

# TƯ DUY ĐỘT PHÁ

**NEW**  
INTERNATIONAL  
BESTSELLER

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

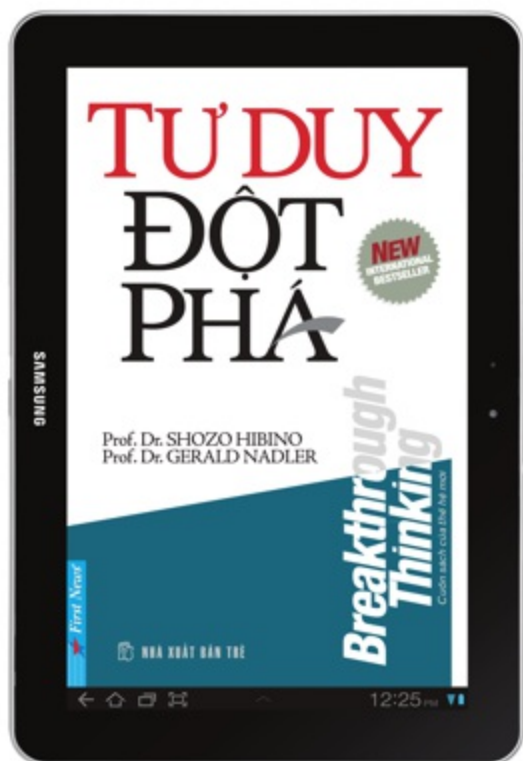
*Breakthrough  
Thinking*

Cuốn sách của thế hệ mới

First News®

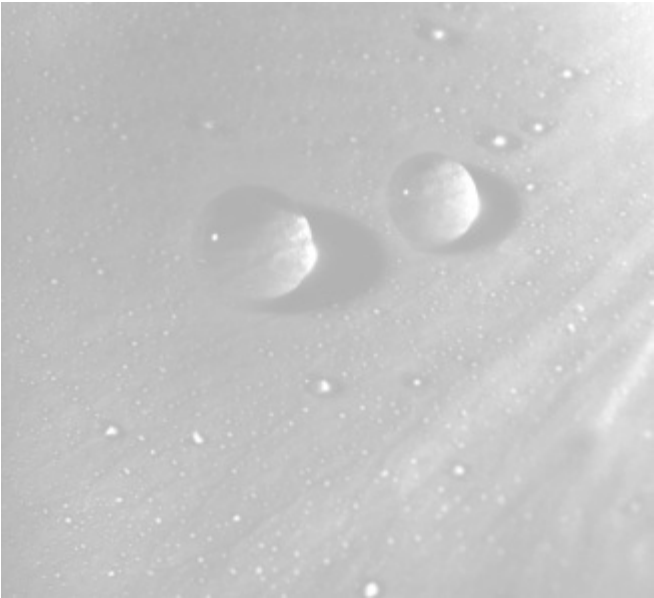


NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



*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 dạng 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

**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**

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

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 sự hứa hẹn chứa đầy ánh hào quang kia?

5

Tư duy Đột phá

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.

6

lời Tựa

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 cặn 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

7

Tư duy Đột phá

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

***Tư 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



chống. Người Nhật đôi mắt 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

8

lời Tựa

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 chữa 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 quỹ thời gian.

9

Tư duy Đột phá

- 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.

1 0

lời Tựa

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!***

1 1

## **PHẦN 1**

**BẠN –**

**CON NGƯỜI**

**TRUYỀN THỐNG**

**Chương 1**

**tÙY tHUỘC Ở BẠN**

Vấn đề(\*) 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 vươn 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.

1 4

Tùy Thuộc ở bạn

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! Thật 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 nằm ngay khoảng giữa đôi 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 nọ 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 mọi 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

16

Tùy Thuộc ở bạn

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 héc-ta) 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

17

Tư duy Đột phá

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 may mắn 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 trơ trọi 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?”.

18

Tùy Thuộc ở bạn

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.

19

Tư duy Đột phá

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

ngiên 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 đến 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 nảy lửa 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.

Tùy Thuộc ở bạn

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 *Tư 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 *Tư 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 phải 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...

2 1

Tư duy Đột phá

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 đột 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, tinh cảm tích cực sẽ thúc đẩy cả nhóm tiến sang bước tiếp theo. Họ sẽ đối 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.

2 2

Tùy Thuộc ở bạn

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, đắt 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

2 3

Tư duy Đột phá

- 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.

Xác định vị trí chiếc chìa khóa bị thất lạc

Giữ gìn chìa khóa

Chìa khóa luôn có sẵn khi cần

Bảo vệ xe đạp

Sử dụng xe đạp

Đạp xe tập thể dục

Đi học hay đi làm

Đi đây đó

**Hình 1-1:** Hệ thống cấp mục đích của hành động

“tìm chiếc chìa khóa bị thất lạc”.

2 4

Tùy Thuộc ở bạn

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 chứa 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 gửi 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

26

Tùy Thuộc ở bạn

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

Nhược 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 cô 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

27

Tư duy Đột phá

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

2 8

Tùy Thuộc ở bạn

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 hiểm 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:

29

Tư duy Đột phá

- Anh có cách khác để tự động hóa bãi chất xếp?
- Không! - Chàng trai trẻ 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 gửi 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 giảm nhờ 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 bãi 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

30

Tùy Thuộc ở bạn



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 gặp 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.

3 1

Tư duy Đột phá

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

hiều cận kề *mục đích của mục đích, của mục đích... là gì và bởi*

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.

3 2

Tùy Thuộc ở bạn

4. Nguyên tắc thứ tư là ***Thiết lập Hệ thống***: Mọi vấn đề không tồn tại một cách độc lập, riêng lẻ mà có liên quan đến chuỗi các vấn đề khác. Giải pháp cho từng vấn đề phải được *xác định rõ trong mối quan hệ hữu cơ* với các vấn đề và các giải pháp khác.

5. Nguyên tắc thứ năm gọi là ***Thu thập Thông tin có Giới hạn***. Nguyên tắc này nói rằng ngay từ đầu, bạn nên *đặt giới hạn cho những điều bạn biết* về vấn đề. Khi tiếp cận một vấn đề, bạn có thể tiết kiệm thời gian và công sức bằng cách không thu thập thông tin tràn lan và cũng không nên xét lại các nghiên cứu đã được thực hiện. Mọi người, kể cả các chuyên gia, đều có thể xử lý tốt các dữ liệu “mềm” và không đầy đủ; những người giải quyết vấn đề giỏi biết rằng thật sự chẳng bao

giờ có loại “dữ liệu cứng”, hay dữ liệu đáng tin cậy 100%.

6. Trường hợp kiểm soát sâu hại nói trên chứng tỏ những người bất đồng quan điểm cũng có thể cùng tham gia xử lý vấn đề hiệu quả bằng cách tập trung trước hết vào các mục đích. Người giải quyết vấn đề giỏi là người biết *huy động những tiếng nói khác nhau nhưng có cùng mục đích* trong nỗ lực tìm kiếm giải pháp tối ưu. Đây là cốt lõi của nguyên tắc thứ sáu:

***Lôi kéo Người khác Tham gia.***

7. Nguyên tắc thứ bảy bác bỏ nguyên tắc ”lời mòn” cho rằng bạn không cần sửa đổi điều gì nếu sản phẩm của bạn không bị hư hỏng. Nguyên tắc này nói rằng bạn cần ***thay đổi và cải tiến liên tục***(\*), bất kể đó là một giải pháp từng được xem là tốt nhất. Bạn phải cải tiến liên tục một tình huống

(\*) “Thay đổi và cải tiến liên tục” là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi “Phương pháp KAIZEN”, tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục.

3 3

Tư duy Đột phá

hoặc một chi tiết nào đó để ngăn chặn sự tụt hậu, hao mòn và tổn thất.

Có lẽ nhiều người trong chúng ta đã từng áp dụng một hay một số các nguyên tắc nói trên theo trực giác hay theo xu thế chung và từng thu được một số thành công nhất định. Tư duy Đột phá là sự tổng hợp các hành vi hiệu quả. Nếu bạn áp

dụng các nguyên tắc một cách riêng lẻ mà không có sự *phối hợp* thì cũng giống như bạn ngồi vào một chiếc xe đua, sẵn sàng bứt phá nhưng quên khởi động máy. Hãy nhớ rằng bạn được tự do lựa chọn để cải thiện bản thân, tổ chức và những người quanh bạn.

Năng lực sáng tạo và hoạt động hiệu quả thật sự bắt nguồn từ việc *phối hợp áp dụng các nguyên tắc này một cách nhất quán* đối với mọi vấn đề mà bạn gặp phải. Tập trung đồng thời vào tất cả các nguyên tắc này, thay vì tìm kiếm nguyên nhân và kẻ gây ra hậu quả (một cách chắc chắn đưa đến sự thất bại), thường tạo nên sự khác biệt lớn lao. Chúng tôi gọi đó là phương pháp “mở rộng tích hợp - expantegration” – có nghĩa là mở rộng các mục đích, ý tưởng giải pháp, mục tiêu và thiết lập hệ thống để đưa đến sự hòa hợp các chi tiết vấn đề và thực hiện giải pháp ở tầng mục đích cao nhất.

Khai thác năng lực này là điều mà bản thân bạn có thể làm được. Chúng tôi xin nhắc lại rằng các tổ chức không thể giải quyết vấn đề. Chính năng lực tư duy của cá nhân – mà cụ thể là chính bạn – mới là yếu tố không thể thiếu để khơi nguồn những hành động có ý nghĩa cho cả tổ chức.

Giúp bạn nâng cao tính hiệu quả cá nhân và tập thể - tại nơi làm việc, trong trường lớp, gia đình và cộng đồng - là mục

đích chính của quyển sách này. Trở nên hiệu quả không bao giờ là kết quả của sự may mắn. Áp dụng 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá bằng lối tiếp cận hay quy trình có cân nhắc thận trọng trong sự kết hợp giữa suy nghĩ và hành động sẽ giúp bạn đạt được những mục tiêu sau đây:

- Tối đa hóa tính hiệu quả trong các đề xuất của bạn (sự đột phá trong những phát hiện “à, ra thế!” và những kết quả đặc biệt tốt đẹp khác).
- Tối đa hóa khả năng các đề xuất, kiến nghị của bạn được chấp nhận và triển khai (đột phá trong việc biến ý tưởng thành thực tế).
- Tối đa hóa tính hiệu quả của các nguồn lực mà bạn vận dụng để giải quyết vấn đề (đột phá trong việc tối ưu hóa thời gian và tiền bạc để đạt được hai bước đột phá đầu tiên).

Trên cơ sở 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá vừa được trình bày trên đây, Chương 2 và Chương 3 sẽ giúp bạn nhận ra những thái độ, giả định và kỹ năng thông thường có thể phát huy tính hiệu quả trong con người bạn. Chẳng hạn, bạn sẽ trở nên quen thuộc với ý nghĩ rằng một vấn đề chắc chắn sẽ dẫn đến một vấn đề khác. Và, bạn sẽ hướng đến hoặc bị dẫn dắt bởi động cơ này để đi đến một sự thay đổi thực sự đột phá.

3 5

## **Chương 2**

### **Vấn đề kéo**

ách đây không lâu, Tổ chức World Future đã tiến hành tổng hợp và nêu ra “2.653 vấn nạn mà nhân loại phải đối mặt”, bao gồm những vấn đề từ chiến tranh hạt nhân đến việc giả mạo các tác phẩm nghệ thuật. Vào năm 1991, *Liên hiệp các Tổ chức Quốc tế* phát hành ấn bản lần thứ ba bộ Bách khoa Toàn thư gồm hai tập về các vấn đề toàn cầu và tiềm năng của con người, đề cập đến 13.000 “vấn nạn thế giới”, từ năng lực quản lý yếu kém cho đến nạn phá rừng.

Các danh sách này vẫn tiếp tục dài thêm, nhưng liên quan đến những vấn nạn cá nhân và nhóm - hay nói cách khác là “những vấn đề con người” - thì các danh sách này chỉ mới đề cập ở bề nổi, dù rằng toàn bộ các vấn đề này gần như là vô tận. Chúng ta thường có khuynh hướng xem mọi vấn đề đều là những hòn đá tảng ngáng trên con đường cuộc sống của chúng ta. Trên thực tế, vấn đề xuất hiện theo *quy luật* chứ không phải mang tính *ngoại lệ*. Bởi, *vấn đề là sự phản ánh các trạng thái tinh thần*.

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

*Vấn đề*, hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, là một điều kiện hoặc bối cảnh mà một người hoặc một nhóm người *nghĩ* rằng cần phải thay đổi. Như vậy, *vấn đề* là “sản phẩm” của sự không

thỏa mãn, là khát vọng của con người, trong đó có cả 2.653

hoặc 13.000 vấn đề “lớn” vừa được đề cập ở phần trên.

Sự không thỏa mãn và khát vọng chính là động lực của cuộc sống, do đó, số lượng vấn đề phát sinh là vô tận. Thực ra, giải quyết xong một vấn đề tức là chúng ta bước qua một cánh cửa để nhìn thấy một khung cảnh mới, nhưng ngay sau đó thì một loạt vấn đề khác xuất hiện và chờ đợi chúng ta tiếp tục giải quyết.

Thử đi tìm giải pháp tối ưu cho các vấn đề như vận chuyển (hàng không), giải trí (điện ảnh và ti-vi), quan hệ cá nhân (ly hôn), truyền thông (vệ tinh) và xử lý thông tin (máy tính), bạn sẽ thấy ngay rằng mỗi vấn đề luôn kéo theo nhiều vấn đề khác.

Rõ ràng, chúng ta cần tìm ra những phương cách thích hợp để xem xét tác động lâu dài của bất kỳ giải pháp nào mà chúng ta thực hiện. Chúng ta cần một quy trình đảm bảo công nghệ tiên tiến sẽ giúp con người có được hạnh phúc, cả trong hiện tại và tương lai. Chúng ta cần tối thiểu hóa mọi ảnh hưởng tiêu cực từ các thành tựu của nhân loại bằng cách làm nổi bật các mục đích cơ bản của con người.

Chúng ta nhìn nhận các vấn đề như thế nào, xử lý ra sao, đó là quy trình của tư duy và là một quy trình cơ bản.

Sách báo thường đưa ra nhiều giải pháp cho nhiều vấn đề khác nhau. Nhưng các vấn đề phát sinh rất khó dự đoán và không có quy luật nên giải pháp cho vấn đề này rất hiếm khi thích hợp với vấn đề khác.



## Tư duy Đột phá

Vậy đâu là giải pháp cho một vấn đề?

Các nhà toán học vĩ đại trong lịch sử không bao giờ cố gắng liệt kê tất cả các lời giải cho tất cả các bài toán. Chính xác là, họ mở rộng các mục đích cần đạt được và phát minh ra những công thức, định lý, định luật, phương trình tổng quát có thể áp dụng cho vô số các bài toán cùng dạng.

Nói cách khác, tư duy là một *quá trình* có tầm quan trọng bậc nhất của con người. Cách chúng ta nhìn nhận vấn đề sẽ định hình cách chúng ta xử lý vấn đề.

Tiền đề của Tư duy Đột phá được phát biểu rằng: Cách chúng ta tiếp cận một vấn đề, cũng như cách chúng ta phân tích mở xẻ nó sẽ quyết định việc chúng ta đạt được một giải pháp toàn diện, một kết quả tầm thường hay một rắc rối lớn hơn. Một giải pháp yếu kém sẽ làm phát sinh nhiều vấn đề mới đau đầu hơn. Và, hãy nhớ rằng, giải pháp tình thế luôn là một sự khởi đầu giúp bạn “gặt hái” nhiều thảm họa về sau.

### Các loại vấn đề

Dẫu biết rằng cố gắng liệt kê tất cả *các loại* vấn đề là một công việc không có hồi kết thúc, nhưng vẫn rất hữu ích khi nêu ra một vài lĩnh vực phổ biến nhất mà từ đó các vấn đề thường phát sinh. Tùy theo tính chất công việc và mối quan tâm của mình, một người sẽ sẵn sàng đầu tư thêm thời gian để

theo đuổi mục đích hoặc lĩnh vực này hơn so với mục đích hoặc lĩnh vực khác. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều “chạm trán” với đủ loại vấn đề mỗi ngày.

Trước tiên và quan trọng nhất, đó là vấn đề **tồn tại** ( *survival*). Đây là vấn đề cơ bản nhất mà mỗi chúng ta đều

3 8

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

phải đối diện hàng ngày, bao gồm các nhu cầu thiết yếu như ăn, mặc, ở, bên cạnh những vấn đề nhỏ khác từ ngón tay bị nhiễm trùng, kỹ năng làm việc cho đến nguy cơ thất nghiệp...

Tiếp theo là vấn đề về **điều hành** và **giám sát** ( *operation & supervision*). Một lần nữa, chúng ta đều có liên quan đến vấn đề này bằng cách này hay cách khác. Chẳng hạn, cha mẹ điều hành và giám sát một hệ thống gọi là gia đình. Sinh viên điều hành kế hoạch học tập. Thị trường điều hành và giám sát hoạt động của một thành phố...

Các chuyên gia còn tổng hợp một trường vấn đề (field of problem) rộng lớn và đặt tên là **hoạch định** và **thiết kế** ( *planning & design*), bao gồm các hoạt động từ sáng tạo logo trên hộp ngũ cốc, đến các đề xuất tái xây dựng thành phố trong tương lai. Rõ ràng, các chuyên gia – kỹ sư, kiến trúc sư, nhà thiết kế, nhà quy hoạch đô thị, chiến lược gia kinh doanh, và thậm chí bác sĩ và đại diện của công ty du lịch – chính là

người tham gia vào quá trình sáng tạo hoặc cải cách các hệ thống hoặc kế hoạch. Điểm chung trong hoạt động của họ là vận dụng khả năng tưởng tượng, tầm nhìn và sự khéo léo để đưa ra những giải pháp vượt trội.

Một vấn đề lớn khác là ***ngiên cứu*** ( *research*). Không chỉ các học giả mới có khả năng tiến hành nghiên cứu, tổng hợp, hoặc thu thập và phân tích dữ liệu để giải quyết một vấn đề nào đó. Thực ra, nghiên cứu cũng đơn giản như việc thử nghiệm một loại phân bón mới trên đồng ruộng hoặc tìm hiểu về loại thức ăn mà bạn bị dị ứng. Nghiên cứu là nỗ lực để thỏa mãn sự tò mò về nguyên nhân gây ra một hiện tượng nào đó.

3 9

Tư duy ĐỘT phá

Có lẽ chúng ta từng hỏi rằng: Tại sao tủ lạnh có thể lạnh và lò sưởi thì nóng? Tại sao có động đất?...

***Đánh giá*** ( *evaluation*) - tức là xem xét kết quả tốt - xấu của một quá trình hành động đã được định trước - là một vấn đề tồn tại thường trực trong cuộc sống của chúng ta. Có thể đó là đánh giá của quan tòa (tại tòa phúc thẩm) về một phán quyết bồi thường thiệt hại được tuyên trước đó có đúng pháp luật hay không, hoặc đánh giá của hội đồng quản trị về quyết định lựa chọn vị trí xây dựng nhà máy. Xét cho cùng, mỗi người đều tham gia vào hoạt động đánh giá vì đánh giá một giải pháp xem có đáp ứng mục tiêu ban đầu hay không là một

bước cần thiết trong mọi tiến trình giải quyết vấn đề một cách thông minh.

Bên cạnh đó là vấn đề ***học hỏi*** ( *learning*), đồng nghĩa với việc rèn luyện kỹ năng hoặc tiếp thu kiến thức. Giải quyết vấn đề học hỏi phụ thuộc vào bạn và tất cả những ai đã được trang bị những thông tin thích hợp và có kiến thức căn bản. Học hỏi sao cho hiệu quả là một vấn đề mà tất cả mọi người đều thừa nhận rằng nó luôn đòi hỏi những phương pháp mới.

Tất cả các vấn đề vừa được trình bày trên đây chung quy lại đưa đến một phạm trù cao nhất: đó là các vấn đề ***đạt sự thỏa mãn cá nhân*** ( *achieving personal satisfaction*).

Trò chơi xếp hình có thể được xem là một ví dụ tiêu biểu cho loại vấn đề đơn giản nhất. Thực chất đây là một ứng dụng của phương pháp thử-và-sai (trial & error), một bài tập giải quyết vấn đề được lồng vào trò chơi để rèn luyện cho trẻ.

Nhưng rất tiếc phương pháp thử-và-sai lại được áp dụng

40

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

quá thường xuyên vào các vấn đề phức tạp, vốn đòi hỏi một phương pháp luận chặt chẽ hơn. Chúng ta thường bị thôi thúc mạnh mẽ bởi bản năng – có lẽ được thừa hưởng từ tổ tiên thời sống trong hang động phải liên tục chiến đấu với các loài dã thú – nên lao vào “tấn công” ngay lập tức một vấn đề và chộp ngay giải pháp đầu tiên vừa nảy ra trong đầu. Rồi khi giải pháp

đó vô hiệu, chúng ta lại thử giải pháp khác và khác nữa, và chúng ta thường bị cuốn vào vòng xoáy của sự rối rắm và thất vọng. Vì hầu hết mọi vấn đề đều có rất nhiều giải pháp khả thi, nên những việc làm khác thường để đột phá thẳng vào giải pháp tối ưu ngay từ đầu thường bị bỏ qua.

Trước đây, người dân ở một khu phát triển dân cư thuộc vùng Midwest(\*) Hoa Kỳ rất bức xúc trước thực trạng nhiều vụ tai nạn xảy ra khi xe của họ rẽ phải vào một xa lộ hai chiều. Một số người đề nghị đặt biển báo Nhường Đường Ưu Tiên nhằm cảnh cáo giảm tốc độ đối với những xe muốn rẽ phải. Nhà chức trách chấp thuận nhưng biển báo được dựng lên chỉ trong một thời gian ngắn thì bị một nhóm khác phản nản. Họ nói, vì lượng xe đi thẳng ít hơn xe rẽ phải nên chính những xe đi thẳng mới cần được cảnh báo nhường đường.

Có lẽ tranh cãi giữa họ vẫn còn tiếp diễn. Rõ ràng giải pháp đưa ra chỉ làm nảy sinh thêm nhiều vấn đề khác mà thôi. Vấn nạn giao thông vẫn còn đó; cộng đồng dân cư bị chia rẽ; và mối quan hệ với nhà chức trách địa phương bị đe dọa bởi những yêu cầu đối nghịch nhau và chắc chắn khó được cải thiện.

(\*) Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin.

## Tư duy Đột phá

Trong trường hợp này, các nguyên tắc của Tư duy Đột phá sẽ phát huy tác dụng. *Thứ nhất*, đừng vội kết luận một vấn đề là đơn giản và có thể được giải quyết bằng một giải pháp quen thuộc từng được áp dụng thành công ở các trường hợp khác.

*Thứ hai*, hãy hình dung vấn đề xa hơn, vượt khỏi phạm vi của chính nó. *Cuối cùng*, phải nhìn nhận rõ vấn đề không chỉ ở phương tiện xử lý mà còn liên quan đến con người, có nghĩa là phải xem xét quyền lợi và nghĩa vụ của tất cả những người có liên quan để đưa ra một giải pháp dung hòa lợi ích để các bên dễ dàng chấp nhận.

### Thử xem xét một số vấn đề

Trước khi tiếp tục nghiên cứu chi tiết nguyên tắc Tư duy Đột phá dành cho cá nhân trong các chương tới, chúng ta thử dạo qua “Căn phòng Khủng hoảng”, một phòng triển lãm đương đại trưng bày những cách giải quyết vấn đề yếu kém cần được ngăn chặn và sửa đổi bằng cách sử dụng Tư duy Đột phá.

## TỪ KIỂU TƯ DUY “KINH HOÀNG” TRONG BỘ MÁY CHÍNH QUYỀN

Chúng ta không biết xoay xử ra sao nếu không có hệ thống chính trị và nhà nước. Nhưng đó cũng là những nghĩa địa khổng lồ “chôn cất” vô số vụ giải quyết vấn đề yếu kém, mà có lẽ cũng chính là nguyên nhân khiến chính trị trở thành

trung tâm của những tranh cãi triền miên. Thực ra, những rắc rối này là một thuộc tính cố hữu và không thể tránh khỏi, nhưng vẫn có thể được cải thiện ở một mức độ nào đó.

4 2

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

Các thể chế chính trị và nhà nước thường xuyên sử dụng nghệ thuật thỏa hiệp để điều hòa lợi ích của các bên đối kháng. Tuy nhiên, trong quá trình đó, một số nguyên tắc cơ bản của Tư duy Đột phá thường bị bỏ qua. Ví dụ, nguyên tắc xem mỗi vấn đề là *duy nhất* và phải được xử lý không theo tiền lệ. Bỏ qua nguyên tắc này là lý do chính làm nảy sinh nhiều vấn đề từ một giải pháp được cho là sẽ giải quyết được vấn đề. Chẳng hạn, một quan chức cho lập một đường dây nóng dành cho những người vô gia cư nhưng lại làm phát sinh nhiều vấn đề rắc rối khác, cụ thể là những người vô gia cư không có điện thoại hoặc không có tiền để gọi.

Ngoài ra, một yếu tố quan trọng thường bị bỏ qua nữa là *các mục đích* – vốn là trọng tâm cần tập trung giải quyết.

Trường hợp điển hình là quá trình cải cách Bộ luật Thuế Liên bang Mỹ năm 1986. Mục đích chính là nhằm đơn giản hóa Bộ luật và các tờ khai thuế mà người đóng thuế phải điền; mục đích quan trọng khác là tái phân phối thu nhập cá nhân một cách công bằng hơn.

Thế nhưng sau nhiều tháng hai viện Quốc hội Hoa Kỳ họp

hành, thảo luận, tranh cãi, kết quả là một bản hướng dẫn thi hành luật thuế dài 2.000 trang ra đời, mà thậm chí các chuyên gia cũng không thể hiểu thấu đáo tất cả mọi quy định. Rắc rối thứ hai là theo quy định mới, những người có thu nhập trung bình phải đóng thuế nhiều hơn trước, và những người có thu nhập cao lại đóng ít hơn. Quốc hội nhận thấy một “rừng” vấn đề mới phát sinh và chắc chắn họ sẽ phải “vật vã” trong nhiều năm sau đó. Vì thế, họ đã xem xét lại vấn đề bằng cách bám sát *mục đích* của cải cách.

4 3

Tư duy Đột phá

Xu hướng của chính phủ khi đối mặt với một vấn đề nào đó là thực hiện một trong hai hướng: vùng tiền để xử lý vấn đề (hầu hết kinh phí được trích từ tiền đóng thuế của người dân với sự minh bạch... tối thiểu!); hoặc chỉ định hay thành lập một ủy ban nào đó để “nghiên cứu” vấn đề.

Các ủy ban hiếm khi có quyền làm bất kỳ việc gì ngoài việc... lập báo cáo. Về nguyên tắc, lập báo cáo là hoạt động thu thập dữ liệu thực tế, và hầu hết các báo cáo đều nhanh chóng gây khó khăn cho nguyên tắc Tư duy Đột phá vì các dữ liệu quá dư thừa luôn kìm hãm thay vì hé mở các giải pháp cho vấn đề. Các báo cáo thường được đem cất vào tủ, không được đọc và cũng chẳng có hành động tiếp theo, bởi vì trọng tâm của chúng là tổng hợp thông tin hàng loạt và rộng khắp



(chẳng thể mà người ta thường nói rằng các ủy ban của Quốc hội mới thông thái làm sao!). Ngay lúc các báo cáo được hoàn thành, mọi người lại bận tâm với các vấn đề mới và lại tiếp tục thu thập thêm dữ liệu.

Thực ra, các thành quả quan trọng của chính quyền thường do một hoặc vài cá nhân mang lại. Đó là những người đã ứng dụng nguyên tắc Tư duy Đột phá theo bản năng trước sự thách thức mạnh mẽ của bộ máy nhà nước quan liêu.

## **... ĐẾN LỐI TƯ DUY ĐÁNG SỢ TRONG CÁC NGÀNH KINH TẾ**

Kinh doanh với nhiều hình thức khác nhau là hoạt động mạnh mẽ và rộng rãi nhất ở mỗi quốc gia. Dù lĩnh vực này thường xuyên ghi nhận những thành tích ấn tượng, nhưng lịch sử phát triển của nó vẫn không ngừng chứng kiến những vết

4 4

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

hoen ố xuất phát từ những quyết định sai lầm. Một bản tổng hợp hấp dẫn về thực tiễn và các vấn đề tiêu biểu của “hiện tượng xuống dốc của người Mỹ” đã được trình bày trong tác phẩm

*Thriving On Chaos (Thịnh vượng trong Hỗn loạn)* của tác giả

Tom Peters. Hơn nữa, những nghiên cứu gần đây cho thấy các cấp lãnh đạo và nhân viên các tập đoàn thường sử dụng cùng một tiêu chí ra quyết định như các quan chức chính phủ - tức chỉ nhằm bảo vệ chiếc ghế của họ - nên đã không hoàn thành

dự án hoặc không đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Hãng Mobil Oil từng gặp khó khăn với tham vọng đa dạng hóa hoạt động khi hãng tiếp quản Montgomery Ward – nhà phân phối hàng bằng đường bưu điện – để rồi phải đóng cửa vài năm sau đó. Tập đoàn dầu hỏa Exxon cũng từng làm một cuộc thâm nhập bất thành vào lĩnh vực thiết bị điện tử, và cho thấy khả năng kiểm soát hoạt động yếu kém khi để xảy ra vụ tràn dầu kinh hoàng ở cảng Valdez – vùng biển Prince William Sound. Các công ty Nhật, như Eidai, Yashika hay tập đoàn công nghiệp nặng Saseho đều lâm vào phá sản vì họ không có một phương thức hoạt động linh hoạt và không thể đáp ứng được những thay đổi trong cơ cấu ngành của mình ở Nhật Bản...

Người Nhật hầu như sẵn sàng “thử nghiệm” cho ra nhiều mẫu thiết kế khác nhau để khách hàng của họ tha hồ lựa chọn.

Còn người Mỹ thì ngược lại, họ chi tiền vào việc nghiên cứu thị trường (thu thập một cơ sở dữ liệu khổng lồ) chỉ để đi đến *kết luận* rằng họ biết rõ khách hàng của họ muốn gì.

Khả năng học hỏi yếu kém của các tập đoàn trong suốt những năm 1970 và 1980 thể hiện ở chỗ các công ty không

4 5

Tư duy Đột phá

nhận thức được một cách chính xác vấn đề và không xác định được mục đích các bước thay đổi của họ.

Sai lầm lớn nhất của ngành đường sắt Hoa Kỳ là hơn một thế kỷ qua họ cứ bám chặt vào một sứ mệnh duy nhất: bắt đầu và kết thúc với công nghệ vận chuyển bằng xe lửa từ nơi này đến nơi khác. Họ không nhận ra rằng thế giới đã phát triển, rằng tàu hỏa - một thời được xem là thành tựu kỹ thuật hiện đại - giờ đã trở thành bình thường, rằng thách thức mới của ngành đường sắt là phải cạnh tranh để giành khách hàng trong thị trường vận chuyển gồm đường bộ, đường biển và đường hàng không.

### **... VÀ SỰ HÃI HÙNG TRONG TƯ DUY CÁ NHÂN**

Hầu hết mỗi người trong chúng ta đều có liên quan đến các vấn đề trong hoạt động của chính quyền và các tổ chức kinh tế bởi chúng ta đồng thời đóng vai trò là công dân, là người lao động hoặc khách hàng của một hay nhiều công ty nào đó. Mặc dù mỗi người đều có thể đảm nhận một vai trò khác nhau trong Tư duy Đột phá để giải quyết vấn đề, nhưng điều làm chúng ta trăn trở nhất vẫn là những vấn đề của chính bản thân chúng ta.

Thống kê về các vấn đề cá nhân ở Hoa Kỳ cho thấy con người nói chung còn thiếu khả năng giải quyết triệt để các vấn đề của mình: tỷ lệ ly hôn gần 50% cho thấy các cá nhân không thể giải quyết trực trặc trong quan hệ gia đình; thực trạng mắc nợ lớn và tỷ lệ tiết kiệm thấp tính trên đầu người là bằng chứng cho thấy sự thiếu khả năng xử lý vấn đề tài chính cá nhân; tỷ

lệ người béo phì tăng cao phản ánh một lối sống hời hợt,

4 6

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

không kiểm soát được bản thân của các cá nhân. Bất kỳ biểu hiện tương tự nào bạn nhìn thấy về các thất bại cá nhân và xã hội đều là những vấn đề cần phải có giải pháp.

Cách tiếp cận của bạn trong việc tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề cá nhân như thế nào sẽ tác động đến tinh thần và khả năng xử lý tình huống của bạn. Hầu hết mọi người để mặc cho cảm xúc và trực giác định hướng việc giải quyết vấn đề của họ. Nếu ai đó được hỏi làm cách nào để giải quyết vấn đề cá nhân, câu trả lời hầu như luôn luôn là: thu thập dữ liệu, tìm ngay câu trả lời, tuân theo cảm xúc, bảo vệ quyền lực và địa vị, phân tích và mổ xẻ, hoặc làm điều gì đó mà người khác đã làm.

Cách tiếp cận thường thấy trước những vấn đề như thế thường dẫn đến những khó khăn và tổn thất không kể xiết.

Giải pháp kém hiệu quả cũng gây thiệt hại cho cá nhân tại nơi làm việc, không chỉ vì sự tuyệt vọng do bị tác động bởi một câu trả lời yếu kém, mà còn vì quá trình tư duy giải quyết vấn đề bị giới hạn. Phương pháp quen thuộc mà các tổ chức kinh tế (và chính quyền) thường dùng để giải quyết vấn đề đã củng cố cho hành vi này – và kết quả là, vấn đề hầu như vẫn còn nguyên đó như ban đầu.

## Một số kết quả giải quyết vấn đề

Những khủng hoảng mà chúng ta có thể gặp phải như trên chỉ là vài điều có thể dễ dàng kể lại. Thực tế vấn đề còn nghiêm trọng hơn vì số lượng những kết quả giải quyết vấn đề không hiệu quả, không triệt để, tràn lan, hoặc kéo dài là một con số khổng lồ.

4 7

Tư duy Đột phá

Chẳng hạn, một vấn đề xem như được giải quyết nếu năng suất tăng lên 15% hoặc một sản phẩm mới được ra đời, và các bên đề xuất ý tưởng không đối đầu nhau. Tuy nhiên, thực tế đáng buồn là mức năng suất đó có thể được cải thiện đến 40% nếu các bên có thể dung hòa tốt hơn nữa theo một hướng tiếp cận khác. Thật đáng tiếc, chúng ta chẳng có thành tích ấn tượng nào trong việc đưa ra những quyết định tối ưu. Cách đây hơn một thế kỷ, ngành công nghiệp Mỹ bị cuốn theo “học thuyết quản lý khoa học” của Frederick W. Taylor. Ông đã đưa cuộc cách mạng công nghiệp tiến xa hơn khi đề xuất những biện pháp phân chia quy trình sản xuất thành những công đoạn rất nhỏ, với sự đề cao vai trò kiểm soát quản lý. Những phát triển của ông trở thành tư tưởng truyền thống chủ đạo của phương Tây với ba luận điểm sau: tất cả các câu hỏi chỉ có một câu trả lời đúng duy nhất, tất cả các câu trả lời đều có thể được tìm ra, và mọi câu trả lời đều nằm trong một

tổng thể tương hợp nhau.

Phương pháp Taylor đã nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp - đặc biệt về chi phí lao động - trong suốt hơn nửa thế kỷ. Nhưng khi bước sang thời đại mới - hoạt động sản xuất trở nên phức tạp hơn, cạnh tranh toàn cầu khắc nghiệt hơn, trình độ học vấn được nâng cao (ở Mỹ vào những năm 80, lực lượng lao động tốt nghiệp cao đẳng tăng từ 21% lên 26%, và tốt nghiệp trung học tăng từ 76% lên 85%), và chất lượng cuộc sống gia tăng cùng với mức lương, thì học thuyết Taylor không thể hiện được tính hữu ích của nó nữa. Mặc dù vậy, nhiều doanh nghiệp vẫn cứ tuân theo một cách cứng nhắc những nguyên tắc đã bị phá vỡ đó.

4 8

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

Vào những năm 1990, học thuyết Taylor được ứng dụng rộng rãi tại những doanh nghiệp có thuê lao động bán thời gian hoặc thời vụ và được xem là “phương thức hiệu quả” vì các công ty không phải mất khoản tiền trợ cấp cho nhóm lao động này. “Thuê nhân viên kế toán”, “thuê nhân viên điều hành”, “thuê y tá”, hoặc “thuê kỹ sư” có thể giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp, nhưng để có mức giảm này thì doanh nghiệp phải trả giá bằng sự sụt giảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ và cả sự trung thành của khách hàng. Lý do là hầu hết các công ty đều theo nguyên tắc không để người lao động và

các tập thể tham gia vào quá trình ra quyết định của doanh nghiệp. Vì vậy, những lợi thế cạnh tranh từ sự hợp tác trong công tác quản lý lao động đã bị đánh mất.

Khi so sánh tình trạng bất ổn của các tập đoàn Mỹ với môi trường kinh tế Nhật Bản ở thời kỳ “vỡ mộng” vào những năm đầu thập niên 1990, nhà tư bản công nghiệp Kounosuke Matsushita đưa ra kết luận: “Các tập đoàn Mỹ được xây dựng trên học thuyết kinh tế Taylor. Và tư duy của người Mỹ cũng vậy”.

Công ty Panasonic dưới sự điều hành của Matsushita thành công vang dội vì đã xem các lợi ích phụ là mục tiêu chính trong tiêu chí hoạt động của họ. Những mục tiêu này gắn kết hoạt động của công ty với việc cải thiện chất lượng cuộc sống và phúc lợi xã hội của người dân Nhật.

Giáo sư Peter Drucker, một trong những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực quản lý, từng phát biểu rằng: “Các công ty Mỹ không tối đa hóa lợi nhuận mà tối đa hóa các *bản tuyên bố* về lợi nhuận.

49

Tư duy Đột phá

Đồng nghiệp của Giáo sư Drucker, Giáo sư Richard Ellsworth đặt câu hỏi: Các công ty xác định *mục đích* tồn tại của họ như thế nào? Ở Mỹ, mục tiêu hàng đầu là phục vụ lợi ích của cổ đông. Còn ở Nhật Bản và các quốc gia khác, đó là

phục vụ khách hàng và người lao động.

Điều này lại đưa đến một câu hỏi về mục đích đầu tư của các cổ đông. Có phải họ chỉ cần thu hồi vốn ngay lập tức? Hay họ muốn bảo đảm an toàn cho vốn đầu tư và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới nhằm chiếm lĩnh thị trường? Nếu đó là mục đích cuối cùng thì sự tăng trưởng dài hạn rõ ràng lại là lợi ích tốt nhất của cổ đông mà các công ty cần quan tâm. Còn các dự đoán lợi nhuận ngắn hạn, ngược lại, chỉ khuyến khích các giải pháp tình thế vốn làm phát sinh thêm nhiều vấn đề phức tạp hơn là các giải pháp dài hạn. Tuy nhiên, các động thái “tức thời”, “phản ứng nhanh”, ngắn hạn thường là lựa chọn cải cách mang tính tổ chức và cá nhân, và rất có thể nó không mang lại kết quả nào nếu hệ thống hoạt động sai lầm.

Có lần, Giáo sư Nadler được mời tư vấn thiết kế điều kiện sản xuất mới để mở rộng gấp đôi diện tích sử dụng của một nhà xưởng. Nhưng khi ông hỏi các nhà quản lý công ty về *mục đích* của việc mở rộng, họ tìm ra được những mục đích lớn hơn, đó là: (1) phải đầu tư trang thiết bị để đáp ứng nhu cầu khách hàng (2) bằng cách tăng không gian cho hoạt động vận chuyển nguyên vật liệu và hoạt động của nhân viên theo (3) một hệ thống giám sát quản lý được sắp xếp lại. Vì vậy, một giải pháp thích hợp cho vấn đề hóa thành nhiều vấn đề nhỏ khác chứ không phải đơn giản được giải quyết bằng cách mua thêm gạch, xi măng, vữa xây và lắp đặt thêm máy móc. Như



vấn Đề kéo Theo vấn Đề

vậy, yêu cầu mở rộng diện tích nhà xưởng ban đầu không còn phù hợp nữa.

## **Đặt nền móng cho việc giải quyết vấn đề trong thực tiễn nhân loại**

Chúng ta đều biết rằng mỗi cá nhân và tổ chức mà chúng ta tương tác là độc nhất. Mỗi cá nhân hay tổ chức đều sở hữu những nét đặc trưng và khuynh hướng vốn có ảnh hưởng đến nỗ lực giải quyết vấn đề - như sự khác nhau về tính độc lập, mối lo sợ, sự hoài nghi, tính kiên nhẫn, dứt khoát và khả năng tư duy. Cách giải quyết vấn đề quen thuộc thường có xu hướng phóng đại những điểm khác biệt này (liên quan đến việc cá nhân nhận thức về chính mình như thế nào) hơn là trung hòa chúng.

Ngược lại, các nguyên tắc Tư duy Đột phá được *xây dựng* trên những thực tiễn chung của cá nhân và tổ chức để vươn đến sự đột phá. Phương pháp thống nhất cho phép chúng ta tránh được những hành vi không đúng, như tìm lỗi của người khác hoặc nạn “sùng bái” chuyên gia, làm suy giảm sức sáng tạo và hiệu quả thực hiện các giải pháp.

Dù tư vấn của chuyên gia đôi khi hữu ích, nhưng những người có liên quan trong một tình huống cụ thể nói chung thường biết nhiều điều hơn các chuyên gia bên ngoài. Họ biết vấn đề tổng thể rộng hơn, giải pháp nào có thể được xem xét

trong tương lai, và các nguồn ý tưởng. Không có nguồn thông tin thu thập hoặc xây dựng mô hình nào có thể hàm chứa tất cả sự tinh thông và tri thức của họ.

Năng lực về thông tin dài hạn của con người thường tốt nhưng ngắn hạn thì ngược lại. Những người bị ngập chìm

5 1

Tư duy Đột phá

trong thông tin, thường vào lúc đầu của dự án, chỉ lựa chọn và giữ lại một phần nhỏ trong hệ thống dữ liệu đó. Sau đó, vì lao vào phân loại thông tin nên họ còn rất ít thời gian đầu tư cho việc khai thác những giải pháp hữu hiệu.

Hơn nữa, người ta thường chấp nhận ngay một vấn đề vừa được nêu ra; điều đó làm tăng khả năng xử lý sai lệch vấn đề.

Việc ra quyết định của một cá nhân cũng bị kìm hãm bởi các luật lệ và quy định của tổ chức và địa vị của họ. Vậy liệu một giám đốc có chấp nhận một giải pháp vượt quá ngân sách của mình không? Câu trả lời là gần như không. Hầu hết các quyết định yếu kém là do sự không dám chấp nhận rủi ro mà ra; trong khi đó, “tự hài lòng” (thực hiện ngay giải pháp đầu tiên vừa xuất hiện) và tiến hành sửa chữa sau đó lại được khuyến khích.

Trước những thông tin bất lợi đối với hiệu quả hoạt động của cá nhân, chúng ta thường chọn thế phòng ngự. Hãy tưởng tượng sự phòng ngự của mỗi cá nhân sẽ như thế nào nếu mục

đích thu thập thông tin, như phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống, là để xác định hậu quả và tìm ra kẻ sai phạm. Đối với cách giải quyết vấn đề truyền thống, mọi nỗ lực là để tìm kiếm một giải pháp khả thi nhất, bằng cách tập trung vào mỗi một việc “làm cho mọi điều đúng”. Ngược lại, Tư duy Đột phá - phương pháp tiếp cận hiệu quả hơn nhiều giúp bạn xác định trước tiên *điều đúng để làm*. Với sự tập trung đúng chỗ này, cách tiếp cận toàn diện khi đó, và chỉ duy nhất khi đó – sẽ hướng dẫn bạn cách “làm cho mọi quyết định đều trở nên đúng đắn”.

5 2

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

Tiếc thay, hệ thống giáo dục hiện nay, căn cứ chủ yếu vào chủ nghĩa khoa học và phương pháp nghiên cứu khoa học, cho rằng chỉ có một câu trả lời đúng. Thông thường, một giải pháp được phác thảo chỉ để xử lý tình huống xấu nhất, bất kể mức độ xuất hiện của tình huống như thế nào.

Không ai thích bị điều khiển hay bị đối xử bằng một thái độ kẻ cả. Các chuyên gia thường là những người theo quan điểm học thuật. Họ tập trung vào các thủ thuật và kỹ năng hơn là vào con người, mà kết quả là họ dễ dàng sa vào thái độ chúng-tôi-sẽ-chăm-sóc-bạn và chúng-tôi-biết-điều-gì-tốt-cho-bạn.

Chúng ta thường mâu thuẫn trong lúc lựa chọn giải pháp.

Trước việc ra quyết định, nhiều người thường ngần ngại, do dự và căng thẳng. Điều này hạn chế nghiêm trọng việc tán thành các giải pháp cải cách và sáng tạo.

Mỗi cá nhân có một cách hiểu khác nhau về thực tiễn.

Người ta đã thiết lập được một hệ thống phân loại con người căn cứ vào cách nhận thức của họ về tình huống. Nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân thì họ thuộc nhóm cảm xúc (S-Sensation); nếu chỉ dựa vào tư tưởng cá nhân thì họ thuộc nhóm trực giác (N-Intuitive). Có hai cách để đi đến được kết luận Tư duy lô-gíc (T-Logical Thinking) hoặc Cảm giác (F-Feeling). Mỗi cá nhân là sự kết hợp khác nhau của các loại này, như tư duy - trực giác (NT), hoặc cảm xúc - cảm giác (SF). Khi kết hợp tất cả các loại sẽ đưa đến một bức tranh tổng thể về thực tiễn. Tuy nhiên, trong môi trường nhóm, sự có mặt của tất cả các mẫu người này dễ dẫn đến mâu thuẫn hay đối kháng. Nhưng nếu biết kết hợp đúng đắn với nguyên tắc Tư duy Đột

5 3

Tư duy Đột phá

phá, các nhóm gồm những cá tính mâu thuẫn sẽ tạo ra được những giải pháp vừa sáng tạo và vừa thực tế.

Mối quan tâm và cam kết đối với vấn đề của mỗi cá nhân là khác nhau. Mỗi người có một quan niệm khác nhau về khát vọng, sự sáng tạo, thái độ chính trị, các giá trị, nhu cầu tâm lý cũng như sự độc đáo trong phong cách của từng cá nhân, sự

cởi mở và sự quan tâm đến người khác. Xuất phát từ sự đa dạng này, Tư duy Đột phá tập trung *làm rõ mục đích* và *sự tương tác không ngừng* trong quá trình nỗ lực nhóm, và tập trung vào *những giải pháp đa phương* nhằm đáp ứng nhận thức, nhu cầu và mong đợi của mỗi cá nhân.

Mỗi thành viên trong nhóm đóng một vai trò khác nhau trong quá trình xử lý thông tin: người khởi xướng, người nghe, người tung hứng pha trò... Đôi khi người nói nhiều nhất và lớn nhất là người vượt trội hơn cả nhưng có thể làm phương hại đến nỗ lực của cả nhóm. Hơn nữa, mọi người trong nhóm sẽ hưởng ứng với những thông tin họ tán thành và tự động bỏ qua những thông tin họ không đồng ý.

Lưu ý rằng sự trì trệ gây cản trở năng lực cải tiến của các tổ chức. Trì trệ là hậu quả của tâm lý tự bảo vệ, vốn khiến người ta chọn những phương án có độ rủi ro thấp và tập trung đảm bảo cho sự ổn định. Phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống thường trì hoãn các nỗ lực nhằm vượt qua sự trì trệ; chúng chỉ tăng cường hành vi đảm bảo an toàn, sợ rủi ro và tự bảo vệ. Thậm chí các cá nhân về bản chất không theo những khuynh hướng này nhưng cũng bị cuốn vào vòng xoáy của nó khi gặp những người theo chiến lược quen thuộc.

5 4

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

Các tổ chức thường chỉ tuyển dụng những ứng viên có

năng lực, phẩm chất, tư cách đạo đức và lối tư duy na ná những người đang có mặt trong tổ chức. Chính điều này làm giảm cơ hội có được các ý tưởng cạnh tranh sáng tạo. Kết quả là các mục đích của tổ chức được xác định một cách hạn hẹp và cách tiếp cận giải quyết vấn đề quen thuộc khi đó càng làm hạn hẹp thêm cách nhìn này vì nó lại đi phân tích và mổ xẻ vấn đề vốn đã bị giới hạn.

Truyền thông thiếu hiệu quả là “dịch bệnh” nguy hiểm lan tràn trong tổ chức mà nguyên nhân là do sự rập khuôn, độc tài trong cơ cấu quyết định, thiếu các kênh chính thức và không chính thức trong tuyển dụng nhân viên, kể cả những ảo tưởng trong bản thân các chính sách và kết quả thực hiện chúng. Việc giải quyết vấn đề bị thất bại do các quy trình “bí mật” và sự ganh đua cá nhân không lành mạnh. Ngược lại, nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ giúp khai mở các kênh truyền thông hữu hiệu.

## **Vấn đề của vấn đề**

Chương này đề cập đến nhiều chủ đề rất khác nhau, nhưng thật ra đó là những khía cạnh của một luận điểm: cuộc sống là một tấm màn lớn mà phía sau nó có vô số vấn đề cần được giải quyết; song con người thường tốn quá nhiều thời gian và sức lực lao vào giải quyết vấn đề mà không xét đến hình thù, bản chất và các ẩn ý (cơ hội) của mỗi vấn đề.

Chẳng hạn, người ta cho rằng những tiến bộ công nghệ vượt bậc trong ngành máy tính cũng như xử lý và kiểm soát

thông tin sẽ cải thiện môi trường làm việc, nâng cao hiệu quả

và tăng năng suất lao động. Thế nhưng, trong nhiều trường

5 5

Tư duy Đột phá

hợp, lượng thông tin và báo cáo khổng lồ tạo ra những tác

động trái ngược, và sự tiếp thu thông tin thường bị nhiễu loạn.

Xét trên phương diện Tư duy Đột phá thì chúng ta chẳng có

được thành tích lớn hơn về mục đích.

Các vấn đề liên tục tái diễn là kết quả từ “bản chất” thể

hiện sự không thỏa mãn cũng như tham vọng của con người.

Ngay khi nghĩ rằng chúng ta đã xử lý được một vấn đề, thì

chúng ta lại nhìn thấy một vấn đề mới. Cuộc sống là một

chuỗi vấn đề (hay cơ hội) hỗn hợp hoặc nối tiếp nhau, và Tư

duy Đột phá sẽ trang bị cho bạn quy trình suy luận để đi đến

các ý tưởng đột phá và giúp bạn tiên liệu hay nhận ra những

vấn đề cần phải tiếp tục xử lý.

Suy nghĩ kỹ trước khi hành động là một yếu tố cốt lõi của

quá trình Tư duy Đột phá. Nó giúp tâm trí chúng ta thông

suốt để xác định một cách chính xác những thực tiễn phức

tạp ẩn chứa trong mọi tình huống. Không những thế, nó còn

vạch rõ cho bạn cách nhìn nhận vấn đề để hạn chế sự lãng phí

thời gian và sức lực.

Thoạt nhìn, việc nghiên cứu 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá

trước khi giải quyết một vấn đề nào đó là một công việc chán

ngắt. Chúng tôi biết một người rất thông minh. Anh ấy luôn giữ bàn làm việc của mình hết sức ngăn nắp và “trống trải”. Anh không bao giờ để tài liệu hoặc bất kỳ thứ gì “tồn tại” trên bàn quá lâu. Khi được hỏi về thói quen đó, anh cười giải thích rằng anh làm thế không phải vì anh là người cẩn thận mà vì anh là người lười biếng. Anh xem đó là “phương pháp của người lười biếng” để làm cho cuộc sống đơn giản hơn.

5 6

vấn Đề kéo Theo vấn Đề

Các vấn đề trong cuộc sống xảy đến theo một dòng chảy liên tục. Tuy nhiên, những vấn đề được ngụy trang dưới lớp áo “không giải quyết được” là những cơ hội lớn nhất.

Hãy nhớ rằng một ý tưởng hay cũng xuất phát từ cá nhân.

*Sự thấu hiểu* của một cá nhân riêng lẻ cũng có thể là điểm bắt đầu cho tư duy của một tập thể hay ngăn chặn sự thất bại của tập thể.

Có rất nhiều con đường hướng đến sự thấu hiểu, con đường chung nhất là một tinh thần chủ động được củng cố bởi kinh nghiệm lâu dài. Tư duy Đột phá là phương pháp phát triển sự thấu hiểu một cách nhanh chóng, và bạn có thể thấy sự nhanh chóng đó ngay khi bạn quyết định áp dụng nó.

5 7

### Chương 3

**tiến đến sự đột phá**



# Mở rộng cơ hội

## thành công của bạn

Đ

ến đây, có lẽ cần phải khẳng định rằng Tư duy Đột phá

đòi hỏi một phương pháp tiếp cận vấn đề hoàn toàn mới –

*một lối tư duy mới* để xóa bỏ khoảng cách giữa tri thức sẵn có

của mỗi chúng ta và việc vận dụng một cách có hệ thống các

tri thức đó để phát triển các công trình nhân tạo (sản phẩm

hàng hóa, nhà cửa, đường sá, cầu cống...) và các hệ thống khác

nhằm hoàn thành các mục đích, mục tiêu, giá trị và niềm tin

của chúng ta.

Một ý tưởng đột phá hiếm khi xuất hiện như một tiếng

sét mà xuất hiện thông qua *sự chuẩn bị của ý thức*. Tư duy

Đột phá được xem là một cách chuẩn bị ý thức để nâng cao

khả năng đạt được một tư tưởng “chất lượng” hoặc một ý

5 8

Tiến Đến sự Đột phá

tư tưởng “bùng sáng”, khả năng thực hiện ý tưởng, khả năng tốn

ít thời gian và ít chi phí hơn. Đó là cách để xóa bỏ mọi rào cản

để tiến xa hơn trên thực tế.

Đưa ra một lối tư duy khác là điều khó dung nạp với tư

duy truyền thống của phương Tây. Từ lâu, người phương Tây

đã quen với lối tư duy “khoa học” - tư duy lý tính, phân tích,

mở xẻ và định tính. Lối tư duy này ăn sâu đến mức hầu hết

mọi người sinh ra đều biết nó là cách tiếp cận duy nhất để giải quyết vấn đề.

Mỗi tôn giáo phương Tây - Do Thái giáo, Thiên Chúa giáo, Hồi giáo - đều khẳng định rằng họ có lời giải đáp duy nhất cho các vấn đề phức tạp của cuộc sống. Sự vững bền của các niềm tin của mỗi tôn giáo xuyên suốt quá trình lịch sử lâu dài được minh họa thông qua sự lý giải của họ về các quan điểm khác nhau đó.

Ngược lại, các tôn giáo phương Đông không cho rằng họ có lời giải đáp duy nhất. Họ hình dung những khả năng và viễn cảnh khác nhau về các mối quan hệ tương thuộc đương đại. Các quan niệm linh hoạt này chiếm ưu thế hơn những lời tiên tri của các tôn giáo phương Tây. Cụ thể, ở Nhật Bản, vì không có một lời giải đáp đơn lẻ, nên việc duy trì đồng thời các tư tưởng hợp nhất và niềm tin giữa hai tôn giáo hoặc nhiều hơn là rất phổ biến.

Ngày nay, khoa học đã phát triển vượt ra ngoài định hướng của phương Tây nhằm tìm kiếm lời giải đáp cho các câu hỏi đa dạng mà tôn giáo không phản ánh hết.

Phương pháp nghiên cứu khoa học được phát triển để đạt

59

Tư duy Đột phá

được mục đích tìm kiếm vấn đề tổng quát hóa của khoa học.

Thậm chí khi một vấn đề tổng quát hóa mới được chứng

minh, khoa học thay đổi chân lý phổ biến chỉ là điều bất đắc dĩ. Đến lúc này cần có một phương pháp khác để sáng tạo hoặc tái tạo các hệ thống mà không cần thiết phải có một và chỉ một câu trả lời.

### **Các phương pháp giải quyết vấn đề**

Trên thực tế, có nhiều cách giải quyết vấn đề. Nhưng tất cả đều dựa vào bốn phương pháp cơ bản: *không làm gì cả*, *ngẫu nhiên*, *cảm tính* và *lý tính*.

Chúng ta sẽ loại bỏ phương pháp đầu tiên, *không làm gì cả*, vì con người luôn muốn giải quyết mọi vấn đề của mình. Phương pháp *ngẫu nhiên* tập trung vào tính chất quan trọng của sự tình cờ trong việc giải quyết vấn đề và cuộc sống nói chung. Phương pháp *cảm tính* thiên về trực giác, ý thức, tình cảm và các suy nghĩ khác nhau. Phương pháp *lý tính* thiên về các quá trình khoa học, có phương pháp luận, có hệ thống và có cấu trúc.

Ba phương pháp sau vừa có ý nghĩa vừa có những thiếu sót nghiêm trọng. Mỗi phương pháp chỉ áp dụng thích hợp cho những loại vấn đề cụ thể nào đó. Nhưng Tư duy Đột phá sẽ hòa hợp cả ba phương pháp này để đề xuất một cách tư duy hoàn toàn mới.

Mỗi người có một cách giải quyết vấn đề khác nhau. Điều quan trọng cần nhớ là mỗi cách trong bốn cách trên có thể đưa đến các giải pháp khác nhau nếu sử dụng các loại thông tin khác nhau.

Tiến Đến sự Đột phá

### **Phương pháp “Không làm gì cả” (Do-Nothing Approach)**

Ngay tên gọi của phương pháp này đã phản ánh giá trị gần như không được chú ý của nó, nhưng vẫn có nhiều người tin theo. Niềm tin đặc trưng của phương pháp này là loài người không thể hoặc không nên kiểm soát các sự vật hiện tượng bởi đó là định mệnh, là ý trời. Từng có những nền văn minh lớn không khuyến khích việc giải quyết vấn đề bởi vì theo họ, mất mát, đói nghèo, lũ lụt và tai họa xảy ra trên thế giới là những khổ ải con người phải trải qua trên con đường hướng đến sự viên mãn của kiếp sau.

Tuy nhiên, người theo phương pháp này vẫn không bị giới hạn hoàn toàn bởi những niềm tin tôn giáo đó. Dù việc chủ động giải quyết vấn đề được xem là một hành động trái với đạo lý. Ngay cả khi một người dám quyết định điều gì tốt cho người khác cũng bị xem là trái với luân lý. Nhưng chúng ta cũng đều thừa nhận rằng chủ động tìm kiếm giải pháp để nhận thức rõ các giá trị xã hội là điều hoàn toàn đúng đắn.

### **Phương pháp Ngẫu nhiên (Chance Approach)**

Có lẽ ngay từ thời sơ khai, con người đã bắt đầu phát hiện các giải pháp cho vấn đề của mình, dù rất tình cờ, chẳng hạn như sự ra đời của nông nghiệp và việc tìm ra lửa.

Giả thuyết của phương pháp này là yếu tố ngẫu nhiên chi

phối mọi năng lực của con người. Tuy nhiên, ý nghĩa phương pháp luận lại tách thành hai hướng khác nhau.

Cách thứ nhất – cách bị động – hoàn toàn dựa vào các ý tưởng chợt lóe lên hoặc tình cờ gặp câu trả lời đúng. Einstein gọi đó là “những phát hiện không cần tìm kiếm”.

6 1

Tư duy Đột phá

Cách thứ hai gần giống như phương pháp lý tính, hoàn toàn dựa vào sự can thiệp thường xuyên của các yếu tố ngẫu nhiên và bất ngờ trong các vấn đề của con người. Mong đợi những điều bất ngờ xảy ra dẫn đến một cách tiếp cận linh hoạt nhưng vấn đề vẫn còn bị bỏ ngỏ - chẳng hạn như vấn đề hoạch định đối phó với những sự cố bất ngờ.

### **Phương pháp Cảm tính (Affective Approach)**

Suy luận cảm tính chịu sự chi phối của tình cảm, cảm xúc, trực giác và linh cảm - những đặc điểm của bản chất con người. Người giải quyết vấn đề theo cảm tính có xu hướng làm bất cứ điều gì nảy ra trong đầu họ, thay vì theo một cách có hệ thống và được xếp đặt trước.

Nguyên tắc cơ bản và cách thức tiếp cận cảm tính của mỗi người là khác nhau và rất khó xác định. Tuy nhiên, nó vẫn có thể được mô tả bằng những hình thức cụ thể.

Người giải quyết vấn đề theo cảm tính thường không giải thích được tại sao họ có thể tìm ra được giải pháp, có lẽ vì quá

trình quá phức tạp, khó diễn tả bằng lời. Thông thường, một người tư duy cảm tính, như Albert Einstein, kết nối thông tin thông qua sự hình dung trong ý thức nhưng vượt ra ngoài tầm diễn đạt của ngôn ngữ.

Các yếu tố của phương pháp này gồm sự liên hệ tự do, sự liên tưởng, dựa vào cách “dò đường” (heuristics), sự thấu hiểu, trực giác, và đi tìm mối liên hệ kỳ lạ giữa các thông tin vốn chẳng có liên hệ gì với nhau. Chẳng hạn, Carl Jung(\*) kể lại rằng

(\*) Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học.

6 2

Tiến Đến sự Đột phá

một nhà hóa học đã phát minh ra cấu trúc phân tử của benzen khi nhìn thấy một biểu tượng cổ đại với hình con rắn ngậm đuôi, trực giác mách bảo ông rằng cấu trúc của benzen là một vòng các-bon khép kín.

Sự sáng tạo có thể được học hỏi và được nâng cao. Adams nhấn mạnh rằng: “Có lẽ hạn chế lớn nhất đối với sự sáng tạo là do niềm tin của chúng ta vào các phương pháp giải quyết vấn đề quen thuộc và lẽ ra chúng ta nên nghĩ rằng việc giải quyết vấn đề sáng tạo là dễ dàng thì chúng ta lại nghĩ nó khó khăn hơn.”

Ông đã đưa ra 4 nguyên tắc phát huy tính sáng tạo:

1. Khi giải quyết vấn đề, hãy nhớ rằng thông tin bạn có

trong đầu là không đầy đủ và không giống với thông tin của những người quanh bạn.

2. Hãy ý thức rằng lý trí của bạn luôn tư duy theo cách quen thuộc – đơn giản hóa cuộc sống của bạn bằng cách áp dụng các giải pháp có tiền lệ. Hãy trân trọng điều đó, nhưng cũng cần phải hiểu rằng sự sáng tạo mà bạn đang tìm kiếm có thể sẽ không xuất hiện một cách ngẫu nhiên.

3. Trí não phát huy tác dụng tốt nhất trong các tình huống như thường lệ, khi đó kinh nghiệm sẽ được vận dụng một cách nhanh chóng và vô thức. Tuy nhiên, trí não lại thiếu nhanh nhạy trong các tình huống mới.

4. Nỗ lực có ý thức là yếu tố cần thiết giúp chúng ta theo đuổi những định hướng mới. Quả thật, những giọt mồ hôi khó nhọc luôn là sự đầu tư tuyệt vời.

Với 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn quản lý và

6 3

Tư duy Đột phá

đào tạo sự sáng tạo, Ted Coulson và Alison Strickland đã đề xuất ba cách phát huy tính sáng tạo và kích thích sự đổi mới.

*Thứ nhất*, ai cũng có thể nhận thức được khả năng sáng tạo bên trong hoặc xung quanh mình. *Thứ hai*, để vượt qua các hạn chế và các e ngại về sự sáng tạo, một người nên tự xem mình là người sáng tạo bởi vì chính điều này sẽ giúp họ thể hiện sự sáng tạo. *Thứ ba*, sự sáng tạo có thể được phát triển

một cách có mục đích và có hệ thống vì nó xuất phát từ những kỹ năng có thể rèn luyện được, như kỹ năng tư duy, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giải quyết vấn đề.

Phương pháp cảm tính có thể dẫn đến những giải pháp sáng tạo và cải tiến. Tuy nhiên, nó lại làm phát sinh thêm một số vấn đề khác.

1. Nó đặc biệt không phát huy tác dụng trong việc trình bày *chi tiết* các giải pháp – điều rất cần thiết để thực hiện giải pháp. Việc thực hiện cũng bị cản trở bởi những thất vọng do cách làm việc cảm tính gây ra giữa các thành viên trong nhóm. Người đề xuất không thể giải thích được họ tìm ra giải pháp như thế nào, vì vậy người khác có lý do để nói rằng giải pháp đó không đúng hoặc vô lý.

2. Các tiêu chí đánh giá nhằm đưa ra quyết định là ngẫu nhiên và thay đổi bất thường. Điều này sẽ gây ra một số nguy cơ nào đó.

3. Phương pháp cảm tính có thể trở nên rất tiên bộ, nhưng thiếu các tiêu chí nên không thể kiểm tra và cân đối.

Các nhà lãnh đạo có uy tín nhưng thiếu nguyên tắc thường có những cách làm việc cảm tính rất nguy hiểm và kỳ quặc.

6 4

Tiến Đến sự Đột phá

### **Phương pháp Lý tính (Rational Approach)**

Phương pháp lý tính ra đời cách đây khoảng 400 năm,



cùng với sự phát triển của khoa học.

Nhu cầu về các khái niệm tổng quát hóa đáng tin cậy đã thúc đẩy sự xuất hiện của các phương pháp mà cả phương pháp ngẫu nhiên và cảm tính đều không thể đáp ứng được. Thành công phi thường của phương pháp lý tính trong khoa học đã khiến tất cả các lĩnh vực khác về tiềm năng con người cũng áp dụng nó và loại bỏ các phương pháp giải quyết vấn đề khác.

Suy luận đơn hướng và đơn nhân tố, tính khách quan, ra quyết định có căn cứ, phân tích hệ thống và logic là những đặc điểm phân biệt của phương pháp lý tính. Một vài đặc điểm cơ bản của phương pháp này là:

**Chủ nghĩa thực chứng (Positivism).** Niềm tin vững chắc rằng khoa học có thể giải quyết tất cả mọi vấn đề - và là cách *duy nhất* để giải quyết vấn đề - là quan điểm chủ đạo của phương pháp lý tính. “Nếu chúng ta có thể đáp xuống mặt trăng thì chúng ta cũng có khả năng xóa bỏ đói nghèo”, là những biến tấu có thể rút ra từ luận điểm trên. Sự tuyệt đối này là một bước chuyển biến từ thời buổi ban đầu khi lý lẽ mạnh mẽ của chủ nghĩa thực chứng có thể chống lại những phương pháp dựa trên niềm tin và vũ trụ quan đang thịnh hành.

**Giảm hóa luận (Reductionism).** Phương pháp lý tính có đặc điểm là thu thập và phân tích thông tin mở rộng và mở xẻ vấn đề thành các đơn vị nhỏ hơn. Giải quyết tất cả các

vấn đề “con” để cuối cùng kết luận rằng vấn đề “lớn” đã được giải quyết.

6 5

Tư duy Đột phá

Dữ liệu định tính và khách quan – những dữ liệu “cứng” – được tìm kiếm. Thông tin chủ quan, không định lượng được, chẳng hạn như sự thay đổi về số người sẽ thực hiện giải pháp và họ sẽ thực sự bắt tay thực hiện như thế nào, không bị loại bỏ nhưng được xếp vào loại “những nhân tố bên ngoài không quan trọng”.

**Niềm tin vào các chuyên gia (Cult of the Expert).** Các chuyên gia thường thu thập dữ liệu ở tất cả các lĩnh vực. Người ta cho rằng chỉ có các chuyên gia sở hữu những thông tin cần thiết mới có thể đưa ra những giải pháp có chất lượng. Và, mặc dù các nhà khoa học xã hội và khoa học tự nhiên phản đối, nhưng việc thu thập dữ liệu vẫn được xem là không ảnh hưởng đến sự vật, hiện tượng được đánh giá. Hơn thế nữa, các chuyên gia nghĩ rằng một mình họ cũng đủ khả năng biết được điều gì đúng hoặc biết được hệ quả và rủi ro của các giải pháp. Họ cho rằng công chúng nói chung không có khả năng đánh giá những vấn đề quan trọng như vậy.

Việc quá tin tưởng vào các chuyên gia sẽ dẫn đến một cái nhìn giới hạn về vấn đề, dẫn đến chức năng hoạt động cứng nhắc, hay tính phòng thủ và lảng tránh của một số người trước

các giải pháp của chuyên gia, và một loạt những khó khăn khác nữa.

**Thuyết tiên định (Determinism).** Theo phương pháp lý tính, khi thực tế được thu thập và dữ liệu được phân tích thì giải pháp sẽ xuất hiện với sự nhất trí của tất cả “những người hiểu biết”. Một khi giải pháp được tìm thấy, vấn đề sẽ được xóa sổ và giải pháp đưa ra là luôn luôn hợp lý.

6 6

Tiến Đến sự Đột phá

Rõ ràng, thuyết tiên định đã được áp dụng rộng rãi trong tất cả các lĩnh vực. Các kiến trúc sư xây dựng những tòa nhà như thể nhu cầu ngày nay sẽ là nhu cầu của tương lai, các nhà quản lý cho rằng phương pháp quản lý nhân sự của 25 năm trước có thể áp dụng vào ngày nay, và các nhà quy hoạch đô thị dựa vào sự hình dung nhanh về tương lai được suy diễn từ quá khứ.

Việc suy diễn từ hiện tại đến tương lai là một cách làm nguy hiểm. Trên tất cả, nó khiến cho hầu hết mọi người vào những năm 1960 và đầu những năm 1970 phản đối những dự đoán của một số người cảnh báo về cuộc khủng hoảng năng lượng và ảnh hưởng của nó lên tất cả mọi mặt trong đời sống xã hội. Thuyết tiên định, được hầu hết mọi người ở những năm 1980 tin theo, đã loại bỏ những dự đoán về sự bạo động toàn cầu, như hiệu ứng nhà kính. Mặc dù đã xuất hiện những

mô hình khác tốt hơn nhưng thuyết tiên định vẫn khiến các nhà quản trị những năm 1990 say mê với phương pháp “thử và đúng” và cơ cấu kiểm soát quản lý của 100 năm trước.

Mặc dù phương pháp lý tính rất hữu ích trong việc phát triển những lý thuyết khái quát hóa và hoạt động nghiên cứu, đặc biệt trong khoa học tự nhiên, nhưng nó lại không phù hợp cho các lĩnh vực giải quyết vấn đề khác. Nó hạn chế trầm trọng khả năng tìm được lời giải đáp cho các vấn đề mà chúng ta gặp phải ngày nay. Chẳng hạn, các nhà máy tự động hóa và nhà máy năng lượng hạt nhân phải được thiết kế dựa trên một nền tảng kiến thức rộng lớn và sâu sắc về vai trò và hành vi con người - mà thực ra là những hệ thống hạ tầng kỹ thuật xã hội.

6 7

Tư duy Đột phá

### **Các phương pháp và tính cách**

Bốn phương pháp cơ bản để giải quyết vấn đề - không làm gì cả, ngẫu nhiên, cảm tính và lý tính – phản ánh sự tồn tại của các loại tính cách khác nhau, được biểu lộ rõ qua các quá trình lịch sử nhân loại.

Trong thời hiện đại, Sigmund Freud, ông tổ của ngành phân tâm học, đã xác định có hai dạng thức tư duy rõ rệt. *Thứ nhất*, tư duy “sơ cấp”, được Freud gọi là dạng thức tư duy thứ nhất, xuất hiện vì sự thất vọng do thiếu hơi ấm của người mẹ.

Nhà tâm lý học người Thụy Điển, Eva Bach-Kahre giải thích

rằng biểu hiện đầu tiên của dạng tư duy này xuất hiện ở tuổi  
đứa trẻ còn ẵm ngửa, “khi mà trẻ bị ảo giác với sự hài lòng về  
mong muốn của mình, đó là sự có mặt của mẹ. Từ biểu hiện  
đầu tiên này, quá trình tư duy sơ cấp phát triển”.

*Dạng thức tư duy thứ hai* là tư duy “thứ cấp”, được Freud  
gọi là ngôn ngữ của tư duy có ý thức và tiền ý thức. Theo  
Kahre, nó có các đặc điểm là mang tính logic, có khái niệm về  
thời gian và nơi chốn, và biểu thị bằng lời nói. Đây là dạng tư  
duy của những người trưởng thành bình thường.

Carl Jung, học trò của Freud, đã đề xuất một quan điểm  
hoàn toàn khác về tư duy. Vào năm 1923, Jung phát biểu rằng  
bốn chức năng tâm lý – cảm giác, trực giác, tư duy và tình cảm  
– là những yếu tố căn bản tác động đến hành vi có ý thức của  
con người.

Theo Jung, người ta ưu tiên cho những loại dữ liệu nào đó  
trong suy nghĩ của mình, hoặc thiên về cảm giác hoặc trực  
giác. Những người thiên về cảm giác thích loại dữ liệu cụ thể

6 8

Tiến Đến sự ĐỘT phá

và chính xác; họ xem chính mình là người có óc thực tế về các  
vấn đề cấp bách. Ngược lại, những người thiên về trực giác lại  
tìm kiếm những thông tin tổng thể ẩn chứa các triển vọng;  
quyết định của họ dựa trên nhiều thông tin chung hơn.

Jung cũng phát hiện có hai cách đi đến quyết định: tư duy

hoặc tình cảm. Những người có đầu óc tư duy luôn theo những phương pháp suy luận logic và chính thức; họ tiến hành khái quát và trừu tượng hóa vấn đề. Những người thiên về tình cảm hình thành quan niệm về giá trị cá nhân; họ giải thích sự việc dưới góc độ con người và ra quyết định dựa vào sự đánh giá cảm tính của cá nhân.

Trên nền tảng bốn xu hướng mà con người thu thập và đánh giá dữ liệu, Jung đã đề ra bốn loại cá tính của con người: (1) Tư duy – Cảm giác; (2) Tư duy – Trực giác; (3) Tình cảm – Cảm giác; (4) Tình cảm – Trực giác. Trong việc lĩnh hội và suy luận, nhiều người lại biểu lộ tất cả bốn loại cá tính ở những thời điểm khác nhau. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều có một cá tính đặc trưng. Đây là loại cá tính ảnh hưởng thường xuyên đến họ ở nhiều tình huống khác nhau, đặc biệt ở các tình huống hay biến động và không cố định.

Người Tư duy – Cảm giác thường ra quyết định có hệ thống và quan tâm đến dữ liệu “cứng”. Họ cố gắng thiết lập trật tự, sự kiểm soát và sự ổn định. Họ tập trung vào nhiệm vụ và các thông tin có hệ thống. Họ gặp ít rủi ro hơn những kiểu người khác.

Người Tư duy – Trực giác không quan tâm đến thông tin chi tiết và cụ thể. Họ thích nghiên cứu các dạng thức trong

dữ liệu. Suy nghĩ của họ là những bước nhảy táo bạo về những điều chưa biết. Họ quan tâm đến những kế hoạch có tầm nhìn xa và khả năng mới.

Người Tình cảm – Cảm giác xem trọng sự giao tiếp cá nhân, hòa thuận, và quan điểm của người khác. Những thực tế về con người đối với họ quan trọng hơn thực tế về sự việc hiện tượng. Họ tập trung vào những vấn đề ngắn hạn liên quan đến con người.

Người Tình cảm – Trực giác tin vào phán đoán và kinh nghiệm của chính họ. Họ thường xem quan điểm cá nhân là thực tiễn. Họ dựa vào nhận thức trực giác và tổng thể vấn đề hơn là các quy tắc khi ra quyết định. Họ tập trung vào các chủ đề rộng lớn và các mục tiêu dài hạn.

Kết quả từ nhiều nghiên cứu cho thấy hầu hết mọi người kết hợp sử dụng bốn phương pháp cùng lúc. Không có phương pháp nào có thể đáp ứng được các chỉ tiêu của một phương pháp tổng hợp. Phương pháp ngẫu nhiên căn cứ vào thuyết tiền định hoặc chỉ đơn thuần là sự phản ứng lại. Phương pháp cảm tính, mặc dù có tính chất sáng tạo, nhưng không thể đảm bảo việc thực hiện giải pháp. Phương pháp lý tính, đề cao vai trò của các chuyên gia, các thước đo và kỹ thuật, nhưng lại không bắt nguồn từ mục đích, quan điểm và nhu cầu của con người - vốn là nền tảng cho những giải pháp hiệu quả.

Như vậy, cần có sự tổng hợp những ưu điểm của tất cả các

phương pháp – một sự thừa nhận rằng mỗi phương pháp giải quyết vấn đề và mỗi cách tư duy phải biểu thị một cách đúng đắn về sự hiểu biết và kinh nghiệm của con người. Thực tế đòi

70

Tiến Đến sự Đột phá

hỏi phải có một phương pháp giải quyết vấn đề mà trước hết chúng ta phải xác định đúng mục đích và sau đó (và chỉ khi đó) định rõ phương cách hành động để đạt mục đích đó. Đây là một phương pháp hoàn toàn mới của Tư duy Đột phá.

### **Hướng đến một phương pháp tổng hợp**

Quan điểm triết học của Tư duy Đột phá dựa trên những bằng chứng khoa học đáng tin cậy từ những phát hiện gần đây của ngành thần kinh học về bán cầu não trái và bán cầu não phải. Theo ghi nhận đầu tiên của Roger Sperry, nhà sinh vật học đoạt giải Nobel, có “hai cách tư duy, bằng lời và không bằng lời, được thực hiện khá tách biệt lần lượt ở bán cầu não phải và bán cầu não trái”.

Bán cầu não trái “có nhiệm vụ thực hiện tư duy logic và phân tích như một máy tính. Ngôn ngữ của nó không tương xứng với sự tổng hợp phức tạp ở bán cầu não phải.” Thùy não trước giữ nhiệm vụ kết hợp hai cách tư duy vào quá trình ra quyết định.

Cùng với những quan điểm triết học và khoa học này, một số phương pháp “tổng hợp” đã được đưa ra. Thế nhưng, hầu



hết các phương pháp “tổng hợp” này chẳng đi tới đâu, hoặc chúng chỉ được áp dụng ở những tình huống giải quyết vấn đề có quy mô rất khiêm tốn. Thậm chí khi nghiên cứu về vấn đề kiểm soát xung đột và hòa bình thế giới – tức là khi chúng ta nỗ lực tối đa để giải quyết những vấn đề nghiêm trọng và cấp bách của loài người – chúng ta vẫn cứ tuân thủ nghiêm ngặt theo phương pháp tư duy truyền thống. Chúng ta đặt sự tin tưởng quá mức vào những thói quen phân tích khoa học

71

Tư duy Đột phá

theo một quy trình nhiều bước như: (1) Xác định vấn đề, (2) Định nghĩa vấn đề, (3) Phân tích vấn đề, (4) Thu thập thông tin, (5) Phân tích thông tin...

Đa phần các nhà kiến tạo hòa bình kiên quyết đi theo mô hình này và đã lãng phí rất nhiều thời gian và các nguồn lực của mình. Họ ngập chìm trong dữ liệu, dữ liệu, và dữ liệu và điều đó thực sự làm cản trở tiến trình hòa bình. Quả thật, không có điểm nào trong phương pháp này chủ động xem xét *các mục tiêu*.

Ngược lại, Tư duy Đột phá sử dụng kết hợp hai lý thuyết

trò chơi – *ngghi ngờ* và *tin tưởng* ( *doubting game* và *believing game*) – trong mối tương quan mật thiết với nhau, mặc dù

việc giải quyết vấn đề đòi hỏi cả hai cách, nhưng chúng không được áp dụng đồng thời.

Đây chính là một điểm quan trọng của phương pháp giải

quyết vấn đề độc đáo như Tư duy Đột phá. Chẳng hạn, để phát triển các khái niệm tổng quát hóa trong nghiên cứu đòi hỏi phải áp dụng thuật *ngghi ngờ*. Nhưng để sáng tạo hoặc tái tạo các giải pháp cho hầu hết các vấn đề thì đòi hỏi thuật *tin tưởng*, có như vậy chúng ta mới tìm ra các giải pháp mang tính đột phá.

## **Thay đổi tư duy cần có**

Một sự thay đổi cơ bản về mặt tư duy là điều tối cần thiết để bạn có thể tiếp thu và áp dụng Tư duy Đột phá.

Trước hết, bạn cần nhận thức rằng có nhiều hơn một cách tư duy (Chương 1), nhiều hơn một loại vấn đề (Chương 2) và

7 2

## **Tiến Đến sự Đột phá**

mỗi cách tư duy chỉ giải quyết hiệu quả nhất một loại vấn đề nào đó mà thôi.

Thứ hai, đối với một loại vấn đề nào đó, mỗi giai đoạn khác nhau trong quá trình tìm kiếm giải pháp cần một cách tư duy khác nhau. Và, đây là điều rất quan trọng: để giải quyết vấn đề thành công, sự *tin tưởng*, hay nói cách khác là *không nghi ngờ*, phải được đặt lên hàng đầu.

Walt Disney, “Hoàng đế” của “Vương quốc” Disneyland, một doanh nhân lớn và là nghệ sĩ tiên phong, người đã giải quyết nhiều vấn đề hơn hầu hết bất kỳ ai trong chúng ta. Khi được đề nghị chia sẻ bí quyết thành công của mình, Disney

nói có bốn yếu tố mang đến thành công. Đó là: biết tư duy,

biết tin tưởng, biết ước mơ và dám hành động.

Bạn sẽ thấy từ Chương 4 đến Chương 10, bí quyết thành công của Walt Disney gần như luôn song hành cùng 7 Nguyên tắc của Tư duy Đột phá.

### **Những người thành đạt đã làm như thế nào?**

Để đưa ra một phương pháp giải quyết vấn đề độc đáo và hiệu quả, chúng tôi không lao vào nghiên cứu vấn đề để rồi chôn vùi chính mình trong mớ dữ liệu mênh mông nhưng vô ích, chúng tôi dùng phương pháp trực tiếp và chỉ phỏng vấn một vài người giải quyết vấn đề hiệu quả và thành công nhất rằng họ đã xử lý vấn đề của mình như thế nào.

Và chúng tôi phát hiện ra rằng, nhưng không ngạc nhiên lắm, nhiều người trong số họ là những người rất tự tin và có trực giác nhạy bén. Họ thường xuyên sử dụng *phương pháp*

7 3

Tư duy Đột phá

*cảm tính*. Vì thế, họ không thể nói rõ ràng và chính xác cho chúng tôi biết họ đã bắt đầu như thế nào để tìm giải pháp cho vấn đề của mình.

Tuy nhiên, từ quan sát của mình, chúng tôi nhận thấy có năm yếu tố sau đây luôn có mặt mọi lúc mọi nơi trong hành vi ứng xử của người giải quyết vấn đề thành công:

1. Theo đuổi chiến lược *Triển khai Mục đích* và *Giải*

*pháp tiếp theo.*

2. Xác định và trình bày các ý tưởng và giải pháp trên cơ sở *hệ thống* – và tất cả các yếu tố cần thiết để vận hành hiệu quả hệ thống đó.

3. *Liên kết* những người trực tiếp sử dụng giải pháp, cũng như những người có liên quan trong phạm vi vấn đề, bao gồm cả khách hàng là đối tượng tiếp nhận cuối cùng của sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp.

4. Sử dụng thông tin và kiến thức đa dạng.

5. Sẵn sàng thay đổi và cải tiến liên tục.

Phương pháp giải quyết vấn đề toàn diện của Tư duy Đột phá cũng bao gồm năm yếu tố đặc trưng nói trên. Vì thế, chúng ta cần thay đổi cách bắt đầu quá trình tìm kiếm giải pháp cho vấn đề. Sự thay đổi ý thức về cách giải quyết vấn đề không đảm bảo rằng bạn sẽ tìm được một giải pháp hoàn hảo. Tuy nhiên, việc áp dụng các nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ góp phần cải thiện đáng kể chất lượng cũng như số lượng giải pháp.

Thay vì chỉ ra các mục đích, chúng ta thường theo phương pháp giải quyết vấn đề cổ điển và đặt câu hỏi: Có chuyện gì sai

74

Tiến Đến sự Đột phá

sót ở đây? Vấn đề thực sự là gì? Chắc chắn câu trả lời của bạn sẽ tạo ra một mớ vấn đề khác.

Lý do chúng ta cần tập trung vào mục đích trong việc giải

quyết vấn đề là thời đại đã thay đổi. Thế giới hôm nay và ngày mai đòi hỏi chúng ta phải hướng đến khách hàng, đề cao chất lượng, tập trung cải tiến năng suất, phản ứng của tổ chức cần nhanh chóng và linh hoạt; chúng ta phải chú ý đến vấn đề cạnh tranh toàn cầu và tinh thần vươn đến sự xuất sắc. Những yếu tố này sẽ định hình cách sống hiện tại và tương lai của chúng ta.

Lối tư duy truyền thống từng rất thành công trong việc sáng tạo hoặc tái tạo giải pháp thời chúng ta có nhiều nguồn lực phong phú, có quỹ thời gian lớn và sự cạnh tranh khi đó chỉ phụ thuộc vào ý muốn của chúng ta. Ngày nay, lối phân tích tỉ mỉ mọi vấn đề tồn tại là mầm mống phát sinh của tư tưởng chủ bại. Nếu chúng ta sử dụng những cách tiếp cận quen thuộc này trong tình hình mới, chúng ta sẽ không thành công. Đơn giản vì thành công không còn là vấn đề của sự chăm chỉ. Thành công ngày nay đòi hỏi sự cần mẫn cùng một phương pháp suy luận có thể tạo ra những giải pháp đột phá mang lại những cải tiến tối đa và những thay đổi liên tục, thay vì chỉ những cải tiến rất nhỏ của lối tư duy cũ.

Lester Thurow, một tác giả kinh tế nổi tiếng, ghi nhận rằng theo chiều dài lịch sử, một trong bốn yếu tố sau thường tạo ra ưu thế về kinh tế của các quốc gia: tài nguyên thiên nhiên, nguồn lực tài chính, công nghệ và năng lực con người. Ví dụ, Anh quốc chiếm ưu thế về than đá và tư bản (vốn) ở đầu

thế kỷ 19. Mỹ chiếm ưu thế về tài nguyên thiên nhiên và công

75

Tư duy Đột phá

nghệ vào đầu và giữa thế kỷ 20. Nhật Bản chiếm ưu thế về công nghệ và năng lực con người vào cuối thế kỷ 20.

Cũng theo Thurow, tài nguyên thiên nhiên, nguồn lực tài chính và công nghệ luôn sẵn có cho tất cả mọi người ở mọi quốc gia trên thế giới. Chỉ có năng lực con người mới là yếu tố chính mang lại sự thành công về kinh tế - xã hội trong hiện tại và tương lai.

### **Khoảng cách giữa Tri thức và Kết quả**

Xã hội, tổ chức và cá nhân luôn phải đối mặt với một nhiệm vụ vô cùng khó khăn: đó là làm sao để biến lượng thông tin khổng lồ và liên tục phát sinh, tri thức (công nghệ), các nguồn lực sẵn có thành những giải pháp tiên tiến, khả thi, hiệu quả và đúng lúc thành câu trả lời cho mọi vấn đề.

Nhiệm vụ này đã không được người Nhật thực hiện tốt.

Chất lượng và tốc độ cải tiến năng suất chậm; sản phẩm và hệ thống sáng tạo không được phát triển; thời gian và chi phí của việc tìm kiếm một giải pháp dù rất đổi bình thường cũng cao hơn các đối thủ người Mỹ; và, các mối quan hệ cá nhân, gia đình và xã hội cũng ngày càng phức tạp hơn. Thậm chí các ý tưởng hay, mới lạ, và các chương trình hấp dẫn cũng không được thực hiện vì lỗi tư duy lạc hậu.

Chẳng hạn, vào những năm 1980 của thế kỷ 20, tất cả

chúng ta đều nghĩ rằng máy tính và công nghệ truyền thông mới mẻ sẽ mang đến lời giải đáp mà chúng ta đang cần: gia tăng mạnh mẽ năng suất, chất lượng, hiệu quả hoạt động sản xuất. Thế nhưng những kết quả mong đợi này không xảy ra.

Rõ ràng giờ đây để đạt được những đột phá về tất cả ba yếu tố

7 6

Tiến Đến sự Đột phá

này, chúng ta cần phải tự đặt ra những câu hỏi mới và khó hơn.

Nhiệm vụ của chúng ta là sử dụng hài hòa vốn tri thức với nhu cầu, giá trị, niềm tin và mục đích của con người để đưa ra các giải pháp được mong đợi (công trình nhân tạo, các hệ thống và tác phẩm sáng tạo). Quá trình chuyển từ tri thức và nhu cầu đến giải pháp và kết quả là một khoảng cách cần được rút ngắn hơn.

Quả thật, chúng tôi không nghĩ rằng mình đang phóng đại khi tuyên bố rằng để gặt hái thành công với một cách sống có nhiều thay đổi to lớn, để giải quyết vấn đề chúng ta gặp phải, và vì sự tiến bộ loài người – cũng có thể là vì sự sống còn – chúng tôi kêu gọi thay đổi tinh thần một cách triệt để, tức *thay đổi cách tư duy và nhìn nhận vấn đề*, để rút ngắn khoảng cách giữa tri thức và các giá trị của chúng ta.

Nói cách khác, chúng ta phải nhận thức rõ giá trị của

phương châm: “Tri thức là sức mạnh”. Và hơn thế nữa, Tư duy

Đột phá đề ra phương châm mới: *Biết cách sử dụng tri thức là sức mạnh!*

Phương châm cũ phù hợp với thời kỳ phương pháp nghiên cứu quen thuộc được áp dụng cho tất cả các loại vấn đề. Phương châm mới áp dụng trong mọi xã hội ngày nay bởi mỗi xã hội đòi hỏi phải tìm được giải pháp hiệu quả nhất, khả thi nhất và sử dụng hiệu quả nhất mọi vốn tri thức và nguồn lực sẵn có.

Hình 3.1 minh họa khoảng cách được kết nối bởi phương châm mới.

7 7

Tư duy Đột phá

Giả định và bối

Hiểu biết về vũ trụ, tôn giáo, thế giới

cảnh chung

hòa bình...

Giá trị, niềm tin,

Nhân phẩm, sự hoàn thiện cá nhân,

văn hóa

chất lượng cuộc sống...

Hoạt động có mục đích

Điều hành, sáng tạo, tái tạo, đánh giá, phát

của con người

triển khái niệm, học hỏi...



Hệ thống, sản phẩm

Nhà cửa, các bản nhạc giao hưởng, hệ thống

nhân tạo, giải pháp,

thuế, nghệ thuật điêu khắc, điện thoại, xe

tác phẩm sáng tạo

cộ...

Những tác động

Khoảng cách –

đến những

Làm thế nào để

yếu tố cấu thành

biến tri thức thành

tri thức

thực tiễn

Các chương trình

Kiểm soát chất lượng, phân bổ phúc lợi

xã hội, quản lý dự án...

Kỹ thuật

Khảo sát, bản vẽ, các quy trình kiểm soát...

Mô hình

Hậu cần, hệ thống thông tin, tối ưu hóa...

Công nghệ

Kỹ thuật cơ điện, kỹ thuật dân sự, y học, kiến

trúc...

Khoa học ứng dụng

Sinh hóa, siêu dẫn, khoa học dự báo, nông

ngiệp...

Khoa học cơ bản

Hóa học, địa chất, toán học, vật lý học, kinh

tế học, lịch sử, xã hội học...

**Hình 3-1:** Nối liền khoảng cách bằng Tư duy Đột phá.

7 8

Tiến Đến sự Đột phá

Những giả định và giá trị con người là mối quan tâm cơ

bản của cá nhân bởi chúng luôn xuất hiện trong quá trình giải

quyết vấn đề và ra quyết định. Chúng dẫn đến sự ra đời của

các hoạt động có mục đích mà tất cả chúng ta cam kết thực

hiện. Nói cách khác, chúng định hình quan điểm về thành quả

và thước đo thành quả mà mỗi người đóng góp trong các hoạt

động và tổ chức của họ.

Quy trình Tư duy Đột phá đóng vai trò là chiếc cầu hữu

hiệu nối liền các khoảng cách, đồng thời thực hiện nhiệm vụ

biến tri thức thành thực tiễn. Dưới góc nhìn khác, đó là

phương pháp tốt nhất để biến công nghệ và kết quả nghiên

cứu thành những ứng dụng cho sản phẩm hoặc dịch vụ cung

cấp trên thị trường.

**Tư duy cần có để xóa bỏ khoảng cách**

Việc quá tin tưởng vào các cơ chế “khoa học” rõ ràng đã

làm thất bại mọi nỗ lực biên tri thức thành các công cụ và giải pháp hiệu quả.

Kỹ sư hệ thống kiêm nhà khoa học xã hội C. West

Churchman giải thích như sau: “Nhiều người trong chúng ta đã và đang hét vào đồng nghiệp của mình rằng giả định của họ hoặc sai hoặc không là gì cả so với những lựa chọn có ý thức từ các hệ thống thực tế (đó là con người)”.

Các nhà khoa học xã hội đang bắt đầu nhận ra rằng những phân tích về các hiện tượng xã hội được cho là “khách quan” và riêng biệt trên thực tế không thể xem là trung lập và công bằng. Nỗ lực khám phá các khái niệm tồn tại vĩnh cửu hoặc những quy luật bất biến về tự nhiên trong lĩnh vực xã hội

79

Tư duy Đột phá

không thể hiện hết bản chất thay đổi của loài người, vì nó chỉ tìm ra được các khái niệm tổng quát nhất thời mà thôi. Trong các ngành khoa học xã hội, chúng ta không thể tìm một câu trả lời “chính xác”, riêng biệt theo cách giống như trong các ngành khoa học tự nhiên.

Một ví dụ sinh động khác về cách tư duy hạn hẹp do

không nắm rõ mục đích và sự khác nhau độc đáo của vấn đề là cuộc chạy đua toàn cầu để được ứng dụng những công nghệ mới nhất về trí tuệ nhân tạo. Tình trạng cạnh tranh gay gắt đã đưa đến giả thiết rằng một công ty hoặc một tổ chức muốn trở

nên hiện đại và thành công phải đi tìm lời giải đáp cho bài toán công nghệ mới nhất.

Tiếc thay, niềm tin này xuất phát từ quan điểm của các nhà khoa học cho rằng con người xử lý và vận dụng thông tin và hình ảnh giống như cách máy tính xử lý các thuật toán.

Trong điều kiện tốt nhất, trí tuệ nhân tạo có thể giúp chúng ta ra quyết định, nhưng công nghệ chắc chắn không thể hiện hết các mục đích, khát khao và cảm xúc của con người – vốn là những yếu tố rất quan trọng trong việc ra quyết định.

Vì thế, nhiệm vụ còn lại: Làm thế nào để biến tri thức (và công nghệ) thành thực tiễn? Bạn sẽ theo quá trình nào? Làm thế nào để vượt qua các khoảng cách?

Dù làm việc ở môi trường tổ chức nào, cá nhân đều bị vây hãm bởi ba khó khăn chủ yếu:

*Thứ nhất*, họ phải đối mặt với những vấn đề có tầm quan trọng chiến lược mà họ chưa bao giờ gặp phải.

*Thứ hai*, các vấn đề mà họ đang vật lộn không chỉ mới mẻ

80

Tiến Đến sự Đột phá

mà còn xuất hiện dồn dập hơn trước. Họ chỉ có vừa đủ thời gian để xử lý một vấn đề trước khi có mười vấn đề mới sắp hạ gục họ từ mọi phía.

*Thứ ba*, cũng là thực tế kinh hoàng nhất, các kỹ thuật và công cụ mà họ đã từng sử dụng khá thành công trong quá khứ

không còn phát huy tác dụng nữa. Tệ hơn nữa, những công cụ này không những không giải quyết được vấn đề hiện tại mà còn làm cho mọi chuyện thêm phức tạp hơn.

Một trong những lý do tại sao nền văn hóa của chúng ta đang gặp khó khăn với việc chuyển biến từ những ngành chuẩn hóa và lỗi thời sang những ngành công nghệ cao và mới là bởi vì sự chuyển biến không chỉ đơn giản là một sự thay đổi trong nền tảng công nghệ và kỹ thuật, mà là một sự chuyển biến sâu sắc về cách tư duy của chúng ta về bản chất của thế giới.

### **Tránh những ảo tưởng trong việc giải quyết vấn đề**

Ở khía cạnh này, điều quan trọng là bạn không được rơi vào tuyệt vọng. Từ Chương 4 đến Chương 10, chúng tôi sẽ giới thiệu đến bạn không chỉ cách ngăn chặn và giải quyết vấn đề mà còn giới thiệu cho bạn cách thoát khỏi cạm bẫy do đi tìm một giải pháp xuất sắc một cách ảo tưởng cho những *vấn đề bị xác định sai*, bằng cách áp dụng 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá.

Chỉ khi nào thống kê học tìm ra cách tối thiểu hóa khả năng những thông tin cần được ghi nhận nhưng lại bị loại bỏ, và những thông tin đáng bị loại ra nhưng lại được chấp nhận, bạn mới học được cách tối ưu hóa khả năng giải quyết những vấn đề bị nhìn nhận sai lệch. Quả thật, một khi bạn học cách hướng tới những giải pháp khả thi nhất, bạn sẽ bắt đầu thấy

vấn đề của bạn không phải là trở ngại mà là những sự kiện đánh dấu sự tiến triển trên con đường đi đến thành công của bạn. Bạn sẽ tránh được các ảo tưởng sau đây:

**Ảo tưởng về sự bác ái: Các chương trình cải thiện môi trường làm việc là vì phúc lợi xã hội dành cho người lao động.** Quản lý thành công là nhờ vào thiện chí. Thực tế, người ta không thích bị xem là kẻ chèn ép; thiện chí chỉ là một “sản phẩm phụ” của chương trình cải thiện môi trường làm việc. Lợi ích trực tiếp từ công việc được thiết kế tốt giúp cho việc quản lý tận dụng triệt để nguồn lực quan trọng nhất của công ty: chất xám của nhân viên.

**Ảo tưởng về sự thấu hiểu mọi việc: Chất lượng môi trường làm việc là một môn khoa học định tính mà chúng ta có thể giao phó cho các chuyên gia.** Họ là người biết nên áp dụng các kỹ thuật về chất-lượng-môi-trường-làm-việc ở đâu và cần thu thập dữ liệu gì để có thể dự đoán một kết quả chính xác. Nhưng trên thực tế, cần phải chú ý đến sự cân đối giữa việc biết quá ít và việc cố gắng biết tất cả. Các phương pháp thích hợp nhất trong nghiên cứu khoa học lại không thích hợp trong các vấn đề về hoạch định và thiết kế. Hơn nữa, các giải pháp được đề xuất bởi các chuyên gia thường bị giới hạn trong kiến thức chuyên môn của họ.

Khoa học đòi hỏi dữ liệu phải khách quan và không mang tính cảm tính, và các vấn đề trong nghiên cứu, thử nghiệm

phải được tiến hành theo một phương pháp nhất quán. Đây không phải là cách tốt nhất để thực hiện các thiết kế của tổ chức. Sử dụng con người tham gia vào việc hoạch định và thiết kế thường được ưu tiên hơn các nguồn dữ liệu. Điều đó không

8 2

Tiến Đến sự Đột phá

chỉ làm họ cảm thấy an tâm hơn mà còn đảm bảo thông tin thu thập không bị chệch hướng.

**Ảo tưởng kiểu “bức ảnh chụp nhanh”: Thực hiện giải pháp (chương trình cải thiện môi trường làm việc) là một quá trình phi thể thức và không cần phải hoạch định nhiều.**

Mong đợi một viễn cảnh không tưởng để hướng đến sự hoàn thiện của chính giải pháp cho thấy giải pháp đó sẽ thất bại.

Bất kỳ khi nào chúng ta nỗ lực làm điều gì đó mới mẻ, đặc biệt là một chương trình hoặc ý đồ “sửa chữa” nhanh, chúng ta không nên làm lại những điều đã lỗi thời. Điều này chỉ khiến các mục tiêu khó trở thành hiện thực.

Quá đề cao giải pháp tức thời sẽ làm hạn hẹp trọng tâm chú ý vào sự xác định sai hoặc lệch lạc vấn đề. Vì sức lực mọi người tập trung vào vấn đề không đúng sẽ dẫn đến một tia ý tưởng bất chợt lóe sáng rằng vấn đề đúng là một điều gì đó không thể nhìn thấy được trong một bức ảnh chụp nhanh.

**Ảo tưởng về sự hài lòng ngay lập tức: Khi kế hoạch cải thiện môi trường làm việc được thông qua và thực thi,**

**người ta sẽ nhanh chóng tiến hành nó, ngoại trừ vài sự phản đối vô lý.** Thái độ chấp nhận, hoặc ít nhất sẵn sàng tiếp thu cái mới, của những người có liên quan trong một kế hoạch mới là điều kiện tiên quyết cho việc thực hiện thành công dự án. Và, hoàn toàn hợp lý khi người ta phản đối điều gì đó trong một dự án mà họ không đánh giá cao.

Với một thái độ đồng tình và cởi mở, người ta có thể chào đón cơ hội thử một kế hoạch mới; nhưng điều này không đảm bảo cho sự thành công bởi vì họ chỉ mới dần hiểu được đầy đủ

8 3

Tư duy Đột phá

ý nghĩa của kế hoạch mới. Thành công không phải là điều đến trong chốc lát.

**Ảo tưởng về sự mô phỏng: Một chương trình cải thiện môi trường làm việc có hiệu quả tốt trong tổ chức này hầu như cũng có hiệu quả trong tổ chức tương tự khác.** Hầu hết những đổi mới đều được sửa đổi khi đưa vào một hệ thống.

Một mô hình được đề xuất từ sự sao chép chỉ có trong tư tưởng của số ít người chuyên bán giải pháp đề xuất cho những người đang cần đến nó, và nhận thức của những người này có thể khác với chính họ.

Hãy thận trọng với các chương trình trọn gói có sẵn. Mỗi kỹ thuật cải tiến chất lượng môi trường làm việc là một công cụ vô ích, bởi nó chỉ thành công khi được áp dụng vào tình



huống đặc biệt của một công ty, một tổ chức riêng biệt.

**Ảo tưởng “phân đúng vai” (giao nhiệm vụ phù hợp với tính cách và kinh nghiệm):** Phản ứng của con người đối với các chương trình cải thiện môi trường làm việc có thể được dự đoán bằng các nghiên cứu phân loại hoặc khái quát hành

vi. Hầu như các nguyên tắc chất lượng môi trường làm việc đều không phù hợp với mọi người hoặc dưới mọi hoàn cảnh.

Con người không thể dự đoán phản ứng của mình trước những cam kết mới của tổ chức cho đến khi họ trải nghiệm chúng.

**Ảo tưởng về một phòng ban “còn trống”:** Một phòng ban chịu trách nhiệm quản lý các chương trình cải thiện môi trường làm việc phải được thiết lập để đảm bảo chương trình thành công. Những phòng ban như thế luôn nắm rõ các nguyên tắc về chất lượng môi trường làm việc, được thiết lập

8 4

Tiến Đến sự Đột phá

và dỡ bỏ khi cần thiết. Điều này cho thấy phương pháp tổ chức sản xuất hiện tại là thỏa đáng và rằng chỉ có lợi ích rất nhỏ có thể đạt thêm nếu sử dụng bộ phận cải tiến mới.

Trách nhiệm về chất lượng môi trường làm việc đáng ra không nên phân cho bộ phận riêng quản lý trước khi các giám đốc tiến hành thảo luận trong một hệ thống tổng thể. Họ phải kết hợp chặt chẽ thành một *phương pháp tổng hợp toàn diện* để hoạch định và cải thiện cơ cấu công việc trong tổ chức.

Lỗi tiếp cận toàn diện của Tư duy Đột phá giúp tìm kiếm

và thực hiện các giải pháp thành công hơn so với bất kỳ

phương pháp quen thuộc nào. Tư duy Đột phá kết hợp chặt

chẽ và thay thế cho tất cả ba phương pháp giải quyết vấn đề

trước đây: phương pháp ngẫu nhiên, cảm tính và lý tính.

Điều cá nhân hoặc tổ chức tin tưởng (giá trị, mục tiêu, và

cách thích nghi với các ảnh hưởng bên ngoài, lịch sử ra đời và

phong cách) và điều mà từng cá nhân cho là quan trọng là

những điều kiện của một thế giới thực cần được thay đổi để

tạo ra giải pháp hiệu quả và thậm chí tạo năng lực cao hơn để

thay đổi những điều đó. Các nhà lãnh đạo đều biết rõ điều này.

Họ định rõ tầm nhìn của mình, phương pháp điều hành và

theo dõi để chi phối những niềm tin và quan điểm đó càng

nhanh càng tốt.

Quả thật, trước các vấn đề của thời đại, chúng ta cần phải

có sự thay đổi, cũng như sự xuất hiện của các công nghệ mới,

*phương pháp* của chúng ta trong việc sáng tạo và tái tạo các hệ

thống – cách thức suy luận, quá trình tư duy – trở thành nhân

tố quan trọng nhất để gặt hái thành công.

8 5

Tư duy Đột phá

Nhiều người cho rằng công nghệ là bí quyết để thành

công. Đó là sự ứng dụng các kỹ thuật tự động, từ các máy

tính cá nhân ở văn phòng đến các thiết bị kiểm soát quá trình

lao động. Về mặt lý thuyết, năng suất lao động nhờ đó sẽ tăng lên. Nhưng trên thực tế, triển vọng từ công nghệ đã không đạt được. Có lẽ lý do là những thay đổi trong công nghệ thấp phải đồng hành cùng với sự du nhập của công nghệ cao.

Cách công nhân, giám sát viên và giám đốc tác động lẫn nhau cần phải thay đổi đồng thời với hệ thống sản xuất mới được thay thế.

Tờ *The New York Times* từng lưu ý rằng:

“Các công ty thất bại trong việc giải quyết các vấn đề cải thiện chất lượng sống của người lao động khi áp dụng biện pháp quản lý chất lượng toàn diện hoặc tái cơ cấu, hoặc các chương trình tăng cường năng lực cạnh tranh, cải thiện năng suất lao động hiện đang phổ biến có thể không thu được gì ngoài làn sóng ra đi của những nhân viên tài giỏi nhất để tìm kiếm những ‘vùng đất mới’ thân thiện hơn.”

Những người chịu trách nhiệm tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề của các cơ quan nhà nước, các vấn đề ảnh hưởng chất lượng cuộc sống, có xu hướng phạm những sai lầm giống như những sai lầm của các đồng nghiệp quản lý trong các doanh nghiệp. Trong khu vực nhà nước, khuynh hướng đầu tiên chỉ đơn giản là vung tiền ra giải quyết vấn đề, vốn chẳng có ý nghĩa gì, mà không bao giờ có một chiến lược đúng đắn dựa trên cơ sở mục đích, được quy hoạch và thiết kế bài bản.

Tiến Đến sự Đột phá

Theo Tạp chí *Science*, Quốc hội Mỹ quyết định rót hàng tỷ đô la vào “cuộc chiến chống ma túy”, nhưng không lập kế hoạch hoặc thiết kế cho một chiến dịch chống ma túy tổng lực, hoặc thậm chí không phân tích tại sao những chương trình trước lại thất bại thảm hại.

“Thậm chí khi chiến dịch sắp nổ ra,” một phóng viên cho biết, “một số nhà khoa học xã hội đã tỏ ra lo lắng về hướng đi và sự cầm lái loạng choạng của người đứng đầu chiến dịch. Họ nói rằng chẳng có nỗ lực có ý nghĩa nào để phân tích hồ sơ pháp lý của chính phủ trong quá khứ hoặc thu thập thông tin nhằm giúp đưa ra chính sách trong tương lai mà chỉ tập trung vào hành động chứ không phải phân tích. Các nhà phê bình nói, đã đến lúc đầu tư tìm kiếm chính sách, và lập ngân sách chi tiêu triệt để hơn.”

Một vấn đề khác là *cạnh tranh*. Thuật ngữ này ngày nay đã trở thành một từ thông dụng thay cho *năng suất* trong lĩnh vực kinh doanh, chính quyền và trên các phương tiện truyền thông. Nó biểu thị tương quan lực lượng của các đối thủ trong việc giành giật khách hàng và thị phần.

Cũng giống như năng suất, cạnh tranh là *thước đo* của những yếu tố khác, như mức thâm hụt thương mại, tỷ lệ phần trăm tổng sản lượng quốc gia dành cho chăm sóc y tế, các chi

phí cần thiết cho chế tạo xe ô tô, và đại loại như thế. Nhưng về cơ bản, đây là những phép đo cho thấy một quốc gia đã thực hiện vai trò kinh tế của mình hiệu quả ra sao, không thỏa đáng chỗ nào. Đó là những động lực để hành động, nhưng bản thân nó không phải là công việc.

87

Tư duy Đột phá

Tập trung cải thiện các thước đo có thể sinh ra những kết quả tâm lý tình thế - một số cải thiện trong con số, nhưng nó lại ít có tác dụng với những vấn đề căn bản. Điều bất kỳ quốc gia nào cũng cần làm là không nên kiểm tra nhiệt kế mà là xem lại “hệ thống lò nung”, là một hệ thống quốc gia về sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Mỗi yếu tố của hệ thống – con người, máy móc, nguyên vật liệu, kiểu dáng sản phẩm, nhu cầu dịch vụ, cơ sở hạ tầng, tiền bạc... – cần phải được thay đổi triệt để.

Để tìm kiếm cho mình một lợi thế cạnh tranh với các công ty Nhật, Tập đoàn Xerox đã kiểm tra “lò nung” của họ thay vì xem xét chiếc “nhiệt kế”. Thay vì tập trung vào các hành động trực tiếp tác động đến các thước đo, như mức lợi nhuận hàng quý và tỷ lệ tiền lãi trên giá bán ngắn hạn, họ đã tự cứu mình trước tình trạng mất khả năng cạnh tranh khi tập trung phát triển sản phẩm mới, mở rộng thị trường và cải tiến các quy trình sản xuất.

Nhìn lại chặng đường lịch sử đã qua, Nhật Bản đã có

những bước tiên vĩ đại trong 40 năm khi công cuộc cải tổ hệ thống kinh tế xã hội của họ được hỗ trợ bởi Tướng Douglas MacArthur cùng nhóm chuyên gia tái thiết chiến tranh của ông. Nhật Bản đã khẳng định được vị thế hàng đầu của mình trong nhiều ngành công nghiệp.

Nhưng nền kinh tế Nhật vẫn có sự mất cân đối nghiêm trọng – dễ nhận thấy nhất là ở lĩnh vực đất đai. Giá cả đất đai ở Nhật Bản đắt vào hàng bậc nhất thế giới. Theo ước tính, diện tích 145.807 dặm vuông của Nhật có giá gấp hai lần toàn bộ diện tích 3,6 triệu dặm vuông của nước Mỹ.

8 8

Tiến Đến sự Đột phá

Tuy nhiên, đó là dấu hiệu nguy hiểm chứ không phải là lợi thế. Đất đai và nhà cửa đắt đỏ ở Tokyo trở thành vấn nạn quốc gia, kìm hãm nhu cầu sở hữu nhà ở của người dân Nhật và đe dọa tăng trưởng kinh tế của họ.

Hơn thế nữa, giá cả cao ngất ở Thị trường Chứng khoán Tokyo cũng chịu ảnh hưởng chủ yếu từ cổ phần bất động sản bị lạm phát của các tập đoàn. Vì vậy, Nhật Bản đang chứng kiến sự suy thoái thị trường chứng khoán và giá cả đất đai.

Trên thực tế, cơn suy thoái có thể dự đoán này đã xảy ra vào đầu những năm 1990. Giá cả thị trường chứng khoán Nhật giảm 60%. Đồng thời, các bằng chứng tham nhũng và tầm ảnh hưởng trên quy mô lớn đã dẫn đến sự kết thúc quyền lực

thông trị 40 năm của Đảng Dân chủ Tự do Nhật Bản.

Mục đích và tinh thần của Tư duy Đột phá – và của quyển

sách này – là không loại trừ nhau hoặc cạnh tranh lẫn nhau.

Chúng tôi muốn chứng tỏ rằng tất cả mọi người cần giúp đỡ

nhau giải quyết các vấn đề của con người và chia sẻ hiểu biết

về cách giải quyết vấn đề tốt nhất. Xét cho cùng, mỗi cá nhân

và cách họ suy nghĩ là rất quan trọng. Để thay đổi cuộc sống

con người, các nhà lãnh đạo của công ty, tổ chức phải tự mình

thay đổi và thể hiện một cách tư duy mới.

Chương này đề cập đến câu hỏi then chốt là tại sao chúng

ta nên thiết lập và tuân thủ các nguyên tắc hành động. Bạn

phải xem xét điều bạn đang nỗ lực thực hiện và hiểu nguyên

do của các hành vi mới. Nó chỉ ra rằng khoảng cách mà chúng

ta phải vượt qua cần một khái niệm khác – một nhóm nguyên

tắc hoặc giả định và một quy trình suy luận để biến các nguyên

tắc thành hành động.

8 9

Tư duy Đột phá

Sau đây là tóm tắt 7 nguyên tắc và quy trình “triển khai”

Tư duy Đột phá:

1- Nguyên tắc về ***Sự Khác Nhau Độc Đáo (The***

***Uniqueness Principle***): Nguyên tắc đầu tiên được định nghĩa

như sau: Mỗi vấn đề (và mỗi bước nhỏ trong tiến trình giải

quyết vấn đề) ngay từ đầu phải được xem là duy nhất, độc đáo

nhất.

2- Nguyên tắc thứ hai là ***Triển Khai Mục đích (The Purposes Principle)***: Tìm hiểu cặn kẽ *mục đích của mục đích của mục đích... là gì* và bối cảnh của những giải pháp lớn hơn.

3- Nguyên tắc thứ ba là ***Giải Pháp Tiếp Theo (The Solution-After-Next Principle)***. Nguyên tắc này nói rằng việc xác định *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.

4- Nguyên tắc thứ tư là ***Thiết Lập Hệ Thống (The Systems Principle)*** nhận diện và giải quyết vấn đề. Mọi vấn đề không tồn tại một cách độc lập, riêng lẻ mà có liên quan đến chuỗi các vấn đề khác. Giải pháp cho từng vấn đề phải được *xác định rõ trong hệ thống* qua mối quan hệ hữu cơ với các vấn đề và giải pháp khác.

5- Nguyên tắc thứ năm khẳng định rằng, ngay từ đầu, bạn phải ***Đặt Giới Hạn Thu Thập Thông Tin (The Limited Information Collection Principle)*** để giải quyết vấn đề. Khi tiếp cận một vấn đề, bạn có thể tiết kiệm thời gian và công sức bằng cách *không* thu thập thông tin tràn lan và cũng không nên xét lại các nghiên cứu đã được thực hiện đúng đắn.

9 0

Tiến Đến sự Đột phá

6- Những người bất đồng quan điểm nhưng cùng mục



đích là những người cần được tạo điều kiện để tham gia xử lý vấn đề một cách hiệu quả. Người giải quyết vấn đề giỏi là người biết ***Huy Động Những Tiếng Nói Khác Nhau Nhưng Có Cùng Mục Đích (The People Design Principle)*** trong nỗ lực tìm kiếm giải pháp tối ưu. Đây là cốt lõi của Nguyên tắc thứ sáu.

7- Nguyên tắc thứ bảy nói rằng bạn phải ***Thay Đổi và Cải Tiến Liên Tục (The Betterment Timeline Principle)***, bất kể giải pháp trước đó từng được xem là tốt nhất.

Có thể bạn sẽ áp dụng bảy nguyên tắc này theo một trật tự khác thích hợp hơn. Mỗi nguyên tắc sẽ lặp lại tại nhiều thời điểm khác nhau trong bất kỳ nỗ lực giải quyết vấn đề nào.

Nguyên tắc này có thể quan trọng với bạn vào lúc này, nhưng nguyên tắc khác lại quan trọng với bạn vào lúc khác. Phần 2 của quyển sách sẽ khai mở khả năng suy luận của bạn với các nguyên tắc của Tư duy Đột phá.

Ở Phần 3, Chương 11 sẽ trình bày cho bạn cách liên kết và hòa hợp 7 nguyên tắc vào quá trình tìm kiếm giải pháp. Cuối cùng, Chương 12 sẽ kiểm chứng một tương lai rộng mở và tươi sáng, một tương lai mà bạn làm chủ, nhưng phải nỗ lực thay đổi, cũng là nguyên tắc cải tiến không ngừng của Tư duy Đột phá – ngôn ngữ mới của sự thay đổi để tiến bộ và thành công.

**TĂNG CƯỜNG**

**HIỆU NĂNG**

**HOẠT ĐỘNG**

**CÁ NHÂN**

**Chương 4**

**NGUYÊN TẮC VỀ SỰ**

**KHÁC NHAU ĐỘC ĐÁO**

*Ban giám đốc của một công ty trị giá 2 tỷ đô la với 200 chi nhánh muốn xây dựng một chương trình quản lý chất lượng toàn diện. Vì vậy, các thành viên ban giám đốc đã tiến hành nghiên cứu các mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TMQ – Total Management Quality) khác nhau – mô hình Crosby, mô hình Deming, GOAL/QPC, Juran – và tham quan các công ty từng áp dụng thành công những mô hình này.*

*Chuyên gia Gerald Nadler được mời đến tư vấn giúp họ nên áp dụng mô hình TQM nào. Sau khi đánh giá, Nadler trả lời: “Không chọn mô hình nào cả!”. Thay vào đó, ông sử dụng lý thuyết Tư duy Đột phá để mở cuộc họp ban giám đốc nhằm phát triển một mô hình TQM riêng cho công ty. Kế hoạch mà công ty thực hiện sẽ không giống với bất kỳ mô hình nào đã có từ trước.*

9 4

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

*Dù cũng mang một số điểm giống các mô hình khác nhưng mô hình dự kiến còn có nhiều yếu tố cải tiến, như sự đúng thời điểm, tái cơ cấu, nhóm làm việc tự quản, và hoạch định chiến lược. Quy trình giải quyết vấn đề mà công ty nọ đã áp dụng theo đề xuất của Nadler chính là một quy trình biến thể của Tư duy Đột phá.*

Một trong những sai lầm phổ biến nhất trong quá trình giải quyết vấn đề, kể cả quá trình hoạch định và thiết kế, là cho rằng vấn đề này cũng giống hệt vấn đề kia. Vậy tại sao chúng ta lại phạm sai lầm đó? Câu nói: “Đừng cố gắng phát minh lại bánh xe!” chính là lời giải thích rõ ràng và dễ hiểu nhất.

*Mỗi vấn đề là một sự khác nhau độc đáo* chính là nguyên tắc cơ bản của Tư duy Đột phá. Thật vậy, các nhà lãnh đạo hiệu quả và những người giải quyết vấn đề thành công mà chúng tôi khảo sát đều tuyệt đối tin rằng mỗi vấn đề hoặc mỗi cơ hội mà họ đối mặt đều khác nhau. Tin vào sự khác nhau độc đáo sẽ giúp họ đảm bảo tính đúng đắn trong khi đi tìm giải pháp cho những vấn đề “có vẻ giống nhau”, dù họ biết rõ người khác đã làm như thế nào khi gặp những vấn đề tương tự. Những người giải quyết vấn đề thành công xem tính khác biệt là rất quan trọng bởi vì trong thâm tâm, họ biết rằng các cá nhân có liên quan trong những tình huống “có vẻ giống nhau” là những con người hoàn toàn khác nhau và từ đó tác

động đến các giải pháp khả thi. Sự đa dạng về mặt văn hóa và mâu thuẫn về các giá trị luôn luôn hiện hữu trong các công ty, tổ chức khác nhau, ở nhiều mức độ khác nhau. Mỗi mức độ và mỗi bộ phận là khác nhau và là duy nhất. Điều này phải

9 5

Tư duy ĐỘT phá

được hiểu thông suốt ngay từ khi bắt đầu quy trình tìm kiếm giải pháp.

Rõ ràng, những người giải quyết vấn đề hiệu quả luôn xem xét tình huống của mình và tình trạng thông tin trước khi cố gắng đạt được những thay đổi tích cực. Họ khẳng định rằng mục đích của hệ thống hoặc giải pháp của họ sẽ luôn khác với hoạt động hoặc chức năng tương tự ở cá nhân hay tổ chức khác. Có nghĩa là, tên gọi có thể giống nhau – lên lịch trình, lập kế hoạch, quy trình quản lý vật tư đầu vào – nhưng mục đích cuối cùng của mỗi hoạt động là hoàn toàn khác nhau.

Các nhà lãnh đạo hiệu quả biết rõ rằng áp dụng “nguyên bản” một hệ thống hoặc giải pháp của người khác vào tình huống riêng của họ thường làm mất nhiều thời gian và tiền bạc hơn việc bắt đầu từ con số không để phát triển hệ thống hoặc giải pháp của riêng họ.

Vì thế, có thể nói những người giải quyết vấn đề hiệu quả xem tính khác biệt là yêu cầu đầu tiên trong công việc của họ. Một số người cho biết họ đã nhẹ nhàng vượt qua những cái hố

mà những người có thói quen đi tìm điểm giống nhau của những vấn đề vốn dĩ khác nhau thường rơi vào.

Lý do khiến con người, ngay từ thời xa xưa, cố gắng so sánh vấn đề này với một vấn đề quen thuộc khác có thể được giải thích dễ dàng. Vạn vật trong tự nhiên, từ cầu vồng hay sấm chớp đến con sán amip hay con hà mã, đều theo bản năng tìm cách giảm thiểu sự đối kháng bởi tất cả đều muốn tiêu hao năng lượng thấp nhất. Áp dụng mô hình giải pháp thành công cho vấn đề này vào vấn đề tương tự khác được xem là một công cụ tiết kiệm sức lực và thời gian. Nó mang lại một cảm

9 6

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

giác an toàn, một tiêu chí có giá trị cao và được đánh giá rất cao trong việc ngăn chặn và giải quyết vấn đề.

Chứng minh hai vấn đề khác nhau là không khó. Dù hai tình huống bề ngoài có giống nhau đến thế nào thì chắc chắn chúng phải khác nhau về thời gian, địa điểm, những người có liên quan, điều kiện xung quanh và mục đích của giải pháp.

Sự khác nhau về thời gian, địa điểm, và những người có liên quan là điều hiển nhiên.

Về các điều kiện xung quanh, chúng ta cần nhận thức rằng không có vấn đề (hoặc tổ chức) nào tồn tại trong môi trường chân không. Mỗi vấn đề là một thành tố của một hệ điều kiện nhất định, mà những điều kiện này thường xuyên

thay đổi.

Về mục đích, Chương 5 sẽ trình bày về “biến số” quan trọng này. Tuy nhiên, ở đây bạn chỉ cần nhớ rằng dù chúng ta có thể nghĩ rằng mọi hành động của chúng ta đều có mục tiêu cụ thể và riêng biệt. Hầu hết các tiến trình hành động cũng có một chuỗi những mục đích khả thi, và chuỗi mục đích đó là độc nhất cho mỗi vấn đề.

Dĩ nhiên, chúng ta không nên vắt óc nghĩ ra một cách mới cho mỗi lần tắm gội, thay quần áo, đón xe buýt đi làm, hoặc mở phong bì nếu không muốn lãng phí thời gian và công sức. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng hầu hết mọi hệ thống hoặc giải pháp hiện tại không phải là tốt nhất. Một giải pháp tối ưu của năm năm trước có thể không còn phù hợp ở thời điểm hiện tại, luôn có những thay đổi hoặc tiến triển nhất định trong hoàn cảnh cá nhân, tổ chức cũng như mục đích hoạt động của các tổ chức.

9 7

Tư duy Đột phá

Về mặt lý thuyết, mỗi lần bạn vận hành một hệ thống là một cơ hội cho sự thay đổi. Nhưng thực tế bạn chỉ có động lực đi tìm sự thay đổi khi bạn cảm thấy không hài lòng với kết quả đạt được, tức không đạt được các giá trị và mục tiêu đề ra.

Tin tưởng vào sự khác biệt của vấn đề ngay từ đầu sẽ giúp bạn tránh được những sai sót nghiêm trọng rất phổ biến trong cách giải quyết vấn đề quen thuộc. Chẳng hạn, khi xem xét

những mục đích khác biệt lớn hơn mà bạn hoặc công ty, tổ chức của bạn muốn đạt được, bạn sẽ giảm thiểu khả năng xử lý những vấn đề không đúng trọng tâm.

Nếu bạn hiểu rằng cấu trúc vấn đề của bạn là độc đáo và các thành tố cũng như các mối tương quan của vấn đề thường xuyên thay đổi, bạn sẽ hạn chế được nguy cơ chỉ tập trung vào hiệu quả của hệ thống tổng thể mà bỏ qua những sai sót bên trong hệ thống, hoặc chỉ tập trung vào các thành tố bên trong hệ thống mà bỏ qua hiệu quả của hệ thống tổng thể.

Nếu bạn đưa vào giải pháp những nét khác biệt về nhu cầu, mối quan tâm, năng lực, giới hạn, và quyền lực của cổ đông, bạn sẽ tối đa hóa chất lượng và hiệu quả của giải pháp, nâng cao khả năng thực hiện, và sử dụng hiệu quả nhất thời gian cũng như các nguồn lực.

Bằng cách đánh giá sự khác biệt của tình huống, bạn sẽ làm cho quá trình giải quyết vấn đề trở nên thực tế và có ý nghĩa đối với chính bạn và tất cả những người có liên quan trong việc thiết kế một giải pháp hợp lý nhất.

9 8

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

**Những bài học về quy trình giải quyết vấn đề**

**hiệu quả**

Nghiên cứu của chúng tôi về những người thành đạt chỉ ra rằng họ không xem những giải pháp đã được áp dụng thành

công trước đó có thể được áp dụng để giải quyết vấn đề hiện tại hoặc các phương pháp phân tích và thu thập dữ liệu là yếu tố quan trọng hàng đầu. Trên thực tế, họ vận dụng ba kiểu nhận định và phương châm khác nhau, cụ thể như sau:

### **1. Không có hai hoàn cảnh nào giống hệt nhau**

Mỗi khách hàng, mỗi công ty, tổ chức, gia đình, cá nhân, sinh viên, cộng đồng, nhà nước và quốc gia đều khác nhau ở những khía cạnh lớn hoặc nhỏ. Mỗi cá nhân, tổ chức đều có một quá trình lịch sử riêng.

Có hai bệnh viện trong cùng cộng đồng dân cư – mỗi bệnh viện có 250 giường bệnh, một phòng cấp cứu, cùng cung cấp dịch vụ bệnh nhân nội trú và ngoại trú và cùng đón một số lượng bệnh nhân gần giống nhau – muốn cải tiến hệ thống lưu trữ hồ sơ bệnh nhân để hiệu quả hơn. Tư vấn viên được mời đến là một chuyên gia về Tư duy Đột phá và anh kết luận rằng hệ thống được áp dụng ở bệnh viện này 10 tháng trước đó, dù có nổi bật đến đâu, cũng sẽ không mang lại hiệu quả khi áp dụng ở bệnh viện kia.

Anh biết rằng *những người* vận hành hệ thống là những con người khác nhau về tính cách, cộng đồng xã hội, vai trò trong tổ chức... Việc cố gắng áp dụng giải pháp của bệnh viện thứ nhất vào tình huống vấn đề của bệnh viện thứ hai sẽ là một “đề cử” có thể dẫn đến thảm họa. Vì thế, anh lập ngay



Tư duy Đột phá

một nhóm chuyên trách trong bệnh viện thứ hai để tiến hành dự án.

Bệnh viện thứ nhất đang vận hành một hệ thống hồ sơ bệnh án tự động vừa mới được “cài đặt” trước đó và rất được hoan nghênh. Với hệ thống đó, các y tá chỉ việc nhập vào thông tin bệnh nhân và các yêu cầu đi kèm vào hệ thống máy tính ở khu chăm sóc bệnh nhân. Yêu cầu sẽ được gửi qua mạng đến quầy thuốc, phòng chụp X-quang, hoặc các bộ phận khác và đến phòng thu viện phí và bộ phận lưu trữ bệnh án.

Bệnh viện thứ hai hướng đến một mục đích khác hơn và tất nhiên có sự khác biệt về thời gian, ngân sách, và cách bố trí nhân viên nên nhóm chuyên trách thiết kế riêng một hệ thống sử dụng giấy bút và điện thoại.

Những người nhận thức được *sự khác biệt* sẽ có nhiều cơ hội đột phá thành công hơn những người chỉ nhìn thấy những điểm giống nhau và cố gắng vận dụng giải pháp vay mượn từ nơi khác vốn dĩ không thích hợp. Bán những giải pháp được đóng gói sẵn – kiến trúc nhà bếp, chương trình phần mềm, rô-bốt sản xuất – là một điểm đặc trưng trong xã hội hiện đại.

Ngay cả khi giải pháp được đưa vào áp dụng thì người ta cũng không chắc yếu tố nào là hiệu quả nhất cho một tình huống cụ thể nào đó.

Các nhà nghiên cứu, những người khơi nguồn cho quá

trình giải quyết vấn đề truyền thông, lại thích phân tích và phân loại, thường thấy nhất là việc “gắn nhãn mác” cho các vấn đề. Còn các công ty thì định hướng hoạt động của họ theo tiêu chí hoặc đổi mới, hoặc hiệu quả. Các vấn đề đều có cấu trúc tốt hoặc xấu, dữ liệu cứng hoặc mềm, sự can thiệp bên

1 0 0

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

trong hoặc bên ngoài. Tuy nhiên, các vấn đề hoặc tình huống thường không hoàn toàn phù hợp với những phạm trù hạn hẹp như thế. Sai lầm có thể xảy ra là niềm tin rằng phạm trù của tôi cũng giống phạm trù của bạn, nên một giải pháp giống nhau sẽ giúp ích cho cả hai chúng ta.

Các tên gọi, sự phân loại, điểm giống nhau và các ẩn ý sẽ thu hẹp, giới hạn khả năng tư duy và dẫn đến một không gian phi thực tế về tình huống. Đó là những quan điểm trừu tượng không chứng minh được điều gì. Trên thực tế các phiên tòa có thể giải quyết các mâu thuẫn pháp lý nhưng không có nghĩa đó cũng là cách tốt nhất để giải quyết các tranh chấp. Nếu một bệnh viện sử dụng tiêu chí số lần chụp để đánh giá hiệu năng của phòng chụp X-quang thì họ không cần thiết phải áp dụng theo mô hình của bệnh viện khác có năng suất cao hơn 45% so với kỹ thuật trung bình. Chấp nhận sự so sánh, sự giống nhau, tên hoặc phân loại như vậy là đưa ra những giả định có lý lẽ nhưng lại làm bế tắc, chứ không định hướng quá trình

giải quyết vấn đề. Tệ hơn nữa, thừa nhận các giả định và sử dụng những so sánh và ẩn dụ có thể “khóa chặt” tư duy của bạn trước các đề xuất và quan điểm mới mẻ.

Một mô hình có vẻ được ưa chuộng nhất hiện nay là *mốc so sánh*. Theo đó, một công ty sẽ lấy tất cả các thông tin về nét đặc trưng, chi phí, chất lượng, thời điểm, và quá trình sản xuất của sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ hoặc công ty có liên quan làm mốc so sánh để xác định công ty phải thay đổi ra sao và cần áp dụng các phương pháp gì để cạnh tranh với đối thủ lớn nhất. Bằng cách này, công ty sẽ đưa ra mẫu sản phẩm “tốt nhất” cho người thiết kế và cho biết họ chỉ có hai

1 0 1

Tư duy Đột phá

lựa chọn – hoặc phát triển một sản phẩm tốt hơn, hoặc ít ra cũng không kém hơn. Người thiết kế chắc chắn sẽ sản xuất ra một mẫu sản phẩm “không kém hơn” bởi họ đã nghiên cứu sản phẩm của đối thủ rất kỹ lưỡng. Trong khi đó, đối thủ đã tiến về phía trước với tiêu chuẩn mới của họ và tiếp tục bỏ rơi các công ty khác ở phía sau. Ngoài ra, nếu chỉ đơn giản đặt mục tiêu ngang bằng với đối thủ cạnh tranh, công ty sẽ lạc lối một lần nữa, vì công ty không giữ vững được những đặc trưng hoặc phân khúc thị trường độc đáo của mình.

Tờ *Wall Street Journal* ghi nhận rõ ràng điều này trong một bài báo ở trang nhất: “Tỷ lệ thành công của những mô

hình kiểu này là khá thấp. Các ông chủ, cũng như khách hàng, xếp loại tính hiệu quả của những yếu tố quản lý như thế này chỉ từ 10 đến 20%...” Nguyên tắc về sự Khác nhau Độc đáo của Tư duy Đột phá lý giải tại sao những mô hình này vô dụng và tại sao mỗi nỗ lực thay đổi phải được bắt đầu bằng một trọng tâm rõ ràng về sự khác nhau độc đáo và các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá.

Chẳng hạn, các chuyên gia nông nghiệp ở một tỉnh của Mexico đã không thành công trong việc áp dụng nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo khi họ giới thiệu với nông dân một loại bắp mới có năng suất cao gấp hai đến ba lần trên một mẫu Anh so với giống cũ. Tuy họ thuyết phục được nông dân trồng giống bắp mới và năng suất gia tăng đáng kể. Nhưng đến cuối năm thứ ba, những người nông dân lại chuyển sang trồng lại giống bắp cũ. Lý do là các bà vợ hay làm bánh ngô không thích màu của giống bắp mới này.

Minoru Yamada, Chủ tịch Tập đoàn Daikin, một trong

102

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

những nhà sản xuất máy điều hòa không khí lớn nhất Nhật

Bản, đã khắc ghi điều này trong tâm trí mình suốt những năm

1970, khi Daikin tiến hành thâm nhập các thị trường nước

ngoài. Yamada viết:

Đây là một thách thức lớn đồng thời cũng là một nguy cơ đối với

tôi. Tôi sẵn sàng thử nghiệm công nghệ của chúng tôi trên trường quốc tế. Máy điều hòa không khí được sản xuất ở Mỹ đang chiếm thế độc tôn trên thị trường nước ngoài. Vào lúc đó, không có máy điều hòa không khí nào của người Nhật cả. Vấn đề là làm thế nào để cạnh tranh với công nghệ của người Mỹ. Các công ty Mỹ bán sản phẩm tại các quốc gia khác nhưng không nghĩ đến điều kiện riêng của các quốc gia đó. Ví dụ, một công ty Mỹ xuất khẩu xe hơi vô-lăng nằm phía bên trái nhưng “quên” xét đến luật lệ giao thông tại quốc gia nhập khẩu xe của họ. Ngược lại, công ty của chúng tôi thiết kế sản phẩm để đáp ứng những điều kiện riêng của mỗi quốc gia. Các máy điều hòa nhiệt độ của chúng tôi có thể thay đổi điện áp và thể tích khí làm lạnh, tương ứng với nhiệt độ của mỗi quốc gia.

Chúng tôi tập trung vào sản xuất và bám sát Nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo cho từng tình huống riêng biệt. Kết quả của chính sách này là, chúng tôi không thể xuất khẩu sản phẩm sản xuất cho thị trường này vào thị trường khác. Vì thế rủi ro sẽ rất lớn nếu các sản phẩm không được chấp nhận ở đất nước mà chúng tôi nhắm đến. Chúng tôi buộc phải “chiến đấu”, phải nỗ lực tối đa để sản xuất ra những máy điều hòa nhiệt độ tốt nhất để không bị từ chối ở từng quốc gia.

Kết quả của chính sách và nỗ lực này là Tập đoàn Daikin đã thành công ở 15 nước trên thế giới lúc bấy giờ.

## Tư duy Đột phá

Các ví dụ trên cho thấy tại sao việc chuyển giao “nguyên xi” công nghệ từ nước này sang nước khác, hay từ công ty này đến công ty khác, thường không có tác dụng. Điều này cũng đúng trong ví dụ về việc giới thiệu giống ngô mới. Bạn cần phải đánh giá những khác biệt của tình huống tổng thể, như một diễn viên hài kịch nổi tiếng đánh giá khán giả của mình trước khi “tung ra” một câu hài mới, cho dù câu đó đã tạo được tiếng cười không dứt ở những sân khấu khác.

## **2. Mỗi vấn đề đều thuộc về một chuỗi các vấn đề độc đáo khác có liên quan**

“Mổ xẻ vấn đề thành những vấn đề nhỏ hơn, và dễ quản lý hơn” là phương pháp truyền thống. Nhưng phương châm này hầu như không thể áp dụng để giải quyết những vấn đề phức tạp. Mỗi vấn đề đều tồn tại các mối tương quan phức tạp với con người và với các hệ thống có liên quan.

Một người vợ và chồng trong mỗi gia đình luôn có sự khác biệt với các cặp vợ chồng trong một gia đình khác vì họ khác nhau về gen di truyền, truyền thống gia đình, anh chị em, hoàn cảnh kinh tế xã hội... Những điều kiện nền tảng này sẽ ảnh hưởng đến mọi việc họ làm trong đời sống vợ chồng.

Tương tự, thiết lập một hệ thống kiểm kê kho hàng cho công ty này cũng sẽ khác với việc thiết lập cho công ty khác vì hệ thống kho hàng sẽ chịu tác động bởi các yếu tố lớn hơn như

dây chuyền sản xuất, cơ cấu các bộ phận, lịch sử hoạt động của nhà cung cấp, đối thủ, kiểu tâm lý của đại lý mua hàng, và vô số các yếu tố khác nhau giữa công ty này với công ty khác.

Nếu bạn chia vấn đề thành những vấn đề nhỏ hơn, bạn sẽ

1 0 4

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

không thấy được những tính chất độc đáo của hệ thống nói chung. Việc xem xét riêng từng bộ phận và đặt nó trong mối liên hệ lớn hơn trong hệ thống là yếu tố quyết định thành công của tiến trình thiết kế và thực hiện giải pháp.

Trong các bước đầu tiên giải quyết vấn đề, đừng phí quá nhiều thời gian và sức lực cho việc tìm kiếm sự tương đồng hay lao vào “phát minh ra bánh xe”. Tư duy Đột phá sẽ đến khi bạn xác định ngay từ đầu vấn đề của bạn là khác biệt và không được so sánh hay tìm kiếm những điểm giống nhau ở các vấn đề “tương tự” khác.

### **3. Giải pháp cho một vấn đề trong tổ chức này khác với giải pháp cho một vấn đề tương tự trong một tổ chức khác**

Thật bối rối khi xem xét một hệ thống điều hành hoành tráng, một sản phẩm cải tiến và khác lạ, một công nghệ có tính nghệ thuật, hoặc một hệ thống cải tiến công việc của tổ chức. Quả thật, nhiều phần mềm máy tính mới rất khó sử dụng vì chúng được xây dựng trên cơ sở trình độ kỹ thuật của người lập trình, chứ không phải của người sử dụng.

Máy móc, thiết bị trị giá hàng tỷ đô la vốn rất hữu ích cho nghề nông trại ở Mỹ lại nằm hoen gỉ trên những cánh đồng của các nước kém phát triển vì các điều kiện hạ tầng và trình độ kỹ thuật ở các quốc gia này không phát triển tương ứng. Rõ ràng là, không có giải pháp tối ưu nào là tốt nhất trong mọi hoàn cảnh. Nếu không đứng trên quan điểm “độc đáo nhất”, tất cả sẽ chỉ là những “công trình tưởng niệm” cho cái mà chúng ta gọi là *bẫy công nghệ* hoặc ảo tưởng về sự nhân bản. Vì thế, lời khuyên vẫn là bạn không nên “phát minh lại bánh

1 0 5

Tư duy Đột phá  
xe”, nhưng bạn có thể “thay đổi” một số thành phần cấu thành bánh xe cho phù hợp điều kiện đường sá, thời tiết, thói quen của các tài xế... tại những thị trường mà bạn muốn đưa sản phẩm của bạn vào.

Everett Rogers thấy rõ quá trình thay đổi, bổ sung này khi ông nghiên cứu việc thực hiện hệ thống “Dial-a-Ride” – dịch vụ đón-trả khách tận nhà ở Haddonfield, New Jersey. Đây là một cách giảm lượng xe cộ trên đường, một hệ thống được xây dựng vào đầu những năm 1970 từ công nghệ máy tính mới. Máy tính được sử dụng nhằm giảm thiểu thời gian chờ đợi cho người gọi và khoảng cách di chuyển cho xe đưa đón. Đến năm 1978, khoảng 320 thành phố đã áp dụng hệ thống này, nhưng khi mạng lưới phát triển rộng khắp, Dial-a-Ride



đã thay đổi rất nhiều. Ann Arbor, Michigan, áp dụng hệ thống kiểm soát thủ công bởi vì máy tính “quá vương vীu”. Thành phố Portland, Oregon, bổ sung thêm dịch vụ cho người tàn tật. Các thành phố khác cũng thêm vào những tiện ích khác.

### **Đừng áp dụng tư vấn của chúng tôi cho mọi vấn đề**

Những năm gần đây, nhiều nhà nghiên cứu đã chia sẻ quan điểm với chúng tôi rằng không chỉ các tình huống vấn đề là khác biệt mà quá trình giải quyết vấn đề cũng đòi hỏi sự khác biệt. Chẳng hạn, tham khảo thuyết tương đối của Einstein, James G. Greeno, nhà tâm lý giáo dục của Đại học Stanford đã phát triển khái niệm nhận thức có điều kiện.

Greeno nói: “Trong vật lý, chúng ta biết rằng thật vô ích khi quy thuộc tính vận động của sự vật mà không xét đến hệ quy chiếu. Chúng ta cũng phạm phải sai lầm tương tự khi cho

1 0 6

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo rằng tri thức và tư duy là do ý thức cá nhân mà không có một hệ quy chiếu nào”.

Theo hai nhà xã hội học Jacobijn Sandberg và Bob Wielinga thuộc Đại học Amsterdam, quan điểm của Greeno “phản ánh một thay đổi sâu sắc trong cách suy nghĩ về “tri thức”, “thông tin”, “sự hình dung” và thậm chí là “trí nhớ””.

Theo quan điểm của Greeno, tri thức không còn được xem là một thực thể độc lập tách biệt với bối cảnh của chính nó. Thay

vào đó, tri thức có hoàn cảnh nhất định, thuộc về chủ thể chứ không phải khách thể, gắn kết vào một hệ quy chiếu riêng biệt; luôn mang tính tương đối và có thể giải thích lại.

Greeno phát biểu thêm rằng khi chúng ta bắt đầu hiểu ra rằng chúng ta cần phải thay đổi sâu sắc tư duy và sự sáng tạo thì chúng ta sẽ “điều chỉnh những giả định” từ kết quả nghiên cứu trong lĩnh vực tư duy đã được tiến hành. Ông cho rằng tư duy và học hỏi được đặt ở những bối cảnh khác biệt giữa niềm tin và sự hiểu biết về nhận thức, giữa các cá nhân và các nhóm xã hội cũng như thuộc tính căn bản của tư duy và sự học hỏi được quyết định bởi những bối cảnh này.

Song song với quan điểm của Greeno, nhà toán học người Nhật Heisuke Hironaka cũng phát triển khái niệm “tư duy biến số” - là một nhân tố then chốt của sáng tạo. Theo quan điểm này, tư duy được xem là một biến số ẩn chứa sự loại bỏ tất cả những ý tưởng và định kiến cố định trong mọi khía cạnh của tư duy. Hơn nữa, Hironaka cho rằng thái độ này đối với tư duy sẽ tạo ra sự sáng tạo.

Bởi vì nhu cầu, tình cảm, trí tưởng tượng, niềm tin và mong muốn của mỗi người luôn luôn khác nhau nên tính độc

1 0 7

Tư duy ĐỘT phá

đáo của bất kỳ tình huống phát sinh vấn đề nào liên quan đến nhiều người chắc chắn sẽ “độc đáo hơn”.

Bất kỳ một ý tưởng sáng tạo lớn nào – như phát minh ra bóng đèn điện của Edison – đều có sự kết hợp của cả phương pháp nghiên cứu phân tích và phương pháp Tư duy Đột phá với các quá trình đặc trưng liên quan đến nhận thức, trực giác nhạy bén và sự cải tiến. Rõ ràng, việc tìm kiếm các mô hình giải pháp lặp lại được tiến hành bằng phương pháp tư duy phân tích. Nhưng khi sử dụng duy nhất phương pháp tư duy phân tích – tức dùng các phép nghiên cứu để giải quyết vấn đề – chúng ta một mặt nâng cao sự hiểu biết nhưng mặt khác lại kìm hãm, nếu không muốn nói là xóa bỏ hoàn toàn, sự sáng tạo và sự nhạy bén trong trực giác của bạn – vốn là các yếu tố cần thiết để giải quyết vấn đề.

### **Để đến đúng nơi cần đến**

Một trong những hiểm họa từ việc sao chép giải pháp của người khác là bạn sẽ không phát triển được *những bước đi quá độ*. Vấn đề và giải pháp chỉ là những bức ảnh chụp nhanh trước-và-sau: “Đây là nơi chúng ta đang đứng, và kia là nơi chúng ta muốn đến”. Một bức ảnh chụp nhanh sẽ không chỉ ra một hướng dẫn nào về cách đi từ nơi này đến nơi khác, và nếu không có bản đồ trong tay, bạn sẽ bị lạc lối ngay.

Đây là một số lưu ý được xếp vào hạng “đánh dấu đỏ” trong cuộc hành trình tìm kiếm giải pháp của bạn:

- “Không phát minh lại bánh xe!”
- “Điều này từng có tác dụng với tôi trong quá khứ.”

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

- “Đó là cách chúng tôi làm ở đây!”
- “Đó là cách đã được thực hiện trong ngành (nghề, bộ phận) của chúng ta.”
- “Đối thủ chúng ta đang áp dụng nó; chúng ta sẽ áp dụng nó tốt hơn, và nhanh hơn.”
- “Tôi vừa đọc thấy một công nghệ mới tuyệt vời.”

Bất cứ khi nào bạn nghe chính bạn hoặc người khác nói về những điều này, hãy dừng lại ngay và áp dụng ngay Nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo.

Nếu không có hướng dẫn, nhân viên của bạn sẽ kéo mọi việc vào trong tay mình và đặt ra những con đường nhỏ có mục đích để đạt được mục tiêu, như sự việc đã xảy ra ở nhà máy giấy Midwestern. Chính sách quản lý độc đoán và khuôn phép trước đó đã kìm hãm mối quan hệ giữa công nhân và ban quản lý ở xưởng sản xuất làm năng suất đi xuống và nhà máy bị bán đi như đồ phế liệu.

Những người chủ mới bước vào và cố gắng vực dậy nhà máy. Trong nỗ lực đưa công nhân tham gia nhiều hơn vào hoạt động điều hành nhà máy, giám đốc mới mua một chương trình khảo sát ý kiến từ một trường đại học với hy vọng tìm ra những chiến lược để cải thiện hệ thống truyền đạt thông tin và các mối quan hệ trong xưởng. Nhưng thật đáng tiếc, những

người công nhân đã phá vỡ mọi quy định. Họ phản đối các

cuộc khảo sát dài dòng vì cho là điên rồ và thiếu mục đích.

Họ không để ý đến các cuộc khảo sát và tiến hành tổ chức

cuộc họp của riêng họ liên quan đến các vấn đề cụ thể về máy

1 0 9

Tư duy Đột phá

móc. Định hướng tìm kiếm giải pháp theo mục đích đã từ từ

đi vào bằng cửa sau và trở thành một đóng góp to lớn cho sự

thay đổi hoàn toàn của nhà máy. Nếu ban quản lý giải quyết

vấn đề với nhận định rằng nhà máy, con người và mục đích

của nó là độc nhất thì kinh phí và thời gian lãng phí vào các

cuộc khảo sát - một giải pháp không phù hợp, lẽ ra đã được sử

dụng hiệu quả hơn cho những hoạt động khác.

Một khi tán thành giải pháp cho vấn đề thì người ra quyết

định không được nghĩ rằng việc thực hiện là một quá trình

không cần tính trước. Như trong ví dụ về nhà máy giấy, việc

thực hiện giải pháp là một quá trình đòi hỏi phải có kế hoạch.

Sự hình dung trước-và-sau không thiết lập thứ tự ưu tiên cho

những việc cần xóa bỏ hoặc cần làm, và tình trạng kết quả

không biết chắc có thể khiến sự hình dung “sau đó” không trở

thành hiện thực.

Đó là điều xảy ra khi một nhà sản xuất linh kiện điện tử

bỗng dưng nghĩ rằng một chương trình cải thiện chất lượng

môi trường làm việc sẽ tốt cho hoạt động của mình. Ông đã

yêu cầu các kỹ sư thiết kế lại sản phẩm và các quy trình để

khuyến khích tinh thần tự giác cao hơn nữa của công nhân.

Sau đó ông ban hành quyết định: “Chương trình cải thiện chất

lượng môi trường làm việc mới sẽ được áp dụng bắt đầu từ

tuần tới”. Kết quả, chương trình không những vô ích mà suýt

dẫn đến một cuộc đình công.

Một giải pháp không thể “cài đặt” vào bất cứ nơi đâu giống

như cài đặt một thiết bị, nó cần được xem như một bộ phận

của một quá trình diễn ra liên tục.

1 1 0

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

Nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo khuyến khích người

giải quyết vấn đề đánh giá các quan điểm, khả năng, các giới

hạn của cổ đông có liên quan đến vấn đề và lôi kéo họ vào quá

trình hoạch định cho việc thực hiện giải pháp – luôn luôn, và

luôn luôn hỏi: “Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì?”. Việc

đặt câu hỏi này là để kiểm tra thường xuyên xem bạn có đang

xử lý đúng vấn đề trước khi đi tìm giải pháp.

**Áp dụng nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo**

Việc áp dụng nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo không

liên quan đến một quá trình từng bước mà liên quan đến một

hệ thức mở rộng và kiểu suy luận tiếp nhận vấn đề với nhận

định rằng nó khác với vấn đề khác. Chúng tôi sẽ trình bày một

số kỹ thuật cụ thể nhằm giúp bạn nghĩ đến những điểm khác

biệt thay vì những điểm giống nhau.

- Khi vừa tiếp cận vấn đề, bạn hãy ***xác định ngay những điểm khác biệt, độc đáo của nó*** thay vì những điểm giống hay gần giống với những vấn đề khác. Đừng so sánh, liên tưởng hay đi tìm các ngụ ý và cái gọi là “giải pháp thành công với những vấn đề tương tự”.

- Buộc bản thân bạn và người khác ***không đồng ý với nhận định cuối cùng về vấn đề trong lần thảo luận đầu tiên***.

Thậm chí, đừng nói về những giải pháp khả thi hoặc so sánh với các tình huống khác. Hãy để bản thân tin rằng tình huống của bạn là độc nhất, sau đó hãy tư duy theo những kết quả có thể có của những khía cạnh độc đáo của tình huống. Duy trì sự cởi mở trong mọi hoạt động thích hợp và không gán chặt vào nhận định cố định nào về vấn đề. Cố gắng giải quyết mỗi vấn đề từ vạch xuất phát.

1 1 1

Tư duy Đột phá

- Hãy ***tự hỏi chính mình về các mục đích*** của việc xử lý vấn đề. Lý do xem xét vấn đề sẽ khuyến khích bạn suy nghĩ đến các hoạt động có mục đích mà bạn có thể cam kết thực hiện. Đồng thời, điều này cũng giúp bạn suy nghĩ về sự cải tiến liên tục trong các hoạt động này.

- Hãy ***tự hỏi đâu là điều kiện lý tưởng*** để xử lý hiệu quả vấn đề này. Cố gắng đừng để những hạn chế có thể dự

đoán được kim hãm suy nghĩ của bạn hoặc khiến bạn đi

tìm một giải pháp nhanh và dễ hơn.

- Hãy ***tìm kiếm mục đích*** của các nhận định đã được nêu ra cũng như các nhận định ẩn ý của những người trình bày vấn đề.

Luôn luôn tự hỏi những câu hỏi cụ thể sau đây:

- Tôi có tiếp cận vấn đề này theo cách nhìn nó là vấn đề duy nhất, dù cảm nhận đầu tiên của tôi không phải thế?
- Con người, thời điểm và văn hóa tổ chức đóng vai trò như thế nào cho thấy rằng đây là vấn đề độc nhất?
- Tại sao tôi lại có khuynh hướng tìm một sự phù hợp giữa vấn đề độc đáo này và một giải pháp “thử-và-đúng” từ quá khứ?
- Tôi có phạm sai lầm khi bắt đầu tìm kiếm giải pháp bằng cách chỉ chấp nhận những nhận thức hoặc giả định của những người trình bày vấn đề?

Nếu bạn tự hỏi những câu hỏi trên và theo những hướng dẫn này trong mọi tình huống, bạn sẽ làm cho quá trình giải quyết vấn đề thực tế và có ý nghĩa hơn với chính bạn và những người có liên quan trong việc thiết kế và thực hiện một giải

1 1 2

nguyên Tắc về sự khác nhau Độc Đáo

pháp hợp lý. Bạn sẽ khám phá một chuỗi khác biệt những vấn đề có liên quan trong tình huống của bạn. Bạn sẽ loại bỏ nhận định rằng giải pháp tối ưu cho một vấn đề trong tổ chức khác



cũng sẽ tối ưu trong tình huống của bạn.

Theo nguyên tắc về sự khác nhau độc đáo, bạn sẽ thấy chính mình tham gia vào một quá trình đang diễn ra, trong đó những lợi ích sau đây sẽ xuất hiện:

- Tư duy chiến lược và tầm nhìn xa thay thế cho những giải pháp nông cạn và tùy tiện.
- Các cuộc thảo luận sẽ tập trung vào những vấn đề và nhu cầu lớn hơn, có ý nghĩa quan trọng cho sự thành công lâu dài, và sẽ hạn chế lãng phí thời gian cho việc phân loại cũng như liên kết các vấn đề và các giải pháp vô ích.
- Những hình dung rõ ràng về quá trình thay đổi sẽ mở đường cho những nhận định linh hoạt phản ánh thực tế của vấn đề.
- Các giải pháp phù hợp với yêu cầu của tình huống và vượt ra ngoài những gì mà bạn hoặc nhóm của bạn thường đạt được.
- Tiết kiệm thời gian, sức lực, tiền bạc và có được sự tin tưởng vì tạo ra kết quả tốt ngay từ lần đầu tiên.
- Việc chấp nhận và thực hiện giải pháp trở nên dễ dàng hơn vì các mối quan tâm khác nhau của những người có liên quan đều được xem xét. Nếu không, họ chính là người có khả năng phản đối sự thay đổi nhiều nhất.
- Sản phẩm và dịch vụ mới có khả năng cạnh tranh cao hơn bởi chúng có những điểm khác biệt và độc đáo, dù một số

## Tư duy Đột phá

bộ phận cấu thành của sản phẩm hoặc giải pháp thực sự được vay mượn từ ý tưởng khác.

- Các cá nhân không còn cảm thấy bị cô lập, mất kiên nhẫn, do dự và họ bắt đầu biết lắng nghe người khác.

- Tập trung vào sự khác biệt của khách hàng của bạn (và khách hàng của chính họ), hướng tầm nhìn của bạn vượt ra ngoài điểm mấu chốt về sản phẩm và dịch vụ được dự đoán thành công trong tương lai.

- Có khuynh hướng chấp nhận *tình trạng mơ hồ* nhiều hơn (những điều không biết chắc ở hiện tại và tương lai), một nét tiêu biểu của hầu hết những người giải quyết vấn đề thành công.

- Người ta sẽ thấy vai trò quan trọng của các giá trị, sở thích cá nhân, sự hình dung và sự chăm chỉ làm việc là rất cần thiết cho sự thay đổi.

Người thành đạt luôn biết rằng giải pháp cho ngày hôm nay có thể sẽ không còn phù hợp cho năm tới, vì vậy họ luôn sẵn sàng cho sự thay đổi và những lựa chọn mới. Họ chờ những điều không mong đợi và luôn sẵn sàng đón nhận những điều bất ngờ.

Hãy suy nghĩ như những người thành đạt khác: “Công việc

của mỗi chúng ta là khác nhau”. Thừa nhận sự khác nhau độc đáo của từng vấn đề là cơ hội để thiết kế lại hệ thống chứ không chỉ sửa chữa hệ thống. Bây giờ, bạn hãy bắt đầu áp dụng Tư duy Đột phá bằng cách không chỉ xem xét vấn đề mà còn xem xét mục đích của các nỗ lực của bạn – bạn đang cố gắng để đạt được điều gì?

1 1 4

## Chương 5

NgUYÊN tẮC

triỂN kHAI MỤC ĐÍCH

M

*ột nhà máy thủy điện lớn ở Canada muốn giảm giá thành đồng thời nâng cao hiệu suất xây dựng và bảo trì các tháp truyền tải điện. Các nhà quản lý quyết định xây dựng một chương trình đánh giá công việc để lập chỉ tiêu cho tất cả nhân viên xây dựng.*

*Sau khi nhà máy đầu tư 2 triệu đô la để thu thập thông tin về hiệu quả công việc và xây dựng chương trình, họ phải tạm ngưng vì nguy cơ đình công. Nhân viên phản đối vì khối lượng công việc đòi hỏi mỗi người phải gánh vác tăng lên quá nhiều.*

*Giữa lúc bắt đầu áp dụng chương trình theo kế hoạch đã định, ban quản lý cũ bị thay thế. Ban quản lý mới quyết định dùng Tư duy Đột phá để mở rộng các mục đích họ*

*muốn đạt được qua chương trình, theo một trật tự các mục đích lớn hơn.*

*Họ xác định các mục đích của chương trình gồm các bước như sau: (1) định ra các tiêu chuẩn về khối lượng công việc*

1 1 5

*Tư duy Đột phá*

*xây dựng, (2) xác định chỉ tiêu mà mỗi công nhân cần thực hiện, (3) quyết định thành phần của các nhóm làm việc, (4) ước lượng các hạn mục công trình theo yêu cầu, (5) lập kế hoạch xây dựng các tháp truyền tải, (6) giao các hạn mục xây dựng cho các đơn vị thi công, (7) thiết lập hệ thống phân phối điện, và (8) phân phối điện đến khách hàng.*

*Bằng cách chọn mục đích 4 và 5 làm trọng tâm, ban quản lý mới đã làm theo yêu cầu của nhân viên về việc để họ tự lập định mức công việc. Điều này dường như mang lại hiệu quả tốt hơn so với việc áp đặt chỉ tiêu cho từng công nhân của ban quản lý cũ. Trong vòng một năm, ban quản lý mới đã lặng lẽ “chôn giấu” các bộ tiêu chuẩn mà họ dự định áp đặt do định mức mới được lập bởi chính những người thực hiện tỏ ra tốt hơn những gì hệ thống đo lường đánh giá đã “sản xuất” ra.*

*Năng suất được cải thiện và chi phí được cắt giảm ngoài mức mong đợi so với đề án ban đầu, vốn được cho là rất khả thi. Bên cạnh đó, tình trạng căng thẳng có thể dẫn tới*

*đình công đã được ngăn chặn kịp thời.*

Từ “*mục đích*” có nhiều nghĩa khác nhau. Có thể đó là *tính hữu dụng*, như trong câu “mục đích của cái kim là để siết, vặn, kẹp đồ vật”; có thể nó mang nghĩa *ý định*, như trong câu “mục đích của anh ta là sống lương thiện”; hay *sứ mệnh* trong “Mục đích của công ty là cung cấp dòng không khí đã được điều hòa trong môi trường kín”; hoặc nó cũng có nghĩa một *mục tiêu*, như “mục đích của hiệu tạp hóa này là kiếm tiền”.

Trong Tư duy Đột phá, mục đích không những bao hàm tất cả các nghĩa này mà còn hướng đến một mục tiêu cao hơn.

1 1 6

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

Nguyên tắc Triển khai Mục đích bao gồm đầy đủ các động cơ và kết quả có thể có trong việc áp dụng sự thay đổi trong điều kiện hiện tại. Nguyên tắc này nêu rõ rằng việc khai thác và mở rộng các mục đích sẽ tạo cơ hội xử lý đúng vấn đề trong khuôn khổ hoàn thiện các mục đích của cá nhân lẫn tổ chức.

Các nhà lãnh đạo và giải quyết vấn đề hiệu quả luôn đặt vấn đề vào một bối cảnh rộng lớn hơn. Họ tìm hiểu mối quan hệ giữa những hành động được cho là hiệu quả với vấn đề và các mục đích trong bối cảnh lớn hơn của vấn đề mà ban đầu chỉ là một bộ phận. Điều này giúp họ phát triển một trình tự hoặc một nhóm các mục đích luôn mở rộng cho vấn đề mà họ xử lý.

Việc mở rộng các mục đích thành một trình tự hệ thống là yếu tố then chốt để giải quyết thành công vấn đề. Nó giúp bạn hiểu một cách rõ ràng bối cảnh rộng hơn của tất cả tình huống vấn đề. Đó cũng chính là sự khởi đầu quan trọng để khơi dậy sức sáng tạo ở mọi mặt trong quá trình giải quyết vấn đề, chứ không chỉ đơn thuần phát triển các ý tưởng cải tiến. Hầu hết mọi người đều có xu hướng nghĩ về *các mục đích* một cách cứng nhắc. Chúng ta đến cửa hàng để “mua bánh mì”. Chúng ta gởi tiền cho hội từ thiện để “giúp đỡ người nghèo”. Chúng ta tập thể dục nhịp điệu để “cải thiện sức khỏe”. Chúng ta mua vé số để mong được “trúng thưởng”. Thế nhưng, nếu xét kỹ chúng ta sẽ thấy các mục đích đơn giản này còn có những động cơ và kết quả phức tạp hơn nhiều. Ít khi chúng ta rời khỏi cửa hàng chỉ với mỗi món đồ mà chúng ta định ghé vào mua. Thông thường một hoặc vài món khác sẽ lọt vào tầm mắt của chúng ta. Mục đích của việc ghé cửa hàng

1 1 7

Tư duy Đột phá

vô tình được mở rộng. Đóng góp từ thiện không chỉ để giúp đỡ người nghèo, mục đích trong thâm tâm là sự sẻ chia và thể hiện lòng nhân ái. Tập aerobic không chỉ để cơ thể khỏe khoắn mà còn làm cho tinh thần sảng khoái. Điều chúng ta thật sự mua vé số là, trong một thời khắc ngắn ngủi, chúng ta tận hưởng cảm giác đang tiến gần đến sự giàu có. Trong tất cả các

ví dụ trên, những mục đích ”bề nổi” chỉ là sự khởi đầu những mục đích rộng lớn hơn.

Khái niệm cốt lõi của Tư duy Đột phá là mục đích ban đầu trong việc giải quyết vấn đề chỉ là mục đích sơ khởi, và nhiều mục đích lớn hơn nảy sinh thông qua sự suy xét kỹ lưỡng, như quan sát khách hàng và các yếu tố ngoại cảnh. Đề nghị khách hàng nói rõ mục đích của họ có thể ảnh hưởng to lớn đến quan điểm và cách hình thành giải pháp. Ví dụ, nếu bạn hỏi người tham dự một cuộc hội nghị được tổ chức trong khách sạn nói về mục đích của giờ giải lao, câu trả lời của họ thường khác với câu trả lời của nhân viên phục vụ khách sạn.

Nguyên tắc Triển khai Mục đích hướng dẫn cách tư duy mở rộng, mở cửa cho nhiều giải pháp khả thi hơn. Sự nhìn xa trông rộng sẽ khởi đầu từ những mục đích rộng lớn hơn này.

Cấu trúc của cách suy nghĩ này được thể hiện rõ nhất bằng một biểu đồ hình thang mở rộng xuống dưới chứ không phải lên trên.

Bậc thang cao nhất là một nhận định về vấn đề dưới hình thức đơn giản nhất – thường là điều mà bạn hoặc một nhóm đang thực hiện để xử lý vấn đề. Những bậc thang tiếp theo biểu thị cho những *quan điểm mở rộng* của các mục đích giải quyết vấn đề khi Tư duy Đột phá được áp dụng.

Ví dụ, một nhà sản xuất bao bì nhựa gặp trục trặc với chiếc máy bế hộp. Mẫu hộp này phức tạp đến mức máy dập sai đến 25%. Hình 5-1 minh họa kiểu thiết kế của hộp này.

**Hình 5-1:** Mẫu thiết kế hộp ban đầu.

Các tư vấn viên Tư duy Đột phá giúp nhóm kỹ sư vạch ra một loạt những mục đích mở rộng sau đây của vấn đề điều khiển chiếc máy:

1. Đục lỗ trên tờ giấy
2. Mở khe hở trên tờ giấy
3. Làm miệng hộp
4. Đóng hộp và xếp túi nhựa vào trong hộp
5. Giao hàng cho khách hàng
6. Cung cấp miễn phí túi nhựa cho khách hàng
7. Cung cấp cho khách hàng hộp nhựa dẻo và không thấm nước

1 1 9

Tư duy Đột phá

Bằng cách từng bước tìm kiếm những mục đích lớn hơn cho mỗi mục đích, nhận định ban đầu – rằng sẽ rất khó khăn và tốn kém nếu thay hệ thống cũ bằng hệ thống bế mới khác – đã bị loại bỏ. Việc xem xét được định hướng, trên xu hướng không ngừng mở rộng đến điều cần *đạt được*: một hộp để cung cấp túi nhựa cho khách hàng (mục đích cấp 5 và 6). Quá trình Tư duy Đột phá toàn diện có thể dẫn đến nhận



định rằng khách hàng không cần túi nhựa – rằng một số loại hộp đựng túi nhựa khác có thể tốt hơn. Nhưng trong trường hợp này, túi nhựa vẫn được xem là một lựa chọn cần được xét đến. Một vài hạn chế hoặc yêu cầu được đưa vào quá trình xem xét. Hộp phải làm bằng các-tông, không được làm hư túi, dễ mở, các túi phải dễ tách rời, bắt mắt nhưng không quá cầu kỳ. Kết quả của những yêu cầu trên là một chiếc hộp khá đơn giản, không liên quan gì đến vấn đề máy bẻ cắt như ban đầu, đồng thời dễ dàng cho người sử dụng khi muốn lấy ra từng túi riêng rẽ (xem Hình 5-2).

**Hình 5-2:** Mẫu thiết kế hộp cải tiến.

1 2 0

nguyên Tác Triển khai mục Đích

Đây là một ví dụ ở tầm vi mô (microcosm) về Tư duy Đột phá. Kỹ thuật Triển khai Mục đích cũng rất hiệu quả trong việc giải quyết những vấn đề khác, như trong ví dụ về vấn đề giao thông tại giao lộ nguy hiểm nọ. Nếu bạn mở rộng suy nghĩ của mình vượt ra khỏi mục đích tức thời ban đầu, và nghĩ đến điều bạn muốn ở phạm vi lớn hơn thì các lựa chọn cho giải pháp của bạn sẽ nở rộ như hoa cỏ mùa xuân, và giải pháp bạn chọn có khả năng đưa bạn đến gần hơn với mục đích của mình.

Các cấp mục đích còn có những ứng dụng vĩ mô. Xem xét ví dụ sau đây, các mục đích được hiểu ngầm chứ không được viết ra, nhưng chúng đã mang đến cho Isao Nakauchi – nhà

sáng lập, Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Giám đốc DAIEI, hệ thống siêu thị lớn nhất Nhật Bản – nhiều năm thịnh vượng và phát triển. Ông kể:

*Sau chiến tranh thế giới thứ hai, tôi mở một quầy thuốc tây nhỏ ở Kobe. Lúc đó, mỗi ngày tôi bán thuốc cho rất nhiều người. Sau một thời gian, tôi chợt nghĩ đến mục đích của việc bán thuốc ở quầy thuốc nhỏ của tôi. Tôi nhận ra rằng mục đích của việc bán thuốc là ngăn ngừa bệnh tật cho người dân. Tôi mở rộng quầy thuốc và bắt đầu bán các mặt hàng có liên quan đến việc tăng cường sức khỏe của mọi người. Quầy thuốc nhỏ của tôi trở thành nơi bán thuốc lý tưởng, và chúng tôi bắt đầu phát triển chuỗi quầy thuốc khắp đất nước. Tôi tiếp tục suy nghĩ đến các mục đích của quầy thuốc. Cuối cùng tôi thấy các mục đích công việc của tôi không chỉ tăng cường sức khỏe cho mọi người, mà còn mang lại cho họ một cuộc sống tốt đẹp hơn. Tôi phát triển một siêu thị cho mục đích đó. Bây giờ chúng tôi không chỉ cung cấp các sản phẩm vật chất nhằm làm cho*

1 2 1

Tư duy Đột phá

*cuộc sống tốt đẹp hơn, mà cả “phần mềm” cho hạnh phúc con người qua hệ thống chuỗi siêu thị cao cấp trên toàn thế giới của chúng tôi. Tôi luôn luôn mở rộng các mục đích kinh doanh và thay đổi hàng năm, hàng tháng và hàng*

ngày. “Thay đổi” là một quy luật trong thế giới này. Thay đổi tạo ra cơ hội cho chúng tôi. Các mục đích của công việc nên thay đổi phù hợp với các cơ hội. Các hệ thống với những mục đích không rõ ràng và hữu ích sẽ không thể tồn tại trong thế giới kinh doanh ngày nay. Chúng ta phải biết suy nghĩ về các mục đích và quyết định mục đích nào là cần thiết nhất.

## **Vượt lên sự hiển nhiên: bước chuyển hóa các**

### **khái niệm vấn đề đơn giản**

Nguyên tắc Triển khai Mục đích chỉ ra cách nắm bắt cơ hội để thay đổi vấn đề một cách hiệu quả. Đồng thời, nguyên tắc này cũng giúp bạn tránh xử lý một vấn đề được xác định sai, và khắc phục những trở ngại tiềm tàng trong phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống.

Hầu hết mọi người đều có khuynh hướng chấp nhận ngay nhận định đầu tiên về vấn đề. Khi đó, chúng ta đã vô tình bỏ qua cơ hội tìm ra một giải pháp đột phá. Định hướng theo mục đích giúp bạn tránh được việc nêu ra những giải pháp sai lầm. Trong ví dụ về “Dây chuyền chất xếp tự động”, vị chuyên gia được mời tư vấn đã tiếp cận vấn đề theo cách truyền thống, thu thập thông tin về tất cả các vấn đề, phân tích số liệu thống kê, vẽ biểu đồ... để rồi đề xuất chi ra 60.000 đô la cho mỗi nhà kho để tự động hóa bãi bốc dỡ với thời gian thu hồi vốn trong vòng 8 tháng - một sự đầu tư hết sức hiệu quả.

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

Các giám đốc kho nhanh chóng tán thành đề xuất này, nhưng vị phó tổng giám đốc chuyên trách hệ thống phân phối đã nghĩ lại. Vì hệ thống tự động hóa cần phải lắp đặt ở tất cả 24 kho, nên tổng chi phí lên đến 1,44 triệu đô la, ông yêu cầu các kỹ sư hệ thống đánh giá lại đề xuất này. Cuối cùng, như bạn đã biết, một giải pháp tuyệt vời hơn đã được tìm ra.

Thay vì chi 1,44 triệu đô la để lắp đặt hệ thống băng tải tự động trong tất cả các kho hàng – giải pháp đúng cho vấn đề sai – công ty đã bán bớt 20 kho hàng và chỉ giữ lại 4 kho ở xưởng sản xuất chính. Sử dụng các phương tiện vận chuyển khác, sản phẩm được chuyển trực tiếp đến đại lý. Công ty giữ lại và chuyển nhân viên ở các kho bị bán đi vào làm việc ở các bộ phận khác.

Chấp nhận vấn đề như nhận định ban đầu có nghĩa là các yếu tố liên quan đến lĩnh vực đó cũng được tự động chấp nhận. Nếu được chấp nhận là vấn đề thì việc “sửa đổi hệ thống chuyển hàng lên xe” sẽ khiến mọi người tin rằng giải pháp có những điểm liên quan đến xe tải, nhà kho, và hàng hóa trong kho. Mục đích lớn hơn, “phân phối sản phẩm công ty đến nhà buôn” sẽ có liên quan đến nhiều hình thức vận chuyển khác nhau, bao bì đóng gói, hoặc thậm chí, như chúng ta thấy trong ví dụ này, loại bỏ bớt những bước trung gian không cần thiết trong một quá trình lớn hơn.

Việc tìm kiếm giải pháp luôn liên quan đến một số rào cản. Trọng lực luôn tồn tại, ngày và đêm nối tiếp nhau theo một lịch trình đều đặn, các tổ chức có cơ cấu và nguồn lực...

Xác định được những rào cản nhỏ nhất và vượt qua chúng chính là sức mạnh mà Nguyên tắc Triển khai Mục đích mang lại cho bạn.

1 2 3

Tư duy Đột phá

**Tránh các “bẫy công nghệ” hay lao vào phân tích ngay**

Nếu nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo “tấn công” phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống, thì nguyên tắc Triển khai Mục đích sẽ tiếp tục củng cố sức mạnh cho cuộc tấn công đó. *Tư duy theo mục đích* là một bước đi vững chắc trước các “bẫy công nghệ” và quan niệm “phân tích là trên hết” của các phương pháp truyền thống.

Những người thành đạt mà chúng tôi từng phỏng vấn không thực hiện tư duy phân tích ngay khi họ gặp phải một vấn đề được xem là khác biệt. Họ không bao giờ kêu gọi mọi người nỗ lực hết sức để thu thập thông tin trước khi xác định điều cần đạt được trong phạm vi vấn đề. Ngược lại, họ dành “nhiều thời gian cho hoạch định tổng thể, và dành ít thời gian hơn cho hoạch định chi tiết”.

Người giải quyết vấn đề thành công luôn xem việc xác

định *các mục đích* quan trọng nhất là hành động trước tiên để không lãng phí thời gian, sức lực và tiền bạc vì buộc phải bỏ đi những giải pháp công nghệ tốn kém (rô-bốt, tự động hóa văn phòng... ) trước khi các mục đích của hệ thống được xác định rõ ràng.

Ngày nay, các công ty bắt đầu tiên hành nghiên cứu để lấy thông tin về các mô hình và bản chất của vấn đề và giải pháp. Ví dụ, nếu các kế hoạch động viên nhân viên được áp dụng khá thành công ở một số công ty thì các công ty khác cũng sẽ cân nhắc áp dụng kế hoạch đó. Nói chung, một thực tế thường bị bỏ qua là các kế hoạch như thế chỉ là giải pháp ngắn hạn và không được xem là hữu ích.

1 2 4

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

Để vượt lên chính mình và tiến về phía trước, cá nhân và tổ chức cần hiểu rõ *các mục đích* mà mình muốn đạt được, thay vì các vấn đề mà mình đối mặt. Hầu hết các tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận... đều thiếu một sự tập trung vào các mục đích cần đạt được. Các chương trình có thể đánh đổi bằng cả sinh mạng con người khi thiếu các mục đích. Hãy xem xét chương trình tàu không gian con thoi Mỹ và sứ mệnh ngăn ngừa của con tàu *Challenger*(\*). Chương trình đã mang trong mình một thảm họa trước khi cả nước đặt ra câu hỏi: “Thế tại sao chúng ta làm điều đó?”. Vụ nổ định mệnh ấy đã đưa đến

cuộc kiểm tra gắt gao đầu tiên đối với các cấp mục đích của chương trình tàu không gian con thoi của Mỹ.

Hãy lưu ý rằng, lợi nhuận chỉ là một trong những *thước đo* để đánh giá công ty đạt được mục đích thật sự của mình như thế nào. Lợi nhuận không phải là sứ mệnh của công ty. Mục đích sẽ được thấy rõ đơn giản bằng cách đặt câu hỏi: “Chúng ta tham gia vào việc gì?” hoặc “Chúng ta đang cố gắng cung cấp cho khách hàng dịch vụ gì?”.

Nhiều công ty ở các quốc gia khác nhau đã nhận thức được những mục đích lớn hơn của họ, như đáp ứng nhu cầu khách hàng và người lao động. Điều đó giúp họ thay đổi cách hoạt động và kết quả là họ thu về lợi nhuận và chiếm thị phần cao hơn.

Một loạt các mục đích lớn hơn có liên hệ với nhau sẽ mở ra những cơ hội cho sự tăng trưởng lâu dài và cải tiến công ty, tổ chức của bạn. Để có câu trả lời đúng, trước tiên bạn phải hỏi

(\*) Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. Thảm họa này buộc

Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó.

1 2 5

Tư duy Đột phá

những câu hỏi đúng. Khi định rõ những mục đích lớn hơn trong đầu mình, bạn có thể tránh được những suy nghĩ về việc khắc phục tạm thời (như đóng cửa nhà máy hoặc ngừng sản xuất) và sự loại trừ những hậu quả lớn hơn.

**Bản chất và các giá trị của vấn đề**

Khái niệm về mục đích có một hệ quy chiếu về triết học

và lịch sử rất nổi tiếng. Các nhà sử học đi tìm mục đích của các hoạt động của quá khứ trong bối cảnh tổng hòa các động cơ, mục tiêu, giá trị và niềm tin.

Các triết gia luôn đi tìm sự thấu hiểu về các vấn đề có liên quan đến mục đích – những giả định tuyệt đối, quan hệ nhân - quả, phương tiện và kết quả, phương thức hoạt động chức năng, các tầng ý nghĩa, bản chất của chân lý và thực tiễn...

Quan điểm toàn diện là yếu tố trung tâm của Tư duy Đột phá. Chúng ta tin rằng lý do cuối cùng để giải quyết vấn đề thành công là hướng đến sự hoàn thiện con người; và các giải pháp không dựa trên niềm tin đó sẽ không phát huy tối đa tác dụng.

Mỗi vấn đề luôn có hai mặt cơ bản, *sự tồn tại độc lập* (substantive) và *các giá trị* (values).

*Tồn tại độc lập* bao gồm tất cả các điều kiện (ai, cái gì, ở đâu và khi nào) của một tình huống cụ thể mà bạn muốn thay đổi. Vấn đề tồn tại độc lập của bãi chất xếp là đưa hàng lên xe tải hoặc phân phối sản phẩm đến khách hàng. Trong quyển sách này, khi nhắc đến từ *mục đích* là chúng tôi đang nói về những khía cạnh tồn tại độc lập của vấn đề. Đó là chuỗi *các sứ mệnh* hoặc *kết quả* vốn chỉ có thể đạt được thông qua các hoạt động được cân nhắc kỹ lưỡng.



*Các giá trị* của vấn đề gồm khát vọng, cảm hứng và nhu cầu, những yếu tố làm cho *tồn tại độc lập* trở thành một vấn đề lớn cần được đặc biệt quan tâm. *Các giá trị* sẽ thúc đẩy mong muốn xử lý vấn đề. Không có các giá trị, không có sự không hài lòng và vì thế, sẽ không có vấn đề. Các giá trị chủ yếu xoay quanh mong muốn của con người về việc làm cho thế giới và chính họ trở nên tốt đẹp hơn.

Nhận thức của chúng ta về sự tồn tại của một vấn đề và ý thức về sự cần thiết phải thay đổi, bắt nguồn từ khát vọng bản năng của con người trong việc thừa nhận một hoặc nhiều hơn bốn giá trị cơ bản sau đây:

- Hiệu quả hơn
- Chất lượng cuộc sống và cộng đồng cao hơn
- Phẩm giá, quyền bình đẳng và quyền tự do cao hơn
- Hoàn thiện bản thân

Tuy nhiên, xuyên suốt chiều dài lịch sử nhân loại, các giá trị này không phát triển theo một đường thẳng mà đi lên theo đường xoắn ốc. Tính hiệu quả, chất lượng cuộc sống, quyền tự do, sự hoàn thiện – tất cả đều tốt đẹp hơn ở thời đại ngày nay mặc dù con người luôn phải đối mặt với nhiều khủng hoảng nghiêm trọng. Quả thật, chúng ta phải cải tiến, phải liên tục đẩy đường xoắn ốc của các giá trị đi lên. Đó là một cuộc đấu tranh không ngừng chống lại entropy(\*) – xu hướng của tất cả các hệ thống khép kín suy sụp và đi vào bế tắc.

(\*) Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, *entropy nhiệt động lực* (hay gọi đơn giản là *entropy*), ký hiệu  $dS$ , là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng  $dQ$  phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định  $T$

$(dS = dQ / T)$ .

1 2 7

Tư duy ĐộT phá

Khi việc giải quyết vấn đề của bạn tiến triển và bạn chọn một mục đích trọng tâm hoặc các mục đích định hướng việc làm của bạn, khi đó các giá trị hoặc các mục tiêu sẽ là thước đo thành quả cụ thể hoặc các mục tiêu cụ thể. Chẳng hạn, nếu bạn thiết kế một hệ thống giao thông công cộng của thành phố, thì:

- Các giá trị hoặc mục tiêu là sự an toàn, lịch trình thuận tiện, tạo ra nhiều việc làm hơn, ít hoạt động quản lý, tính sẵn sàng phục vụ của cơ sở hạ tầng, và sự thoải mái dành cho hành khách.
- Các thước đo hiệu quả (ví dụ như thời gian phục vụ giữa các lượt xe buýt, tỷ lệ tai nạn, số lượt khiếu nại của hành khách...) là những chỉ tiêu để đánh giá một chức năng liên quan đến một giá trị cụ thể nào đó.
- Các mục tiêu của bạn khi đó là các mức độ hiệu quả được ước lượng cần đạt được để tiến lên một mục tiêu (chẳng hạn, mục tiêu giảm tai nạn 2% một năm).

Nhận thức và nêu rõ các giá trị cơ bản có thể giúp bạn xác định các cơ hội giải quyết vấn đề và sáng tạo những giải pháp khác tốt hơn. Vì các giá trị và các mục đích về cơ bản có mối

liên hệ với nhau, động lực để thực hiện sự thay đổi được dựa vào sự thừa nhận các giá trị và suy giảm hiện tại trong thành quả của các mục đích mà phản ánh những giá trị này. Mở rộng các mục đích cũng mở ra những giá trị khác nhau liên quan đến những cấp độ vấn đề rộng hơn là yếu tố quan trọng làm “không gian giải pháp” của bạn mở rộng hơn nữa.

Mặc dù các giá trị và mục đích là nhân tố thúc đẩy chúng ta xử lý vấn đề, nhưng hãy tạm gác lại những yếu tố này và tiến

1 2 8

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

hành mở rộng mục đích. Khi đó, những thước đo đúng đắn cần được xác định cho các mục đích trọng tâm (thường là lớn hơn) của vấn đề mà bạn sẽ giải quyết. Nếu không, bạn sẽ thấy chính mình đang theo đuổi, với một tinh thần hăng hái hơn trước, các mục đích được xác định sai lầm.

Kết hợp tất cả các khía cạnh của nguyên tắc Triển khai

Mục đích trong những bước đầu tiên của việc hoạch định đảm bảo rằng việc ra quyết định của bạn sẽ gặt hái được nhiều hơn cho bạn và cho tổ chức, xã hội. Nước Mỹ có một nền tảng tri thức và thông tin liên tục phát triển, nhưng trù phi chúng ta áp dụng tri thức vào thực tiễn với một ý thức rõ ràng về mục đích và các giá trị, chúng ta mới sử dụng tri thức đó một cách hiệu quả nhất.

Nhiều công ty đặc biệt thành công của Nhật từ lâu đã

không xem lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu, thay vào đó họ đặt ra những mục tiêu lớn hơn: cải thiện mức cuộc sống và nâng cao phúc lợi xã hội cho cộng đồng. Nhiều nhà quản lý Mỹ chế nhạo những mục tiêu cao thượng đó vì họ phải xem xét báo cáo lợi nhuận cuối năm và trả lời câu hỏi của các cổ đông không hài lòng với kết quả kinh doanh của công ty họ. Điều trớ trêu là, theo xác nhận của chuyên gia tư vấn quản lý nổi tiếng Peter Drucker, nhiều công ty nước ngoài vẫn có giá cổ phiếu tăng cao hơn các đối tác Mỹ của họ, vốn chỉ tập trung vào việc tăng doanh thu, thị phần và hạnh phúc của... các ông chủ.

Đồng nghiệp của Drucker, Richard Ellsworth cho biết rằng trọng tâm của vấn đề là các công ty nước ngoài xác định *mục đích tồn tại của họ* theo một cách khác. Ở Mỹ, mục đích đó thường là phục vụ cổ đông; ở Nhật Bản, là phục vụ khách

1 2 9

Tư duy Đột phá

hàng và người lao động. Phục vụ cổ đông cũng có nghĩa là tập trung nhiều vào giải pháp nhanh chóng nhằm tác động đến điểm mấu chốt ngay lập tức. Phục vụ khách hàng và người lao động có nghĩa là tập trung vào sự tăng trưởng lâu dài.

Tuy nhiên, áp dụng các nguyên tắc Tư duy Đột phá đòi

hỏi các nhà quản lý và cổ đông Mỹ hỏi chính mình một câu

hỏi lớn hơn: “Mục đích của cổ đông là gì?”. Có phải chỉ đơn

giản là có được sự thu hồi vốn nhanh? Vậy, *mục đích lớn hơn*

của việc thu hồi vốn nhanh là gì?

Hỏi những câu hỏi đó sẽ đưa người Mỹ đến kết luận rằng mục đích của cổ đông là duy trì sự ổn định của đồng vốn, đầu tư vào các công ty phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, và cuối cùng, để chiếm lĩnh thị trường. Như vậy, các công ty quan tâm đến sự tăng trưởng dài hạn thực ra đã nhắm vào mục đích phục vụ tốt nhất cho cổ đông của mình.

Dĩ nhiên, sự tập trung vào các mục đích này không chỉ áp dụng đối với các chủ thể sản xuất và tài chính, mà còn ở các tổ chức liên quan đến giáo dục, y tế, vận chuyển, nông nghiệp, và bất kỳ ngành nghề nào khác. Tư duy Đột phá là quá trình tối ưu hóa để chỉ ra và giải quyết các vấn đề mà tất cả các bộ phận của xã hội phải đối mặt, ở tất cả mọi mức độ. Ví dụ, chính phủ nên xem xét các cấp mục đích trong việc quyết định áp dụng loại hành động gì đối với hoạt động chính trị hoặc quân sự ở nước ngoài – Kuwait vào năm 1991, Haiti và Bosnia năm 1993... Đối với gia đình, mở rộng các mục đích mang đến các ý nghĩa có liên quan cho các vấn đề cá nhân mà tất cả chúng ta gặp phải, dù những câu hỏi đó có khó trả lời về ý nghĩa lâu dài và ý nghĩa thực sự trong cuộc sống.

1 3 0

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

**Bảng 5-1:** Minh họa bốn khái niệm chứa đựng trong từ *mục đích*.

**Phòng chụp X-quang**

**Mục đích:** Chụp các bộ phận của cơ thể theo yêu cầu.

**Giá trị hoặc mục tiêu:** Cải thiện khả năng chẩn đoán chính xác, giúp tăng cường sức khỏe, nâng cao chất lượng y tế, cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân (cấp chức năng rộng hơn).

**Các thước đo hiệu quả:** Số lượng ca chụp mỗi ngày, độ chính xác của phim chụp, chi phí.

**Mục tiêu:** 30 ngày không có sai sót.

*Hành động cụ thể:* Đặt bệnh nhân vào vị trí, mở máy, chiếu tia X-quang.

## **Hoạt động bảo trì**

**Mục đích:** Bảo đảm các thiết bị luôn trong điều kiện hoạt động tốt nhất.

**Giá trị hoặc mục tiêu:** Cải thiện tính hiệu quả của thiết bị, tăng cường quy mô chất lượng, sử dụng hiệu quả các nguồn lực.

**Các thước đo hiệu quả:** Tỷ lệ phần trăm các máy đang hoạt động, số lời than phiền nhận được.

**Mục tiêu:** 99% thiết bị đưa vào sử dụng hàng tuần.

*Hành động cụ thể:* Sửa chữa máy, kiểm tra bảo dưỡng.

## **Phòng Nhân sự**

**Mục đích:** Đáp ứng nhu cầu nhân lực kịp thời.

**Giá trị hoặc mục tiêu:** Tuyển nhân sự có năng lực, giảm tốc độ thay thế nhân viên, tạo việc làm.

**Các thước đo hiệu quả:** Tỷ lệ phần trăm yêu cầu về nguồn nhân lực đã được đáp ứng.

Mục tiêu: 90% yêu cầu được đáp ứng.

*Hành động cụ thể:* Sàng lọc, tuyển dụng, đào tạo và chấm dứt hợp đồng lao động.

1 3 1

Tư duy Đột phá

## **Công ty chế tạo ô tô**

Mục đích: Sản xuất xe chở người và vận chuyển hàng hóa.

Giá trị hoặc mục tiêu: Tạo lợi nhuận, tạo phong cách riêng, có các đại lý chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu tiêu hao năng lượng, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Các thước đo kết quả: Cổ tức, thị phần, khả năng thu hồi vốn.

Mục tiêu: Tăng 20% lợi nhuận trong năm tới, tăng vòng quay vốn 15%.

*Hành động cụ thể:* Thu mua, hàn, sơn, lắp ráp.

## **Áp dụng nguyên tắc Triển khai Mục đích**

Trong khi nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo là một trạng thái của ý thức thì khái niệm Mở rộng các Mục đích còn là một bộ công cụ cho các nỗ lực giải quyết vấn đề. Hệ ý thức của bạn sẽ liên tục bị kích thích và nâng cao khi bạn tìm kiếm các mục đích bằng cách không ngừng mở rộng phạm vi sử dụng các công cụ như trong ví dụ dưới đây:

*Bạn vừa được bầu làm ủy viên phụ trách giao thông của*

*Hạt Small với nhiệm kỳ 4 năm. Hạt Small có hai thành phố*

*chính là Hubsville và Queen City (xem Hình 5-3). Một đường*

cao tốc hai làn xe nối liền hai thành phố này là con đường giao thông huyết mạch của hạt, băng ngang qua một đồng bằng có một Hồ Chương ngai khá rộng và sâu. Bạn chiến thắng trong cuộc bầu cử nhờ lời hứa cải thiện tình trạng kẹt xe trên xa lộ với chi phí thấp nhất.

Bạn sẽ làm gì để thực hiện lời hứa đó? Bạn sẽ đo các khoảng cách giữa hai thành phố? Hoặc bạn chỉ phác thảo trên

1 3 2

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

Hình 5-3 những tuyến đường mà bạn nghĩ là cần thiết và tiến hành thử nghiệm? Hay bạn sẽ yêu cầu người khác giúp bạn xác định những thông tin bổ sung bạn cần thu thập?

## **1. Xác định nhu cầu và mục đích của những người có quyền lợi và nghĩa vụ có liên quan**

Hãy trao đổi riêng hoặc nhập họ thành một nhóm. Lập lịch trình các cuộc gặp mặt để tìm hiểu và cập nhật nhu cầu và mục đích của họ một cách thường xuyên. Nếu bạn chắc chắn về tính khả thi của một dự án thì một nhóm chuyên trách hoặc một hệ thống quản lý dự án có thể không cần đến, nhưng trao đổi với người khác về tất cả các vấn đề lúc nào cũng tỏ ra rất hữu ích.

NOrTH GOrGE

HuBSvIIIe

Đường cao tốc hai làn xe



Hồ

Chương ngại

HạT SMALL

Giao lộ BUFFALO

QUEEN CITY

**Hình 5-3:** Bản đồ những trục đường chính của Hạt Small.

*Một nhóm gồm người dân, chính khách, chuyên gia giao*

*thông và nhân viên thuộc sở giao thông của bạn đồng ý rằng dự*

1 3 3

Tư duy ĐỘT phá

*án xa lộ giữa Hubsville và Queen City cần được thay đổi ít nhất*

*là về mặt chi phí. Vượt ra ngoài cam kết mà bạn đã từng nói với*

*cử tri trong chiến dịch tranh cử, yêu cầu đó là rất quan trọng.*

*Bạn yêu cầu nhóm công tác xác định các mục đích mong*

*muốn về con đường nối liền hai thành phố. Và cuộc thảo luận*

*đã hé mở một vài mục đích: kết nối thông tin liên lạc, mặt*

*đường cho mọi thời tiết, chỗ ở cho nhiều người...*

## **2. Hỏi những câu hỏi có tác dụng mở rộng mục đích**

Để vượt ra ngoài vấn đề như được nhận định ban đầu, hãy

hỏi những câu hỏi như: Thực sự chúng ta đang cố gắng làm

điều gì? Chúng ta đang ở trong “công việc” gì? Mục đích lớn

hơn nào có thể tăng cường chức năng của tổ chức này? Nhu

cầu và mục đích của khách hàng và của khách hàng của khách

hàng là gì? Vấn đề này là một yếu tố của vấn đề nào khác?

(Không phải như câu hỏi thông thường, những yếu tố của vấn đề này là gì?) Mục đích của dự án có đạt được hay không nếu bạn bắt tay xử lý vấn đề? Những câu hỏi như thế sẽ giúp bạn tìm ra những giải pháp thích hợp.

Chẳng hạn, sau 8 tháng nghiên cứu, giám đốc và một số phó giám đốc một công ty quyết định rằng họ phải mở rộng gấp đôi diện tích sản xuất để giải quyết vấn đề về phân phối, chi phí và chất lượng sản phẩm. Vào giai đoạn đầu của cuộc họp nhóm chuyên trách, tư vấn viên hỏi họ đâu là mục đích của dự án. Một người nói: “Mọi người đều biết tại sao chúng ta ở đây mà! Chúng ta phải thiết kế một phân xưởng với sức chứa gấp đôi phân xưởng này”. Nhưng thật bất ngờ, sau hai giờ bàn luận về mục đích của dự án, cả nhóm đồng ý rằng mục đích thật sự là phát triển các hệ thống kiểm tra quản lý.

1 3 4

nguyên Tác Triển khai mục Đích

*Cuộc họp tiếp theo của bạn có nội dung liên quan đến việc xây dựng một đường cao tốc nối liền hai thành phố bằng cách đưa ra một trình tự mục đích hoặc dãy mục đích, liệt kê những mục đích được xác định ngay từ đầu và từ nhỏ đến lớn. Bằng cách so sánh mỗi nhận định về mục đích với mọi người, cả nhóm quyết định rằng cần có một “mặt đường chịu mọi thời tiết” là mục đích nhỏ nhất. Bằng cách đặt câu hỏi, mục đích của việc có một mặt đường có thể sử dụng trong mọi thời tiết là*

gì? Cả nhóm xác định là “để tạo nên một xa lộ”. Sau đó, bằng cách hỏi, mục đích của việc tạo ra một xa lộ là gì, cả nhóm xác định được dãy mục đích ban đầu của nó (xem Hình 5-4).

Để có một mặt đường thích hợp mọi thời tiết

Xây dựng một xa lộ

Có một xa lộ

Cho phép xe hơi và xe tải lưu thông giữa hai thành phố

Cho phép đi lại giữa hai thành phố

Tạo điều kiện cho hoạt động tự nhiên giữa các thành phố

**Hình 5-4:** Dãy mục đích hoặc hệ thống trình tự mục đích cho các con đường ở Hạt Small.

### **3. Sử dụng những hướng dẫn sau để tạo một dãy mục đích hoặc các tuyên bố chức năng**

*Trước tiên*, hãy bắt đầu từ những nhu cầu do nhóm hoặc tổ chức nhận thấy. Nếu nhu cầu là làm cho bãi chất xếp hoạt

1 3 5  
Tư duy Đột phá  
động hiệu quả hơn hoặc mở rộng gấp đôi diện tích phân xưởng, hoặc thiết lập một đợt vận động bằng giấy, hãy bắt đầu từ đó.

*Thứ hai*, chọn một tuyên bố đầu tiên cho dãy mục đích.

Tuyên bố đó nên đơn giản và mô tả được mục đích nhỏ nhất và cụ thể nhất của vấn đề. Hãy lập một danh sách tất cả các mục đích, chọn ra một mục đích nhỏ nhất làm mục đích đầu

tiên, sau đó sắp xếp những mục đích lớn hơn còn lại theo thứ tự tăng dần (từ hẹp đến rộng), như Hình 5-4. Những mục đích nhỏ về mặt lý thuyết sẽ có ít giải pháp mà chúng có thể thực hiện hơn các mục đích lớn hơn, và sâu hơn.

*Thứ ba*, soạn thảo các tuyên bố về mục đích của bạn, dùng một động từ và một chủ từ rõ ràng. Động từ nên liên quan đến các điều kiện chung (ví dụ, cung cấp, có, thiết lập...) vốn trái ngược với những động từ chỉ sự đo lường thay đổi hoặc đánh giá mục tiêu hoặc mục đích liên quan đến lãi lỗ (gia tăng, tối thiểu hóa, giảm...). Vì vậy, câu mục đích đơn giản nhất có hai từ độc lập: đó là “lập nhóm”. Mỗi từ được thêm vào chỉ một sự giới hạn và vì thế sẽ làm giảm số giải pháp khả thi xuống.

*Thứ tư*, mở rộng dãy mục đích theo từng nấc tăng nhỏ.

Nếu mục đích cấp đầu tiên của công ty sản xuất là “làm bàn ghế” chuyển trực tiếp đến “có đồ vật trưng bày ở không gian trống” là một bước nhảy quá lớn cho cấp mục đích thứ hai.

Thay vào đó, “làm bàn ghế” có thể chuyển đến “sản xuất bàn ghế”, hoặc “có sẵn bàn ghế” – những triển khai lớn dần sẽ dẫn đến mục đích lớn dần: “có đồ vật trưng bày ở không gian trống”. Không nên tạo những bước nhảy quá lớn giữa các cấp

1 3 6

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

mục đích vì sẽ mất những mục đích khả thi ở giữa để làm cơ

sở xem xét sau đó cho việc lựa chọn hành động. Cơ hội xử lý đúng vấn đề có thể bị bỏ qua bởi vì người ra quyết định có khả năng chọn cấp mục đích nhỏ hơn. Bỏ mất các mục đích trung gian cũng có nghĩa là bỏ mất cơ hội tạo ra nhiều ý tưởng cải tiến hơn.

*Thứ năm*, khi lập hệ thống hoặc dãy mục đích, sắp xếp các câu tuyên bố về mục đích căn cứ vào quy mô của mục đích, thay vì dựa vào quy trình hành động hoặc giải thích. Nếu bạn có hai lời tuyên bố về mục đích tương đương cho cấp mục đích tiếp theo, hãy xếp mục đích xảy ra thường xuyên nhất trong tổ chức lên trên. Nếu quy mô thật sự tương đương, bạn có thể sắp xếp chúng ở cùng cấp mục đích (xem Hình 5-5).

*Thứ sáu*, mở rộng dãy mục đích vượt ra ngoài khả năng thực hiện thực tế một giải pháp, ngay cả việc mở rộng ra khỏi phạm vi các khách hàng của bạn đến khách hàng của khách hàng của bạn. Điều này sẽ mang lại tầm nhìn lớn hơn cho bạn về các mục tiêu và mục đích, giúp tổ chức của bạn vượt qua đối thủ và đứng đầu trong tương lai.

Dù bạn chọn mục đích trọng tâm là một mục đích có quy mô nhỏ – thậm chí là cấp đầu tiên của hệ thống mục đích – thì việc hiểu rõ các mục đích lớn hơn giúp bạn đưa ra những quyết định nhanh và nhạy bén trong suốt tiến trình của dự án. Nắm được tổng thể tình huống sẽ tạo điều kiện tập trung vào tổng thể dự án.

Tư duy ĐỘT phá

**A. Dịch vụ hành khách hàng không**

1. Dịch vụ quảng cáo

1.

Đặt chỗ trước

1. Đón và tiễn hành khách

2.

Bán vé

2. Phân bổ chỗ ngồi

2.

Đảm bảo hành khách và

hành lý được đưa lên và đưa

xuống máy bay chính xác

Trao đổi chứng từ

3.

vận chuyển để

3.

Đảm bảo hành

3. Tạo điều kiện vận chuyển

thanh toán

khách lên máy bay

hàng hóa đã trả cước

4.

Nhận thanh toán

4.

Đảm bảo máy bay

4. Đảm bảo máy bay đúng

tiền dịch vụ

đúng trọng tải cất cánh

trọng tải cất cánh

5.

Nhận thanh toán

5.

Đảm bảo máy bay sẵn

các loại phí khác

sàng rời sân bay

6. Đảm bảo thu được

6. Chuyển hàng từ nơi này

tiền dịch vụ

đến nơi khác

7.

Vận hàng trả tiền trước

từ nơi này đến nơi khác

8. Đưa hàng hóa và hành

khách đến những thành

phố xa xôi

9.

Tạo điều kiện phân phối

nguyên vật liệu và thông tin

10. Giúp người và thông tin có

mặt đúng nơi, đúng lúc

11. Tạo điều kiện vật chất,

con người và thông tin

tương tác với nhau

giữa những nơi xa xôi

1 3 8

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

## **B. Các hệ thống đánh giá kết quả**

Đánh giá hiệu năng thực hiện

Thiết lập định mức

Truyền đạt định mức

Thông báo định mức cho cấp dưới và cấp trên

Cung cấp thông tin về định mức

Đào tạo

Phát triển

Khen thưởng

Khen

Ra quyết

những người

năng lực

việc quản lý



thường  
định thắng  
làm công tác  
nhân viên  
các nguồn lực  
thành tích  
chức  
đánh giá  
đến cấp...

Cung cấp các nguồn lực cho quản lý  
Nhân rộng thành tích về mục đích đã đạt  
đến cấp...  
được của nhân viên

**Hình 5-5:** Ví dụ về các dãy mục đích đa kênh.

Bạn không thể biết chắc là bạn có một dãy mục đích đúng hay không bởi vì không có dãy nào là “đúng” một cách chính xác mà nó luôn luôn cải tiến. Dãy mục đích đầu tiên bạn lập chưa hẳn là dãy mục đích cuối cùng. Việc phát triển hai hoặc ba dãy, và so sánh để chọn ra dãy chuẩn nhất dưới sự đồng ý của mọi người liên quan trong dự án là điều rất bình thường.

Trước khi chọn ra “cấp mục đích và dãy mục đích đúng” cuối cùng, nhóm dự án của bạn nên dành thời gian để thảo luận. Các thành viên trong nhóm có thể xem xét điều gì xảy

ra trước khi quyết định áp dụng dãy mục đích hoặc cấp mục đích nào đó. Khi nhóm xem xét các mục đích từ những quan

1 3 9

Tư duy Đột phá

điểm khác nhau, hệ ý thức mở rộng và các bối cảnh sẽ được phát huy. Việc trao đổi mở rộng mục đích khuyến khích mọi người xem xét các nhận định chưa được nêu ra nhưng đôi khi có ảnh hưởng đến việc ra quyết định, hoạch định và thiết kế.

Ví dụ, mở rộng đến các mục đích của *người bên ngoài* giúp đánh giá yêu cầu của giám đốc (người bên trong) về một báo cáo mới là cần thiết hay không.

Đôi khi cả nhóm sẽ khẳng định rằng không cần phát triển một dãy mục đích vì mọi người đều đã biết rõ. Khi đó, bạn hãy áp dụng một số cách sau đây để khơi nguồn tư duy rộng hơn:

- Làm cho cả nhóm đồng ý với một nhận định chung về mục đích mà mọi người biết rõ, nhưng họ nghĩ là mình chưa biết.
- Yêu cầu tất cả các cá nhân hoặc nhóm phát triển những điều họ nghĩ về hệ thống trong 5 năm tới theo cách của họ.
- Xác định các thước đo để đánh giá chất lượng hoặc thành công của một giải pháp hoặc mục đích mà mọi người đồng ý.

- Lập một danh sách các mục đích, và khuyến khích các thành viên mang theo các dãy mục đích đề xuất khác vào cuộc họp tiếp theo.

Bất kỳ cách nào trong số những cách trên đây đều giúp cả nhóm nhận ra rằng việc xác định dãy mục đích là cần thiết trước khi tiến hành xác lập giải pháp.

1 4 0

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

*Trở lại với câu chuyện ở Hạt Small, nhóm thực hiện dự án xa lộ của bạn có thể dễ dàng thấy rằng mục đích trọng tâm không phải là mục đích nhỏ nhất hoặc lớn nhất trong dãy mục đích mà bạn đã cùng phát triển. Rất ít người lựa chọn cho mục đích “mặt đường cho mọi thời tiết”, trong khi mục đích “hoạt động tự nhiên giữa các thành phố” được chọn là quá lớn không thể xem xét trong dự án này. Các yếu tố mà nhóm sử dụng để lựa chọn cấp mục đích cho dự án này bao gồm mong muốn của chính bạn trong vai trò là một ủy viên phụ trách giao thông, thời gian ra quyết định, và các khả năng chi phí về cho mỗi cấp trong hệ thống trình tự mục đích mà bạn đã phát triển.*

#### **4. Xác lập các tiêu chí lựa chọn mục đích trọng tâm**

Mục đích xác lập các tiêu chí có liên quan đến các nhu cầu về mặt tổ chức và các nguồn lực vốn có xu hướng giới hạn mục đích sẽ được lựa chọn ở một tầng thấp hơn thay vì tầng cao nhất. Hãy thu thập các ý kiến xây dựng tiêu chí thông qua

các cuộc thảo luận, các bảng câu hỏi khảo sát, các nhóm danh nghĩa, các cuộc phỏng vấn hoặc nhiều cách khác. Sau đó, bạn chọn và xác lập các tiêu chí bằng cách bỏ phiếu, xếp hạng, xếp loại hoặc các quy trình ra quyết định khác.

Những tiêu chí sau đây nằm trong một số, chứ không phải tất cả, các tình huống lựa chọn mục đích:

- Các lợi ích tiềm năng của việc chọn mục đích. Hãy hình dung một số lựa chọn “giải pháp lý tưởng” cho mỗi mục đích để làm rõ ý nghĩa của tiềm năng.
- Kỳ vọng của ban quản lý. Bằng trực giác và thẩm quyền của mình, các nhà quản lý có quyền yêu cầu dự án không

1 4 1

Tư duy Đột phá

được vượt quá một cấp mục đích cụ thể. Việc đi quá xa sẽ khó nhận được sự ủng hộ của họ.

- Môi trường chính trị. Ai yêu cầu sự thay đổi khẩn cấp? Áp lực đến từ đâu?
- Giới hạn thời gian. Thông thường một dự án có thời hạn hoàn thành trong 6 tháng sẽ thuộc về một mục đích lớn hơn dự án có thời hạn 24 giờ đồng hồ.
- Chi phí dự án.
- Tính chất phức tạp của hành động được yêu cầu thực hiện nhằm đạt được cấp mục đích.
- Các yếu tố tổ chức và phạm vi quyền hạn. Một dự án của

bộ phận sản xuất có thể quan tâm đến một mục đích có liên quan đến bộ phận kinh doanh, nhưng một số đơn vị thuộc tổ chức không cho phép gạt bỏ các tuyến bộ phận.

- Yếu tố kiểm soát. Chính quyền, hiệp hội hoặc sự kiểm soát và các quy định bên ngoài có thể mâu thuẫn với một cấp mục đích cụ thể.
- Yếu tố tài chính. Một mục đích có thể sẽ dẫn tới một giải pháp có vốn đầu tư lớn? Các giải pháp có vốn đầu tư lớn có tác động gì đến sự linh hoạt? (Đầu tư vốn lớn thường không linh hoạt).
- Các nhu cầu nguồn lực tương lai.

Các yếu tố quan trọng khác để lựa chọn mục đích là mối quan hệ với các dự án khác, công nghệ sẵn có bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, tính khả thi, hoạt động và chiến lược của đối thủ, điều kiện cấp bằng sáng chế, tính phù hợp với lịch sử

1 4 2

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

công ty, tính thanh khoản của tài sản, vị thế trên thị trường và sự tương xứng của cơ sở hạ tầng.

*Việc lựa chọn mục đích trọng tâm cho giải pháp xa lộ ở*

*Hạt Small được hoàn thành trong cuộc họp xác lập các tiêu*

*chí. Nhóm của bạn chọn ra hai cấp mục đích trọng tâm, thậm*

*chí hầu hết đồng ý rằng một mục đích nhỏ hơn, “có một xa lộ”,*

*là phù hợp với nhu cầu của cử tri so với mục đích lớn hơn, “cho*

*phép xe hơi và xe tải lưu thông giữa hai thành phố”.*

## **5. Chọn mục đích trọng tâm**

Áp dụng các tiêu chí cho mục đích lớn nhất và rộng nhất trong dãy mục đích của bạn. Nếu mục đích này không được chọn, hãy áp dụng các tiêu chí cho mục đích tiếp theo, và cứ thế cho đến khi bạn đến được mục đích có thể đặt làm trọng tâm. Việc lựa chọn có thể thông qua nỗ lực nhóm, qua bảng bình chọn, các chuyên gia từ bên ngoài, qua phán đoán hay những cách khác.

Mục đích trọng tâm của bạn là tìm kiếm *cơ hội*, chứ không chỉ giải quyết vấn đề.

Mặc dù nhóm của bạn thường chỉ tìm một cấp mục đích riêng lẻ, nhưng đôi khi họ cũng đồng ý lấy hai hay ba cấp mục đích làm trọng tâm cho nỗ lực giải quyết vấn đề. Điều này có thể xảy ra khi mức độ gia tăng giữa các cấp mục đích là không lớn.

*Nhóm chuyên trách dự án xa lộ của bạn thảo luận các biện pháp mà nhóm và các cư dân sẽ áp dụng để đánh giá tính hiệu quả của giải pháp được phát triển nhằm đạt mục đích đã chọn. Hầu hết các biện pháp được chọn trong cùng cuộc họp lựa chọn mục đích. Các thước đo việc hoàn thành mục đích mà bạn chọn*

1 4 3

Tư duy Đột phá

*bao gồm (1) chi phí xây dựng xa lộ là tối thiểu, (2) thời gian đi lại trung bình giữa Hubsville và Queen City được rút ngắn tối*

*thiếu, (3) không phải giảm tốc độ hoặc dừng lại vì các vụ tắc nghẽn giao thông, (4) các vụ tai nạn và tỷ lệ tử vong hạn chế đến mức thấp nhất (5) những tác động chính trị tối thiểu.*

## **6. Định rõ các thước đo hoàn thành mục đích hoặc các mục tiêu cho mục đích đã được chọn**

Trong quá trình chọn một mục đích trọng tâm hoặc trước quá trình đó, các thước đo và mục tiêu có thể xuất hiện. Trên thực tế, đó chính là động lực để bắt đầu cho một sự đột phá trong việc giải quyết vấn đề. Các thước đo và mục tiêu này sẽ thay đổi khi những mục đích lớn hơn phát triển và khi bạn hiểu rõ vấn đề hơn.

Khi bạn đã chọn được mục đích trọng tâm, thì đó là lúc bạn quyết định xác lập thước đo mục đích cụ thể nào để đánh giá tính hiệu quả của đề xuất của bạn. Những mục tiêu định lượng không phù hợp cho mọi tình huống giải quyết vấn đề - đặc biệt giải quyết các vấn đề cá nhân, như lập kế hoạch cho kỳ nghỉ hoặc cải thiện mối quan hệ cha mẹ - con cái. Trong hầu hết các vấn đề kinh doanh, các nhân tố thành quả có thể định lượng được – các nhân tố thành công then chốt, các động lực chính, và các dấu hiệu kết quả then chốt – hỗ trợ việc đánh giá hành động của bạn đạt đến cấp mục đích được mong đợi như thế nào.

Các thước đo thành quả mục đích phải phù hợp với mục đích được chọn. Ví dụ, các thước đo cho các giải pháp để “phân phối sản phẩm đến đại lý” sẽ khác với “đưa hàng lên xe tải”.

Các mục tiêu cần cụ thể và mang tính định lượng. Ví dụ, chúng ta sẽ giảm chi phí 25% trong năm nay, chúng ta sẽ thu

1 4 4

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

hút 50% người dân tham gia chương trình giải trí của thành phố trong vòng hai năm. Trong vòng bốn năm tới, mỗi năm chúng ta sẽ trùng tu 50 ngôi nhà ở khu phố cổ.

Với những nhận định về mục tiêu như thế, bạn sẽ có thể đo lường được những yếu tố thành công chính vào giai đoạn đầu, giai đoạn cuối và giai đoạn trung gian của dự án. Các thước đo được áp dụng vào cuối dự án cần dựa vào cơ sở được sử dụng ở giai đoạn đầu. Vì vậy, bạn có thể nói hành động của bạn đã đi đến đâu so với mục đích được mong đợi.

Tuy nhiên, cũng phải thừa nhận rằng không có thước đo nào – lợi ích/chi phí, khả năng tồn tại, mức độ tin cậy, sự hài lòng khách hàng, nhu cầu khách hàng, quy mô dự án, khả năng duy trì, tái chế... – là luôn luôn đầy đủ, rõ ràng và chính xác. Xác lập thước đo đòi hỏi sự cân đối với một số mục tiêu. Đôi khi các mục tiêu được đo lường để xác lập ý nghĩa tương đối của từng mục tiêu.

Mục đích, thước đo thành quả và mục tiêu có thể thay đổi khi các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá được trình bày, nhưng cũng cần xác lập kỳ vọng rõ ràng đối với quy trình giải quyết vấn đề vào thời điểm bạn lựa chọn mục đích trọng tâm.



## Các mục đích và quản lý dự án

Cố gắng giải quyết một vấn đề có nghĩa là bạn phải xử lý hai việc: (1) huy động các nguồn lực để giải quyết vấn đề và (2) tận dụng sự thay đổi vào tình huống vấn đề ban đầu. Nên áp dụng nguyên tắc Triển khai Mục đích vào cả hai vấn đề này. Ví dụ, khi huy động các nguồn lực để giải quyết vấn đề, hãy hỏi rằng các mục đích của việc lập dự án nhằm giải quyết vấn đề là gì? Chúng

1 4 5

Tư duy Đột phá

ta có nên tiếp tục hay không? Việc sắp đặt trước này sẽ hỗ trợ mạnh mẽ việc thực hiện những đề xuất về sau. Nó giúp các thành viên tham gia dự án trở thành những người góp sức, và cũng là những người sẽ thực hiện giải pháp được lựa chọn.

Bằng cách vạch ra các *mục đích* của việc quản lý dự án trước khi tiến hành, bạn sẽ đạt được những kết quả mà bạn nghĩ rằng mình có thể đạt được trước đó. Tư duy Đột phá tạo ra một môi trường phát triển các mối quan hệ làm việc tích cực, mang tính xây dựng và hiệu quả. Những người tham gia có thể sáng tạo ra một hệ thống độc đáo để đáp ứng nhu cầu đặc biệt và thực hiện kế hoạch của họ. Thay vì dành phần lớn thời gian cho việc thu thập và phân tích dữ liệu, viết báo cáo và tranh cãi về các dữ liệu, nhà quản lý dự án nên sử dụng Tư duy Đột phá để phát triển những mục tiêu khả thi và các phương thức để đạt được chúng, cùng với các dự phòng về

hoạch định và cải tiến liên tục.

## **Hãy chú ý những cơ hội được mở ra**

Áp dụng nguyên tắc Triển khai Mục đích có thể tạo rủi ro vì bạn đang đi ngược với lối tư duy quen thuộc, nhưng bạn sẽ gặp rủi ro nhiều hơn nếu không áp dụng nó. Hầu hết các công ty, cơ quan nhà nước, các nhà cung cấp dịch vụ và cá nhân đều gặp khó khăn vì họ không đặt câu hỏi về các mục đích.

Một số lưu ý “đánh dấu mực đỏ” trong hành trình tìm kiếm giải pháp:

- Một chỉ thị, gồm các thước đo, chuyển đến bạn như một giải pháp duy nhất. Ví dụ, giảm chi phí 10%, giảm thời gian trả lời khách hàng xuống mức 5%...

1 4 6

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

- Chức năng cố định – các ý tưởng, mục tiêu và giải pháp tình thế phản ánh quy mô hạn hẹp của một chức năng riêng biệt.

- “Chúng tôi không có thời gian. Hãy chỉ giải quyết vấn đề này và tiếp tục với nó.” (Trong trường hợp này, bạn hãy hỏi: “Vậy chúng ta sẽ tìm thời gian ở đâu để giải quyết những vấn đề có thể phát sinh từ giải pháp này?”.)

Bất kỳ khi nào gặp những tình huống như trên, ngay lập tức bạn hãy dừng lại và áp dụng nguyên tắc Triển khai Mục đích.

Hãy *luôn tự* hỏi chính mình những câu hỏi cụ thể như sau:

- Tôi đã liệt kê hết các mục đích chưa?
- Tôi đã mở rộng các mục đích của việc xử lý vấn đề này chưa?
- Tôi đã triển khai các mục đích xa hơn của việc xử lý vấn đề này chưa?
- Tôi đang cố gắng đạt được mục đích gì?
- Đây là những mục đích lớn hơn nữa?
- Thực sự tôi có biết mình đang cố gắng đạt được điều gì không?
- Mục đích của khách hàng là gì? Và mục đích của khách hàng của họ là gì?
- Mục đích lớn hơn có thể loại bỏ yêu cầu đạt được mục đích nhỏ hơn là gì?

Bạn hãy lấy can đảm để đặt câu hỏi về mục đích. Hãy tìm hiểu mục đích của mọi thứ. Chúng ta mong đạt được điều gì với một chiếc bàn chải, cái nĩa, cà vạt, nút cửa, phiếu thu, trợ cấp nông nghiệp, tranh luận, báo cáo, nghề nghiệp hoặc bất cứ sự vật hiện tượng nào khác?

1 4 7

Tư duy Đột phá

Sau đó hãy hỏi mục đích của mục đích của mục đích này là gì? Hãy hình dung những mục đích lớn hơn và tìm hiểu những tình huống tổng thể. Nếu mục đích của dây giày là để buộc giày, vậy mục đích của việc buộc dây giày là gì? Sau đó xem xét các khả năng cho các giải pháp cải tiến và thay thế khác được mở ra trước mắt chúng ta. “Chỉ cố gắng hết sức

hoặc làm việc chăm chỉ thôi vẫn chưa đủ, bạn phải biết rõ điều bạn nên làm”, W. Edwards Deming, người đề xướng học thuyết quản trị chất lượng, nói.

Biết rõ điều nên làm là lợi ích cơ bản của nguyên tắc Triển khai Mục đích. Dự án sau đây là một minh họa điển hình cho điều này. Ba mươi ba thành viên thuộc Sở Y tế khu vực Greater Milwaukee quyết định hành động để giải quyết tình trạng thiếu hụt y tá, vì vậy, họ thành lập một ban chuyên trách liên ngành gồm 16 người. Sau khi xác lập một dãy mục đích (Hình 5-6), ban chuyên trách thay đổi trọng tâm của dự án từ cấp 2, sử dụng y tá như thế nào, đến cấp 8 và 9, các mô hình chăm sóc bệnh nhân. Họ đồng ý rằng nếu thực hiện các mô hình phục vụ tốt nhu cầu của bệnh nhân thì các y tá tự nhiên được sử dụng đúng chỗ.

Ban chuyên trách thật sự ngạc nhiên về những kết quả mà quan điểm về cấp mục đích lớn hơn này tạo ra. Kết quả, họ không cần thành lập một trung tâm cung cấp y tá bởi vì suốt toàn bộ quá trình thiết kế, không có gì chứng minh rằng một trung tâm như thế có thể giúp các y tá đáp ứng nhu cầu bệnh nhân. Thay vào đó, các kế hoạch chăm sóc bệnh nhân và các chỉ dẫn của bác sĩ phải luôn đảm bảo gần với mỗi bệnh nhân.

Giải pháp mới này được thử nghiệm ở một khoa gồm 39

giường bệnh. Kết quả đánh giá cho thấy cùng một số lượng y tá có thể chăm sóc thêm 48% bệnh nhân so với mô hình cũ. Tỷ lệ phần trăm này cao hơn 5 đến 8 lần thành quả đạt được trong những nỗ lực cũ nhằm “cải thiện tình trạng sử dụng y tá”. Khi các y tá cảm thấy hài lòng, họ sẽ phát huy năng lực và kỹ năng của mình và dành nhiều thời gian cho công việc của mình hơn. Kết quả này xuất phát trực tiếp từ việc áp dụng hệ thống mục đích. Hệ thống đã cho nhóm thấy rõ điều cần phải xử lý.

1- Thu thập thông tin về cách sử dụng

thời gian làm việc của các y tá.

2- Xác định thực tế việc sử dụng y tá trong

các bệnh viện như thế nào.

3- Xây dựng các đặc điểm và quy mô

của bệnh viện trong trường hợp có sự thiếu hụt

lực lượng điều dưỡng.

4- Xác định đặc điểm và kỹ năng quan trọng

cần thiết ở các y tá.

5- Xác định những vai trò cần thiết

của y tá trong bệnh viện.

6- Liên kết các vai trò của y tá với nhu cầu bệnh nhân.

7- Thiết lập nguồn cung cấp y tá trong bệnh viện.

1 4 9

Tư duy Đột phá

- 8- Thiết lập hệ thống dịch vụ chăm sóc  
điều dưỡng cho các bệnh nhân.
- 9- Phát triển hệ thống cung cấp dịch vụ điều dưỡng .
- 10- Phát triển hệ thống cung cấp  
dịch vụ cho tất cả các khoa.
- 11- Chuẩn bị sẵn sàng các dịch vụ đáp ứng  
nhu cầu bệnh nhân.
- 12- Chăm sóc bệnh nhân tại bệnh viện.
- 13- Chăm sóc bệnh nhân trước,  
trong và sau khi ra viện.
- 14- Cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe  
bệnh nhân liên tục.
- 15- Cung cấp dịch vụ chăm sóc  
sức khỏe bệnh nhân.
- 16- Tạo ra cảm giác an tâm về mặt kinh tế  
xã hội cho bệnh nhân.
- 17- Cung cấp sự chăm sóc y tế cho bệnh nhân.
- 18- Có một cộng đồng dân cư khỏe mạnh.

**Hình 5-6:** Mô hình mở rộng mục đích đơn giản của dự án sử dụng  
y tá hiệu quả.

1 5 0

nguyên Tắc Triển khai mục Đích

Nếu thường xuyên sử dụng cách tư duy và những trợ giúp  
về lý luận của nguyên tắc Triển khai Mục đích, bạn sẽ phát

triển được một hệ ý thức linh hoạt và rộng mở, cùng với một trực giác nhạy bén và tầm nhìn được mở rộng. Bạn sẽ nắm bắt sâu sắc các vấn đề của chính mình. Bạn sẽ kết nối với tinh thần và năng lượng của đồng nghiệp. Bạn sẽ tìm thấy ý nghĩa lớn lao hơn cho những điều bạn làm. Khi đưa suy nghĩ và sức lực của người khác vào trong phạm vi suy nghĩ của bạn, bạn sẽ cải thiện được tình trạng cô lập mà bạn thỉnh thoảng gặp phải.

Mở rộng mục đích là cách biến vấn đề thành cơ hội – một nhận định mà những người thành đạt thường sử dụng để mô tả sự “may mắn” của họ. Đồng thời, nguyên tắc này cũng giúp bạn hiểu rõ các rủi ro và những điều không chắc chắn khi xác định các mục đích cần theo đuổi.

Định hướng cho các mục đích giúp bạn tránh được việc “bán” giải pháp cho vấn đề được xác định sai; đồng thời, cải thiện đáng kể tình trạng thiếu trọng tâm vốn gây lãng phí rất nhiều nguồn lực; và giúp bạn xác định những việc không cần phải làm nhưng vẫn đạt được mục đích.

Về mặt tâm lý, sự hăng hái hay bầu nhiệt huyết của một cá nhân sẽ được khai thác triệt để khi tập trung vào các mục đích hơn so với việc ràng buộc bằng các quy định. Khi tập trung vào mục đích, sản phẩm và dịch vụ của bạn sẽ có tính cạnh tranh cao hơn vì bạn xây dựng được một nhận thức sâu sắc về nhu cầu của nhân viên và khách hàng.

Tuy nhiên, nếu bạn không thể sắp xếp các mục đích theo

một trật tự nhất định, bạn hãy đi tìm các mục đích, tức là hãy

1 5 1

Tư duy ĐỘT phá

hỏi rằng mục đích của mục đích của... mục đích đó là gì. Trên tất cả, xử lý vấn đề chính là làm việc với tất cả những người có liên quan đến vấn đề đó. Khi đó, mục đích là chất xúc tác để biến họ thành những người đóng góp tích cực vào một giải pháp hiệu quả.

Một ý tưởng đột phá hiếm khi xuất hiện như những tia sét bất ngờ. Chúng chỉ xuất hiện khi tinh thần bạn được chuẩn bị, được kích thích và mở ra sẵn sàng đón nhận các cơ hội.

Nguyên tắc Triển khai Mục đích sẽ thực hiện công đoạn chuẩn bị. Đầu tư thời gian cho việc tìm kiếm và nắm bắt các mục đích sẽ tiết kiệm rất nhiều thời gian, tiền bạc và nỗ lực của bạn về sau đồng thời tạo ra không chỉ ba đột phá sau đây mà còn nhiều đột phá khác:

- Một khám phá “À, ra thế!” hoặc một ý tưởng hay giải pháp sáng tạo đặc biệt xuất sắc.
- Những kết quả tốt hơn nhiều.
- Thực hiện một ý tưởng tốt hoặc loại bỏ một ý tưởng tồi.

1 5 2

**Chương 6**

**NgUYÊN tẮC**

**giải pHÁP tiếp tHeo**



*Một hăng luật lớn của Mỹ tập trung vào một phân khúc khá lớn về sở hữu trí tuệ (bằng phát minh sáng chế, thương hiệu...). Như một phần trong chiến lược hoạt động của họ, hăng quyết định sửa đổi các thủ tục để giảm chi phí và thời gian đầu tư vào các vụ kiện để có thể cung cấp dịch vụ sở hữu trí tuệ cho một phân khúc dân cư rộng lớn hơn.*

*Khi mọi người phát triển một trình tự mục đích của Tư duy Đột phá, mục đích trọng tâm mà họ chọn cho thấy nó rộng lớn hơn mục đích được dự đoán ban đầu: “cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng ngoài phạm vi Luật Sở hữu Trí tuệ”. Từ mục tiêu trọng tâm này, nhiều ý tưởng chưa bao giờ có trước đó đã trở thành sáu phương án chủ yếu xác định việc thực hiện giải pháp trong thời gian ba năm. Giải pháp mục tiêu giờ đây hướng dẫn sự hợp tác, được chọn ra từ nhiều lựa chọn mà họ đã phát triển, được xem là Giai đoạn 3 với các yếu tố cơ bản của thủ tục liên quan*

1 5 3

*Tư duy Đột phá*

*đến quyền sở hữu trí tuệ, theo yêu cầu điều chỉnh và hợp pháp. Điều này dẫn đến việc giải thích rõ ràng Giai đoạn 1 (đề xuất thực hiện các thay đổi ngay lập tức) và Giai đoạn 2 (hình ảnh tiếp theo của những thay đổi trong thời gian 18 tháng) để hướng các quá trình thực tế đến gần hơn với mục tiêu, Giai đoạn 3.*

Hơn nữa, Giai đoạn 2 gồm cả yêu cầu rằng Tư duy Đột phá phải được áp dụng trở lại trong vòng 2 năm sau đó để thiết kế lại hệ thống và giải pháp mục tiêu. Khi đó, Giai đoạn 3 có nhiệm vụ công bố những thay đổi mới nhằm đẩy nhanh quá trình phân tích cơ hội, phát triển các giai đoạn bổ sung gồm một hướng dẫn mới nhằm thực hiện những cải tiến liên tục đối với giải pháp đã chọn.

Có lẽ các bạn vẫn còn nhớ các nhân vật có tinh thần tự-phục-vụ-mình trong các bộ phim hoạt hình ngày xưa sau đây: Một người đàn ông tự vẽ chân dung mình vào góc tường trong phòng khách; một người khác đóng một chiếc thuyền dưới tầng hầm nhà anh ta nhưng không có phương án nào để đưa nó ra khỏi gian hầm sau khi hoàn thành; một người khác ngồi trên phần ngoài của một nhánh cây và bắt đầu cưa một cách hào hứng mà không hề ý thức được sự nguy hiểm của vấn đề tiếp theo.

Đó là những ví dụ khôi hài về thất bại phổ biến của những người giải quyết vấn đề nhưng không nhìn xa hơn vấn đề hiện tại và giải pháp tức thời của nó đối với giải pháp *tiếp theo*.

Các nhà lãnh đạo và người giải quyết vấn đề thành công luôn hình dung về hệ thống hoặc giải pháp mà họ muốn đạt được trong tương lai, thậm chí về những thay đổi tức thời mà

họ đang thực hiện. Mặc dù tầm nhìn của họ là các định hướng theo mục tiêu, chất lượng và giá trị, nhưng sự chú tâm của họ vào “điều tiếp theo” sẽ khơi dậy tác nhân kích thích cho một mục tiêu “tầm nhìn” chi tiết hơn – một mục tiêu giải pháp tiếp theo, tức những tầm nhìn được xác định bằng Tư duy Đột phá.

Nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo và Triển khai Mục đích của Tư duy Đột phá giúp bạn xây dựng cách để tiếp cận và nắm bắt vấn đề. Hệ thống các mục đích mà bạn xác định ngay từ đầu là cơ sở vững chắc để xây dựng một giải pháp khả thi cho vấn đề. Đến lượt mình, nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo sẽ phát triển những lựa chọn giải pháp dưới sự xem xét các nhu cầu tương lai. Nguyên tắc này nói rằng *sự thay đổi hoặc hệ thống mà bạn thiết lập trong hiện tại phải căn cứ vào những kết quả mà giải pháp sẽ mang lại trong tương lai.*

Sau khi xác định mục đích, bước tiếp theo trong việc hoạch định giải pháp là suy nghĩ về những dự đoán tương lai của tất cả các giải pháp. Họa sĩ, người đóng thuyền và người cưa cây trên đây không suy nghĩ xa hơn các mục đích trước mắt của họ – sơn tường, làm thuyền hoặc cắt một nhánh cây.

Nếu họ xem xét kết quả tương lai từ hành động của mình, giải pháp hiện tại của họ chắc chắn sẽ khác đi.

Trong các lĩnh vực có tính cạnh tranh (từ sản xuất hàng hóa, xây dựng đường sá cho đến y tế, giáo dục), giải pháp tiếp theo là *những bước tiến mà đối thủ của bạn sắp đạt được sau*

*khi nghĩ rằng bạn đã “hoàn thành” một dự án.* Trong thế giới hôm nay và ngày mai – cho dù đó là cá nhân, tổ chức hay xã hội – việc thường xuyên quay lại “vạch xuất phát” là một cách quan trọng để tồn tại.

1 5 5

Tư duy Đột phá

Phát triển là một quá trình đi lên có thể mô tả như sau:

một người phát minh ra một thứ gì đó, chẳng hạn như cái khui hộp, quả bóng tennis, máy trộn bột làm bánh. Sau đó người khác đưa ra cải tiến: cái khui sử dụng điện, bóng tennis đủ màu sắc, máy trộn bột thêm chức năng phủ kem...

Sau khi đạt được một thành tựu nào đó, bạn dừng lại và tự nhủ rằng mình đã đạt được mục đích của cuộc sống. Đó là cách suy nghĩ thực sự lỗi thời. Ngược lại, Tư duy Đột phá cho rằng kết quả của nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo là mỗi sản phẩm hoặc hệ thống mới thành công chính là bước đệm để bạn bước thêm một bước tiếp theo.

Tất cả mọi vấn đề đều có những mối liên hệ nào đó với tương lai. Bằng cách tự đặt mình vào một thời điểm của tương lai, bạn sẽ tự giải phóng mình khỏi rất nhiều cơn đau đầu. Bởi vì khi đó sự thông tuệ mà bạn đạt được sẽ giúp bạn cải tiến mạnh mẽ các giải pháp tức thời mà bạn đã hoặc đang áp dụng nhằm thỏa mãn các yêu cầu tương lai.

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo khuyến khích bạn hình

dùng giải pháp lý tưởng – một giải pháp có thể không có khả năng thực hiện ngay nhưng là một giải pháp mà bạn có thể sẽ dùng đến. Hãy luôn nhớ rằng giải pháp hiện tại không phải là giải pháp cuối cùng nhưng là một bước chuyển tiếp đến tương lai tốt đẹp hơn.

### **Ý nghĩa của việc nhìn thấy trước sự thay đổi**

Vấn đề hôm nay của bạn không chỉ tồn tại trong một hệ gồm các mối quan hệ phức tạp giữa con người với các hệ thống khác mà còn tồn tại trong một hệ thời gian nhất định.

1 5 6

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

Nó không phải là một sự kiện biệt lập không lối thoát, mà chỉ là một đoạn của đường thẳng liên tục luôn luôn chịu sự thay đổi và cải tiến.

Hàng loạt tai nạn xảy ra tại một giao lộ đã làm nảy sinh nhu cầu đặt thêm biển báo giao thông. Dù đây được xem là giải pháp lý tưởng vào lúc đó, nhưng thật ra đó chỉ là một giải pháp tình thế. Nếu lượng xe cộ lưu thông tiếp tục gia tăng thì đòi hỏi phải có một biện pháp điều khiển giao thông (traffic-circle) hoặc một giao lộ có dạng vòng xoay (clover-leaf). Những năm sau đó, có thể cần thực hiện một số cách khác, như mở thêm các tuyến đường mới, tăng cường hệ thống chuyên chở công cộng...

Rõ ràng, với khả năng phát triển như thế, cách tốt nhất là giữ các lựa chọn mở cho Giải pháp Tiếp theo bằng cách không cấp

phép xây dựng các tòa nhà chọc trời gần khu vực ngã tư.

Tất cả các giải pháp, dù có thể được xem là lý tưởng ở một thời điểm nào đó, thật ra cũng chỉ là những bước chuyển tiếp để phát triển. Thời gian, con người, chính sách và các mục đích mới chắc chắn sẽ thay thế cho mục đích ban đầu. Vì vậy, mỗi giải pháp phải được hình thành trên cơ sở phù hợp với những khả năng thay đổi trong tương lai.

Một nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực “nhận thức theo hoàn cảnh” cho thấy bản thân tri thức không bị động mà là chủ động, nó luôn luôn gắn liền với hệ quy chiếu cụ thể, có tính tương đối và mở rộng cho việc diễn giải tiếp theo. Đó là lý do tại sao Giải pháp Tiếp theo là quan trọng.

“Tri thức tiến hóa không ngừng khi được sử dụng”, các nhà khoa học xã hội của Đại học Amsterdam, Jacobijn Sandberg

1 5 7

Tư duy Đột phá

và Bob Wielinga viết. “Quả thật, đã có bằng chứng thuyết phục rằng ký ức luôn được tái lập. Quan điểm chính là tri thức luôn thay đổi chứ không theo một chuẩn mực “cố định” nào. Vì thế, tri thức không thể được chuyển giao một cách đơn giản bởi vì nó không tồn tại dưới dạng có thể chuyển giao.”

Vì tri thức hiện tại không thể được chuyển giao cho tương lai một cách chính xác, nên một giải pháp không thể được thiết kế cho vấn đề hiện tại mà không hướng đến những nhu

câu thay đổi trong tương lai. Tương lai luôn luôn mang đến sự thay đổi – cả trong vấn đề lẫn giải pháp của nó.

Vâng, tương lai mang đến sự thay đổi, nhưng tại sao chúng ta phải quan tâm đến điều đó vào lúc này?

Câu trả lời rất đơn giản. Bởi vì Giải pháp Tiếp theo trong tương lai có liên quan trực tiếp đến suy nghĩ và định hình giải pháp cho vấn đề hiện tại.

Kế hoạch hiện đại hóa một nhà máy sản xuất một loại sơn nhất định sẽ xảy ra sai sót nếu không đặt câu hỏi liệu 5 hay 10 năm sau thị trường còn cần loại sơn đó hay không. Công nghệ sản xuất sơn mới nào sẽ ra đời? Câu trả lời sẽ cho biết bạn nên thiết kế nhà máy tối tân có dự trù cho những thay đổi trong tương lai, hay một kết cấu với những mặt thiết yếu nhất có thể dễ dàng chuyển thành một lò bánh mì khi cần thiết.

Những người theo cách giải quyết vấn đề truyền thống thường mong đợi sự thay đổi toàn diện xảy ra ngay lập tức và thế là xong nhiệm vụ. Đã bao lần bạn nghe thế này: “Gì nữa đây? Bạn lại thay đổi nữa à? Bạn mới thay đổi hai tháng trước đây mà!”.

1 5 8

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

Những người áp dụng nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo thì khác. Họ hiểu rằng các đề xuất đang được hoàn thành từng bước một, và họ chủ động chờ đợi sự thay đổi tiếp theo – có

thể đó là một yếu tố cấu thành của Giải pháp Tiếp theo mà họ đã thiết lập.

## **Tầm nhìn về tương lai**

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo sẽ sáng tạo hình ảnh của hệ thống, sản phẩm hoặc tổ chức của bạn trong tương lai, và hướng việc ra quyết định hàng ngày trong tổ chức của bạn đến những mục đích lớn hơn. Những người thành đạt nói rằng lý tưởng và tầm nhìn xa là rất cần thiết nếu bạn muốn liên tục nhận được những thành quả vượt trội.

Makoto Iida, Chủ tịch Tập đoàn SECOM, một trong những công ty bảo vệ dân sự lớn nhất Nhật Bản, giải thích quan điểm của mình: “Công ty chúng tôi mở rộng nhanh chóng còn các công ty khác thì phát triển chậm lại, dù cùng môi trường kinh doanh với chúng tôi. Tại sao lại có sự khác biệt này? Tôi nghĩ điều này xuất phát từ chỗ liệu bạn có thể phát triển hình ảnh tương lai của công ty hay không? Hình ảnh này không phải là một ý tưởng bất chợt mà là một giải pháp khả thi cho 3 năm, 5 năm hoặc 10 năm sau và bạn phải hình dung hình ảnh lý tưởng của công ty vào những thời điểm đó, cũng như cách đạt được hình ảnh đó trên thực tế. Chúng ta không thể xây dựng một công ty thành công vượt trội mà không có tầm nhìn xa”.

Phát triển các Giải pháp Tiếp theo đòi hỏi nhiều hơn một tâm thế phù hợp và sự sáng tạo. Nó đòi hỏi sự hiểu biết về một



Tư duy Đột phá

số lĩnh vực cụ thể, vì thế đây là lúc bạn cần tiến hành nghiên cứu có mục tiêu. Tuy nhiên, sử dụng kiến thức như thế nào mới là quan trọng.

Những người tư duy theo lối cũ luôn áp dụng kiến thức trực tiếp vào việc giải quyết vấn đề. Người tư duy kiểu mới sử dụng kiến thức để tạo ra những khái niệm mới về các hệ thống mục tiêu lý tưởng.

Khái niệm của tư duy về các hệ thống *lý tưởng* đã có từ lâu nhưng quan điểm đó hầu như luôn bị loại bỏ ngay khi được đề cập đến. Lúc đó, bạn sẽ nghe những câu đại loại thế này: “À, biện pháp lý tưởng cho văn phòng của chúng ta là phải vi tính hóa mọi mặt, nhưng chúng ta không thể không suy xét kỹ vì nó tiêu tốn một khoản kinh phí lớn”; hoặc, “khách hàng thích nghe giọng nói thật của chúng ta chứ không phải qua máy trả lời tự động”; hoặc, “Chúng ta có quá nhiều nhiệm vụ lớn, vì vậy chúng ta phải quên cái ‘lý tưởng’ đó đi”.

Họ từ chối nhanh chóng như thế là do (1) không cân nhắc đến mục đích, (2) không phác thảo cách thức hoạt động của hệ thống, (3) không có quy trình quyết định thực tế nào được sử dụng, và (4) những diễn giải duy lý thừa nhận ngay các rào cản mà không xem xét thấu đáo tần suất xuất hiện hoặc ý nghĩa của chúng.

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo đưa ra khái niệm về giải pháp mục tiêu lý tưởng để mọi người có thể hiểu và ủng hộ tầm nhìn tương lai.

### **1. Xác định khung thời gian triển khai giải pháp lý tưởng.**

Hãy đặt câu hỏi: Giải pháp nào nên được áp dụng nếu bạn gặp

1 6 0

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

lại vấn đề này một năm sau? Năm năm sau? Mặc dù giải pháp lý tưởng về lâu dài không thể thực hiện ngay lập tức, nhưng luôn có những yếu tố nào đó vẫn được sử dụng trong hiện tại. Bởi vì là thành tố của tầm nhìn dài hạn, ngay cả các yếu tố của hệ thống lý tưởng, nên chúng sẽ hữu ích hơn những kết quả ngắn hạn, chấp vá khá phổ biến theo lối giải quyết truyền thống.

### **2. Định hướng tương lai cho phép bạn khởi đầu một**

**cách đột phá.** “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta làm lại từ đầu tất cả mọi thứ?” là một câu hỏi giúp giải phóng bạn khỏi quá khứ và khai mở khả năng tưởng tượng của bạn. Thông thường, khởi đầu lại bằng một cách mới được sử dụng khi hoạch định thiết kế một sản phẩm hay một dịch vụ mới, nhưng nó có thể kích thích thảo luận trong bất kỳ tình huống giải quyết vấn đề nào.

### **3. Khuyến khích các kênh thông tin đặt câu hỏi hiệu**

**quả dẫn đến các lựa chọn giải pháp “lý tưởng” khác.** Phương pháp truyền thống ưu tiên chọn ý tưởng đầu tiên. Còn nguyên

tắc Giải pháp Tiếp theo giúp người ra quyết định đặt nhiều câu hỏi kích lệ nhằm tạo ra không chỉ một mà nhiều giải pháp và giải pháp tiếp theo. Người ra quyết định biết xem xét nhiều lựa chọn khác nhau sẽ có khả năng tìm được một ý tưởng đột phá để tạo nên sự khác biệt. Đôi khi việc cân nhắc lựa chọn chính là chìa khóa để sống còn.

Cân nhắc các lựa chọn khác nhau sẽ mở ra một cơ hội rất lớn để tìm được hệ thống giải pháp lý tưởng. Điều này đòi hỏi khả năng chịu đựng trước các thông tin chồng chéo, mơ hồ, nhưng đó một phẩm chất đặc trưng của những người ra quyết định thành công.

1 6 1

Tư duy Đột phá

**4. Xác lập khái niệm về sự thông thường như một định hướng để thiết kế mô hình lý tưởng.** Giải pháp Tiếp theo chắc chắn sẽ có một số điểm bất thường và không thể dự đoán được. Vì thế, trong khi đi tìm một giải pháp tiếp theo lý tưởng, đừng để các điểm bất thường đó làm mất tác dụng của dự án.

Trước tiên, bạn hãy tập trung vào những điểm bình thường của vấn đề thay vì tập trung vào điều khác lạ.

*Những điều thông thường (regularities)* là những tình huống có thể xảy ra nhất, có thể mong đợi, chứa đựng trong vấn đề hoặc phạm vi hệ thống. *Bất bình thường* là những tình huống ngoài mong đợi hoặc không thể dự đoán nhưng có thể

phát sinh.

Khi xử lý vấn đề, người theo cách truyền thống có xu hướng đưa ra một khuyến nghị cố gắng bao gồm tất cả các dự đoán về những yếu tố bất thường. Nhưng cách này làm nảy sinh hai vấn đề. *Thứ nhất*, không thể hình dung được tất cả mọi sự kiện bất thường có thể phát sinh ngoài tình huống cụ thể, và những bất thường không được nêu ra mới chính là những cái gây rắc rối lớn nhất. *Thứ hai*, quá chú trọng vào điều bất thường sẽ dẫn đến những giải pháp không phù hợp cho điều bình thường và có xu hướng thu hẹp thay vì mở rộng tầm nhìn của những giải pháp khả thi.

Chẳng hạn, bạn không nên thay đổi thực đơn dã ngoại của bọn trẻ chỉ vì một cháu dị ứng với sữa. Thay vào đó, bạn vẫn chọn thực đơn có sữa, sau đó bổ sung một số thức uống khác cho cậu bé không uống được sữa đó.

Đây là một cách làm mà ai cũng biết. Nhưng điều thú vị là cùng những bất thường tương tự lại khiến người khác thất bại

1 6 2

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

trong việc tìm giải pháp cho nhiều vấn đề nghiêm trọng hơn.

Hãy tưởng tượng sự thất vọng của mình khi bạn phải xếp hàng dài chờ đợi tại quầy vé máy bay, trong lúc bạn chỉ muốn mua một vé cho một chuyến bay mà bạn đi hàng ngày khởi hành sau 10 phút nữa đến một thành phố cách đó 200 dặm. Trong khi

đó, nhân viên bán vé lại đang nói chuyện liên tu bất tận với một người khách khác muốn mua hai vé full-fare (có thể đổi hành trình, giờ bay) và ba vé half-fare để bay hàng ngàn dặm giữa Nhật và Úc mà ngày khởi hành phải đến ba tháng sau. Tại sao điều này xảy ra? Bởi vì nội quy phòng vé buộc nhân viên phải xử lý mọi yêu cầu, thay vì chỉ tiếp nhận xử lý đúng yêu cầu chuẩn còn những yêu cầu không đúng phạm vi sẽ được xử lý riêng. Vì thế mà hiệu quả điều phối trong vấn đề đi lại thường rất thấp.

Trong cách giải quyết vấn đề truyền thống, khi mọi người họp bàn về một đề xuất nào đó, họ đều chú tâm tìm ra chỗ sai của đề xuất cũng như lý giải vì sao đề xuất không hiệu quả. Họ mất quá nhiều thời gian cho việc bàn luận và vạch kế hoạch cho những điều bất thường vốn không cần phí nhiều thời gian. Thời gian đó nên sử dụng cho việc trao đổi về những điều bình thường nhằm tiến tới một giải pháp chung nhất.

Nếu bạn có thể nghĩ ra những lựa chọn giải pháp tuyệt vời có tác dụng trong những điều kiện bình thường và được mong đợi, thì việc thiết kế Giải pháp Tiếp theo để xử lý những điều kiện bất thường là rất đơn giản, cho dù xử lý những điều bất thường đòi hỏi một hệ thống riêng biệt.

Hãy xem xét các minh họa dưới đây:

1 6 3

Tư duy Đột phá

- Mô hình quản lý thuốc trong bệnh viện được thiết kế chỉ dựa vào những tình huống lặp đi lặp lại, những diễn biến thường xuyên nhất hoặc những tình huống quan trọng nhất – chẳng hạn, ba ngày một lần, một lần trong bốn giờ... Còn mô hình tiên tiến hơn là để áp dụng đối với những bất thường (thuốc cần được quản lý theo danh mục, những bệnh nhân cần điều trị đặc biệt...). Mô hình cuối cùng (hay Giải pháp Tiếp theo) giữ lại hầu hết những ý kiến phát triển cho những điều kiện bình thường và những bổ sung nhỏ cho những điều bất thường.

- Một cửa hàng sử dụng một hệ thống băng chuyền để nhận hàng hóa dưới dạng thùng các-tông (90% hàng hóa nhận được đến dưới dạng thùng các-tông) và mở một khu vực nhận hàng riêng cho 10% loại thùng khác – sọt gỗ và thùng nhựa, không thể đưa lên hệ thống băng chuyền).

- Một công ty kiến trúc được thuê thiết kế các khu chung cư đã kết hợp nhà phố liên kế và biệt thự đơn lập trong quá trình phát triển để phù hợp nhu cầu đa dạng của thị trường.

Điều đáng nói là, tại sao chúng ta bỏ đi một giải pháp tốt với 85% điều kiện phù hợp chỉ vì nhận thấy có 15% không phù hợp?

Cân nhắc giữa những điểm bình thường và bất thường đưa đến những giải pháp đa chiều mang tính đột phá và chứa đựng một số lựa chọn phù hợp trong những điều kiện khác nhau.

Tạo sự liên kết giữa mục đích, yêu cầu và các lựa chọn giải pháp khả thi đa chiều trong một đề xuất đột phá là thách thức của quy trình Giải pháp Tiếp theo.

1 6 4

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

Yogi Berra nói rằng: “Nếu bạn không biết mình đang đi đến đâu, bạn sẽ kết thúc ở một nơi khác”.

Đường lối của một tổ chức xuất phát từ tầm nhìn hoặc mong muốn của nhà lãnh đạo. Tầm nhìn về một tương lai lý tưởng có hai yếu tố: (1) dãy mục đích được mở rộng - xác định những mục đích dài hạn, triết lý, động lực và giá trị của một tổ chức; và (2) Giải pháp Tiếp theo – biểu thị các cơ chế, chính sách định hướng nhằm đạt được những mục tiêu dài hạn này.

Ví dụ, Tập đoàn Hewlett-Packard xây dựng hẳn một phòng thí nghiệm nghiên cứu sản xuất thử để phát minh ra những mô hình sản xuất lý tưởng.

Chú trọng một cách nghiêm túc đến hai yếu tố của một tầm nhìn – những mục đích mở rộng và Giải pháp Tiếp theo – là cơ hội để thu hút khách hàng (những người thụ hưởng cuối cùng) tham gia vào quá trình tìm kiếm giải pháp.

### **Lợi ích của nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo**

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo có nhiều lợi thế chung với các nguyên tắc của Tư duy Đột phá. Giống như nguyên tắc Sự Khác nhau Độc đáo và nguyên tắc Triển khai Mục đích,

nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo xóa bỏ những bức tường tư tưởng hoặc rào cản trong quan điểm khiến chúng ta không thể nhận thức đúng vấn đề hoặc không phát huy được những giải pháp sáng tạo. Giải pháp Tiếp theo đòi hỏi người ra quyết định phải xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau (chúng ta không xét đến những điều cấm kỵ, phong tục tập quán, văn hóa hay môi trường); thách thức các xu hướng để tránh rủi ro; khuyến khích sự hình thành và phát triển những ý tưởng đối

1 6 5

Tư duy Đột phá

mới; sẵn sàng sử dụng các công cụ, kỹ thuật, và các phương cách để đạt hiệu quả.

7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá và những lợi thế khác nhau của 7 nguyên tắc này có mối quan hệ mật thiết với nhau đến mức khó định rõ đâu là lợi thế riêng biệt của một nguyên tắc.

Tuy nhiên, những lợi thế sau đây được xem là thuộc về nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo:

1- *Tư duy về tương lai của giải pháp hôm nay và hình dung về giải pháp mục tiêu lý tưởng với những cải tiến lớn về chất lượng và số lượng của các giải pháp Tư duy Đột phá có thể được thực hiện ngay hôm nay.* Nếu bạn muốn có một chỗ ở tạm thời, bạn sẽ xây một ngôi nhà tương ứng với khả năng tài chính hiện tại của bạn. Nhưng nếu bạn muốn có một ngôi nhà trong mơ, bạn có thể xây dựng nó qua nhiều giai đoạn. Chính



tầm nhìn dài hạn sẽ ngăn không cho bạn xây dựng một số hạng mục nào đó có thể làm cản trở việc xây dựng ngôi nhà mơ ước của bạn về sau.

2- *Những cân đối và sắp xếp vốn có trong hầu hết mọi giải pháp được tạo ra bằng cách nhìn về tương lai thay vì nhìn về quá khứ.* Nếu bạn có một mô hình sản xuất lý tưởng nhưng hiện tại không thể thực hiện vì thiếu vốn hoặc hạn chế về nhân lực, bạn có thể phát triển một Giải pháp Tiếp theo ít ra sẽ đưa bạn đến gần với mục tiêu hơn. Việc sắp xếp như thế hiệu quả hơn so với việc để những dự đoán khó khăn kìm hãm nguồn ý tưởng của bạn và chỉ đưa đến các giải pháp chắp vá, ngắn hạn và thiếu tầm nhìn chiến lược.

3- *Những đề xuất thay đổi của bạn chứa đựng những dự phòng cho việc cải tiến liên tục.* Một giải pháp khả thi bao gồm

1 6 6

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

những thành phần khác nhau. Thành phần đó có thể là Giải pháp Tiếp theo được thiết kế với khả năng phù hợp và thay đổi. Các thành phần không thuộc mục tiêu lý tưởng có thể được thiết kế để từng bước hủy bỏ hoặc làm cho phù hợp với những mục đích không liên quan. Chẳng hạn, nhà máy sản xuất sơn có thể chuyển đổi thành một xưởng bánh mì.

4- *Bạn tối đa hóa khả năng phát triển những giải pháp sáng tạo và cải tiến bằng cách bỏ qua những dự đoán về rào*

*cản tài chính, thông tin, tự nhiên và con người có thể giới hạn*

*tầm nhìn của bạn.* Thông thường, nếu bạn để những lựa chọn giải pháp lý tưởng nảy nở trong đầu, bạn có thể tìm ra nhiều cách vượt qua những rào cản về sau hoặc tìm thấy giải pháp đột phá ngay lập tức.

5- *Bản tính hay phản đối sự thay đổi của con người mở đường cho sự chấp nhận và cả việc đề phòng sự thay đổi.*

Chúng ta sẽ ít ngạc nhiên hơn nếu chúng ta hiểu rõ những thay đổi là phù hợp ở tầm nhìn lớn hơn.

6- *Bạn tận dụng được thời gian dẫn dắt vô giá để tiến hành thay đổi trong tương lai.* Với một ý thức rõ ràng về nơi bạn hướng đến và gắn liền với sự linh hoạt để ứng phó với những điều bất ngờ, bạn có thể vạch ra những giải pháp từng bước đưa bạn đến gần hơn với mục tiêu lý tưởng.

7- *Giải pháp của bạn dễ thực hiện hơn.* Hình dung rõ ràng về con đường bạn đang đi sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho những quyết định ”một phút” mà bạn phải đưa ra khi dự án tiến triển.

8- *Giải pháp đột phá dễ tìm thấy hơn.* Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo đánh tan thái độ “đừng cố thay đổi tình thế”

1 6 7

Tư duy Đột phá

và “đừng gọi lại những chuyện không hay” vốn kìm hãm sự ra đời của những ý tưởng đột phá.

9- *Bạn có thể vượt trội hơn đối thủ chứ không chỉ đuổi kịp họ.* Theo lối tư duy truyền thống, bạn sẽ sao chép những điều đối thủ của bạn đang thực hiện thành công, như khái niệm móc cạnh tranh được trình bày trong Chương 4. Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo giúp bạn có sự hình dung *vượt xa* vị trí hiện tại của đối thủ, vì vậy kết quả của bạn sẽ *vượt trội* hơn họ. Ví dụ, trong khi nhà máy NUMMI, một liên doanh giữa Toyota và General Motor ở Fremont, California, đang xem xét áp dụng một mô hình sản xuất của những năm đầu 1980 thì chắc chắn Toyota cũng đang cải tiến mô hình của mình ở Nhật Bản để vượt trội hơn NUMMI, chứ không chỉ đơn thuần để bắt kịp họ.

10- *Đề xuất của bạn cho sự thay đổi có thể liên quan đến nhiều kênh đa dạng được phát triển từ nhiều lựa chọn.* Ví dụ, việc cải tổ học đường nhằm giảm tỷ lệ học sinh bỏ học chắc chắn đáng quan tâm hơn việc giảm sĩ số lớp học. Sự phức tạp của vấn đề và hệ thống các vấn đề có liên quan đòi hỏi phải có một giải pháp nhiều mặt với các bộ phận có khả năng xử lý các vấn đề về sĩ số lớp, đào tạo giáo viên, hỗ trợ tâm lý, sự quan tâm của gia đình và cộng đồng, ngăn ngừa tội phạm, các khoản phụ cấp, và nhiều hơn nữa. Những giải pháp có thể thay thế mà bạn triển khai để đạt được tầm nhìn về một ngôi trường lý tưởng sẽ cấu thành những yếu tố khác nhau nằm trong giải pháp mục tiêu tận cùng của bạn.

11- *Môi trường sáng tạo luôn thăng thế. Sự phòng thủ và mâu thuẫn giữa các hệ thống và sự phân bổ nguồn lực sẽ bị áp*

1 6 8

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

*ché khi mọi người cùng hướng đến một tầm nhìn chung trong tương lai bằng tinh thần hợp tác cao. Ý thức rộng mở và cải tiến liên tục sẽ đem lại khả năng tiếp cận với nhiều giải pháp có thể thay thế. Tầm nhìn dài hạn giúp bạn tạm thời bỏ qua sự mơ hồ về khả năng một hay nhiều mặt của một vấn đề sẽ không có giải pháp trước mắt. Chúng ta thường rất sẵn lòng xem xét mọi ý tưởng vì cho rằng bất kỳ ý tưởng nào cũng đáng được khen ngợi. Những thái độ này tối đa hóa khả năng phát triển những giải pháp tiên tiến và sáng tạo.*

12- *Bạn sẽ không bị sa lầy vào vô số tình huống quanh vấn đề thực tế bằng cách triển khai ngay một giải pháp chỉ để giải quyết những điều bình thường. Còn các hệ thống giải quyết những bất thường hoặc ngoại lệ được phát triển sau theo một tỷ lệ mà bạn và đồng nghiệp có thể giải quyết. Việc phát triển một giải pháp sáng tạo và khả thi cho các hoàn cảnh lý tưởng tận cùng sẽ dẫn đến sự ra đời của một giải pháp đa năng, đa chiều để giải quyết những bất thường vốn hạn chế hầu hết lợi ích của giải pháp mục tiêu được áp dụng trong những hoàn cảnh bình thường. Những điều kiện này bao gồm các tình huống, hoặc các yếu tố xảy ra thường*

xuyên nhất hoặc có tính quan trọng nhất.

13- *Bạn không để tri thức hiện tại giới hạn suy nghĩ của mình.* Phát triển giải pháp tiếp theo đưa đến nhiều câu hỏi cụ thể cần được trả lời trước khi một đề xuất được phát triển đầy đủ. Những câu hỏi này sẽ định hướng việc thu thập dữ liệu, vì thế bạn sẽ tránh được việc nghiên cứu lãng phí vì “quyết tâm” thu thập tất cả thông tin như cách của người giải quyết vấn đề theo lối truyền thống.

1 6 9

Tư duy Đột phá

Tuy nhiên, không phải mọi giải pháp bạn thực hiện đều là một giải pháp đột phá. Đôi khi giải pháp của bạn không tối ưu bằng giải pháp mà bạn rút ra từ những phương pháp truyền thống. Đôi khi giải pháp tức thời của bạn chỉ tạo ra một thay đổi nhỏ trong thành quả mong đợi và vì thế hạn chế khả năng đột phá của Giải pháp Tiếp theo. Đôi khi hoàn cảnh tâm lý hoặc chính trị xung quanh vấn đề của bạn đòi hỏi một loạt những thay đổi nhỏ thay vì một thay đổi lớn, nhưng những giải pháp nhỏ thành công theo một thể liên tục hướng đến mục tiêu Giải pháp Tiếp theo là những tia sáng rực rỡ có tác dụng biến tầm nhìn của bạn thành thực tiễn.

### **Bí quyết phát triển các Giải pháp Tiếp theo**

Trong phần này chúng tôi mô tả những công cụ, cách thức và các quy trình cụ thể để phát triển Giải pháp Tiếp theo.

Trước tiên, chúng tôi muốn trình bày ý nghĩa quan trọng của tinh thần cởi mở.

Nghiên cứu của chúng tôi về những người giải quyết vấn đề thành công cho thấy rằng mặc dù mỗi người có một cách thức và kỹ thuật riêng để khơi nguồn cảm hứng sáng tạo, nhưng những trợ giúp đó sẽ thất bại nếu rơi vào suy nghĩ tiêu cực và quan điểm giới hạn của cách suy luận truyền thống.

Một tâm thế rộng mở nuôi dưỡng khả năng lý luận ở trình độ cao về sự trừu tượng (của mục đích) là yếu tố quan trọng nhất của Tư duy Đột phá.

Nghiên cứu của các đồng nghiệp của chúng tôi cũng cho thấy những người hoạch định hiệu quả là những người luôn hướng theo mục đích, có nhận thức trung lập, có thiên hướng

1 7 0

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

liên kết mọi người lại với nhau và có khả năng tìm kiếm những thông tin cần thiết từ nhiều kênh khác nhau.

Sức công phá của các nguyên tắc Tư duy Đột phá là giúp bạn luôn luôn thể hiện những đặc tính này. Để tối đa hóa sức sáng tạo, một tâm thế rộng mở là điều cần phải có ở mọi cá nhân, mọi nhóm và mọi tổ chức.

Ngạn ngữ có câu: “Không ai không từng có một ý tưởng độc đáo”. Quả thật, dường như tất cả mọi ý tưởng đều đã có người nghĩ ra trước chúng ta, nhưng tính chất của sự sáng tạo

là phải liên kết các ý tưởng cũ theo những phương cách *mới*.

Hai nhà tâm lý học Michael Mumford và Sigrid

Gustafson cho rằng biểu hiện của sự sáng tạo không chỉ được

hình thành từ môi trường vật chất tồn tại quanh ta. Nên nhớ

rằng ngay cả Shakespeare và Beethoven cũng từng đối mặt

với những trang giấy trắng mà không sáng tác nổi một nốt

nhạc nào. Thậm chí có những người dường như có khả năng

sáng tạo phi thường nhưng thực ra họ chỉ việc kết nối những

hiểu biết và kinh nghiệm của chính mình theo những cách

thức hết sức mới lạ.

“Từ nghiên cứu của mình về các điều kiện dẫn đến những

thành tựu tiên tiến, Koestler đưa ra nhận định rằng chúng ta

không thể sáng tạo ra cái mới nếu không dựa trên cái gì cả”,

Mumford và Gustafson viết. “Thay vào đó, sự sáng tạo xảy ra

tùy thuộc vào việc tái sắp xếp những thực tế và hiểu biết hiện

tại từ sự hợp nhất bất ngờ của hai hay nhiều giản đồ.”

Chúng tôi không có mô tả rõ ràng nào cho những bí ẩn về

cách sáng tạo ra những ý tưởng chính, nhưng học thuyết

1 7 1

Tư duy Đột phá

Bisociation(\*) có nêu rõ điều này. Học thuyết nói rằng ý tưởng

đột phá nảy sinh khi hai suy nghĩ, hai mô hình hoặc hai sự

trùng tượng giao thoa với nhau. Sự giao thoa ý nghĩ này nằm

ngay trọng tâm của quy trình mà chúng tôi đề nghị bạn áp

dụng để phát triển các giải pháp tiếp theo.

Một trong những lợi thế lớn nhất của quá trình làm việc nhóm là khả năng khơi dậy ý tưởng sáng tạo trong mỗi cá nhân. Tuy nhiên, trước hết, các thành viên nhóm phải vượt qua nỗi lo sợ bị chế giễu khi trình bày những ý tưởng mới, thậm chí là lạ lùng. Họ cần phải tin rằng cả nhóm xem trọng sự tin cậy, sự khuyến khích và cởi mở với nhau. Nhóm giải quyết vấn đề cần đưa ra những quy tắc cơ bản và sử dụng các phương cách truyền cảm hứng sáng tạo hơn cho nhóm. Ví dụ:

1- Không cho phép bất kỳ ai phản bác một ý tưởng ngay khi nó vừa được nêu ra. Việc phản biện chỉ được phép diễn ra ở giai đoạn sau.

2- Khuyến khích những ý tưởng tự do hoặc “hoang dã”.

3- Mời kéo một vài người “bên ngoài” tham gia vào dự án.

4- Ghi chép lại tất cả các ý tưởng để mỗi ý tưởng đều được xem xét công bằng.

5- Đưa ra những câu hỏi kích thích hoặc thúc đẩy sự sáng tạo, chẳng hạn như:

(\*) Trong “The Act of Creative”, Arthur Koestler căn cứ trên luận đề “... tính độc đáo

sáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái

không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc

thông qua tiến trình trao đổi chéo”. Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như vậy, có thể hiểu *bisociation* là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để

tạo ra những kiểu kết hợp mới.



nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

- Hệ thống hoặc dịch vụ cộng thêm nào có thể đưa chúng ta lên thành một công ty hàng đầu thế giới?
- Giải pháp là gì nếu chúng ta không phải chịu sức ép nào cả?

• Mô hình lý tưởng là như thế nào nếu chúng ta có thể đạt được tất cả những mục đích lớn hơn mục đích mà chúng ta đã chọn?

- Giải pháp như thế nào nếu chúng ta làm lại mọi thứ từ đầu (làm lại cuộc đời, dự án mới, tác phẩm mới)?

6- Tập trung thảo luận về cách thực hiện những giải pháp đang được đề xuất thay vì cố chứng minh chúng không thể thực hiện được. Hãy áp dụng lý thuyết *trò chơi tin tưởng*.

7- Khi sử dụng tất cả những cách thức trên, hãy vui vẻ cởi mở bằng những cử chỉ, lời nói khôi hài nhằm kích thích trí tưởng tượng của những người tham gia. Để sản sinh ý tưởng, khôi hài là một yếu tố rất quan trọng.

Bạn cần làm cho mọi người trong nhóm thấy rằng họ có thể phá vỡ mọi sự kìm hãm tư duy họ. Bạn có thể làm điều này bằng cách sử dụng những cách thức trình bày tình huống từ những quan điểm khác biệt hoặc lạ thường. Sau đây là một số cách thức hay công cụ hữu ích để khơi dậy những ý tưởng cải tiến:

**Các nguyên tắc.** Hầu hết mọi lĩnh vực (nhà bếp, lắp ráp

sản phẩm điện tử, thuê khóa hoặc vấn đề giao thông) đều có một bộ kiến thức hoặc bộ quy tắc mô tả những điều kiện hoặc giải pháp lý tưởng cho những thành phần khác nhau của hệ

1 7 3

Tư duy Đột phá

thông (sơ đồ bố trí, cơ cấu tổ chức, hệ thống máy tính, biện pháp phòng ngừa tai nạn...). Một số quy tắc đó có liên quan một phần đến các nguyên tắc của Tư duy Đột phá – tức loại bỏ nhu cầu về mục đích tức thời bằng cách xem xét những mục đích lớn hơn, chỉ xác định một đầu vào có chi phí thấp (hoặc chất lượng cao), chỉ xác định một đầu ra với các sản phẩm có cùng đặc trưng, thực hiện công việc một cách tự động... Hãy để những nguyên tắc này từng lúc hòa trộn vào nhau nhằm tạo ra ý tưởng mới trong đầu bạn. Hãy hỏi chính mình rằng bạn có thể đạt được mục đích X thông qua nguyên tắc Y như thế nào?

Ví dụ, nếu bạn định làm nhà bếp, hãy áp dụng các quy tắc hướng dẫn về thiết kế sàn nhà, lựa chọn vật dụng, kỹ thuật lát nền, hệ thống đèn chiếu sáng... và để chúng hội tụ với nhau trong đầu bạn theo mục đích đã chọn. Thử hỏi rằng bạn có thể đạt được mục đích “có một nhà bếp sạch sẽ, đẹp mà không cần phải lau dọn nhiều” bằng cách lát gạch men trắng hay không?

**Phép so sánh loại suy và ẩn dụ.** Một giải pháp cải tiến trong một lĩnh vực nào đó hoàn toàn khác có thể giao thoa với

mục đích của bạn. Hãy chọn một lĩnh vực mà các mục đích có thể tương tự nhau và phát triển các phương án có thể lựa chọn cho lĩnh vực đó. Sau đó, sử dụng giải pháp từ lĩnh vực thứ hai làm cơ sở cho việc ứng dụng trong lĩnh vực chính. Hoặc, bạn cũng có thể suy nghĩ cách đạt được một mục đích đối nghịch hay chọn những đối tượng khác thường như một phép ẩn dụ để kích thích việc sản sinh ra các ý tưởng. (Hệ thống sẽ hoạt động như thế nào nếu nó được cấu tạo giống như một cuốn từ điển, một chiếc xe đạp 10 tốc độ, một mạng nhện hoặc bộ điều khiển

1 7 4

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

từ xa ti-vi?) Hoặc thử thực hiện một số việc không có liên quan (đi siêu thị, dạo công viên hoặc thăm bảo tàng, đọc thơ hay sách văn học nghệ thuật, các bài báo thể thao, trò chơi hoặc tạp chí thời trang). Những cách này có thể tạo ra ý tưởng giải quyết vấn đề tương tự theo các tiêu chí của chính bạn, như sự thuận tiện, phản ứng nhanh, tiết giảm chi phí hoặc bắt mắt. Tiếp tục hỏi chính mình rằng bạn có thể đạt được mục đích X thông qua nguyên tắc Y như thế nào?

Nhưng bạn cần thận trọng với phép so sánh loại suy và ẩn dụ! Chương 4 đã giải thích với bạn tại sao. Không phải bạn sao chép điều người khác đã làm mà bạn chỉ tìm kiếm tác nhân kích thích cho các ý tưởng phù hợp với tình huống và mục đích của bạn.

**Liên kết tự do.** Bất kỳ suy nghĩ, đối tượng, hoặc tầm nhìn nào đều có thể giao thoa với một suy nghĩ hoặc mục đích khác để tạo ra nền tảng cho một ý tưởng thú vị. Hãy thử nghiệm với suy nghĩ của bạn. Những ghi chú và hình vẽ trên giấy có thể hình thành một loạt các liên kết để rồi dẫn đến ý tưởng sáng tạo. Đọc ngẫu nhiên một số từ trong từ điển để tạo một sự liên tưởng nào đó với mục đích đã chọn. Hình dung về các giải pháp với chi phí và nguồn lực đầu tư thấp nhất để có sản phẩm hoàn hảo làm hài lòng khách hàng ở mọi thời điểm. Sử dụng dự đoán của các nhà tương lai học như một nhân tố kích thích để tạo sự giao thoa với mục đích chính của bạn. Ví dụ, với dự đoán tỷ lệ sinh giảm thì bạn cần phải làm gì để đạt được mục đích X một cách lý tưởng?

**Khoa học viễn tưởng.** Đặt mình vào vị trí của tác giả truyện khoa học viễn tưởng Isaac Asimov để viết ra cách thức

1 7 5

Tư duy Đột phá

đạt được mục đích trọng tâm: Điều gì sẽ xảy ra nếu công nghệ sinh học có thể thay đổi cấu trúc phân tử của vật chất? Ước gì chúng ta có thể cấy vào đầu chúng ta nhiều con chip máy tính. Nếu dân số thế giới tiếp tục tăng đều như thế này thì hệ thống chăm sóc y tế sẽ như thế nào vào năm 2035? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có một hướng kinh doanh khác?

**Hình dung.** Chọn một thước đo kết quả hoặc nhân tố

quyết định thành công mà bạn xác định cho mục đích của mình và hình dung ra giải pháp để đạt được điều đó. Giải pháp như thế nào để giảm tai nạn xe cộ tại giao lộ đến mức thấp nhất? Mô hình xử lý đơn hàng nào có thể tận dụng 100% các nguồn lực (công nhân, giấy, thời gian sử dụng máy tính...). Giải pháp mà bạn hình dung và hiệu quả của các thước đo đánh giá tính hiệu quả sẽ kích thích ý tưởng nhằm đạt được mục đích lý tưởng của bạn.

**Viết kịch bản.** Cách này có thể được sử dụng ở ba mức độ:

*thứ nhất*, mô tả tương lai khi có giải pháp lý tưởng; *thứ hai*, mô tả một giải pháp lý tưởng; *thứ ba*, mô tả hành động yêu cầu (cải cách hành chính, thu hút nguồn lực, vai trò của cổ đông, những năng lực cốt lõi mới...) để thấy rõ kịch bản thứ hai. Các công cụ viễn tưởng công nghệ cao sẽ hỗ trợ đắc lực cho các kịch bản này.

**Đặt giả thiết.** Đối với các mục đích của cá nhân hoặc gia đình, đây là sự tổng hợp của các phương pháp viết kịch bản, hình dung, liên kết tự do và khoa học viễn tưởng. Bạn sẽ đạt các mục đích của mình như thế nào nếu bạn trúng vé số và không phải chu toàn nghĩa vụ gì trong một năm và được tự do đi du lịch khắp nơi? Bạn sẽ đạt được các mục đích cộng

1 7 6

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

đồng ra sao nếu bạn được quảng cáo miễn phí trên các kênh

ti-vi? Nếu bạn là khách hàng/nhà cung cấp của chính bạn?

**Phương pháp lịch sử và tiểu sử.** Nhớ lại một sự kiện đã qua (thậm chí đã xảy ra nhiều thập kỷ hoặc nhiều thế kỷ trước) có kết quả vang dội hoặc khác biệt, và để trường hợp đó giao thoa với mục đích đã chọn của bạn nhằm tạo ra những ý tưởng mới. Hoặc, nghĩ về một người thành đạt hay uyên bác mà bạn ngưỡng mộ, và hỏi chính mình, họ đã sử dụng những cách thức đặc biệt gì để đạt được những thành tích đó?

**Kịch bản cho tình huống xấu hơn.** Phương pháp này đưa những rào cản hoặc những hành động tiêu cực mà hầu hết mọi nhóm đều đưa ra để sử dụng một cách tích cực. Một nỗ lực có ý thức nhằm đưa ra viễn cảnh xấu nhất của tình huống giúp xác định những trở ngại đối với việc thực hiện ý tưởng hoặc những vấn đề có thể phát sinh sau khi phương pháp đó được đưa vào sử dụng. Đồng thời, cách này cũng giúp bạn nghĩ ra cách xử lý những trường hợp trái ngược với những kết quả mà bạn mong đợi ngay tại thời gian và địa điểm chúng xảy ra.

Viễn cảnh về tình huống xấu hơn đưa đến câu hỏi: Một phương pháp lý tưởng nên được phát triển như thế nào để tránh trở ngại hoặc kết quả tiêu cực như thế?

**Công cụ hỗ trợ.** Các công cụ nêu trên – như các nguyên tắc, phép so sánh loại suy và ẩn dụ, liên kết tự do, hình dung – phát huy hiệu quả cao hơn nhờ những kỹ thuật cụ thể.

Những tấm thẻ với những hình ảnh kích thích sáng tạo đặc

trung được trình bày trong cuốn “Creative Whack Pack” của Roger von Olch. Poster có thể được treo trong phòng họp, khuyến khích mọi người “bỏ phán xét” và “tự suy ngẫm”. Các

1 7 7

Tư duy Đột phá

công cụ này được lập trình thành một số phần mềm, như phần mềm Idea Fisher gồm 705.000 từ và cụm từ khác nhau để kích thích người sử dụng nảy sinh và lưu lại trên máy tính những ý tưởng khác thường.

**Sự đa dạng của các mô hình tư duy.** Mỗi người có xu hướng ủng hộ một kiểu hay một mô hình tư duy khác nhau - hầu hết thường dựa vào trình độ học vấn hoặc chuyên môn của họ. Ví dụ, một kỹ sư thường nghĩ về mô hình làm việc bằng một hình ảnh trong đầu họ. Ngược lại, nhà tâm lý học thường sử dụng ngôn ngữ và các hình ảnh ẩn dụ. Tuy nhiên, việc thử nghiệm với lối tư duy và các kỹ thuật khác nhau sẽ mở rộng cánh cửa dẫn đến những ý tưởng lý thú hơn.

Trong số rất nhiều mô hình tư duy thì những mô hình sau đây đặc biệt có tác dụng đối với những suy nghĩ sáng tạo.

*Tư duy Tổng hợp (Synthesis Thinking)* là sự kết nối các bộ phận vào trong một tổng thể, tạo ra sự liên kết đáp ứng yêu cầu của một mục tiêu. Ví dụ, sự tổng hợp thuần túy có thể là một bức tranh được vẽ bởi một đứa trẻ không được hướng dẫn hoặc một cái rìu được làm ra từ một người không phải là

thợ rèn. Tổng hợp là phân cốt lõi của việc thiết kế quá trình liên quan từ *mục đích* sản phẩm mới cho đến những công bố về *hình thức* và *cách sử dụng*. Người có tư duy tổng hợp thường sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để kích thích tạo ra nhiều lựa chọn có thể thay thế nhằm đạt nhiều tầm nhìn khác nhau.

*Tư duy Phân kỳ (Divergent Thinking)*, thuật ngữ được sử dụng và được định nghĩa đầu tiên bởi Guilford vào năm 1950, là khả năng của một cá nhân tạo ra những giải pháp tiềm năng

1 7 8

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

khác nhau cho một vấn đề. Tư duy phân kỳ sẽ mang đến vô số những ý tưởng, khái niệm và cách tiếp cận khác nhau. Vì thế, người có tư duy phân kỳ luôn sử dụng nhiều cách thức khác nhau để tìm kiếm các chi tiết (ví dụ như viết kịch bản) làm phương tiện kích thích tạo ra nhiều lựa chọn hơn để xử lý vấn đề được phát hiện.

Ngược lại, *Tư duy Hội tụ (Convergent Thinking)* tập trung vào việc chọn lựa một trong số những giải pháp khác nhau.

Người có tư duy hội tụ sử dụng những cách có thể tạo ra nhiều lựa chọn khác nhau để đảm bảo rằng kết quả đạt được là dựa trên một số lượng lớn các ý tưởng trong việc mang lại khả năng lớn hơn cho một giải pháp sáng tạo hơn.

*Tư duy Suy diễn (Deductive Thinking)* suy luận từ tổng thể



đến chi tiết. Lối tư duy này gắn liền với phân tích logic, mặc dù không phải luôn luôn, từ những học thuyết và thực tế hiện hữu đến những thực tế hoặc giải pháp cụ thể. Phương pháp tư duy này được áp dụng để tìm ra câu trả lời cho một vấn đề. Người tư duy suy diễn giỏi ứng dụng hầu hết các phương pháp trước khi chọn một giải pháp có thể thực hiện.

Ngược lại với Tư duy Suy diễn, *Tư duy Quy nạp (Inductive Thinking)* đi từ chi tiết đến tổng thể. Các học thuyết khoa học hình thành theo cách này. Khi được sử dụng để giải quyết vấn đề, phương pháp này thường đưa ra một mô hình chung từ các giải pháp của những vấn đề tương tự. Người có tư duy quy nạp nên sử dụng các kỹ thuật đặc trưng (ví dụ, phần mềm máy tính) để kích thích tạo ra nhiều ý tưởng trước khi đi đến một giải pháp. Tư duy quy nạp đề cao những giả định thông thường có nhiều hơn một giải pháp tiềm năng hay một học

179

Tư duy Đột phá

thuyết tương xứng. Vì vậy, nó cũng có mối quan hệ với tư duy tổng hợp và tư duy phân kỳ.

Có lẽ bạn còn sử dụng nhiều công cụ tư duy khác nữa, nhưng điều quan trọng là bạn cần tránh lối tư duy lối mòn chỉ chú trọng phân tích và mổ xẻ vấn đề. Hãy tập trung vào mục đích và cố gắng đề ra càng nhiều giải pháp sáng tạo càng tốt đối với mục đích mà bạn đã chọn.

## Sử dụng nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo

Về cơ bản, việc chuyển từ dãy mục đích đến một giải pháp mục tiêu lý tưởng là một quá trình có thể được thực hiện tự do và không có cấu trúc. Tuy nhiên, Bảng 6-1 mô tả những bước mà bạn có thể áp dụng để ươm mầm ý tưởng sáng tạo và tiến đến giải pháp mà không sử dụng đến các phương pháp truyền thống.

Các bước có thể được áp dụng không theo trình tự nào. Ví dụ, bước B có thể trước bước A ở bất kỳ thời điểm nào của quá trình. Những hướng dẫn này chỉ nhằm phát huy tác dụng của nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo trong những lần đầu bạn áp dụng nó. Chúng sẽ định hướng cho bạn về các ý tưởng, thật nhiều ý tưởng mà không đánh giá ý tưởng. Đánh giá chỉ phù hợp cho những bước sau. Sau một thời gian áp dụng, chắc chắn các nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ trở thành phản xạ tự nhiên của bạn.

*Nhóm dự án đường cao tốc ở Hạt Small đã thảo luận hai từ chủ yếu trong nhận định về mục đích: “có một đường cao tốc”(\*). Đó là từ “có” và “đường cao tốc”. Từ “có” biểu thị địa điểm và phương hướng, trong khi “đường cao tốc” biểu thị sự*

(\*) Nguyên văn: To have a highway.

1 8 0

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

**Bảng 6-1:** Phát triển một mục tiêu Giải pháp Tiếp theo và chọn một giải pháp được đề xuất.

A. Xác định các trường hợp bình thường cần xem xét để đề ra giải pháp.

B. Phát triển càng nhiều ý tưởng càng tốt về cách thức để đạt được mục đích đã chọn hoặc một mục đích lớn hơn trong dãy mục đích của bạn.

C. Tập trung ý tưởng theo những lựa chọn giải pháp hoặc hệ thống chính. Kết hợp nhiều ý tưởng hay vào mỗi lựa chọn. Một lựa chọn phải đảm bảo đạt được mục đích của bạn và phải bao hàm những chiến lược cụ thể để thực hiện.

D. Bổ sung các ý tưởng phụ, các chi tiết vào mỗi lựa chọn để đảm bảo tính khả thi và khả năng đánh giá tính hiệu quả của giải pháp.

E. Chọn ra Giải pháp Tiếp theo mục tiêu bằng cách đánh giá từng lựa chọn chính. (Thừa nhận những điều kiện thông thường, và đánh giá các ý tưởng giải pháp thông qua những thước đo kết quả đã được xác định.)

F.

Cố gắng làm cho chiến lược giải pháp tiếp theo trở nên lý tưởng hơn nữa.

G. Nâng cấp mục tiêu giải pháp tiếp theo để kết hợp những trường hợp bất thường. Bổ sung các chi tiết để chọn ra một giải pháp đã được đề xuất.

*hình dung về mục đích. Thảo luận về những từ này và hàm ý của nó dẫn đến quyết định rằng nhóm sẽ xem những điều kiện này như những trường hợp thông thường để phát triển một*

*Giải pháp Tiếp theo: mặt bằng bằng phẳng, không có trở ngại*

*giữa hai thành phố, và một đường cao tốc hai làn xe.*

Bước đầu tiên là phải xác định những trường hợp bình

thường cho giải pháp mục tiêu của bạn. Điều này không phải

dễ dàng, bạn hãy cân nhắc kỹ lưỡng vì những điều bình thường

thường không hiện rõ.

1 8 1

Tư duy Đột phá

Bắt đầu bằng cách xem xét những từ ngữ và cụm từ chính

(động từ, chủ từ, túc từ) trong cấp độ mục đích đã chọn hoặc

cấp độ lớn hơn. Xác định những nhân tố thực tế nào xuất hiện

thường xuyên nhất, quan trọng nhất, hoặc sẽ trở thành những

hàng số hay nền tảng của dự án.

Trong nhiều trường hợp, những trường hợp bình thường

gắn chặt với các từ ngữ thể hiện đầu vào hoặc đầu ra của giải

pháp cuối cùng. Đầu vào và đầu ra chỉ giải quyết những hệ

thống lớn hơn hoặc môi trường ngoại cảnh, mà rất ít có khả

năng thay đổi dự án, cho dù dự án lớn hay nhỏ. Ví dụ, 35%

đơn hàng nhận được ở một trung tâm dịch vụ được gửi tới từ

vùng duyên hải phía Tây, 25% từ duyên hải phía Đông, 20% từ

các bang miền núi và còn lại 20% từ những nơi còn lại trong

nước và nước ngoài.

Phương thức khác lại chọn thời điểm xa là điều kiện bình

thường. Điều này cho phép người ta nghĩ về các điều kiện lý

tưởng: Bạn nghĩ một trường đại học kỹ thuật sẽ như thế nào là tốt nhất trong 10 năm tới? Hệ thống chống sâu hại lý tưởng có thể được áp dụng trong 5 năm tới cho cả nước Mỹ ra sao?

Bộ mặt khu phố sẽ như thế nào trong 6 năm sau khi dự án phát triển đô thị được hoàn thành?

Mỗi điều kiện dựa trên cơ sở thời gian có thể cũng cần những quyết định nhỏ hơn, và đó là những quyết định dễ dàng trong bối cảnh của cái nhìn dài hạn. Ví dụ, việc xác định những vấn đề kỹ thuật nào sẽ được xem là điều bình thường sau 10 năm sẽ tương đối dễ, bởi vì lợi ích của cá nhân vào thời điểm xác định không bị đe dọa.

1 8 2

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

Một cách khác cho thấy các “nhân tố bình thường” được sử dụng trong quá trình Tư duy đột phá là giả sử rằng lần lượt từng nhân tố chi phối 100% các điều kiện và quyết định mô hình lý tưởng hay hệ thống cải tiến nào là thích hợp đối với tình huống bình thường đó. Ví dụ, đâu là ý tưởng đột phá để xử lý đơn hàng tại trung tâm dịch vụ trong trường hợp toàn bộ chúng đều được gửi đến từ Bồ Tây.

Những nhân tố bình thường hay hợp quy tắc bản thân chúng không phải là một kết quả nhưng là một phương tiện để phát triển Giải pháp Tiếp theo. Khái niệm bình thường (regularity) có thể dẫn đến một sự đột phá lớn khi thiết kế hệ

thông “lý tưởng”. Tuy nhiên, việc liệt kê các yếu tố bình thường

không có nghĩa là bất kỳ nhân tố nào cũng phải được sử dụng.

Chọn những nhân tố bình thường cho một dự án cụ thể

thường nhờ vào phương pháp thử-và-sai, và những quyết định

ở mức độ nào đó thường là chủ động. Tuy nhiên, trong quá

trình thiết kế giải pháp lý tưởng, những nhận định về điều bình

thường có thể được thay đổi vài lần nên đây không phải là một

quyết định chủ chốt.

*Nhóm dự án đường cao tốc Hạt Small sử dụng một vài*

*cách thức để mở rộng nhiều ý tưởng nhằm đạt được những mục*

*đích của dự án. Chỉ có hai cách đáng chú ý.*

**Câu hỏi:** *Giải pháp Tiếp theo hoặc hệ thống lý tưởng nào*

*sẽ loại bỏ yêu cầu về cấp mục đích đã chọn, có nghĩa là sẽ đạt*

*được một mục đích lớn hơn?*

1 8 3

Tư duy ĐỘT phá

**Trả lời:**

*1- Sử dụng xe tải “công thêm” để giảm số lượng xe lưu*

*thông trên đường.*

*2- Đặt những băng xích tải tự động để điều hòa lưu lượng xe.*

*3- Lắp đặt đường ray để những xe tải “công thêm” có thể*

*chở xe tải và xe hơi.*

**Câu hỏi:** *Những cách tốt nhất (hệ thống lý tưởng nào) để*

*đạt được cấp độ mục đích đã chọn?*

**Trả lời:**

*4- Một đường cao tốc bốn làn xe hoàn toàn mới theo một đường thẳng.*

*5- Làm một đường cao tốc mới hai làn xe để lưu thông một chiều, và đường hiện hữu dành cho hai làn xe theo chiều ngược lại.*

*6- Mở rộng ra hai bên đường cao tốc hiện hữu, mỗi bên một làn đường mới.*

*7- Yêu cầu mọi người sử dụng xe hai cầu vượt mọi địa hình, xe đi được trên cát, xe đi được trên cạn lẫn dưới nước để tận dụng mặt đường.*

Bước tiếp theo (Bước B, Bảng 6-1) là phải đưa ra càng nhiều ý tưởng cho Giải pháp Tiếp theo càng tốt. Đây là thời điểm quan trọng của quá trình xây dựng khái niệm và cũng là lúc sử dụng hữu ích nhất những cách thức, kỹ thuật được trình bày trên đây. Hãy tìm kiếm vượt ra ngoài những gì bạn có thể biết. Bạn phải thiết kế những hệ thống lý tưởng chứ không chỉ

1 8 4

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

đơn giản nói về chúng. Bạn phải xử lý cẩn thận cả những ý tưởng phôi thai nữa. Để cải tiến chất lượng ý tưởng, bạn cần phải bổ sung: làm thế nào một ý tưởng (dù có phần lạ lẫm) thực sự phát huy tác dụng?

Các ý tưởng bạn ghi nhận phải tương đối hoàn chỉnh. Ví dụ,

nêu mục đích là “chuẩn bị hóa đơn”, câu nói có thể làm phát sinh ý tưởng là: “Đơn đặt hàng của khách hàng được nhập vào máy tính. Máy tính sẽ xử lý như sau: giảm số lượng hàng tồn kho, đưa số giảm vào phần phân tích doanh thu, và tự động nhập lệnh sản xuất liên kết và bản sao vận chuyển để lưu trữ, vận tải đơn đường biển (bill of lading) và xuất hóa đơn bán hàng...”.

Đồng thời, hãy nhớ rằng đây là một bước đơn giản. Đừng cho rằng *lý tưởng* có nghĩa là *phức tạp*. Hệ thống và giải pháp lý tưởng của bạn nên phản ánh một cách dễ dàng và ít phức tạp nhất nhằm đạt được những mục đích đã định. Hãy định hình ý tưởng để đạt được mục đích và làm hài lòng khách hàng theo hướng đơn giản nhất.

Sau khi bạn đưa ra một nhóm giải pháp hoặc lựa chọn khác thích hợp cho tương lai, thì tiếp theo là quá trình phân loại (Bước C, Bảng 6-1). Các ý tưởng mà bạn và các đồng nghiệp ghi chép lại giờ phải được sắp xếp thành những lựa chọn giải pháp chính.

Một sự lựa chọn chính yếu là một ý tưởng hoàn chỉnh và mở rộng, kết hợp càng nhiều ý tưởng hay từ danh sách của bạn càng tốt. Mỗi lựa chọn chính, nếu được thực hiện, sẽ giúp đạt được mục đích đã định trong điều kiện bình thường hoặc lý tưởng. Phát triển một số lựa chọn chính khác để ngăn chặn



sự kết luận vội vã về một ý tưởng và kích thích sự kết hợp của càng nhiều ý tưởng hay vào mỗi lựa chọn giải pháp.

Những lựa chọn chính tương đối khác nhau mặc dù chúng cùng chứa đựng một số ý tưởng lớn hay nhỏ. Cuối cùng, bạn hãy chọn chỉ một lựa chọn chính làm giải pháp mục tiêu nhằm đạt được mục đích đã định.

Ví dụ, một dự án thiết kế hệ thống phân phối vật tư văn phòng phẩm cho 200 địa điểm tiếp công dân thuộc Phòng Chương lý Los Angeles đưa ra nhiều giải pháp và sau đó được kết hợp thành ba lựa chọn chính:

1- Thiết lập kho trung tâm và nhập thông tin từ các phiếu yêu cầu vật tư và đơn đặt hàng qua điện thoại vào máy tính cá nhân.

2- Thiết lập một mạng lưới truyền thông trong khu vực để tự động hóa dòng thông tin cho phù hợp với việc lưu trữ tự động và tính toán các danh mục vật tư tại kho trung tâm.

3- Đề nghị các nhà cung cấp hàng giao hàng trực tiếp đến từng địa điểm tiếp công dân.

Một *bộ phận* chính của giải pháp có thể được mở rộng, nhưng bản thân nó không phải là giải pháp hoàn chỉnh. Đó có thể là một phần của một hoặc một vài lựa chọn chính nhưng phải được liên kết với những thành tố khác để đạt được mục đích mong đợi. Sử dụng máy tính cá nhân để theo dõi biên nhận, đơn đặt hàng và giao hàng là một thành tố chính

của giải pháp cho vấn đề phân phối vật tư cho các văn phòng chi nhánh thuộc Phòng Chương lý, nhưng máy tính cá nhân không là một giải pháp.

1 8 6

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

Khi tiến hành phân loại, hãy xem mỗi mục trong danh sách các ý tưởng là một giải pháp lựa chọn chính, một thành tố chính của giải pháp hoặc một chi tiết phù hợp với nhiều giải pháp có thể thay thế hoặc của các thành tố chính. Sau đó liên kết và sắp xếp những danh sách này thành những lựa chọn hoàn toàn khả thi. Tuy nhiên, việc bổ sung một số chi tiết và ý tưởng mới trong quá trình thực hiện càng làm tăng tính khả thi và cho phép bạn đo lường được hiệu quả của giải pháp (Bước D, Bảng 6-1).

Một số lựa chọn giải pháp chính có thể thực hiện ngay nếu các điều kiện bình thường hoặc lý tưởng thể hiện được tính ưu việt. Những người nhìn xa trông rộng và người tư duy theo hướng tìm giải pháp lý tưởng luôn thách thức bạn. Họ đưa ra những câu hỏi khơi gợi về các thông tin cần được thu thập. Ví dụ, sản phẩm *có thể* được phân phối tự động bằng cách nào? Hoặc có thể làm kim loại co lại nhiều hơn khi trời lạnh như thế nào? Hoặc, làm thế nào để đảm bảo dòng xe cộ thông suốt?

*Nhóm dự án đường cao tốc Hạt Small cử người đến văn phòng Sở Giao thông để thu thập thông tin cần điền chi tiết*

vào các ý tưởng chính, dự toán kinh phí và các đánh giá khác về ý tưởng. Nhóm sử dụng từng thước đo để đánh giá từng ý tưởng trong điều kiện bình thường. Một câu hỏi phát sinh: có phép đo nào quan trọng hơn không? Cuối cùng, nhóm nhận định rằng chi phí là nhân tố chủ yếu nếu các nhân tố khác nằm trong giới hạn có thể chấp nhận.

Kết quả, nhóm chọn ý tưởng số 4 làm Giải pháp Tiếp theo mà họ hướng đến. Ý tưởng 5 cũng được xem là một giải pháp mục tiêu có thể lựa chọn nếu một đường cao tốc hai làn xe đã

1 8 7

Tư duy Đột phá

có sẵn vì khi đó, chi phí xây dựng sẽ thấp hơn so với ý tưởng 4.

Mô hình mục tiêu này thể hiện rõ trong Hình 6-1 trong các điều kiện bình thường, cụ thể.

HuBSvIII E

Đường cao tốc mới

một chiều, hai làn xe

Đường cao tốc hiện

hữu dành cho chiều

QuEEN CITY

ngược lại

**Hình 6-1:** Mô hình mục tiêu Giải pháp Tiếp theo cho các con đường ở Hạt Small.

Tiếp theo, hãy chọn giải pháp mục tiêu, đó chính là giải

pháp hướng bạn đến giải pháp lý tưởng đồng thời cũng chứa

đựng những chiến lược cụ thể để tiến hành ngay hoặc từng

bước thay đổi suốt quá trình thực hiện (Bước E, Bảng 6-1).

Để chọn đúng giải pháp, bạn hãy đánh giá từng giải pháp

chính bằng những thước đo mà bạn đã xác định, trong trường

hợp điều kiện bình thường. Và khi bạn đưa ra lựa chọn của

mình, hãy tự hỏi một lần nữa: “Chúng ta có thể làm gì để xác

định đúng giải pháp tối ưu? Làm thế nào để giải pháp xảy ra?”

(Bước F, Bảng 6-1).

*Tiếp theo, nhóm dự án xem xét các ngoại lệ hoặc những*

*điều kiện bất thường: Hồ Chướng ngại, và đường cao tốc hai*

*làn xe mới và đường cao tốc hiện hữu giao nhau ở hai điểm.*

*Mỗi điều kiện bất thường có thể được xem là một dự án nhỏ để*

*phát triển một nhóm ý tưởng mới: Giải quyết trường hợp Hồ*

*Chướng ngại như thế nào?*

1 8 8

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

*Một số ý tưởng giải quyết trường hợp Hồ Chướng ngại là (1)*

*vẫn sử dụng mô hình mục tiêu, nhưng với một đường tránh*

*nhỏ quanh hồ; (2) xây dựng một đường cao tốc hai làn xe vòng*

*cung, thay vì đường cao tốc cắt ngang hồ; (3) xây dựng một cây*

*cầu hai làn xe bắc qua hồ; (4) ngăn hồ, tháo nước và (5) đổ đất*

*tạo một làn đường đi xuyên qua. Những ý tưởng này được đánh*

*giá xem ý tưởng nào tốn ít chi phí nhất (ý tưởng đầu tiên là tốt*

nhất), gần nhất với mục tiêu (ý tưởng đầu tiên) và dễ thực hiện (ý tưởng đầu tiên). Vì thế, ý tưởng đầu tiên trở thành giải pháp đã có kết hợp giải quyết vấn đề Hồ Chương ngại.

Một ý tưởng được phát triển để giải quyết trường hợp giao nhau của xa lộ cũ và mới là (1) xây đường vượt trên hoặc dưới tại mỗi điểm giao nhau, (2) đặt đèn giao thông tại mỗi giao lộ, (3) đặt bảng dừng tại mỗi giao lộ và (4) sắp xếp tuyến đường để loại bỏ những điểm giao nhau. Ý tưởng thứ 4 gần nhất với mục tiêu. Nó phát huy tác dụng, như được trình bày trong Hình 6-2.

Đề xuất được bổ sung, chỉnh sửa nhằm giải quyết những điều kiện ngoại lệ cũng tương tự như Giải pháp Tiếp theo. Đánh giá độc lập, kích thích và các kiểm tra khác được thực hiện để đảm bảo tính hiệu quả của các đề xuất cụ thể về đường cao tốc.

Biến Giải pháp Tiếp theo thành một mô hình đề xuất thực hiện (Bước G, Bảng 6-1) liên quan đến vài dự án nhỏ hơn nhằm tìm giải pháp xử lý những bất thường và nhiều chi tiết để đảm bảo tính khả thi. Trong nhiều trường hợp, hợp kiểm tra thông tin với người khác là cần thiết. Kết quả thường là một giải pháp đột phá, đồng thời vẫn dự đoán được những thay đổi trong tương lai. Theo thuật ngữ tin học, giải pháp đề xuất được xem là “phiên bản hiện hành”. Khi đó, bí ẩn đã trở

1 8 9

Tư duy Đột phá

nên rõ ràng – điều đang thực hiện giờ đây chỉ là một bước

hướng đến mục tiêu cao hơn.

Đây là một vài lưu ý mà bạn sẽ thấy trong quá trình tìm kiếm giải pháp:

- “Chúng tôi không thể vượt ra ngoài phạm vi của mình.”
- “Đứng trên lập trường của mình.”
- “Không vượt quá ngân sách địa phương.”
- “Nếu giải pháp khả thi, chúng ta sẽ làm cho nó phát huy tác dụng.”
- “Hãy đi đến vấn đề tiếp theo.”
- “Chỉ có một giải pháp đúng duy nhất cho trường hợp này.”
- “Điều này hoàn toàn không thực tế.”
- “Hãy thực tế đi nào.”
- “Trong bộ phận của chúng ta (nhóm, tổ chức), điều này là không thể!”
- “Điều này chỉ được làm trong ngành của chúng ta (nghề nghiệp).”
- “Chúng ta không thể trở về điểm xuất phát.”

Bất kỳ khi nào bạn gặp phải những câu nói như trên hoặc bất kỳ nhận xét trực tiếp nào về ý tưởng lần đầu tiên được trình bày, hãy dừng lại và áp dụng nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo:

- Tôi có đưa ra quá nhiều lựa chọn hoặc giải pháp lý tưởng?
- Chúng ta có thể đạt được các mục đích này bằng cách nào nếu phải bắt đầu lại từ đầu?

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

NOrTH GOrGE

HuBSvIIIe

Đường cao tốc mới hai làn xe

Đường cao tốc cũ hai làn xe

Hồ

HạT SMALL

Chướng ngại

Đường tránh nhỏ quanh hồ

Giao lộ BuffALO

QuEEN CITY

**Hình 6-2:** Mô hình giải pháp khả thi mới cho các con đường ở Hạt Small.

- Tôi có xem xét mục đích này và từng mục đích lớn hơn sẽ thực hiện như thế nào trong vòng 10 năm kể từ bây giờ?
- Điều kiện bình thường nào có thể giúp chúng ta phát triển những giải pháp lý tưởng nhất? (Nhớ tránh 15% trường hợp bất thường, chỉ tập trung vào 85% trường hợp thông thường của giải pháp.)
- Điều gì hiện tại không thể làm nhưng nếu có thể, sẽ đem lại thay đổi một cách căn bản?
- Có phải tôi đang xem xét đúng mục tiêu cho đề xuất tối ưu?
- Có phải tôi đang tìm kiếm một câu trả lời đúng thứ hai?

Thứ ba? Thứ tư?

- Tôi có nhớ khuyến khích và lôi kéo người “ngoài cuộc”

tham gia vào quá trình đi tìm giải pháp hay không?

1 9 1

Tư duy Đột phá

## **Kết luận**

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển những chiến lược cụ thể nhằm đạt được những quan điểm cởi mở của nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo và nguyên tắc Triển khai Mục đích. Nó buộc bạn phải suy nghĩ vượt ra ngoài vấn đề hiện tại và giải pháp khả thi đầu tiên để hình dung về hình ảnh của bạn hoặc công ty, hệ thống, tổ chức, sản phẩm hoặc dịch vụ trong tương lai. Sự hình dung của bạn có thể ở tít “trời xanh”, nhưng nguyên tắc này sẽ đưa bạn trở lại mặt đất khi bạn tìm những chiến lược khả thi cho mục tiêu của mình. Nguyên tắc sẽ mang lại cho bạn sự tự do chọn lựa những giải pháp đúng để cải thiện “cuộc sống”.

Thực hành nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo của Tư duy Đột phá như sau:

- Đặt ra một khung thời gian cho việc phát triển giải pháp lý tưởng.
- Cho phép bạn bắt đầu từ vạch xuất phát để tìm kiếm giải pháp.
- Khuyến khích các kênh phản biện có thể dẫn đến những giải pháp lý tưởng.
- Căn cứ vào điều kiện bình thường để thiết lập mô hình



giải pháp lý tưởng.

- Tránh được việc xây dựng điều gì đó hôm nay nhưng trở thành vật cản trong kế hoạch dài hạn.
- Đảm bảo rằng những đề xuất hiện tại cho sự thay đổi chứa đựng những dự phòng cho việc cải tiến, nâng cấp liên tục.

1 9 2

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo

- Khắc phục tình trạng phản đối sự thay đổi theo bản năng, đồng thời khuyến khích thái độ dám chấp nhận sự thay đổi.
- Cho phép bạn vượt trội hơn đối thủ, chứ không đơn giản là bắt kịp họ.
- Đảm bảo rằng suy nghĩ của bạn không bị giới hạn bởi tri thức hiện tại.

Về thực chất, bạn “đọc” Tư duy Đột phá từ phần kết thúc (giải pháp) ngược lên vấn đề của bạn. Harold Geneen, cựu Chủ tịch Công ty Điện thoại và Điện tín Quốc tế, viết rằng: “Bạn đọc quyển sách từ đầu đến cuối, nhưng bạn quản lý công ty theo chiều ngược lại. Bạn xác định kết quả trước và sau đó để làm mọi việc hướng đến kết quả đó”.

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo có thể được áp dụng đối với tất cả mọi người ở mọi trình độ khác nhau. Thổ dân ở Australia cũng có thể được dạy về các nguyên tắc Tư duy Đột phá. Dù họ không có khả năng thiết kế một bản điện tử hoặc

một hệ thống lịch trình hoặc hệ thống sản xuất, nhưng họ vẫn có thể sử dụng các nguyên tắc để phát triển giải pháp trong hệ quy chiếu của nền tảng tri thức của họ, đồng thời sẽ nâng cao sự tò mò học hỏi những loại thông tin mới.

Nguyên tắc Tư duy Đột phá nói chung, Giải pháp Tiếp theo nói riêng, là rất cần thiết để biến những nền tảng tri thức thành những giải pháp hiệu quả nhất.

Mục tiêu Giải pháp Tiếp theo mà bạn chọn có những đặc điểm sau đây:

1 9 3

Tư duy ĐỘT phá

- Là một sự thể hiện rõ ràng về hệ thống lý tưởng mà bạn hình dung nhằm đáp ứng mục đích của bạn. Đó chính là một mô tả thẳng thắn và rõ ràng các biện pháp bạn sẽ sử dụng để đạt được các kết quả mà những người có liên quan có thể hiểu và được truyền nguồn cảm hứng từ đó.
- Linh động trước phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Đối thủ đang thực hiện những kế hoạch của họ và sẽ công khai kết quả cùng với kết quả của bạn. Vì thế, giải pháp mục tiêu của bạn phải mang tính linh hoạt để thực hiện những điều chỉnh, bổ sung tạo lợi thế cạnh tranh.
- Chứa đựng các yếu tố của Giải pháp Tiếp theo – một giải pháp tiếp theo sau giải pháp tiếp theo khác. Thế giới chúng ta vận động và phát triển không ngừng, vì thế giải

pháp mục tiêu ít nhất phải kết hợp với những dự đoán về tình hình phát triển công nghệ và xu hướng cơ cấu dân số. Nhiều dự đoán có thể đúng nhưng phần lớn là sai – và chúng ta không có cách nào để biết chắc dự đoán nào đúng, dự đoán nào sai. Phát triển các giải pháp tiếp theo linh động để đạt mục tiêu đã định là điều cần thiết để thích ứng với mọi thay đổi trong tương lai.

- Trình bày những rủi ro thấp nhất và những kỳ vọng cao nhất cho sự thành công – có thể là một nghịch lý với những điều không bình thường mà nguyên tắc này muốn bạn xem xét. Nhưng nếu bạn áp dụng tất cả những nguyên tắc Tư duy Đột phá khác, mục đích của bạn là rõ ràng: xem xét sự khác nhau độc đáo, thiết kế giải pháp thực hiện đúng đắn; thì khả năng thất bại sẽ thấp. Quả thật, những người thành đạt mà chúng tôi khảo sát cho rằng vạch sẵn

1 9 4

nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo trong đầu một tầm nhìn hoặc mục tiêu Giải pháp Tiếp theo đảm bảo cho họ được “may mắn” khi cần phải điều chỉnh giải pháp trong quá trình thực hiện. Xác định tầm nhìn cho một giải pháp lý tưởng là vô ích nếu bạn không xây dựng được tính khả thi bên trong giải pháp đó.

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo có thể sẽ khiến bạn ngạc nhiên với nhận thức về *các cơ hội*! Bạn sẽ không bao giờ

biết được bao nhiêu thay đổi là đủ trừ khi bạn phát triển những chiến lược hướng bạn đến ngày càng gần hơn với một điều kiện không tưởng (chất lượng hoàn hảo, chi phí bằng không, thời gian bằng không, khách hàng hài lòng tuyệt đối...). Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo là một cách để “đón bắt” ước mơ và đưa ra những kế hoạch hành động để đạt được ước mơ đó.

1 9 5

Tư duy Đột phá

**Họ đã nói:**

*“Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là ‘phát minh’ ra nó.”*

- Alan Kay

*“Tâm với của một người cần phải vượt ra ngoài khả năng đón bắt của mình, nếu không, vinh quang đâu còn có ý nghĩa gì.”*

- Robert Browning

*“Cách tốt nhất để có một ý tưởng hay là có thật nhiều ý tưởng.”*

- Linus Pauling

*“Đừng đi theo con đường nào cả, hãy bước những nơi không có con đường và để lại một lối mòn.”*

– Khuyết danh

1 9 6

## Chương 7

NgUYÊN táC

tHiết Lập Hệ tHốNg

7/8 của vạn vật là phần

chìm của một tảng băng trôi

*Giám đốc một hãng quảng cáo lớn rất chú trọng đến vấn đề “hoạch định chiến lược”. Ông quyết định khơi nguồn sáng tạo bằng cách mở một kỳ nghỉ hai ngày cho 14 quản lý cấp cao của mình. Kỳ nghỉ tập trung vào các giá trị và niềm tin của công ty và đã thu về 22 ý kiến. Tất cả những người tham gia đều cảm thấy thoải mái với các hoạt động. Tuy nhiên, vài tuần sau đó, tất cả đều nhận ra họ không biết nên làm gì tiếp theo. Trong thời gian đó, vị giám đốc vô tình đọc được ấn bản đầu tiên của Tư duy Đột phá . Ông gọi đến Trung Tâm Tư duy Đột phá và mời một chuyên viên tư vấn đến nói chuyện trong một ngày.*

1 9 7

Tư duy ĐỘT phá

*Tất cả các nhà quản lý cấp cao đều tham dự cuộc hội thảo và muốn biết tại sao danh sách các giá trị và niềm tin mà họ nêu ra đã không tạo ra được một kế hoạch chiến lược.*

*Đầu tiên, chuyên viên Tư duy Đột phá giới thiệu và giải thích các thành tố của một ma trận hệ thống. Sau đó anh yêu cầu cả nhóm phân loại từng nhận định trong bảng liệt*

*kê các giá trị và niềm tin của họ và đặt từng nhận định vào từng ô thích hợp trong ma trận hệ thống.*

*Sau khi các nhận định đã được phân loại và viết lên bảng, mọi người tham gia thấy rằng hầu hết các nhận định của họ đều được đặt vào xu hướng giá trị mà không phải mục đích của công ty. Điều đó cho thấy xu hướng cơ bản của mục đích không được xác định, vì thế rất khó, nếu không muốn nói là không thể, phát triển một kế hoạch chiến lược.*

*Cả nhóm bắt đầu làm lại, lần này phát triển một trình tự mục đích của công ty, đưa khách hàng của họ và khách hàng của khách hàng thành một bộ phận không thể thiếu trong hệ thống trình tự. Sau đó, chọn mục đích trọng tâm hoặc sứ mệnh từ hệ thống cấp độ mục đích mà họ đã đưa ra. Tiếp theo, những lựa chọn giải pháp tiếp theo chiến lược được phát triển và những chi tiết “thô” dần dần hình thành qua nguyên tắc thiết lập hệ thống.*

Có thể nói, vấn đề và giải pháp đề xuất giống như một tảng băng trôi: cái chúng ta nhìn thấy đầu tiên hóa ra chỉ là một phần rất nhỏ nổi trên mặt nước mà thôi, và phần chìm lớn hơn nhiều có thể mang đến những thảm họa tương tự thảm họa Titanic năm 1912.

198

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Tư duy Đột phá có cách giải quyết “phần chìm” của những

vấn đề và giải pháp bằng một công cụ có hiệu quả được gọi là *Ma trận Hệ thống (System Matrix)*. Nếu tàu Titanic có hệ thống ra-đa và xô-na (hệ thống định vị trên không (radar) và dưới nước (sonar) bằng sóng siêu âm), thì có lẽ bi kịch sẽ không xảy ra. Ma trận hệ thống có chức năng như ra-đa và xô-na, được thiết kế để soi rọi 7/8 phần chìm của những ý tưởng và đề xuất có thể bị bỏ sót.

Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống phát biểu rằng mọi sự vật hiện tượng đều không tự thân tồn tại. Phòng ngừa và giải quyết vấn đề thành công xoay quanh việc xem xét những yếu tố và xu hướng có mối tương quan sẽ cấu thành một giải pháp. Những người tìm giải pháp thành công mà chúng tôi khảo sát đều có một nguyên tắc mà họ áp dụng để đưa ra giải pháp cho mọi loại vấn đề: Đó chính là quan điểm hệ thống.

Trước tiên hãy xem xét từ *hệ thống*. Có lẽ ai trong chúng ta cũng thường xuyên sử dụng từ hệ thống nhưng không có nhiều người định nghĩa đúng được nghĩa của nó – “Đây là một hệ thống tồi tệ”, “Bạn không thể phá vỡ hệ thống”. “Hệ thống” được sử dụng rộng rãi trong tất cả các ngành nghề, với một loạt ý nghĩa chuyên biệt. Hiện tại có gần 100 định nghĩa. Từ này thường được mở rộng đối với “tư duy hệ thống” với ý nghĩa “xem xét mọi yếu tố”.

Về cơ bản, một hệ thống là (1) một nhóm những *tồn tại* có liên quan (2) thực hiện các chức năng nào đó – nhận đầu

vào, tác động ở mức độ nào đó, và tạo ra đầu ra để đạt được mục đích.

1 9 9

Tư duy ĐỘT phá

Hầu hết vạn vật đều có thể được xem là một hệ thống.

Một con cừu cũng là một hệ thống: nó ăn cỏ để “sản xuất” len và thịt. Núi lửa là một phần tử của một hệ thống mà trái đất mở lỗ thông cho sức nóng trong lòng đất thoát ra ngoài.

Khi xử lý một hệ thống, bạn có thể liệt kê những yếu tố và đặc điểm cơ bản của nó. Sau đó, liệt kê những yếu tố có thể ảnh hưởng đến những yếu tố này. Giờ bạn có hai danh sách, hoặc nhiều hơn. Có thể bạn muốn chia các yếu tố thành hai nhóm, một nhóm gồm những yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống vào các ngày thường và một nhóm ảnh hưởng vào ngày chủ nhật.

Rõ ràng nếu theo cách này bạn sẽ thấy mình viết rồi rút đi rất nhiều tờ giấy mà không thể đạt được kết quả nào. Để đáp ứng điều này, một người đã nghĩ ra một cách trình bày dùng bảng chữ nhật để sắp xếp lại trật tự từ một mớ dữ liệu hỗn độn. Phương pháp đó gọi là ma trận.

Loại ma trận đơn giản nhất là ma trận hai chiều, hay còn gọi là ma trận khối, giống như bàn cờ ca-rô. Trong các ô bạn có thể viết bất cứ gì, nếu không đủ chỗ, bạn có thể đánh dấu chuyển đến trang giải thích riêng.

Một ma trận có hàng dọc và hàng ngang nhằm thể hiện



mối tương quan giữa các thông tin trong các ô. Ví dụ, nếu bạn đang tìm địa điểm phù hợp để đặt nhà máy mới, các lựa chọn và yếu tố có liên quan đến chúng có thể sắp xếp như mô tả ở Hình 7-1.

Khi mới nhìn vào, bạn sẽ thấy ngay rằng lao động sẵn có ở vùng duyên hải phía Đông là điều mà bạn cần điều tra trước khi bạn chọn giải pháp cho vấn đề của mình.

2 0 0

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Lao động

Khí hậu

Chi phí xây dựng/ m2

sẵn có

Bờ Tây

Tốt

\$1.000

100%

Khu vực

Trung bình

\$1.500

80%

Trung Tây

Bờ Đông

Xấu

\$2.000

?

**Hình 7-1:** Ma trận về các lựa chọn và yếu tố cho việc

xác định địa điểm nhà máy.

Trình bày thông tin theo dạng ma trận rõ ràng sẽ hạn chế

những mâu thuẫn và nhầm lẫn do bạn phải xem đi xem lại

quá nhiều tờ giấy.

Một ma trận có thể được mở rộng đến vô cùng và được bổ

sung bởi những ma trận phụ nhằm bao hàm tất cả các yếu tố

liên quan đến vấn đề hoặc giải pháp. Cột “khí hậu” có thể là

một ma trận liên quan đến các yếu tố khác như lượng mưa,

hiệt độ... Một số người lại lập ma trận 3-D để chứa đựng một

biến số đặc biệt như thời gian. Nhưng đó là một cách phức

tạp mà chúng ta nên tránh.

Hình 7-2 cho thấy công cụ ma trận có tác dụng linh hoạt

như thế nào, thậm chí một vụ án mạng trong tác phẩm của

nhà văn Agatha Christie (Đại tá Prothero bị giết bởi chính cây

súng mà ông cất giữ nhiều năm trong thư viện) cũng có thể

được phân tích dưới dạng một ma trận.

Hãy nhớ rằng dữ liệu trong các ô được điền vào từ từ. Từ

ma trận hoàn chỉnh, kẻ bị tình nghi rõ ràng là người làm vườn

– một kết luận mà nếu được trình bày dưới dạng tường trình

thì chắc chắn sẽ mất rất nhiều trang giấy.

Tư duy Đột phá

CHÚNG CỨ

NGHI

Vị trí lúc xảy

Cơ hội tiếp

Thông tin

Hành vi từ

PHẠM

ra vụ án

cận súng

cá nhân

suy luận

Quản gia

“Đang đi

Nhìn thấy hàng Bị viêm khớp

Điền

trong rừng” ngày trong thư

nặng ở tay phải đập

viện

(tay cầm súng) Tò mò

Người hầu Đang lau

Chưa bao giờ

“Sợ súng”

Hay phiền

gác mái

lau dọn thư viện

muộn

Đầu bếp

Ở cửa

Chưa bao giờ

20 năm phục

Bình tĩnh

hàng

bước vào thư

vụ cho gia

Phần nộ

rau quả

viện

đình

Người làm Vài lời kể

Chăm sóc cây

Tay súng thiện

Bảo thủ

vườn

khác nhau

cảnh trong thư

xạ trong quân

Gian xảo

viện hàng ngày đội

Nóng tính

Nợ nần cờ bạc

Ghét viên chức

**Hình 7-2:** Ma trận về bằng chứng và diện tình nghi trong một vụ án giết người

Loại công cụ tương tự có thể áp dụng cho mọi vấn đề hoặc dự án. Điểm chính của ma trận là phải sắp xếp các thông tin có mối tương quan gần theo một trật tự nhất định. Quy trình này sẽ cho thấy đâu là kẽ hở so với các thông tin thích hợp: phần chìm của tảng băng.

Ma trận hệ thống cơ bản, có thể áp dụng vào nhiều tình huống, là một bảng gồm 6 ô hàng dọc và 8 ô hàng ngang (như Hình 7-3) mà mỗi mục sẽ được giải thích riêng trong quá trình chúng tôi trình bày sau đây.

2 0 2

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Cách thức áp dụng một ma trận như trên được minh họa trong việc quy hoạch và thiết kế một khu phức hợp lớn gồm một trường y khoa và một bệnh viện để phục vụ việc giảng dạy cho các sinh viên y thuộc một đại học lớn vùng Trung Tây. Ban đầu, kiến trúc sư đệ trình “bản tóm tắt chương trình” trình bày cơ sở và yêu cầu thực hiện khu phức hợp để xin phê duyệt dự án và gửi đến các nhà tài trợ.

Nhưng vấn đề phát sinh là một bản tóm tắt mang tính chủ

quan, phản ánh các ý tưởng và ý thích của một cá nhân. Đó là

một hạn chế đáng chú ý trong trường hợp này.

Chủ nhiệm khoa của một trường đại học giải quyết vấn

đề bằng cách lập ma trận hệ thống. Ông lập bảng liệt kê các

mục đích; đầu vào nhân lực và vật tư; đầu ra kỳ vọng và không

kỳ vọng; quy trình hành động biến đầu vào thành đầu ra; môi

trường, cả môi trường tổ chức và tự nhiên; yếu tố con người,

nguyên vật liệu (máy móc như máy tính có tham gia vào quá

trình sản xuất nhưng không phải là một phần nằm trong sản

phẩm cuối cùng), và các hỗ trợ về mặt thông tin.

Ma trận mà vị chủ nhiệm khoa lập ra được xem như một

định hướng cho ủy ban kế hoạch và không dưới 22 tiểu ban

trực thuộc.

Ma trận không chỉ vạch rõ mối quan hệ và sự phụ thuộc

lẫn nhau của các thành tố mà còn, và quan trọng nhất, là tạo

ra một sự tổng hợp đầy đủ tất cả các chi tiết cần thiết – nghĩa

là, không bỏ sót một số yếu tố cần thiết nào. (Không ít tòa nhà

chợc trời được xây dựng mà không tính đến vấn đề liệu gió to

có thổi bay các cửa sổ hay không.)

2 0 3

i

.

y

g  
và  
ó  
a  
n  
h  
đu ó  
th  
ị n  
ư  
g  
đ  
h  
n  
cứ  
ữ  
ch  
n  
h  
ạ  
iê  
c xu  
o  
hg

i: n  
cá  
c h  
n  
la  
ợ  
u  
g  
ư  
t cả  
n  
cầ  
ơ  
i đ  
u  
i tá  
ra  
ư  
ổ  
h  
T  
đ  
n  
vớ



uâ đ

ệ

g

g

h

h

n

n

n

n

ó

ố

c

à

ư

th

á

: liê

h

ệ

th

g

kh

o

n

xu

c h

à

u

tổu

v

ch

t cả

i cá

u

m

tá

c yế

ầ

iể

a

i vớ

ặ

ố

o

đ

Đ

củ

đ  
h  
lý  
h  
ử  
n  
tổ  
g  
á  
u  
i  
nộ  
x  
đ  
p  
kh  
t đ  
ch  
i yếồ g  
iú  
n  
ạ  
đ  
ố

o

g

: cá

a

h

.

th

o

ệ

tra

sử

trợ

ra

m

c h

i và

ỗ

u

iể

và

ặ

đ

h

à

K  
iá  
o  
ó  
g  
h  
n  
g  
đ  
n  
a  
ộ  
ả  
c  
củ  
u  
và  
ụ  
n  
i  
m  
t đ  
n  
q

)

ạ

ậ

h

iế

iễ

, kh

ể

o

h

**g**

n

h

à

g

trị), m

u

c đ

th

p

**n**

n

ía

iê

ã

h

c h

ộ

ớ

: th

g

cụ

n

, đ

ả

**ư**

o

í, cố

o

u

a

t b

c đ

có

q

c, cá

ộ

**h**

ớ  
ch  
h  
u  
tổ  
(b  
, tỷ lệ  
n  
**u**  
ư  
u  
o  
h  
u  
à  
à  
m  
**X**  
T  
(tiê  
yế  
tiê  
n  
th



c táu làgn

c,

t xấ ô

,

ứ

h

u

y,ẩ đo

k

ạ

, ch

g

c tiê

c đ

n

ụ

ú

, đ

â

n

th

g

ch

ư

n

h

h

cá

n

trị: m

tin

t vọ

m

c n

iá

m

ả

iề

á

h

G

n

kh

p

: tágn

:

ố

n

—

ả

nả ,

b

u

th

tự

b

â

ệ

m

c cơ

đ

h

iê

c cơ

oà

n

tấ

ặ

ì, ở

n

c đ

o

n

ă

h

i g

é

yê

n

trậ

u

th

a

g

c đ

iê

ư

h

i, cá

h

N

cá

n

a

n

M:

,  
**-3**  
u  
t  
,  
u  
ủ  
ạ  
i  
lý  
g  
n  
iề  
**7**  
t  
o  
ợ  
n  
e  
**h**  
c tiê  
ch  
h  
đ

g

xử

, và

n

ă

i, đ

g

ụ

m

g

n

.

ể

ồ

i và

à

ờ

o

, kh

n

**ìn**

i, vậ

n

ô

h

ư

ỹ n

t b

ớ

, m

tâ

ờ

o

c đ

đ

vị.

g

h

m

iế

ư

**H**

h

n

ư

kích

ớ

n

iệ  
n  
a  
g  
ể  
m  
kh  
i: K  
y trìn  
ư  
ơ  
ệ  
, sơ  
n  
h  
, h  
u  
n  
ờ  
**tổ**  
n  
đ  
ả  
u



g

đ

c và

ư

n

t: th

ch

m

i q

m

n

u

) và

c b

n

g

ư

g

á

**u**

ố

tin

u

q

ô

n

ch

ế

tâ

g

t q

ộ

: cog ch

n

...

: sá

: sú

g

: co

n

i từ

: cá

n

n

t ch

u

**Y**

, m

n

o

ô

h

h

, lu

u

: k<sup>́</sup>é

c tiê

ợ

t đ

, trá

ích

ụ

ờ

, t<sup>2</sup>ỏ

...

tin

đ

o

ạ  
liê  
o  
ộ  
co  
g  
vậ  
g  
và  
ra  
g  
...  
sự  
n  
n  
c đ  
cầ  
, trợ  
u  
t, th  
u  
t m  
n  
y trìn

và

i trư

i đ

h

tổ

n

ở

tổ

tư

u

n

ô

....

ụ

u

à

ấ

y trìn

u

u

â

u

n

h

u

ầ

ạ

o

u

ầ

c h

ô

á

n

ế

h

ư

ế

h

ã

M

n

yế

Đ

ch

q

Đ

(đ

m  
Q  
đ  
cá  
M  
th  
cả  
Y  
n  
th  
Y  
kiệ  
T  
d

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Chương này trình bày cách Tư duy Đột phá sử dụng từ *hệ thống*. Tuy nhiên, việc sử dụng từ *hệ thống* sẽ không đảm bảo cho bạn hiểu rõ vấn đề nếu không gắn kết nó với những từ khác (như, *hệ thống sản xuất, hệ thống kế toán, hệ thống đường sắt, hệ thống chăm sóc y tế, hệ thống giáo dục, hệ thống ngân hàng*).

Trong ma trận hệ thống, mỗi yếu tố và xu hướng có thể được xem là một hệ thống của chính nó và mỗi ma trận hệ thống cũng có thể được xem là một phần tử của một hoặc nhiều yếu tố khác. Khả năng hình thành các mối quan hệ

mang tính hệ thống lớn hơn và nhỏ hơn là *vô cùng* ( *ad infinitum*).

## **Ma trận hệ thống hoạt động như thế nào?**

Một ma trận hệ thống có tác dụng sắp xếp thông tin về bất kỳ hệ thống nào, dù đó là yếu tố nguyên vật liệu (như trong hệ thống sản xuất) hoặc yếu tố dữ liệu và thông tin (như trong hệ thống kế toán). Cần lưu ý rằng, các thông tin giống nhau có thể được sử dụng trong các hệ thống khác nhau và được hiểu một cách khác nhau tùy từng cá nhân.

Một ma trận hệ thống trên một trang giấy không phải là “kho chứa” mọi chi tiết của một giải pháp tối ưu. Tuy nhiên, nó có thể cung cấp những từ khóa chủ yếu và sự linh hoạt giúp bạn dễ dàng tìm ra các nguồn tham chiếu chứa đựng các dữ liệu mà bạn đang tìm kiếm.

Một sự thay đổi thành công hoặc một giải pháp mới cho vấn đề ở mọi mức độ phức tạp đòi hỏi rất nhiều nội dung chi tiết, đặc biệt nếu nhu cầu thay đổi là một giải pháp đột phá. Ví dụ, xem xét thảm họa suýt xảy ra vào năm 1979 tại nhà máy

205

Tư duy Đột phá

hạt nhân Three Mill Island. Mặc dù nguyên nhân được xác định là do lỗi con người, nhưng đâu là các chi tiết mà một ma trận hệ thống cấp thấp hơn có thể cung cấp để hạn chế những sai sót đó?



Tính tổng thể và toàn diện của ý tưởng hệ thống được kỳ vọng đến mức từ hệ thống được sử dụng ngay cả khi nó không được hiểu đầy đủ hoặc không nói lên được ý nghĩa cụ thể.

Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống của Tư duy Đột phá nắm bắt được những kỳ vọng này và bổ sung thêm tính rõ ràng để đáp ứng nhiều yêu cầu giải quyết vấn đề. Nó mang đến cho bạn:

1. *Một ngôn ngữ chung để trao đổi và mô tả ý kiến và đề xuất.* Ngôn ngữ là phương tiện biểu thị hình ảnh và khái niệm nảy sinh trong đầu chúng ta. Nguyên tắc Sự Khác nhau Độc đáo, Triển khai Mục đích và Giải pháp Tiếp theo nói riêng đều định hướng đến việc tạo ra hình ảnh. Ngược lại, hiểu được ngôn ngữ của nguyên tắc thiết kế hệ thống sẽ kích thích não của bạn tiến đến một nhóm hình ảnh tổng thể hơn và rộng lớn hơn. Sự phức tạp của hầu hết các vấn đề đòi hỏi phải có một ngôn ngữ có hệ thống để biểu đạt nó.

2. *Những đặc điểm chi tiết của cấu trúc nền tảng tồn tại sau khi được xác lập và thực hiện.* Cấu trúc đó là sự sắp xếp, là mô hình, bảng phân công trách nhiệm và quyền hành hoặc các sơ đồ sản xuất. Cấu trúc mô tả mục tiêu Giải pháp Tiếp theo và giải pháp đề xuất nên được xem xét như thế nào. Nó cũng đưa ra những lộ trình cần theo đuổi để tiến đến Giải pháp Tiếp theo từ giải pháp trước đó.

Thậm chí danh sách các chi tiết cần kiểm tra sâu nhất

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

(kiểm tra kỹ thuật máy bay trước khi cất cánh, danh mục tài sản khi chuyển dời nhà) sẽ có tác dụng hơn nếu những yếu tố nêu ra trên cơ sở những hệ thống mở rộng, để mỗi danh mục đều nằm trong bối cảnh của nó. Ngược lại, việc xem qua loa danh mục chỉ khiến bạn có cảm giác an toàn giả tạo bởi vì bạn cho rằng mình đã tính toán tất cả mọi điều, nhưng thực tế không phải vậy.

*3. Thông tin về cấu trúc hoặc giải pháp sẽ hoạt động như thế nào khi chúng được kích hoạt.* Viễn cảnh về những hoạt động sẽ được tiến hành nên bao gồm các bước cải thiện toàn bộ giải pháp và nâng cấp định kỳ theo hướng dẫn của Giải pháp Tiếp theo.

*4. Những hoạt động và sự kiện chính cần có từ lúc trình bày và xét duyệt dự án cho đến khi dự án thành hình và sẵn sàng thực hiện.* Một cam kết với thước đo kết quả của mục đích và nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo được củng cố bằng ma trận hệ thống trong đó các giá trị và thước đo sẽ phác họa tất cả các yếu tố của giải pháp.

Các vấn đề nghiêm trọng thường phát sinh khi giải pháp không được cân nhắc kỹ lưỡng. Ví dụ, các công ty xe hơi của Mỹ lẽ ra có thể phản ứng tốt hơn với các mục đích, khách hàng, giải pháp tiếp theo và xu hướng tương lai – và vì thế sẽ không mất nhiều thị phần trong nước vào tay người Nhật và các đối

thủ khác – nếu họ đã áp dụng nguyên tắc Thiết lập Hệ thống.

#### 5. Các tài liệu về mục tiêu Giải pháp Tiếp theo và đề xuất.

Các nỗ lực giải quyết vấn đề nên được ghi chép lại để tạo điều kiện thuận cho việc kiểm toán những hệ thống phức tạp về sau.

207

#### Tư duy Đột phá

#### 6. Ngăn ngừa thái độ tự mãn phát sinh từ giả định rằng

*giải pháp hoặc câu trả lời là đơn giản.* Xem từng giải pháp là

một ma trận hệ thống và thường xuyên xem lại các yếu tố và

xu hướng sẽ giúp bạn hạn chế các trở ngại. Nếu bạn làm việc

đó bằng tất cả tâm trí khi tham dự cuộc họp Tư duy Đột phá,

bạn sẽ đặt ra được những câu hỏi có chất lượng trong khi

người khác “vẫy tay tạm biệt” trước những khó khăn phát sinh.

Những câu hỏi mà bạn hỏi – về mục đích, đầu vào, giá trị,

thước đo, kiểm tra... – sẽ khuyến khích mọi người tham dự vào

*trò chơi tin tưởng (believing game)* để tìm hiểu ý tưởng có tác

dụng như thế nào và sàng lọc các chi tiết có thể bị bỏ sót. Ma trận

cũng giúp bạn phân loại thông tin được người khác trình bày và

vì thế bạn có thể xác định vị trí các ô có thông tin cần thiết.

#### 7. Suy đoán tương lai. Giải pháp Tiếp theo “đột kích” vào

những sự việc có khả năng xảy ra trong tương lai. Những người

được yêu cầu dự đoán kết quả của dự án có thể là người có

chuyên môn sâu. Một người có kiến thức sâu rộng về lịch sử

thuế quan có thể được mời cung cấp các thông tin hệ thống về

các cơ hội thương mại trong tương lai.

Mỗi yếu tố có thể được mở rộng để tiếp tục tạo ra các ý tưởng. Có nghĩa là, bạn có thể tìm kiếm đầu vào của đầu vào và xem xét sản phẩm hoặc dịch vụ đầu ra lớn nhất. Khám phá từng yếu tố theo cách này sẽ mang lại một sự thấu hiểu liên tục về câu hỏi “chuyện gì sẽ xảy ra nếu...”.

8. *Tập trung vào các yếu tố và xu hướng quan trọng.* Mục đích, khách hàng, mối quan hệ giữa chi phí và kết quả cần đạt được, yếu tố con người trong hệ thống, ... được xem là những yếu tố hàng đầu trong quá trình giải quyết vấn đề.

2 0 8

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Yếu tố quan trọng nhất hiện nay là chất lượng (chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ và chất lượng của mối quan hệ khách hàng) và năng suất. Rõ ràng, đó là những tham vọng không có điểm dừng. Nhưng thường bị bỏ sót nhất là việc cân nhắc rằng bạn cần đảm bảo đạt được chất lượng và năng suất theo *những hạng mục hiệu quả nhất*. Sẽ là vô ích nếu chúng ta cố gắng đạt chất lượng và năng suất cao ở những hạng mục và những hoạt động không cần phải tồn tại trong thực tế.

Nghĩa là, quan điểm về chất lượng và năng suất phải được xây dựng thành hệ thống, chứ không phải để thúc đẩy hoặc quản lý về sau. Một số cải tiến về chất lượng và năng suất có thể đạt được từ bất kỳ hệ thống nào, nhưng Tư duy Đột phá

nên được áp dụng ngay từ đầu theo hệ thống để tạo ra nền

tảng vững chắc cho chất lượng và năng suất cao.

Ví dụ, khi công ty Caterpillar cam kết phân phối mọi phụ tùng, kể cả động cơ, trong vòng 48 giờ đến bất kỳ nơi nào trên thế giới, họ phải lập ra một dãy quy tắc mở rộng về quy trình sản xuất, lưu kho, bán hàng, kế toán... Các hệ thống khác cũng phải hoạt động để đạt được cấp độ chất lượng phục vụ khách hàng theo cam kết đó.

Giải thích rõ ràng các chi tiết của hệ thống, như hệ thống kiểm soát không lưu, hệ thống điện hoặc quy trình hành động các lò hạt nhân, là rất cần thiết ở giai đoạn đầu của quá trình Tư duy Đột phá bởi những thay đổi về mặt công nghệ sau khi hệ thống được lắp đặt có thể trở nên mất ổn định và làm rủi ro tăng cao.

Các vấn đề và giải pháp phải được hình dung bằng cái nhìn toàn diện, không nên tách bạch thành từng vấn đề nhỏ

209

Tư duy Đột phá

“đơn giản hơn”, bởi vì giữa các phần bị phân chia luôn có mối tương tác với nhau và không thể tách rời khỏi hệ thống.

### **Cận cảnh của một ma trận hệ thống**

Bất kỳ hệ thống nào cũng có thể được xem như một cái phễu – trên rộng, dưới hẹp. Đầu vào của bất kỳ thứ gì từ miệng phễu, bị tác động và biến đổi bởi những tác nhân khác nhau,

khi đi ra (đầu ra) đều bị thay đổi.

Những tác nhân trong hệ thống gồm các yếu tố vật chất, thông tin, con người, và môi trường. Yếu tố vận hành chính là quy trình, là trật tự các bước xử lý diễn ra trong mọi sự vật, hiện tượng.

Vì vậy, mỗi hệ thống là một phức hợp bao gồm các yếu tố tương tác với nhau. Một yếu tố cơ bản xác định mục đích mở rộng và các giá trị của thực thể lớn hơn hoặc đơn vị tổ chức mà hệ thống thực hiện hoặc tồn tại. Mỗi hệ thống có một kết quả, hay một mục đích khác nhau. Vì thế, mục đích, chức năng hoặc kết quả là yếu tố đầu tiên được theo đuổi trong hệ thống.

Mỗi hệ thống nhận được những yếu tố vật chất, thông tin và con người từ những hệ thống lớn hơn, nhỏ hơn hoặc ngang bằng để đưa vào quy trình xử lý nhằm đạt được mục đích của nó. Vì thế, mỗi hệ thống đều có các đầu vào và đầu ra khác nhau.

Tương tự, năm yếu tố còn lại (các dòng còn lại trong ma trận hệ thống, Hình 7-3) gồm: Trình tự, môi trường, con người, vật chất và thông tin. Từ ngữ dùng để chỉ tên các yếu tố không quan trọng và có thể khác nhau, nhưng các ý tưởng mà mỗi yếu tố chứa đựng bên trong mới đáng đề cập.

2 1 0

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Mô hình phễu của mỗi hệ thống được minh họa bằng

Hình 7-4. Một cái phễu lớn có thể chứa đựng nhiều phễu nhỏ.

Mỗi hình tròn hoặc cụm hình tròn trong Hình 7-4 biểu thị một cấp độ hệ thống nhỏ hơn. Một phễu được vẽ quanh một hình tròn hoặc cụm hình tròn biểu thị các yếu tố trong định nghĩa áp dụng vào nó như thế nào. Hình 7-4 cũng có thể thuộc về những mô hình lớn hơn, trong đó chứa những phễu khác ngang bằng nó. Tám yếu tố từ ma trận hệ thống (Hình 7-3) và mô hình phễu (Hình 7-4) được trình bày như sau:

**Mục đích** là sứ mệnh, mục tiêu, nhu cầu, mối quan tâm cơ bản, chức năng, nhu cầu khách hàng, hoặc những kết quả được theo đuổi từ một hệ thống (xem chi tiết ở Chương 5).

**Đầu vào (Inputs)** gồm nguyên vật liệu, thông tin hoặc con người mà công việc, sự biến đổi, xử lý diễn ra. Đầu vào phải là một phần của đầu ra. Nguyên vật liệu có thể gồm cuộn thép, bột nhựa, tiền, đĩa mềm, hoặc một đơn đặt hàng. Thông tin có thể là bảng cân đối tài khoản ngân hàng, chỗ ở của nhà quản trị, nội dung kiến thức của khóa học, hoặc thống kê sản xuất. Con người có thể là bà nội trợ đi mua sắm, một gia đình có nhu cầu về nhà ở, sinh viên các trường, người béo phì vào thẩm mỹ viện để giảm cân...

Đầu ra của hệ thống này có thể là đầu vào của hệ thống khác. Ví dụ, một chiếc máy bay xuất xưởng của Hãng Boeing sẽ trở thành đầu vào ở phân xưởng bảo dưỡng của một công ty hàng không nào đó. Trứng và thịt, “đầu ra” của các nông trại lại là đầu vào của các nhà máy chế biến thực phẩm. Thông

tin về hiệu năng của sản phẩm dành cho người sử dụng được  
xem là đầu vào mới đối với hệ thống thiết kế sản phẩm... Mỗi

2 1 1

Tư duy ĐỘT phá

2- Đầu vào

5- Môi trường

6- Con người

7- Yếu tố

4- Trình tự

vật chất

8- Yếu tố

thông tin

3- Đầu ra

1- Mục đích

**Hình 7.4:** Mô hình phễu của một hệ thống.

hệ thống đòi hỏi ít nhất hai trong ba loại đầu vào sau đây:

nguyên vật liệu, thông tin và con người.

**Đầu ra (Outputs)** gồm những sản phẩm, dịch vụ hữu

hình và vô hình, được mong đợi hoặc không được mong đợi

tùy thuộc việc xử lý các yếu tố đầu vào. Đầu ra mong đợi đạt

được mục đích và đáp ứng nhu cầu khách hàng và người sử

dụng thông qua việc gia tăng giá trị thực đối với đầu vào. Đầu

ra không mong đợi có thể là những chất gây ô nhiễm, phế liệu,

rác thải... Tất cả đều phải được nêu rõ trong hệ thống.



nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

***Trình tự (Sequence)*** bao gồm sự chuyển đổi, công việc, quy trình, sự chuyển hóa, chương trình phần mềm, hoặc các bước để đầu vào trở thành đầu ra. Những bước căn bản chính là những “hoạt động cơ sở” cần thiết hay những thay đổi có thể nhìn thấy được của các yếu tố đầu vào dẫn đến sự chuyển hóa thành các đầu ra.

***Môi trường (Environment)*** gồm các yếu tố tự nhiên và xã hội (tâm lý, pháp luật, chính trị, kinh tế) hoặc môi trường trong đó các yếu tố khác đang hoạt động. Những yếu tố này luôn luôn thay đổi. Có nhiều yếu tố nằm ngoài tầm ảnh hưởng của hệ thống; nhưng cũng có các yếu tố là đặc trưng của hệ thống. Yếu tố tự nhiên và khí hậu gồm nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn, ánh sáng, bụi, màu sắc của máy móc và tường... Yếu tố sinh thái tự nhiên bên ngoài hệ thống gồm không gian, khả năng tiếp xúc, và các hình dạng và mối tương quan trong thiết kế của các trang thiết bị vật chất.

Yếu tố xã hội gồm tình trạng công nghệ mà một đơn vị tổ chức hoạt động trong đó, các yếu tố lịch sử và văn hóa quyết định các thái độ. Cụ thể hơn, đó là thái độ của cán bộ quản lý và giám sát, các quy định và kiểm soát hoạt động của nhân viên, tác động xã hội và giao tiếp của các cá nhân; và các đặc điểm văn hóa. Ví dụ, người Nhật không xây dựng nhà máy

hoặc xưởng sản xuất có cửa ở hướng đông bắc, bởi theo quan niệm truyền thống thì đó được xem là “cửa chết”. Phong cách quản lý hoặc cơ cấu tổ chức sẽ lập nên một môi trường khác: độc đoán, gia trưởng, quan liêu, tự do, linh hoạt, hoặc dân chủ.

**Con người (*Human Factor*)** là những người phục vụ trong các bước của quy trình nhưng không trở thành một yếu

2 1 3

Tư duy Đột phá

tố của đầu ra. Các hoạt động hoặc các phương thức của con người trong quy trình xử lý gồm toàn bộ năng lực và trí tuệ của con người: nói, viết, suy luận và thực hiện nhiệm vụ, ra quyết định, đánh giá, học hỏi, sáng tạo, và đóng vai trò như một thiết bị cảm biến và điều khiển.

**Yếu tố vật chất (*Physical Catalysts*)** hoặc nguồn lực phục vụ các bước của quy trình nhưng không trở thành đầu ra. Các yếu tố điển hình như máy móc, xe cộ, thiết bị văn phòng, máy tính, năng lượng, tòa nhà và công cụ. Một con gà trong một trang trại sản xuất trứng cũng là một yếu tố vật chất.

**Yếu tố thông tin (*Information*)** gồm tri thức và nguồn dữ liệu hỗ trợ trong các bước của quy trình. Hướng dẫn lập trình máy tính, cẩm nang sử dụng máy móc thiết bị, hướng dẫn bảo trì, các thủ tục hoạt động tiêu chuẩn đối với yếu tố con người, và cẩm nang quy định và chính sách là những hỗ trợ thông tin. Chúng có thể là đầu vào và đầu ra trong các hệ thống khác.

Thỉnh thoảng, một chuyên gia tư vấn, cố vấn truyền thông, hoặc một cố vấn pháp luật của tập đoàn có thể có vai trò là yếu tố thông tin.

Một chiếc bàn cũng có thể được mô tả dưới dạng các yếu tố hệ thống.

- *Mục đích*: để đặt các đồ vật ở một độ cao nhất định
- *Đầu vào*: các vật thể
- *Đầu ra*: các đồ vật được đặt đúng vị trí
- *Trình tự*: sự cân bằng giữa lực hướng lên của cái bàn và trọng lực hướng xuống của các đồ vật, cũng như những biến

2 1 4

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

đổi, tuy nhiên rất nhỏ, trên sức bền của cái bàn và lực và điều kiện của vật thể theo thời gian.

- *Môi trường*: tự nhiên (độ ẩm cao hay thấp...) và xã hội (ví dụ gia đình bất cân hoặc cân thận).
- *Yếu tố con người*: người lau dọn bàn.
- *Nguyên vật liệu*: gỗ, kim loại, dầu bóng.
- *Thông tin*: sức chịu lực và bề mặt của vật liệu làm bàn, những đặc điểm dễ gây trầy xước của đồ vật.

Không có mô hình nào là tuyệt đối và mô hình dạng phễu cũng không phải là ngoại lệ. Hình thức hoặc cấu trúc cần được thêm vào các yếu tố cho hoàn chỉnh. Sáu khái niệm (Hình 7-3) giúp xác định điều kiện cho mỗi yếu tố trong một tình

huống cụ thể: (1) nền tảng; (2) giá trị và mục tiêu; (3) thước đo; (4) các phương thức kiểm soát hoặc những phương pháp tích cực để đảm bảo đạt được những điểm cơ bản, thước đo và giá trị; (5) giao diện và (6) tương lai hoặc những thay đổi và cải tiến có thể được dự đoán trên cơ sở những đặc điểm nền tảng, giá trị, thước đo, kiểm soát, và điểm chung.

Các khái niệm (cột nằm ngang trong Hình 7-3) không cố định; một số có thể được chia thành hai hoặc ba thuộc tính khác.

**Nền tảng (Fundamental)** gồm những đặc điểm hữu hình, công khai, có thể nhận thấy, tự nhiên hoặc cấu trúc cơ bản, gồm những đặc điểm cơ bản về ai, cái gì, ở đâu, như thế nào, và các mức độ chất lượng.

**Các giá trị và mục tiêu (Values & goals)** gồm niềm tin, mong đợi, ước mơ, đạo đức, đạo lý, và phẩm giá *có thể được*

2 1 5

Tư duy Đột phá

*gán cho mỗi yếu tố một hình thức nào đó.* Con người và tổ chức cảm thấy như thế nào về những kết quả mơ ước liên quan đến mỗi yếu tố là phạm vi của giá trị và mục tiêu. Những giả định quan trọng (như vấn đề dân chủ, quyền công dân, công bằng, lợi ích, thẩm mỹ), chất lượng và năng suất, an toàn và sức khỏe lao động, nhân phẩm và cải thiện, và ý thích của khách hàng là những minh họa về danh mục có thể xem xét.

Giá trị của nội bộ tổ chức hoặc gia đình thường được xác định là “văn hóa” và giá trị trong thế giới bên ngoài mà hệ thống

của bạn không thể kiểm soát thường được gọi là những “tục lệ xã hội”. Vì thế, giá trị được xem là phản ánh những tiêu chuẩn mà một giải pháp kỳ vọng được thiết lập.

**Thước đo (Measures)** giải mã yếu tố nền tảng và xu hướng giá trị thành những kết quả cụ thể hoặc những mục tiêu hoạt động (bao nhiêu và khi nào). Nói chung, thước đo liên quan đến thành tích, hiệu quả, thời gian, kết quả, chi phí, và các yếu tố quan trọng khác sinh ra từ các đặc điểm nền tảng. Đó chính là dấu hiệu thành công của giải pháp cuối cùng.

Yếu tố thành tích và hiệu suất là tiêu chí cụ thể và được xem là những thước đo quan trọng. Một số thước đo điển hình của hệ thống hoạt động thực tế hoặc dự án là chi phí hàng tháng, thời gian cho mỗi dịch vụ hoặc đầu ra trên mỗi giờ, tỷ lệ hàng bị hư, mức chỉ số (ví dụ chỉ số cải tiến hoặc năng suất), cuộc sống ổn định, chi phí và lợi nhuận.

Các mục tiêu có số lượng và thời gian hoàn thành nhất định, hoặc có yếu tố chi phí cho từng mục tiêu. Nếu một giá trị là “cải thiện tình hình an toàn giao thông”, thì thước đo kết quả có thể là để “giảm số lượng tai nạn” và mục tiêu “giảm tỷ

2 1 6

nguyên Tác Thiết lập hệ Thống

lệ tai nạn hàng tháng xuống 30% trong một năm”. Một minh

họa khác: nếu giá trị hoặc mục đích là cải thiện dịch vụ nguồn

nhân lực, thì một trong những biện pháp là tăng cường sắp

xếp lại việc bố trí sai người, và mục tiêu cụ thể là tăng số lượng tái bố trí 25% mỗi năm.

**Kiểm soát (Control)** bao gồm những biện pháp để đảm bảo nền tảng, thước đo và ngay cả những đặc điểm giá trị sẽ đạt được như kỳ vọng (tại hoặc trong những giới hạn nhất định của một điều kiện cụ thể) trong suốt quá trình hoạt động của hệ thống. Việc chủ động kiểm tra một chi tiết kỹ thuật bao gồm (1) đánh giá hiệu năng hoạt động của chi tiết đó khi giải pháp hay hệ thống đang vận hành; (2) so sánh các thông số thực tế với những thông số kỳ vọng; và (3) hành động để hiệu chỉnh những sai biệt nghiêm trọng hoặc thiết kế lại một sự cải tiến toàn diện.

Ba bộ phận của hoạt động kiểm soát có thể được thực hiện trong chính hệ thống của nó, hoặc bất kỳ một hay nhiều hệ thống có thể trở thành trách nhiệm của một hệ thống hoặc nhóm bên ngoài (như các quy định của nhà nước). Hoặc tất cả ba thành phần của hoạt động kiểm soát trong ma trận hệ thống có thể là một phần không thể thiếu của nền tảng và thước đo của một yếu tố riêng biệt. Ví dụ, một linh kiện do máy móc tạo ra có thể được kiểm tra bởi thợ máy, hoặc kiểm tra tự động.

**Giao diện (Interface)** là mối quan hệ giữa các giá trị nền tảng, thước đo, và các quy định kiểm soát đối với các yếu tố khác và đối với hệ thống bên ngoài. Chẳng hạn như việc kiểm

tra nguyên vật liệu nhận được từ một người bán hàng rong,

2 1 7

Tư duy ĐỘT phá

tác động của việc thay đổi hệ thống thang điểm xếp loại học sinh đối với cha mẹ, dịch vụ hỗ trợ lẫn nhau giữa các bệnh viện, và các quy định về chế độ báo cáo với cơ quan nhà nước.

Những minh họa của các giao diện trong hệ thống là sự tương tác giữa quy trình - kiểm soát với các yếu tố đầu vào, yếu tố con người, nguyên vật liệu, và thông tin.

Giao diện chung sẽ giúp hạn chế những khó khăn khi đưa hệ thống vào hoạt động bằng cách đánh giá những hệ quả có thể xảy ra của các mối quan hệ tương tác mang tính đối nghịch và tiêu cực. Khối lượng công việc sẽ tăng, giảm như thế nào đối với các hệ thống khác? Chi phí nào sẽ phát sinh đối với hệ thống khác? Các hệ thống khác có thể được điều chỉnh để đảm bảo cho việc thực hiện hệ thống này hay không, hoặc thậm chí để nó có thể ứng dụng các ý tưởng? Có lẽ một biện pháp kỹ thuật bổ sung hoặc thay thế có thể được ứng dụng từ việc tìm kiếm những điểm chung như vậy. Các nguy cơ là gì và xuất phát từ đâu có thể gây ảnh hưởng đối với con người, tài sản và môi trường? Những tác động hoặc ảnh hưởng nào từ các hệ thống khác (vận động hành lang, những nhóm hoạt động đặc biệt, cấm vận dầu mỏ, các phán quyết của tòa án tối cao) đến hệ thống này (trì hoãn dịch vụ, gia tăng chi phí)?

**Tương lai (Future)** sẽ dự đoán các thay đổi ở từng đặc

trung của năm khái niệm còn lại ở một hoặc nhiều mốc thời gian trong tương lai. Phạm trù tương lai xác định sự phát triển hoặc suy tàn của các đặc trưng. Tất cả mọi dự đoán (ví dụ: thái độ xã hội, chi phí, thời tiết, dân số) biểu thị các đặc trưng có thể xuất hiện trong tương lai. Hơn nữa, đặc điểm về các xu hướng cho một yếu tố cụ thể sẽ hướng đến các giai đoạn được

2 1 8

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

dự đoán ra sao (một chức năng chuyển tiếp). Việc tiến đến giai đoạn mong đợi (như mục tiêu Giải pháp Tiếp theo) có thể được vạch ra (sự lỗi thời hoặc kết thúc dần), có lẽ do học hỏi và do thời gian, hoặc có thể đòi hỏi một nỗ lực mới trong việc giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, xu hướng tương lai còn xác định lĩnh vực hay đề tài mà bộ phận Nghiên cứu và Phát triển (R&D) cần tiến hành để giải pháp được áp dụng tại thời điểm đó cũng giống như Giải pháp Tiếp theo sau này. Công ty có thể xác lập các ưu tiên cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sau khi hiểu rõ những xu hướng tương lai của một số hệ thống. Cá nhân cũng cần xác định thông tin cần thiết để giúp bản thân đạt được mục tiêu.

Các dòng chứa các ô nhỏ trong Hình 7-3 không phải được phân cách một cách tuyệt đối, vì giữa các ô có sự tương tác và quan hệ qua lại với nhau. Như vậy, mỗi ô sẽ thể hiện một sự



giao nhau của yếu tố và xu hướng.

Một ma trận điển hình là một sự thể hiện có trật tự tất cả các loại thông tin để phục vụ cho việc xem xét trong quá trình xác định một hệ thống. Không phải tất cả các yếu tố hoặc xu hướng cần phải theo đúng như lý thuyết trong một hệ thống cụ thể, và cũng không cần phải có một lượng thông tin giống nhau trong từng ô. Có ô có thể không có thông tin gì cả hoặc rất nhiều ô thậm chí có mô hình hoặc bộ dữ liệu khác nhau. Độ chính xác của thông tin không đòi hỏi phải giống hệt nhau hoặc tương tự nhau ở mỗi ô. Rất hiếm khi ma trận hệ thống được sử dụng đúng như hình thức này để ghi chép thông tin cần thiết trong quá trình thiết kế một hệ thống.

2 1 9

Tư duy Đột phá

Các câu hỏi được đưa ra để tìm hiểu các đặc trưng cần được phát triển cho mỗi ô hầu như là tất cả. Đó là những câu hỏi vượt xa những câu hỏi thông thường Ai, Cái gì, Tại sao, Ở đâu, Khi nào và Như thế nào. Các câu hỏi cũng cụ thể hơn vì đã có sẵn hơn 48 câu hỏi mà ma trận đề xuất. Thêm vào đó, 16 câu hỏi về xu hướng nền tảng và giá trị, 24 câu hỏi về xu hướng kiểm soát, 32 câu hỏi về điểm chung, và 40 câu hỏi về tương lai, tổng cộng có ít nhất 128 câu hỏi.

Quan điểm hệ thống về một yếu tố và xu hướng có thể tiếp diễn không ngừng, giống như tấm ảnh một người phụ nữ

cầm trên tay một chai thuốc tẩy với tấm ảnh một người phụ

nữ cầm trên tay một chai thuốc tẩy với tấm ảnh một người

phụ nữ cầm trên tay một chai thuốc tẩy với tấm ảnh (3 lần).

Hãy khoan bối rối! Thực tế rất ít khi xảy ra các ma trận

như thế. Tuy nhiên, cách nhìn chi tiết và mở rộng này sẽ đảm

bảo việc xem xét giải quyết vấn đề cho một dự án ở mọi mức

độ phức tạp đồng thời với những đơn vị phụ thuộc lẫn nhau

nhằm hạn chế những liên kết yếu trong toàn bộ hệ thống. Khả

năng nhận thức tổng thể của người thành đạt và hiểu những

mối tương tác và các liên kết yếu thông qua một số cơ cấu hệ

thống mà họ thiết lập bằng trực giác chính là điểm đặc trưng

của nguyên tắc Thiết lập Hệ thống của Tư duy Đột phá.

## **Mục đích và Mục tiêu của nguyên tắc Thiết lập**

### **Hệ thống**

Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống có nhiều mục đích và mục

tiêu rất đa dạng, trong đó có 9 mục tiêu sẽ được phân tích dưới

đây. Trong Tư duy Đột phá, nguyên tắc này có liên quan đến

2 2 0

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

hầu hết các nguyên tắc khác bằng cách thiết lập một bộ khung

nòng cốt và cơ chế ghi nhận tác động của các nguyên tắc trong

việc giải quyết vấn đề.

*1. Cung cấp một bộ khung chính thể để tư duy và mô tả*

*hình ảnh của các Giải pháp Tiếp theo và các đề xuất. Có nhiều*

cách thức và phương tiện để thể hiện các khía cạnh khác nhau của một hệ thống (biểu đồ, đồ thị, phương trình, hình ảnh, biểu đồ phát triển, biểu đồ tổ chức v.v.) nhưng như thế vẫn chưa đủ. Bạn cần có một ma trận hệ thống để liên kết các yếu tố lại với nhau. Ma trận trình bày các yếu tố, phương diện, và các ô nhằm chỉ ra cách làm thế nào để biến ý tưởng thành hiện thực.

*2. Xem xét và đưa ra các quan điểm đúng đắn ở tất cả các khía cạnh có liên quan và những vấn đề phức tạp của Giải pháp Tiếp theo cũng như các giải pháp đã được đề xuất khác.*

Chúng ta đều biết rằng hầu hết các giải pháp đều phức tạp. Đề xuất điều mới hoặc khác biệt có nghĩa là tất cả các yếu tố (kỹ thuật, xã hội, yếu tố chung và cá nhân) cũng nên được nêu rõ chi tiết hoặc xem xét thỏa đáng. Điều đặc biệt quan trọng là phải xác lập các thông số và cách thức đạt các mục tiêu và mục đích chính yếu. Song song đó, bạn phải xem đó là một bộ phận gắn liền trong quá trình vận hành chứ không chỉ là khâu kiểm tra chất lượng cuối cùng; cải tiến năng suất liên tục từ thay đổi ban đầu; cách thức làm cho khách hàng (hay người hưởng lợi cuối cùng từ giải pháp) trở thành một trọng tâm lớn nhất; phát triển nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu thay đổi và đa dạng hóa trong tương lai của sản phẩm và dịch vụ; và các trọng tâm cần thiết và thích hợp khác đối với yếu tố chi phí và thời gian.

## Tư duy Đột phá

Yếu tố khách hàng rất quan trọng nên một ma trận hệ thống của hệ thống khách hàng đòi hỏi phải rất chi tiết. Đầu ra của sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn chính là yếu tố đầu vào của hệ thống khách hàng. Liên kết ma trận hệ thống của bạn và hệ thống khách hàng cũng giúp bạn hình dung những cải tiến đối với đầu ra và các mục đích của bạn cũng như khả năng phát triển sản phẩm và dịch vụ mới. Trên tất cả, ma trận hệ thống sẽ giúp bạn tránh rơi vào những giả định lạc quan thái quá về hành vi và phản ứng của khách hàng (hoặc của những người có liên quan trong hệ thống).

Sự tương tác trong một ma trận hệ thống cũng có thể được sử dụng để đánh giá ảnh hưởng của các hệ thống khác đến hệ thống của chính bạn – hệ thống đối thủ cạnh tranh, hệ thống dịch vụ sẵn có qua các công ty độc lập, hệ thống xã hội tồn tại xung quanh các đầu ra của hệ thống của bạn.

Chúng ta thường mắc thói quen xấu là đưa ra một danh sách dài vô tận các đề xuất sau vô số cuộc nghiên cứu. Ngoài việc thu thập dữ liệu thừa thãi (sẽ trình bày ở Chương 8), các đề xuất giải pháp hiếm khi được xem xét trên cơ sở hệ thống. Ví dụ, một báo cáo vào năm 1988 về đào tạo ngành kỹ sư có đến... 23 đề xuất. Nhiều đề xuất rất hay, nhưng báo cáo không nêu rõ đề xuất này có liên quan thế nào đến đề xuất khác hoặc những yếu tố về chi phí, chất lượng, thời gian và những yếu tố

thay đổi liên tục nào có liên quan đến đề xuất.

Hãy xem xét một đề xuất sẽ hiệu quả hơn thế nào nếu nó được đặt trong mô hình ma trận hệ thống – những ý tưởng phác thảo về xu hướng nền tảng, giá trị, thước đo, kiểm soát, điểm chung và xu hướng tương lai của mục đích, đầu ra, đầu

2 2 2

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

vào, quy trình, môi trường, yếu tố con người, vật chất, và thông tin. Chúng ta có thể đảm bảo rằng chúng ta đã thực hiện điều này, và khi thực hiện, chúng ta phát hiện ra nhiều thiếu sót, các ý kiến đáng ra nên được đưa vào, những mâu thuẫn, chồng chéo, và thậm chí cả những yếu tố phản tác dụng. Vậy có tốt hơn khi các nhóm nghiên cứu sử dụng ma trận hệ thống để trình bày đề xuất của họ nhằm hạn chế những khó khăn này và làm cho báo cáo sẽ dễ hiểu hơn cho người đọc? Thất bại của họ là một lý do chính dẫn đến hầu hết các báo cáo bị xếp chồng trên kệ mà không có bất cứ hành động nào tiếp theo.

*3. Sắp xếp các chi tiết cho Giải pháp Tiếp theo và các đề xuất.* Mục đích này nhấn mạnh đến chiều sâu của các đặc trưng nhằm hoàn thiện cho chiều rộng và các mối tương quan của mục đích thứ hai. Những người thành đạt luôn có cảm nhận rõ ràng về những chi tiết cho thấy các kết quả có thể đạt được. Quan điểm này sẽ tạo điều kiện hình thành một viễn

cảnh về kết quả đạt được, thậm chí khi định hướng tổng thể được vạch ra và hướng dẫn những hành động hiện tại. Hơn nữa, sử dụng ma trận hệ thống để trình bày chi tiết từng yếu tố, từng xu hướng và từng ô sẽ mở rộng tối đa khả năng xem xét tất cả mọi tác động của xã hội và con người cùng với những lợi ích đối với sự thay đổi và sự can thiệp.

*4. Hiểu được sự phức tạp.* Mặc dù không trực tiếp dẫn đến sự đột phá, nhưng mục tiêu này thừa nhận rằng một tình huống phức tạp ban đầu có thể được thấu hiểu ngay cả trước khi mục đích hoặc Giải pháp Tiếp theo được phát triển. Ma trận hệ thống có chức năng đặc biệt là xác định và mô tả các giao diện và những liên kết giao tiếp.

2 2 3

Tư duy Đột phá

Điều quan trọng đối với các tình huống phức tạp là một sự hiểu biết về bản chất của các dự đoán – sự chắc chắn tuyệt đối, sự có thể hoặc sự không chắc chắn – luôn luôn xuất hiện trong những tình huống phức tạp. Những viễn cảnh này khi đó tạo điều kiện sử dụng hiệu quả những nguyên tắc tư duy đột phá khác, trong khi thách thức các vấn đề phức tạp, những điểm chung, và định hướng tương lai. Vì vậy hiểu được sự phức tạp của vấn đề và giải pháp bản thân nó là một sự đột phá quan trọng để tránh rơi vào trường hợp không làm gì cả vì cho rằng vấn đề quá phức tạp.

5. *Ngăn ngừa thất bại*. Henry Petrosky cho rằng mục đích tận cùng của thiết kế, đặc biệt là thiết kế cầu cống và các công trình xây dựng dân dụng, là điều này: ngăn ngừa thất bại. Tất cả chúng ta đều đồng ý rằng đó là điều cốt yếu cho các giải pháp mà ông đề cập. Đó cũng là điều quan trọng đối với các hệ thống khác – phần mềm, sản xuất, bảo hiểm – nhưng một sai sót hoặc thất bại hoặc cả hai điều này trong hầu hết các thiết kế vẫn không quan trọng bằng một chiếc cầu bị sập, một vụ nổ tàu vũ trụ hoặc một tòa nhà chọc trời bị sụp đổ. Đó là những tai nạn nghiêm trọng cho nên mục tiêu ngăn ngừa thất bại của nguyên tắc Thiết lập Hệ thống có nghĩa là người thiết kế phải dự đoán trước những tình huống xấu nhất có thể xảy ra. Dù điều này không đảm bảo chắc chắn thất bại sẽ không xảy ra, nhưng nguy cơ thất bại phải được hình dung trước. Ma trận hệ thống là một phương tiện tối ưu để thực hiện điều này, cho bạn khả năng khám phá mọi góc ngách (các ô nhỏ của từng cấp của ma trận) của bất kỳ hệ thống nào để tối thiểu hóa những kết quả ngoài dự tính và tác động không mong muốn.

2 2 4

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Việc phát triển giải pháp theo hệ thống cũng cho phép việc thực hiện thăm dò và từng bước thực hiện những thay đổi của những bộ phận quan trọng.

6. *Tránh sự cố gắng sửa chữa những sai lầm* trong kiểm soát và những sửa đổi gây ra bởi hoạt động mang tính chu kỳ của hệ thống. Hầu hết mọi người nghĩ việc kiểm tra giám sát dưới mọi hình thức luôn phải có trong mọi hệ thống. Đối với đa số hệ thống – máy bay, y học, truy cập vào thông tin cá nhân – thì điều này đúng. Ma trận hệ thống với các yếu tố và xu hướng khác – mục đích, điểm chung và giá trị – sẽ giúp nhìn nhận đúng hơn về quan điểm kiểm soát. Con người có thể thực hiện việc kiểm tra ở một số khâu máy móc không thể làm được. Nhưng từ các tai nạn nhà máy năng lượng hạt nhân, sai sót của phi công, và trục trặc hệ thống báo cháy cho thấy con người đã “gây ra” lỗi lầm, vì vậy cần phải có một sự phân bổ việc kiểm tra hợp lý giữa con người và thiết bị. Ví dụ, khi thiết kế các nhà xưởng lớn và phức tạp, người Mỹ có xu hướng lập những cỗ máy kiểm tra giám sát rất phức tạp, trong khi đó người Nhật lại giao cho con người việc kiểm tra sự phức tạp của nhà xưởng (và đạt hiệu quả cao hơn so với người Mỹ).

7. *Tránh sự phức tạp không cần thiết.* Nếu ma trận hệ thống có thể giúp bạn hiểu được tính phức tạp và tránh được việc kiểm tra giám sát quá nhiều một hệ thống thì nó cũng có thể giúp bạn tránh được sự phức tạp không cần thiết. Ma trận sẽ cân bằng việc kiểm tra bởi nó biểu thị mọi mối tương quan giữa các yếu tố. Sự phức tạp quá mức chỉ được nhận rõ qua ma



trận hệ thống.

2 2 5

Tư duy Đột phá

8. *Tăng khả năng thực hiện thành công.* Nếu các chi tiết cụ thể được suy xét cẩn kẽ và với cái nhìn toàn diện thì khả năng thực hiện giải pháp thành công sẽ cao hơn. Xem xét và đề cập những kết quả có thể đạt được từ các giải pháp phải được tiến hành trước khi ra quyết định.

9. *Nuôi dưỡng tinh thần học hỏi liên tục.* Trình bày chi tiết một hệ thống với các yếu tố và xu hướng của ma trận hệ thống sẽ gắn kết bạn với phương châm rằng bạn không thể biết mọi thứ. Luôn luôn có chỗ đứng cho con người trong quá trình hoạt động của hệ thống (như sẽ được đề cập trong Chương 9); và mỗi hệ thống sẽ gắn liền với sự cải tiến liên tục, vì đó là chức năng của xu hướng tương lai.

Bạn cần xác định rõ những điều bạn và người khác cần học hỏi trong xu hướng tương lai để hệ thống có thể đạt được cấp độ thay đổi tiếp theo của nó. Những tổ chức thành công nhất luôn biết rằng hệ thống mà họ đang thay đổi hoặc thiết lập sẽ như thế nào trong ba hay năm năm kế tiếp. Và năm tới, họ sẽ tiếp tục phát triển mục tiêu Giải pháp Tiếp theo.

### **Áp dụng nguyên tắc Thiết lập Hệ thống**

Giống như các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá, nguyên tắc Thiết lập Hệ thống là một nguyên tắc tinh thần

liên quan đến tất cả các khía cạnh của việc ngăn ngừa và giải quyết vấn đề. Đó là một cơ sở tuyệt vời cho việc tư duy trong mọi tình huống, chứ không chỉ là những dự án cụ thể - các cuộc họp hội đồng, bàn luận chính trị, phân tích nghệ thuật biểu diễn sân khấu, đánh giá chương trình giáo dục cho trẻ em, hay các tính toán cho hoạt động chăm sóc y tế.

2 2 6

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

Thường xuyên duy trì hình ảnh về ma trận hệ thống sẽ mang đến cho bạn một số câu hỏi toàn diện trong bất kỳ tình huống nào. Bộ cục của nguyên tắc Thiết lập Hệ thống thực ra là một *cơ chế tinh thần*.

Dưới dạng một hoạt động giải quyết vấn đề cụ thể, ma trận hệ thống là sự tập hợp tất cả các yếu tố của Giải pháp Tiếp theo mục tiêu hoặc giải pháp được đề xuất. Nó cung cấp một ngôn ngữ cho việc trao đổi về vấn đề hoặc Giải pháp Tiếp theo, đề xuất (hệ thống như thế nào khi nó được thiết lập), hoặc kế hoạch thực hiện.

Sau đây là 9 hướng dẫn áp dụng nguyên tắc Thiết lập Hệ thống.

1- *Đặt giả thiết ma trận hệ thống là một ma trận trống khi bạn bắt đầu một dự án.* Mặc dù có những đặc trưng nhất định của hệ thống cuối cùng mà bạn hướng đến, hãy xem như chưa có đặc trưng nào cả. Chỉ khi bạn hoàn thành trò chơi ô chữ,

bạn mới điền các đặc trưng vào ma trận cho đến khi công việc của bạn hoàn thành. Có lẽ các mục đích của dự án và hệ thống sẽ được đưa vào đầu tiên. Sau đó là các giá trị và thước đo của một vài yếu tố. Tiếp theo có thể là một số thành tố của quy trình hoặc đầu vào hoặc đầu ra, cho phép các nhóm nhỏ hơn làm việc song song với các bộ phận khác của dự án. Sao chép các ma trận có thể cần thiết để các Giải pháp Tiếp theo có thể thay thế nhau được khai thác, mỗi ma trận với những chi tiết bổ sung cho các yếu tố và xu hướng khác nhau của chính ma trận đó. Có thể một vài Giải pháp Tiếp theo kế tiếp nhau sẽ bị loại bỏ khi Giải pháp Tiếp theo mục tiêu được mở rộng. Cuối cùng, giải pháp đề xuất sẽ được trình bày bởi một ma trận

2 2 7

Tư duy Đột phá

được điền đầy đủ thông tin cùng với một ma trận khác biểu thị chi tiết kế hoạch thực hiện.

*2- Điền thông tin vào một ma trận là một phép tu từ.*

Việc cố gắng điền tất cả mọi thứ vào các ô nhỏ đó rõ ràng là ngớ ngẩn đối với bất kỳ dự án thực tế nào. Bản tuyên bố về việc xây dựng một trường y khoa lớn được đề cập ở đầu chương này đã dành nhiều trang giấy cho mỗi yếu tố. Mỗi phần phác họa các nội dung của yếu tố dưới hình thức các xu hướng. Ví dụ, đầu vào được mô tả bằng các thuật ngữ cơ bản như con người, thông tin và các sản phẩm vật chất sẽ được xử

lý và chuyển biến thành cơ sở hạ tầng. Những chi tiết mở rộng bổ sung khi đó được cung cấp thêm về các giá trị, thước đo, giao diện và các xu hướng tương lai.

3- *Trước tiên, bạn hãy xem xét các yếu tố (hàng ngang) và sau đó mở rộng mỗi yếu tố nếu cần thiết bằng các xu hướng (hàng dọc).* Đây không phải là một quy tắc cố định, nhưng nó sẽ giúp bạn sắp xếp suy nghĩ hiệu quả hơn, đi từ các khái niệm cơ bản của hệ thống như mô hình phễu. Khi hình dung mô hình phễu cho hệ thống của bạn, tám yếu tố trong Hình 7-4 là những điều cần phải có trong tâm thức của bạn.

4- *Nếu tổng thể quá phức tạp, bạn hãy chuyển bất kỳ hoạt động cụ thể nào từ ma trận hệ thống tổng thể thành các ma trận yếu tố, xu hướng hoặc từng ô nhỏ.* Việc kiểm soát đầu vào cần được giải thích rõ, thước đo chất lượng quy trình cần có các thông số mở rộng ở phạm vi lớn, các giá trị cho yếu tố con người cũng đòi hỏi sự hiểu biết đầy đủ, các cơ hội và rủi ro tiềm ẩn có thể gắn kết với các giá trị, thước đo, và xu hướng kiểm soát, hoặc hệ thống đánh giá yếu tố đầu ra cần phải thật

2 2 8

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

chi tiết. Việc xem xét từng ma trận hệ thống cho chúng ta cơ hội nắm bắt được các vấn đề cơ bản mà không đánh mất cái nhìn toàn diện.

5- *Thiết lập ma trận hệ thống thành một ngôn ngữ giao*

*tiếp giữa những người có cùng mục đích* (CEO của các công ty nhỏ, các nhà quản trị bệnh viện, các kỹ sư của một chi nhánh độc lập). Các cuộc họp, hội nghị, hội thảo, trao đổi qua mạng, đối thoại cá nhân về một chủ đề cụ thể hoặc một loại hệ thống sẽ thành công hơn thông qua một hướng dẫn ma trận hệ thống so với các mô hình khác.

*6- Biến ma trận hệ thống thành một mô hình thật sự được áp dụng trong công ty, tổ chức của bạn.* Một chiến lược kinh doanh của công ty sẽ được làm rõ thông qua các yếu tố và xu hướng của ma trận hệ thống. Bảng 7-1 mô tả những tiềm năng nâng cao tính hiệu quả của kế hoạch chiến lược. Tương tự, nhiều vấn đề khác có thể được cải tiến dưới quan điểm hệ thống: các văn bản chính sách, báo cáo nghiên cứu, nghiên cứu khả thi, thiết kế kỹ thuật, kế hoạch cải cách hành chính, và danh mục kiểm tra. Mỗi vấn đề có thể được xem là một hệ thống, và việc ghi chú mỗi yếu tố và xu hướng có thể giúp cải thiện vấn đề. Chúng tôi khuyến cáo bạn nên sửa đổi những cách thức và mô hình đã được sử dụng thay vì bỏ đi và chỉ sử dụng ma trận hệ thống. Sự đột phá hình thành từ sự thay đổi to lớn những cái đã được sử dụng chứ không phải từ sự phản đối thường thấy trước một mô hình hoàn toàn mới.

*7- Tìm hiểu nguyên nhân và mối tương quan.* Đây là hình thức “thiết kế ngược”. Trường hợp thiết kế ngược rõ nhất là trong ngành khảo cổ học. Các nhà khảo cổ được trao cho vài

## Tư duy Đột phá

mảnh vỡ gì đó và được yêu cầu tìm ra hệ thống. Bất kỳ thông tin có sẵn nào được đưa vào các ô thích hợp của ma trận đều cho phép bạn suy ra rằng các ô khác cần có thông tin gì để đảm bảo thông tin “cứng” luôn có sẵn. Phân tích nguyên nhân tai nạn cũng có thể áp dụng cách này.

8- *Cung cấp một cơ chế phối hợp để nắm bắt các phương pháp, công cụ và mô hình phân tích sẵn có.* Hầu hết mọi người đều cho rằng những công cụ sau đây đều có thể sử dụng để giải quyết vấn đề: giản đồ nguyên nhân - kết quả hay còn gọi là giản đồ xương cá, số liệu thống kê, các yếu tố chủ yếu để thành công, giải thuật toán, thuyết hỗn mang, mô hình tối ưu, phân tích quyết định đa thuộc tính, bảng tính... Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống cho thấy các phương pháp này không phải là cách triệt để để giải quyết vấn đề nhưng có thể được dùng để trình bày chi tiết một số khía cạnh của giải pháp. Ma trận hệ thống giúp xác định thông tin bạn cần và có tác dụng như một công cụ phân loại và lưu trữ.

9- *Đưa những người quan tâm đến chất lượng và năng suất tiếp cận với các điều kiện hệ thống toàn diện.* Chất lượng và năng suất thuộc xu hướng giá trị và thước đo (và đôi khi là xu hướng kiểm soát) trong ma trận hệ thống. Nhưng có ba xu hướng quan trọng khác, đặc biệt là xu hướng nền tảng. Chỉ

quan tâm đến giá trị và thước đo vẫn chưa đủ. (Đó là sự thay đổi vạch đo nhiệt trên nhiệt kế để đọc 220C trong khi nhiệt độ thực tế là 180C, thay vì lắp đặt lò sưởi, là cách mà Charlie Geisel, đồng nghiệp chúng tôi, thường mô tả về thực tế đang diễn ra trong các chương trình cải thiện chất lượng và năng suất của các công ty.) Việc tập trung vào thước đo và giá trị có

2 3 0

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

thể mang lại lợi ích nếu chúng được đưa vào bối cảnh của một hệ thống toàn diện. Nhưng để đạt được mục đích cao nhất từ bất kỳ sự tập trung nào, bạn cần áp dụng các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá. Nếu ma trận hệ thống là *ngôn ngữ giao tiếp* về các giải pháp và các đặc trưng, thì tất cả các nguyên tắc của Tư duy Đột phá hợp lại là *ngôn ngữ để đạt được những thành tựu lớn nhất*.

Nhưng hãy cẩn thận.

Để đạt được đầy đủ các lợi ích của nguyên tắc Thiết lập Hệ thống, bạn phải nhận thức được một số nguy cơ, trong đó có các giả định tích cực thái quá về phản ứng của người khác trong hệ thống của bạn, những đề án kỳ quặc và không tưởng, và người khác không hiểu rõ điều bạn đang đề xuất. Bạn cũng cần nhớ rằng hầu hết các dự án luôn bị kéo dài thời gian hoàn thành và chi phí luôn cao hơn so với dự toán.

Hãy lưu ý kế hoạch của bạn còn mở rộng sang tất cả các

nhánh của hệ thống có mối quan hệ với nhau (nghĩa là, không điền tất cả thông tin vào ma trận hệ thống cùng một lúc nếu không xem xét mối tương quan, ảnh hưởng giữa các ô khác nhau). Chúng ta phải nghiên cứu và học hỏi chuỗi sự kiện mà ma trận hệ thống chỉ ra và cố gắng bảo vệ các yếu tố then chốt trong kế hoạch thực hiện của bạn khỏi những thay đổi tùy hứng có thể ảnh hưởng đến các yếu tố khác. Đồng thời, không được để nỗi sợ phạm lỗi kìm hãm việc chỉnh sửa khi cần thiết.

Cuối cùng, hãy tuân theo hệ thống mà bạn tạo ra. Làm đúng mọi điều không quan trọng bằng làm điều đúng.

2 3 1

Tư duy Đột phá

**Bảng 7-1:** Cách thức ma trận hệ thống mở rộng một kế hoạch chiến lược.

**Mô hình kế hoạch**

**Các yếu tố và xu hướng**

**Một số yếu tố bổ sung**

**của một SBU (\*)**

**của ma trận hệ thống**

Sứ mạng

Mục đích

Cách kiểm soát sứ mạng

Nền tảng, giá trị (theo trình tự

Những nhiệm vụ hoặc sứ mạng



nhưng chưa được xác định)

gì trong tương lai

Đầu ra

Sứ mạng liên quan như thế nào

Điểm chung, tương lai

đến các yếu tố khác

Các giả định môi

Môi trường

Các giá trị của môi trường

trường chủ yếu

Nền tảng, thước đo, kiểm tra,

Triển vọng môi trường

các điểm chung

tương lai

Đầu ra

Kiểm tra, các điểm chung

Các giả định chính Đầu vào

Các đầu vào cơ bản đặc trưng

về đối thủ

Thước đo, điểm chung

Các giá trị của đối thủ cạnh tranh

Đầu ra

Đầu ra cơ bản, như thế nào

Thước đo, kiểm tra, điểm chung

và xu hướng tương lai

Rào cản

(Quy định của chính phủ)

Nên tránh, nhưng chỉ bao hàm

Mục đích

những yếu tố ngoại cảnh không

Giá trị

cần thay đổi

Mục tiêu

Mục đích

Liên quan đến các giá trị

Thước đo, tương lai

mục đích

Mục đích

Mục đích

Liên quan đến xu hướng

Thước đo, tương lai

giá trị

Đầu ra

Thước đo, tương lai

Chiến lược

Quy trình

Xu hướng tương lai và nền tảng

Nền tảng, giá trị, thước đo,

của đầu ra

kiểm tra

Các chương trình

Mục đích

Đầu ra tương lai

Điểm chung

Mục đích chung và đầu ra

Đầu ra

Điểm chung

(\*) SBU: Strategic Business unit - Một đơn vị kinh doanh cơ sở.

2 3 2

nguyên Tắc Thiết lập hệ Thống

**Mô hình kế hoạch Các yếu tố và xu hướng**

**Một số yếu tố bổ sung**

**của một SBU**

**của ma trận hệ thống**

Các nguồn lực

(Rất rộng, có thể bao gồm đầu

vào, yếu tố con người, vật chất

và thông tin)

Tình huống bất ngờ

Đầu vào, đầu ra, trình tự, môi

Vận hành cơ cấu

“chuyện gì nếu”

trường, yếu tố con người

Nền tảng, kiểm tra

Dự đoán tài chính

Mục đích

Thước đo, tương lai

Đầu ra

Đầu ra, quy trình

**CÁC NHÂN TỐ KHÁC TỪ MA TRẬN HỆ THỐNG**

**CÓ THỂ BỔ SUNG VÀO MÔ HÌNH KẾ HOẠCH**

- Sự phát triển yếu tố con người
- Tiến bộ kỹ thuật

(công nhân, các nhà quản lý)

- Triển vọng thị trường
- Các kế hoạch phúc lợi, bù đắp
- Những thay đổi môi trường tự

Hệ thống/dòng thông tin để ra

nhiên

quyết định

- Phong cách quản lý
- Dự phòng nhân lực cấp quản lý
- Các nguyên vật liệu mới cho
- Kế hoạch xây dựng cơ sở vật

đầu vào

chất mới

## Kết quả và tác động

Dường như có phần khó hiểu khi chúng tôi sử dụng một vài thuật ngữ giống nhau để mô tả lợi ích của nguyên tắc Thiết lập Hệ thống mà những người đề xướng cái gọi là tư duy hệ thống đã sử dụng có phần thái quá. Điều duy nhất chúng tôi có thể giải thích với bạn là mang đến một hình ảnh vững chắc về mô hình hình phễu và ma trận hệ thống bất cứ khi nào bạn sử dụng từ *hệ thống*, hoặc khi so sánh với quan điểm “bức tranh lớn” vô hình do người khác đề xuất.

2 3 3

Tư duy Đột phá

Thực vậy, kết quả và tác động tích cực là rất lớn:

*Thứ nhất*, quan điểm hệ thống về một yếu tố hoặc xu hướng có thể được mở rộng đến vô tận, như minh họa ở ví dụ hình ảnh của một người phụ nữ trên chiếc hộp thuốc tẩy. Số ma trận hệ thống vô tận có thể được dự tính theo khái niệm về trước hoặc về sau trong không gian của bất kỳ ma trận hệ thống tham khảo nào. Điều này tạo ra những phương thức hoạt động cho các dự án dưới mọi mức độ phức tạp để cùng lúc giải quyết các vấn đề trong các đơn vị phụ thuộc lẫn nhau để tránh các mối liên kết yếu trong toàn hệ thống. Nó cũng cho phép bạn nhìn thấy sự đơn giản nằm ở đâu và hữu dụng như thế nào.

*Thứ hai*, ma trận hệ thống cũng có thể được phân chia – đó là các đặc trưng quan trọng đồng hành cùng với các nguyên

tắc của Tư duy Đột phá. Ma trận sẽ thiết lập một quy trình đánh giá các lựa chọn của toàn hệ thống hoặc bất kỳ bộ phận nào bên trong hệ thống, kể cả thử nghiệm hệ thống, nếu cần.

*Thứ ba*, việc học hỏi liên tục được tác động bởi các tác nhân của nhiều ô trong từng ma trận có thể đòi hỏi một giải pháp.

*Thứ tư*, mỗi hệ thống được thiết lập là độc đáo và duy nhất nhằm đáp ứng yêu cầu và mục đích của một vấn đề cụ thể.

Khả năng tất cả các đặc điểm của tình huống này giống tình huống khác là bằng không.

*Thứ năm*, xem ma trận hệ thống là ngôn ngữ chung để trao đổi trong quá trình thảo luận về các hệ thống hoặc các chủ đề khác với ma trận hệ thống và mô hình phễu. Điều này giúp bạn đưa các phê phán về một đề xuất nào đó vào trong các bối cảnh cụ thể để nó được nhìn nhận một cách khách quan hơn.

2 3 4

nguyên Tác Thiết lập hệ Thống

*Thứ sáu*, các sai sót và lỗi bất cẩn trong hệ thống, đặc biệt là lỗi bỏ sót, có thể được kiểm tra để ngăn ngừa hoặc sửa đổi. Không ai có thể chắc chắn rằng tất cả các chi tiết và gợi ý đều được liệt kê đầy đủ, nhưng nhờ đó mà khả năng phát hiện được sự phân nhánh trước khi tiếp tục tiến về phía trước là rất cao.

*Thứ bảy*, các năng lực và nguồn lực chủ yếu cần thiết cho việc triển khai hệ thống được xác định và tính sẵn có của chúng cũng được định rõ.

*Cuối cùng*, tất cả những lợi ích này giúp bạn khám phá ra các cơ hội (đầu tư-kinh doanh, lựa chọn công việc, mua nhà...).

Thay vì lao vào quyết định, hãy để cơ hội nảy nở và chín muồi trong môi trường ma trận hệ thống – để đảm bảo tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng và tương tác với các yếu tố khác.

Bạn có thể chuẩn bị cho mình các cơ hội tương lai bằng cách hiểu thông tin cơ bản trong các ô của ma trận, thông tin nào cho phép bạn hành động nhanh hơn khi cần thiết. Cảm xúc, hình ảnh và niềm tin của bạn về khả năng của chính mình có thể được kích thích qua việc hạn chế những đánh giá sai lầm về các ý tưởng, tư duy hạn hẹp hay thất bại trong lắng nghe quan điểm của người khác về một hệ thống hoặc kiến nghị nào đó.

Tiêu đề phụ của chương này là *Nguyên lý Tầng Băng Trôi*: phần chìm chiếm đến 7/8 của tầng băng. Cho đến khi chúng ta phát triển ma trận hệ thống, phần lớn ý tưởng về hệ thống trong mô hình đề xuất cũng bị ẩn chìm như thế. Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống sẽ vạch rõ toàn bộ tầng băng của vấn đề hoặc cơ hội của bạn, chứ không chỉ là 1/8 có thể nhìn thấy được của tầng băng. Như vậy, bạn có thể vừa phòng ngừa rủi ro vừa tận dụng toàn bộ độ lớn và sức mạnh kinh hoàng của nó.

2 3 5

## Chương 8

**Nguyên tắc THU HẬP**

**Thông tin Có giới hạn**

**đừng cố trở thành một**

**chuyên gia giải quyết vấn đề**

*Năm 1989 là năm hoạt động xây dựng bùng nổ mạnh mẽ ở Nhật. Nhiều công ty xây dựng và tư vấn thiết kế liên tục thúc giục Công ty Gốm sứ Showa, một nhà sản xuất gạch ốp tường nổi tiếng, gửi mẫu sản phẩm đến cho họ. Hệ quả kéo theo là, nhân viên Showa rơi vào tình trạng làm việc quá tải trước các yêu cầu khẩn cấp đó.*

*Bám sát các nguyên tắc và quy trình của Tư duy Đột phá, nhóm công tác của Showa đã không lao vào điều tra tình huống vấn đề trước mắt. Thay vào đó, họ nhận thấy mục đích lớn nhất của việc cung cấp gạch mẫu không phải là gửi gạch thật, mà là giúp các khách hàng tiềm năng nhận diện rõ ràng các thuộc tính phản chiếu, màu sắc, và kết cấu của gạch Showa.*

2 3 6

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

*Từ nhiều giải pháp lựa chọn được đưa ra, họ chọn ra một giải pháp mục tiêu hoàn toàn mới và khả thi – “Gạch mẫu thật, nhưng dán từng miếng nhỏ vào catalogue”. Giải pháp này, sau đó tạo ra một cuộc cách mạng về quan điểm truyền thống về gạch mẫu ở Nhật, được trình bày chi tiết trong thông tin được thu thập, nhờ áp dụng mô hình ma trận hệ thống của Tư duy Đột phá.*



*Giải pháp đã mở rộng một cách đầy ý nghĩa khả năng cung cấp gạch mẫu của Showa cho bất kỳ khách hàng nào với thời gian ngắn hơn và chi phí sản xuất gạch mẫu, chi phí đóng gói cũng giảm mạnh. Từ khi có các miếng dán mẫu gạch mới rất nhẹ và có thể vận chuyển dễ dàng qua đường bưu điện, chi phí gửi hàng mẫu và vận chuyển cũng giảm theo.*

*Ý tưởng “mẫu gạch dán” của Showa đã giành được Giải thưởng Quảng cáo Nikkei cao quý của Nhật năm 1993.*

Các nhà lãnh đạo thành công và những người giải quyết vấn đề xuất sắc luôn nhận thức rằng không thể có các dữ liệu chính xác 100%. Vì không có loại dữ liệu “cứng” nên họ biết cách thu thập và xử lý với loại dữ liệu “mềm”. Họ cũng thừa nhận rằng việc có tất cả mọi dữ liệu là không thể.

Việc thu thập dữ liệu và thông tin không bao giờ là một quá trình trung lập hay khách quan. Thay vào đó, cách phân loại dữ liệu, người quan sát dữ liệu, và sự rõ ràng của mục tiêu thông tin đều có ảnh hưởng lớn đến giá trị của dữ liệu được thu thập.

Hãy xem xét câu chuyện của một nhà sản xuất máy bơm công nghiệp, người thức dậy vào một buổi sáng với một ý

2 3 7

Tư duy Đột phá

tưởng khác thường: Tại sao mình không sản xuất máy bơm

bóng đá, bóng rổ, và bóng chơi trên bãi biển? Rồi ông nhanh

chống giao nhiệm vụ cho một nửa số nhân viên trong văn

phòng đi tìm hiểu “tất cả mọi thứ có thể tìm hiểu được” về

bóng đá, bóng rổ, bóng chơi trên bãi biển, các kỹ thuật bơm

hơi và các trò giải trí có liên quan đến “hơi” nói chung.

Đến hạn, các nhân viên của ông trở về với những tập

thông tin dày hàng trăm trang, trừ một người làm trái với

nhiệm vụ được giao. Nhân viên này đã bỏ ra vài giờ thu thập

những con số về doanh thu máy bơm bóng. Cô biết rằng thị

trường đã bão hòa nhiều năm qua và doanh số chỉ còn khoảng

vài triệu đô la một năm, so với doanh thu máy bơm công

nghiệp của công ty là 500 triệu đô la một năm. Vì thế, việc

thực hiện ý tưởng chột lóc sáng của nhà sản xuất có thể dẫn

đến việc sử dụng vô ích các nguồn lực của công ty.

Các tập thông tin thu thập được không hề được mở ra đọc

và được đặt trên kệ sách của nhà sản xuất cho đến khi chúng

được âm thầm vứt bỏ.

Nhà sản xuất máy bơm không áp dụng Tư duy Đột phá để

xác định trước tiên các mục đích của nhiệm vụ thu thập thông

tin. Nếu có, ông ấy sẽ biết rằng, trước tình hình bão hòa của

thị trường máy bơm các loại bóng thì việc thu thập thông tin

là không cần thiết.

Đây cũng là kinh nghiệm chung cho vô số các tập đoàn.

Nó cho thấy nhu cầu bức thiết về một trong những nguyên

tắc cơ bản của Tư duy Đột phá: *Nguyên tắc Thu thập Thông*

*tin có Giới hạn*. Tập trung vào thông tin hữu ích và có liên

quan. Thu thập thông tin tràn lan là đặc trưng cổ hủ trong

2 3 8

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

mệnh lệnh “tìm tất cả mọi thông tin có thể”. Điều này không

chỉ làm mất thời gian, công sức và tiền bạc mà còn hạn chế giải

pháp của vấn đề vì bạn sẽ bị ngập chìm trong một núi thông

tin quá chi tiết, nhưng thiếu gắn kết và không thể kiểm soát.

Nói cách khác, nó gây ra “hội chứng tê liệt vì phân tích”(\*).

Nếu bạn muốn “sở hữu mọi thông tin”, trước hết bạn nên

học cách thu thập thông tin có chọn lọc. Theo Theodore

Roszak, bản thân thông tin là “những tập hợp các dữ kiện nhỏ

lẻ, rời rạc, đôi lúc có ích, nhưng nhiều khi rất vô dụng, và

chẳng bao giờ là chất liệu cốt lõi của tư duy”.

Souichirou Honda, nhà sáng lập Hãng Honda, đã chia sẻ

trong một cuộc phỏng vấn:

Một kỹ sư gọi cho tôi báo cáo nghiên cứu về hiệu suất của dây

chuyền lắp ráp. Tôi nói với anh ta: “Chúng ta có thể hiểu chuyện

gì đang diễn ra bằng cách quan sát. Đánh giá không khó, tuy

nhien, anh phải nắm rõ mục đích của việc đánh giá hiệu suất và

mục đích của việc thu thập dữ liệu”.

Tôi muốn chỉ ra những mối nguy của việc thu thập thông tin. (1)

Thông tin chỉ là công cụ để tìm hiểu tình huống. Tuy nhiên,

chúng ta có xu hướng rơi vào chiếc bẫy đầy ma lực của dữ liệu để

rồi bị dữ liệu nhân chìm. (2) Chúng ta thường lúng túng trước thông tin thực sự cần thiết hoặc không cần thiết. (3) Chúng ta hay quên đầu mỗi nguyên do tạo ra những kết quả thực tế. (4) Chúng ta thường hài lòng với các báo cáo và kết quả thu thập dữ liệu mà không đi vào giải quyết vấn đề.

Một kỹ sư khác đưa cho tôi một tập báo cáo rất dày và nói rằng: “Tôi đã khảo sát hiệu năng hoạt động của công ty chúng ta trong

(\*) Analysis Paralysis

2 3 9

Tư duy Đột phá

sáu tháng qua.” Tôi nói với anh ta: “Anh đã làm một việc kém hiệu quả nhất, đúng không?”.

Thế nhưng, không thể giải thích được tại sao người ta vẫn cứ sử dụng phương pháp phân tích truyền thống để tự chôn vùi mình trong hàng đống dữ liệu, sự kiện và thông tin về tình trạng hiện tại của hệ thống hoặc lĩnh vực vấn đề khi họ bắt đầu một dự án. Nỗ lực của chúng ta bị lãng phí quá nhiều vào việc “tìm hiểu tất cả mọi thứ”. Và, thật sai lầm khi chúng ta cho rằng chỉ khi nào có “đủ” dữ liệu và số liệu thống kê thì mới giải quyết xong vấn đề.

Nhiều người thường gạt phăng câu hỏi của người khác về việc thu thập thông tin quá nhiều bằng cách đưa ra một lý do khắp khiêng: “À, chí ít chúng ta cũng sẽ học hỏi thêm được điều gì đó”. Chương trình chống sâu hại cho thấy sai lầm của

quan điểm đó. Trong suốt ba năm rưỡi tiên hành thu thập thông tin với một chồng tài liệu cao hơn một mét, không có một báo cáo nào đưa ra kiến nghị hoặc đề xuất một giải pháp thực hiện. Người thu thập dữ liệu có thể cho bạn biết mọi điều về loài sâu hại đó, nhưng kiến thức chuyên môn của họ hoàn toàn làm họ gặp rắc rối khi bắt tay vào giải quyết vấn đề.

Để áp dụng nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn, trước tiên hãy xác định (theo trình tự) các mục đích của thông tin về hệ thống hoặc vấn đề mà bạn nghĩ là bạn cần thu thập.

Hiểu rõ các mục đích và Giải pháp Tiếp theo của mục đích trọng tâm sẽ giúp bạn xác định thông tin nào là thích hợp.

Rèn luyện kỹ năng thu thập thông tin là cần thiết nếu bạn thường có xu hướng đi quá xa ở giai đoạn thu thập thông tin.

2 4 0

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

Vào năm 1988, Thư viện Quốc hội Mỹ có khoảng 86 triệu đầu sách và tài liệu, nguồn sách tăng lên gấp đôi sau mỗi tám năm.

Các hệ thống quản lý thông tin phức tạp được thiết lập do yêu cầu của hoạt động phân tích truyền thông và quy trình ra quyết định tập trung. Tuy nhiên, điều này làm giảm hiệu năng hoạt động của các cơ quan, tổ chức bởi vì họ cần phải tuyển thêm nhân viên.

Các nhà nghiên cứu thị trường lập hàng chồng báo cáo được cho là thực hiện tốt hơn thông qua các kỹ thuật nghe rất

hấp dẫn như mô hình Delphi và các mô hình toán học. Edward Mansfield từ trường Đại học Pennsylvania phát biểu trước Quốc hội rằng chi phí marketing cho một sản phẩm mới hoặc sản phẩm cải tiến tại Mỹ cao gấp hai lần chi phí so với ở Nhật. Ông tự hỏi các công ty Mỹ có nên “giảm chi phí nghiên cứu thị trường và tăng đầu tư chi phí cho việc sản xuất sản phẩm tốt hơn không?”. Ví dụ, Sony cho rằng họ không cần nghiên cứu thị trường ở Mỹ bởi điều đó là vô ích khi họ phát triển những sản phẩm mới chưa từng xuất hiện ở Mỹ trước đó.

Tương tự, sức mạnh máy tính thường được đánh giá quá cao. Trên thực tế, máy tính cũng là một trong những công cụ tạo thêm nhiều vấn đề rắc rối. Chúng “tiêu thụ” một lượng giấy khổng lồ (dù trước đó người ta cho rằng sự ra đời của máy vi tính sẽ giảm đáng kể lượng giấy in ấn) và tạo ra một thách thức mới khó lòng đáp ứng được: làm sao để “tiêu hóa” hết tất cả thông tin mà chúng cung cấp. Mặc dù máy vi tính có thể sắp xếp và lưu trữ một lượng thông tin khổng lồ, nhưng nó không thể đưa ra những ý kiến và ý tưởng có liên quan đến việc giải quyết vấn đề. Chúng không liên kết thông tin với các

2 4 1

Tư duy Đột phá

vấn đề văn hóa, giải thích sự vật hiện tượng, cũng không liên kết với các mục đích mà người ta muốn đạt được.

Một trường hợp ngoại lệ thành công hiếm hoi trong việc

ứng dụng công nghệ thông tin hiệu quả là Tập đoàn Wells

Fargo. Giám đốc điều hành kiêm Chủ tịch công ty, ông Carl E.

Reichardt, cho biết: “Không có gì tồi tệ hơn việc bán các dịch

vụ ứng dụng công nghệ mà chúng lại không có tác dụng gì”.

Reichardt phát biểu trên tờ *New York Times* rằng: “...Công ty

chúng tôi đã thành công trong việc dùng công nghệ thông tin

để cắt giảm chi phí hoạt động và mang đến cho khách hàng

những dịch vụ cộng thêm mới”.

Nếu bạn đang tìm kiếm tất cả các dữ liệu hoặc tìm người

để phê bình về một vấn đề nào đó, điều đó có nghĩa là bạn

đang tích lũy một lượng thông tin khổng lồ chứ không phải

bạn đang đi tìm giải pháp. *Nếu bạn tìm kiếm thông tin thì bạn*

*chỉ nhận được thông tin mà thôi.*

## **Tập trung vào thước đo**

Phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống thường quá

tập trung vào các con số chính xác. Ví dụ, đầu ra kỳ vọng của

một nhà máy có thể là 1.244,33 đơn vị sản phẩm mỗi ngày

trong khi 1.250 là con số chính xác mà dữ liệu có thể cung

cấp. Nhiều người cho rằng các thước đo là nguyên nhân của

mọi vấn đề. Ví dụ, tổng giám đốc của một công ty 100 triệu đô

la khẳng định rằng những con số thể hiện sự yếu kém về các

hoạt động công ty đã dẫn đến tồn thất của công ty trong ba

năm liên tiếp. Vì vậy, ông ấy dành thời gian để cải tiến các

thước đo, thay vì nghiên cứu vô số các nhân tố, có thể đo

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

lường được hoặc không đo lường được, về những gì ông ấy có thể làm để mang lại lợi nhuận cho công ty. Sau ba năm nỗ lực vô ích, ông ấy bị sa thải.

Những con số có thể là một nguồn thông tin vô giá, nhưng nó thường được trình bày tách biệt với bối cảnh mà nó được sinh ra. Ví dụ, một nhận định cho rằng “Có 200.000 người sử dụng xe buýt mỗi ngày”. Đó là 200.000 cá nhân hay 200.000 lượt khách lên xuống xe buýt?

Sử dụng những con số thống kê thô mà không có những thông tin nền có thể làm bạn lạc lối. Đó là điều thường thấy trong các yêu cầu cung cấp thông tin sai lệch điển hình. Thế nhưng, việc phân tích cẩn thận bối cảnh của một số liệu thống kê có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn là tìm thông tin.

Trong các công ty ngày nay, các chỉ số phi tài chính rất cần thiết để hỗ trợ bán hàng, lưu chuyển tiền tệ và báo cáo lợi nhuận hàng quý. Ví dụ như thời gian công bố sản phẩm, tính linh hoạt, phân phối, thời gian ngừng việc đột xuất và việc sử dụng các chi tiết chung trong các sản phẩm khác nhau. Các thước đo cần được đặt trong mối quan hệ với xu hướng *nền tảng* và *các giá trị* của ma trận hệ thống đã được mô tả ở

Chương 7.

**Nắm bắt kiến thức tổng quát và thu thập thông**



Nước Mỹ có một nền tảng tri thức tiên tiến và rộng lớn nhất thế giới, thế nhưng các quốc gia khác lại thành công hơn Mỹ về phương diện phát triển các giải pháp tối ưu. Điều này có nghĩa là quá trình hoặc cách tiếp cận để biến tri thức thành

2 4 3

Tư duy Đột phá

các giải pháp hệ thống ở Mỹ còn yếu kém. Đó là nội dung mà Tư duy Đột phá và nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn sẽ nhắm vào để sửa đổi.

Giá trị của việc Thu thập Thông tin có Giới hạn nằm ở chỗ: Trong bất kỳ tình huống nào, các thông tin thực tế chỉ có ý nghĩa phụ, còn cấu trúc và bối cảnh mới là vấn đề chính ảnh hưởng đến khả năng đột phá. Thông tin có giới hạn thật sự cần thiết bắt nguồn từ các câu hỏi phát sinh từ việc thăm dò bối cảnh của các nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo, Triển khai Mục đích, Giải pháp Tiếp theo và Thiết lập Hệ thống. Nói cách khác, Tư duy Đột phá cũng đòi hỏi việc thu thập thông tin, nhưng các nguyên tắc và quá trình của Tư duy Đột phá sẽ hướng dẫn bạn chọn thông tin nào thật sự cần thiết – các mục đích, trình tự hệ thống, thước đo kết quả, các yếu tố và xu hướng của các lựa chọn mục tiêu Giải pháp Tiếp theo... Ví dụ, việc nêu chi tiết các đề xuất giải pháp bằng ma trận hệ thống cho thấy các yếu tố của những cái đã tồn tại là cần thiết.

Trong nhiều trường hợp, sẽ còn thiếu một số dữ liệu hoặc thước đo về những yếu tố đó và bạn thiếu thông tin để gắn kết chúng vào phần còn lại của các ý tưởng giải pháp. Khi đó, bạn chỉ việc đi tìm và thu thập thông tin cần thiết và *đã được giới hạn* này.

Tư duy Đột phá không giới hạn lượng tri thức chung hoặc kiến thức chuyên môn hoặc thậm chí kiến thức cạnh tranh mà bạn có thể lĩnh hội được. Bạn cũng nên cải thiện nền tảng kiến thức tổng quát của mình và kiến thức chuyên môn – thông qua hệ thống giáo dục trường học, báo chí, mạng máy tính, các cuộc hội thảo, sách, các tổ chức, câu lạc bộ chuyên đề mà bạn

2 4 4

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn quan tâm, hoặc bài tiểu luận cá nhân hoặc tài liệu tham khảo.

Những cách học hỏi như thế sẽ mang đến cho bạn nhiều nguồn thông tin bổ sung vào quan điểm Tư duy Đột phá.

### **Thông tin và Trí Khôn “của nhân loại”**

Yêu cầu tìm kiếm theo quy ước các “thông tin cứng”, “các thực tiễn khách quan” và “các thước đo cố định” thường bó hẹp khả năng hợp tác hiệu quả giữa các cá nhân. Quan điểm cho rằng thông tin mà người ta có trong đầu không đáng tin cậy và phải được tăng cường tính khách quan thông qua quan sát và đánh giá của người khác. Phản ứng trước quan điểm này, những người bị đánh giá và quan sát trở nên khép kín hơn.

Thế nhưng, theo nghiên cứu về những người thành đạt và các chuyên gia, họ luôn tìm kiếm và chia sẻ thông tin với nhiều cá nhân một cách rộng rãi.

Nói tóm lại, thông tin và dữ liệu sẽ vô nghĩa khi không có các ý kiến và sự sáng suốt để định hướng việc thu thập chúng.

Trong Chương 9, chúng tôi sẽ trình bày những cách mà bạn có thể tương tác để đạt được ý kiến, ý tưởng và sự hợp tác cần thiết cho việc giải quyết vấn đề tối ưu.

## **Thu thập thông tin cần thiết ngay từ đầu để đánh giá kết quả về sau**

Các nhận định của chúng tôi về việc giới hạn lượng thông tin thu thập cho một dự án có nghĩa là bạn hoặc tổ chức của bạn phải có một nhóm thước đo đúng đắn liên quan đến mục đích trọng tâm. Các thước đo năng suất, chi phí, chất lượng, hiệu suất, cải tiến và thậm chí là chất lượng môi trường làm

2 4 5

Tư duy Đột phá

việc là rất cần thiết để đánh giá tác động của các lựa chọn giải pháp khác nhau.

Tuy nhiên, nhiều tổ chức lại thiếu những thước đo sơ đẳng và cần thiết này trong quá trình vận hành các hệ thống. Thiếu những thông tin như vậy có thể là nguyên nhân của vấn đề thật sự đang được điều tra. Trong tình huống đó, việc thu thập dữ liệu và thông tin có ý nghĩa về hệ thống hiện tại có thể cần

thiết vì khả năng đánh giá các lựa chọn và đánh giá tính hiệu quả của các thay đổi cũng chính là một phần thiết yếu của bất kỳ dự án Tư duy Đột phá nào. Hãy nhớ rằng các câu hỏi bạn đặt ra để thu thập dữ liệu phải bắt nguồn từ quá trình tìm kiếm giải pháp (các mục đích, Giải pháp Tiếp theo). Đừng lao vào thu thập dữ liệu như con thiêu thân.

Các phép đo luôn cần đến, nhưng điều này không có nghĩa là tất cả các khó khăn của vấn đề đều cần được đo lường và đánh giá trước khi hành động. Sai lầm của những phương pháp đo lường hàng loạt như vậy thể hiện ở việc phát triển các mô hình mô phỏng, mô hình ra quyết định, mô hình toán học. Người ta thu thập hàng đống dữ liệu để cải thiện tính chính xác của các kết quả của các mô hình đó, bất kể sự chính xác đó có cần thiết trong thực tế hay không – vốn là vấn đề thực sự cần được giải quyết.

Quá trình đánh giá cũng có thể là nguyên nhân chính gây ra các sai sót do các công cụ hoặc phương pháp đánh giá thiếu chính xác hoặc không đầy đủ. Các sai sót vẫn luôn xuất hiện cho dù công cụ đánh giá là một bảng câu hỏi khảo sát dài ngoằng hoặc một trắc vi kế có độ chính xác đến một phần triệu cen-ti-met để đo các thanh thép.

2 4 6

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

Thêm vào đó, tập trung vào việc đo lường có thể thất bại

vì tri thức nhân loại không phải luôn luôn đúng mà thường xuyên thay đổi theo thời gian. Ví dụ, chúng ta không còn tin rằng trái đất phẳng, hoặc nguyên tử là phần tử nhỏ nhất, hoặc tất cả cholesterol đều không tốt. Điều được đánh giá là thực tế thường gắn kết chặt chẽ với quan điểm con người ở những thời điểm cụ thể.

Vì thế, việc Thu thập Thông tin có Giới hạn song hành cùng với khái niệm quan trọng về tính nhạy cảm. Vì tất cả thông tin không thể được thu thập toàn bộ và độ chính xác của chúng đôi khi gây tranh cãi nên các chuyên gia và các nhà lãnh đạo xem dữ liệu chỉ là một cơ sở tham khảo để hình thành ý kiến và suy nghĩ của họ. Và họ sẽ bổ sung thêm những thông tin cần thiết. Vì số lượng thông tin liên quan rất nhỏ, nên phương pháp này sẽ ưu tiên thu thập dữ liệu và sau đó chọn lọc những điều thật sự cần thiết. Như các nhà xã hội học trường Đại học Amsterdam, Jacobijn Samdberg và Bob Wielinga cho biết khi nói về một đề tài nghiên cứu: “Tri thức tiến hóa không ngừng trong quá trình sử dụng. Vì vậy, tri thức không thể được truyền đi một cách đơn giản”.

Một nhóm chuyên trách gồm 19 thành viên ở một thành phố lớn thuộc vùng Trung Tây Hoa Kỳ đã tiến hành nhiều cuộc họp trong suốt một năm để tìm kiếm giải pháp cải thiện một khu vực gồm 200 khu phố của thành phố. Nhiều cuộc nghiên cứu được tiến hành để đánh giá tình hình và cung cấp

tất cả thông tin cho mọi người. Nhưng một chồng báo cáo cao gần một mét không dễ gì được “tiêu hóa” hết, và không ai biết làm gì đến khi một tư vấn viên Tư duy Đột phá giúp họ thông

2 4 7

## Tư duy Đột phá

qua quá trình Triển khai Mục đích và Giải pháp Tiếp theo cùng các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá. Hóa ra, chỉ có 5 - 6% dữ liệu được thu thập là thực sự cần thiết.

Những ý tưởng căn bản sau đây về các biện pháp đánh giá có thể giúp bạn định hướng để đạt được các mục đích Tư duy Đột phá với mức độ chính xác cao:

- Gia tăng hoặc cải tiến các biện pháp đánh giá trong các dự án Tư duy Đột phá có thể đưa đến một số lợi ích ngắn hạn, đặc biệt nếu biện pháp hiện tại kém chất lượng.

- Cân nhắc độ chính xác trong dài hạn và tăng số lượng biện pháp đánh giá để định vị các trục trặc thường tạo ra những kết quả kém vì chúng ta có xu hướng phớt lờ những vấn đề không quan trọng và thiếu các thước đo, cũng như chúng ta có xu hướng xem nhẹ vấn đề mà các biện pháp đánh giá tỏ ra rất khó, nếu không nói là không thể tìm ra.

- Tập trung vào việc đánh giá sẽ bỏ sót các ý tưởng hay từ các lĩnh vực khác (như triết học, khoa học chính trị).

- Đánh giá được hiểu là một kết quả, chứ không phải là phương tiện: khi một mô hình đánh giá không mang lại

kết quả, các chuyên gia đổ lỗi cho các phép đo, chứ không phải bản thân họ, và khi đó họ chỉ việc tìm đến những phép đo khác hay hơn.

- Những phép đo tốt trước hết cần xác định đặc điểm của xu hướng cơ bản và các giá trị của các yếu tố hệ thống phù hợp (xem Chương 7).

2 4 8

nguyên Tác Thu Thập Thông Tin có giới hạn

### **Thông tin dựa trên quá khứ**

Về bản chất, việc thu thập thông tin căn cứ vào tình trạng hiện tại và quá khứ của sự vật hiện tượng. Nó không đủ điều kiện để trở thành một định hướng cho tương lai. Việc suy diễn thường nguy hiểm bởi vì nó cho rằng thông tin cơ bản sẽ tiếp tục phản ánh thực tế giả định của hôm nay trong tương lai, trong khi thông tin có thể không phản ánh đúng những gì tồn tại hôm nay.

Chẳng hạn, trích dẫn thông tin từ các chuyên gia về cách họ tiến hành công việc là việc làm dẫn đến nhiều vấn đề phức tạp hơn. Nghiên cứu của chúng tôi về các nhà thiết kế và hoạch định cho thấy họ đều không thể nhớ tất cả các chi tiết quan trọng. Luôn luôn tồn tại khoảng cách giữa thông tin được cung cấp và thực tế.

Tóm lại, quan niệm “càng nhiều thông tin có liên quan đến vấn đề càng tốt” đã trở nên lỗi thời. Trong bất kỳ trường hợp

nào, việc thu thập toàn bộ thông tin là không thể. “Chúng ta không thể thấy hay nhớ hết mọi điều”, William Poundstone nói, “kể cả những điều đã trở thành kinh nghiệm của chúng ta”.

## **Mục đích và mục tiêu của việc Thu thập Thông**

### **tin có Giới hạn**

Nhiều người cho rằng đột phá chỉ được phát triển với một lượng thời gian, con người và tiền bạc khá lớn. Nhưng đó là những thứ xa xỉ. Tìm ra sự cân bằng giữa nguồn lực sẵn có và thông tin thật sự cần thiết là mục tiêu của nguyên tắc này. Sử dụng nguyên tắc này, các giải pháp được tìm ra một cách nhanh chóng với chi phí thấp hơn nhiều. Ví dụ, các quốc gia khác đang

2 4 9

### **Tư duy ĐỘT phá**

tung ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao ở Mỹ với tốc độ nhanh hơn từ 20 - 25 % và chi phí thấp hơn từ 15 -20% so với nước Mỹ. Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn là một yếu tố chính trong việc cắt giảm thời gian và chi phí.

Mục đích và mục tiêu của nguyên tắc này là:

- 1. Tập trung nỗ lực vào việc thu thập những thông tin thật sự cần thiết cho từng dự án cụ thể.* Quá nhiều thông tin sẽ che khuất những vấn đề quan trọng và không giúp đưa ra những quyết định hiệu quả.
- 2. Mang lại ý nghĩa cho thông tin hiện tại.* Các nhà lãnh đạo phát triển tinh thần hợp tác và hiệu quả hoạt động nhóm



bằng cách chia sẻ ý nghĩa và giải thích thế giới hiện thực. Bởi vì, khi chúng ta trao đổi, thông tin chỉ là quan điểm về thực tiễn của hôm nay, mục đích này khuyến khích sự hiểu biết lẫn nhau. Bởi vì một thông tin đứng một mình thì phải chịu nhiều sự giải thích khác nhau, nên bất kỳ thông tin nào được sử dụng trong Tư duy Đột phá phải luôn luôn liên kết với các yếu tố đặc trưng (xu hướng giá trị và nền tảng của các yếu tố hệ thống thích hợp).

3. *Khuyến khích thiết lập mạng lưới thu thập thông tin, xây dựng các mối quan hệ.* Đạt được những đột phá phụ thuộc vào sự tương tác hơn là vào số lượng hoặc sự chính xác của thông tin.

4. *Tránh rơi vào tình trạng mất trật tự.* Định luật thứ hai của nhiệt động lực học phát biểu rằng tất cả các thực thể đều có xu hướng phát triển mất trật tự, còn gọi là entropy. Việc chống lại xu hướng tự nhiên này đòi hỏi tiêu

2 5 0

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn tổn nhiều năng lượng. Tuy nhiên, sự quá tải thông tin lại triệt tiêu năng lượng.

5. *Giảm bớt việc thu thập các tài liệu không cần thiết và không được đọc đến; và giảm thiểu các tranh cãi về các thước đo, cách giải thích và phân tích vấn đề.* Các cuộc khảo sát và bảng câu hỏi khảo sát là những cách thức thu thập thông tin

không đáng tin cậy. Nhiều câu hỏi dài dòng đến mức ý nghĩa của nó trở nên mơ hồ hoặc vấn đề bị hiểu theo định kiến, dẫn đến sự tập trung thái quá vào những vấn đề không quan trọng.

*6. Tránh tình trạng cho rằng việc thu thập thông tin tự chấm dứt mà không liên quan gì đến các mục đích.* Ví dụ, những người thu thập dữ liệu tổng hợp tham dự các buổi hội thảo bàn luận về việc các đối thủ cạnh tranh đang làm gì, họ có sản phẩm gì mới, và đang xây dựng thêm bao nhiêu cơ sở hạ tầng... Nhưng các chương trình đó có giá trị gì cho việc phòng ngừa vấn đề phát sinh và đưa ra giải pháp? Nếu đối thủ của bạn có sản phẩm mới, dịch vụ, và phương tiện sản xuất thì bạn đã tụt hậu so với họ rồi!

*7. Tối đa hóa việc sử dụng thời gian, sức lực, và các nguồn lực khác.* Giới hạn thông tin có thể giảm tối đa chi phí các cuộc nghiên cứu chỉ tập trung vào quá khứ. Nghiên cứu về các thất bại và dấu hiệu của vấn đề - hội chứng tuần hoàn - thường dẫn đến việc đầu tư đôi khi quá lớn và không cần thiết cho các hoạt động thu thập dữ liệu.

Thông thường, người ta sẽ đồng ý điều này một khi họ nhận ra hội chứng. Ví dụ, phó giám đốc điều hành của một nhà phân phối lớn về tạp chí và sách muốn giảm thời gian giao

Tư duy Đột phá

hàng để cung cấp dịch vụ tốt hơn và giảm chi phí hoạt động.

Cô nói với chúng tôi rằng cô muốn “có tất cả thực tế về những gì đang diễn ra để có thể thực hiện những cuộc thâm nhập vào các mục tiêu của công ty”.

Bằng cách đặt câu hỏi mục đích và đề xuất rằng cách nhìn về mô hình lý tưởng sẽ trực tiếp dẫn đến việc đạt được mục tiêu, chúng tôi đã chỉ ra cho cô ấy thấy rằng thông tin cô định thu thập cần phải có liên quan đến hệ thống cuối cùng thay vì căn cứ vào những gì đang diễn ra. Thế là một hệ thống kỹ thuật tiên tiến được cài đặt, và một dự án được thực hiện với thời gian và tiền bạc thấp hơn so với xác định ban đầu. Tất cả cá nhân từ hệ thống cũ đều tham gia và cam kết áp dụng hệ thống mới. Cô phấn khích đến mức đặt ngay một poster(\*) lên tường:

**THỰC TẾ = MỤC ĐÍCH + GIẢI PHÁP TIẾP THEO + CÁC HỆ THỐNG.**

**Tại sao nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn lại có tác dụng?**

Bởi vì nguyên tắc này đánh đúng vào “nhu cầu” được chấp nhận về việc thu thập tất cả các thực tế, giải thích các giả định cơ bản để đảm bảo tính dễ sử dụng cho chính bạn và đồng nghiệp. Hãy đặt niềm tin nơi họ. Áp dụng các khái niệm của Tư duy Đột phá đối với tất cả các thông tin.

**Giả định 1. Thông tin chỉ là một sự miêu tả của thế giới**

**hiện thực.** Chúng ta nghe tin về một người bị chết đuối dưới

một dòng suối có độ sâu “trung bình” 5 cm. Tất cả chúng ta

(\*) Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa.

2 5 2

nguyên Tác Thu Thập Thông Tin có giới hạn

cũng thấy các bảng hiệu: “Binksville – Dân số 2.453 người”.

Vậy có ai nghĩ rằng nếu thống kê lại bạn có thể nằm ngoài con

số 2.453? Một nhà động vật học tuyên bố “Chó sói đồng cỏ

(Bắc Mỹ) không biết tấn công con người”. Có phải thực tế là

chó sói không biết tấn công con người hay chỉ là chúng ta chưa

bao giờ thấy chúng tấn công con người? Xà phòng Ivory có

thời gian quảng cáo rằng “có 99,44% là tinh chất”. Đó là tinh

chất gì? Một hãng hàng không cho biết sau một cuộc khảo sát,

“75% hành khách nói rằng họ hài lòng với chuyến bay của

mình”. Điều đó có nghĩa là  $\frac{1}{4}$  hành khách còn lại không hài

lòng? Chúng ta bất ngờ với một báo cáo nói rằng “150 người

tử vong trong các vụ tai nạn giao thông trong kỳ nghỉ nhân

ngày Quốc tế Lao động vào cuối tuần”. Dù con số đó là thật thì

ý nghĩa của nó cũng không rõ ràng, trừ khi chúng ta biết được

có bao nhiêu người chết trong các vụ tai nạn xe hơi vào các

ngày thứ Bảy, Chủ nhật và thứ Hai bình thường khác. Đó là sự

sai lạc của thông tin.

Giả định này có nghĩa là tất cả thông tin ngay từ đầu phải

được xem là không đúng, hoặc ít nhất là hãy đặt nghi vấn về

nó. Mặc dù người ta chỉ phản đối những thông tin khác với những gì họ “biết”, nhưng thái độ đặt nghi vấn cũng cần phải áp dụng cho kiến thức hiện tại của bạn về mọi thông tin mới.

Tuy nhiên, các thông tin, các mô hình và phân tích về hệ thống hoặc tình huống được xem là đúng sẽ tạo ra lợi thế trong Tư duy Đột phá. Chúng giúp bạn:

1- Cân nhắc các thông số, biến số, điều kiện hoặc các giả định để đánh giá sự tác động của một thay đổi nhưng không làm ảnh hưởng đến hệ thống thực tế.

2 5 3

Tư duy ĐỘT phá

2- Dự đoán các thông số và kết quả (chi phí, tương tác, thời gian và sản lượng).

3- Xác định những yếu tố chủ yếu.

4- Hỗ trợ quá trình tư duy bằng cách tổ chức, sắp xếp, lưu trữ, kích thích suy nghĩ và tưởng tượng.

5- Tạo điều kiện thuận lợi để giao tiếp thông suốt.

6- Kiểm soát các hoạt động của dự án (một mô hình của quá trình tìm giải pháp có thể biểu thị các bước được thực hiện hoàn hảo đến mức nào).

7- Huấn luyện và đào tạo.

Thế nhưng, mặc dù đây là những lợi thế rất có giá trị, bạn cũng cần chú ý đến những nguy cơ và giới hạn của việc thu thập thông tin, xây dựng mô hình và phân tích. Một số nguy

cơ có thể kể ra như sau:

1- Không toàn diện. Chỉ những thông tin giống với cuộc sống thực tế mới được xem là thực tế – một điều rõ ràng không thể xảy ra.

2- Sai lầm khi đặt câu hỏi về thông tin và mô hình đối với hệ thống. Khi đó hệ thống được gán cho các thuộc tính về mô hình nhưng lại là những thuộc tính không phù hợp. Cần lưu ý cái giá phải trả cho việc vay mượn các mô hình và việc thu thập dữ liệu.

3- Các sai sót.

4- Quan điểm sai. Quan điểm của người thu thập thông tin có thể không tương xứng với tình huống thực tế. Ví dụ, một

2 5 4

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

nhà hóa học lập mô hình về một cây xanh dựa trên các nguyên tử và phân tử cơ bản, thợ rừng thì căn cứ vào chi phí, đường kính gốc cây và cách vận chuyển gỗ ra khỏi rừng, nhà thơ thì vẽ bức tranh bằng từ ngữ để mô tả cái cây đó.

5- Khoảng cách trong giao tiếp. Các mô hình thu thập thông tin chi tiết đều phức tạp. Hầu hết những người ra quyết định và các nhà quản lý đều muốn toàn bộ dự án được tóm gọn trên một trang giấy.

6- Tâm thế của người thu thập thông tin. Thật nguy hiểm khi mọi vấn đề đều được quy về một mô hình thu thập dữ liệu

nào đó. Chẳng hạn, hoạt động sản xuất có vấn đề thì nghĩ ngay đến việc lập biểu đồ phát triển; hệ thống thông tin bị tắc nghẽn thì cần phải kiểm tra lại chương trình...

## **Giả định 2. Tương lai không thể được dự đoán từ tri**

**thức “hoàn hảo” về hiện tại.** Các chuyên gia có thể thừa nhận đây là nền tảng trong việc giải quyết vấn đề. Khả năng sai lầm của giả định này rất thấp, chỉ trên mức... zero một chút.

“Không bao giờ nói không bao giờ” (never say never!).

Trung bình cộng của một loại dữ liệu vẫn không thể nào dự đoán giá trị của một kết quả hoặc sự kiện cụ thể trong tương lai. Tốt nhất, mức độ trung bình của dữ liệu nên được báo cáo trong phạm vi giá trị của nó và những điều khác thường khác nhau có thể xảy ra.

Một số người không quan tâm đến giả định này. Lee

Dembart, nhà phê bình sách của tờ *Los Angeles Times*, cho rằng các nhà kinh tế học thuộc nhóm này. Ông viết rằng “họ không muốn từ bỏ nỗ lực mô tả và dự đoán một cách chính

2 5 5

Tư duy Đột phá

xác hành vi con người mặc dù nỗ lực của họ chẳng đạt được thành công đáng kể nào... Họ sẽ bảo bạn rằng đó chỉ là vấn đề thu thập thêm thông tin và tinh chỉnh các công thức và rồi họ sẽ đưa ra các dự đoán chính xác”.

## **Giả định 3. Thông tin có liên quan quan trọng hơn**

**thông tin chính xác.** Một kiểu dự đoán nào đó về các sự kiện và hoạt động có thể xảy ra cũng như kết quả chắc chắn phải có để xử lý vấn đề. Dù Giả định 1 và 2 là thế, nhưng mối liên quan vẫn rất quan trọng. Thực tế chứng minh rằng các con số thống kê có thể làm chúng ta lạc lối thay vì đưa ta đi đúng hướng.

Điều thú vị là, do dữ liệu thường thiếu chính xác nên chính chúng lại tạo ra một lực đẩy vô thức nhằm kết hợp nhiều dữ liệu hơn. Norman Augustine đã phát biểu hóm hỉnh rằng: “Thông tin có sẵn càng yếu thì càng đòi hỏi sự trích dẫn chính xác để làm thông tin đó xác thực hơn”. Ông trích dẫn một ước tính của Hội đồng Nghiệm thu Dữ liệu Giáo dục Liên bang: “Trong vòng một năm, người ta đã phải bỏ ra 9.495.967 giờ để điền thông tin vào các biểu mẫu giấy tờ”. Thông tin và dữ liệu nên được ghi nhận theo sự biến thiên để giúp đưa ra những diễn giải thích hợp. Chỉ đưa ra nhận định về thực tế thông qua một đường cong đơn giản trên đồ thị thì không hữu ích, không chính xác và cũng không cần thiết.

Trên thực tế, thu thập thông tin chính xác không phải là việc dễ dàng. Tất cả các quyết định đều dựa trên cơ sở những thông tin có khoảng cách về độ chính xác, thế nhưng các quyết định vẫn luôn cần thông tin có mục đích và có liên quan để đảm bảo tính hiệu quả của quyết định. Nguyên tắc về Sự



nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

Khác nhau Độc đáo của Tư duy Đột phá sẽ thực hiện vai trò của nó vào lúc này – làm sao để những người “biết rõ hoạt động kinh doanh” có cơ hội tham gia vào việc quyết định thông tin nào là thật sự cần thiết.

**Giả định 4. Thu thập thông tin về một hệ thống hoặc vấn đề không phải là một quy trình tự do hoặc trung lập.**

Xã hội đánh giá cao ý nghĩa của khẩu hiệu “Just the facts, Ma’am” (*Chỉ sự thật thôi, sếp ạ!*) trong loạt phim truyền hình Dragnet. Nhưng, điều đó có thật không? Thông tin luôn tồn tại như một phần tử của một tổng thể rộng lớn hơn.

Ví dụ, các nhà báo được cử đi “tường thuật lại một vụ việc.” Nhưng họ đến hiện trường khi nào, phỏng vấn ai, đặt câu hỏi theo quan điểm nào, chọn lọc thông tin gì để đưa vào bài viết sẽ định hình nên nội dung câu chuyện. Không thể thu thập tất cả thông tin về mọi chủ đề. Vì thế, điều được thu thập sẽ phản ánh điều mà người ta cho là quan trọng và thật sự đó không phải là một quy trình trung lập.

Bất kỳ thông tin nào cũng có một phần giá trị hoặc định kiến hoặc khuynh hướng không thể loại bỏ được. Vì vậy, điều bạn cần làm là xác định các giá trị và những định kiến có liên quan đến dữ liệu. (Ví dụ, nhà báo có thể ý thức rõ về định kiến của mình và cố gắng tường thuật lại tất cả mọi khía cạnh của câu chuyện bằng một thái độ trung lập. Ví dụ, viết rằng người

khác “nói” điều gì đó hoàn toàn khác khi viết rằng họ “thừa nhận” chuyện đó; cũng như nói rằng cái tách đã “đầy được một nửa” rõ ràng khác “chỉ có một nửa”.)

Ma trận Hệ thống và nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo khuyến khích cách đưa thông tin như thế.

2 5 7

Tư duy ĐộT phá

### **Sử dụng nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn**

Để áp dụng nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn, hãy xem mỗi tình huống thu thập thông tin là một vấn đề. Bất kỳ khi nào có ai đó đề xuất tiến hành một cuộc nghiên cứu, thu thập dữ liệu, xây dựng mô hình, tìm thông tin trong thư viện, điều hành một cuộc thí nghiệm, triển khai các mối quan hệ toán học, viết báo cáo, khảo sát, áp dụng hệ thống thông tin trên máy tính, đánh giá hiệu quả hoặc bất kỳ hoạt động nào có liên quan đến thông tin... bạn hãy khai triển một dãy mục đích (xem Hình 5-6) để thông tin tìm được có thể đáp ứng yêu cầu.

Nếu cần thiết, hãy phác thảo ít nhất một giải pháp tiếp theo về cách thu thập thông tin và đề ra một số chi tiết trong ma trận hệ thống (xem Hình 7-3).

Lý lẽ này thực ra được mượn từ câu châm ngôn: Khi tìm kiếm điều gì, bạn sẽ có xu hướng nhận được điều đó – đặt câu hỏi về thông tin của các mục đích, và Giải pháp Tiếp theo sẽ mang lại cho bạn những kết quả tốt hơn.

Giới hạn thông tin thực ra là cũng một quy trình ra quyết

định. Các trường hợp sau đây có thể cho bạn một ý tưởng để

quyết định cần thu thập bao nhiêu thông tin là đủ và thông tin

đó nên có liên quan đến mức nào cũng như cách giới hạn

phạm vi thu thập thông tin:

1- Pat Murphy được giao nhiệm vụ tổ chức việc thay đổi

chương trình giảng dạy nghiên cứu xã hội lớp 6 cho một trường

cấp quận có quy mô trung bình. Động cơ đầu tiên để ra quyết

định (“Tôi phải làm gì bây giờ?”) là lập một nhóm thu thập dữ

liệu để tìm hiểu về mọi thứ đang được thực hiện. Pat áp dụng

2 5 8

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

quy trình Tư duy Đột phá, và trước tiên hỏi về mục đích của dự

án. Sau đó anh bắt đầu thu thập thông tin cần thiết có liên quan

cho những mục đích này. Khi thành viên nhóm đề nghị tiến

hành khảo sát về các vấn đề của chương trình giảng dạy hiện tại

(than phiền của học sinh và giáo viên, điểm học tập của học

sinh, đánh giá của người ngoài về các hạn chế), Pat đã hỏi về

việc sử dụng các thông tin đó nếu nó có trong sáu tháng. Cuộc

thảo luận nhóm tập trung vào những vấn đề có ý nghĩa. Cả

nhóm quyết định tìm thông tin từ giáo viên, học sinh, hiệu

trưởng, các chuyên gia thiết kế chương trình, và tiếp tục phát

triển các mục đích. Sau đó, họ nhất trí sử dụng hiểu biết của họ

cho việc phát triển các Giải pháp Tiếp theo để xác định các

thông tin cần thiết – Những quyển sách này dùng để làm việc

A? Phim và đầu đĩa để làm việc B? Việc áp dụng các phương pháp Tư duy Đột phá đã phát huy tác dụng. Hiệu trưởng và thanh tra giáo dục đã tặng bằng khen cho cả nhóm về chất lượng vượt trội của chương trình giảng dạy và đặc biệt là thời gian hoàn thành dự án rất ngắn.

2- Rosemary Makradokus muốn thiết kế lại tủ quần áo của mình vì cô không còn chỗ để sắp xếp những thứ khác, đồng thời cô cũng muốn tiết kiệm thời gian tìm đồ đạc vào mỗi buổi sáng. Thông thường, nhiều người sẽ xem lại tỉ mỉ sự sắp xếp hiện tại trong căn phòng, rồi tư vấn bạn bè xem họ đã làm gì để giải quyết việc này... Nhưng Rosemary dành một ít thời gian xem xét mục đích của việc thay đổi và nghĩ về sự bố trí lý tưởng cho chính mình. Cô có nên sử dụng loại tủ có các ngăn kéo nhỏ? Vật dụng nào chiếm ít diện tích có thể dùng để treo quần áo mà buổi tối cô chuẩn bị cho sáng hôm sau? Thứ

2 5 9

Tư duy Đột phá

tự sắp xếp quần áo cô lựa chọn để mặc? Sự sắp xếp lại của cô thật sự tạo ấn tượng với những người bạn đến thăm cô sau đó.

Về cơ bản, có một số đề xuất và hỗ trợ cụ thể cho việc sử dụng nguyên tắc này:

1- *Phát triển các mục đích và một hệ thống mục đích cho bất kỳ yêu cầu, đề xuất, hoặc gợi ý nào mà thông tin cần được*

*thu thập*. Xác định được mục đích của báo cáo là gì (thậm chí nếu được yêu cầu bởi nhà quản lý) sẽ giúp giới hạn phạm vi thu thập thông tin. Hãy tập trung vào cái cần đạt được nếu bạn muốn “chiến thắng” trong việc giải quyết vấn đề và hoạch định thiết kế.

2- *Trả lời các câu hỏi phát sinh từ sự phát triển của các lựa chọn Giải pháp Tiếp theo cho vấn đề*. Mọi người sẵn sàng chấp nhận thông tin nếu họ biết rõ mục đích của nó.

Các câu hỏi cũng giúp đưa các thông tin cần tìm vào một tổng thể rộng lớn hơn. Các mục đích và Giải pháp Tiếp theo sẽ giải thích bức tranh lớn và “các thực tế” cơ bản. Nó đòi hỏi bạn phải kết nối, tổng hợp thông tin và đánh giá ý nghĩa của thông tin.

Số lượng thông tin cần thiết ở mỗi dự án là khác nhau.

Một dự án có nhu cầu mới hoặc một hệ thống chưa tồn tại sẽ đòi hỏi nhiều thông tin hơn một dự án thay đổi hoặc cải tiến (hiệu chỉnh các sai sót trong hệ thống).

3- *Sử dụng thông tin và kiến thức của nhiều người khác nhau*. Bởi vì, họ biết tình huống hiện tại và bạn cần kiến thức chuyên môn của họ. Hãy tạo điều kiện để họ tham gia đóng góp thông tin về các mục đích và Giải pháp Tiếp theo của quá

260

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

trình thu thập thông tin: Các mục đích của thông tin mà ai đó

nói chúng ta cần là gì? Những cách lý tưởng gì để đạt được mục đích đã chọn đối với thông tin? Và đây cũng chính là điều mà một số nhà nghiên cứu xem là khía cạnh cần thiết của thông tin hợp lý: “Thiết kế các tình huống mà người tham gia là nguồn gốc (các nguồn thông tin) và trải nghiệm các quan hệ nhân quả (thành công tâm lý, xác nhận, yếu tố cần thiết)”.

Sử dụng hiểu biết và phương pháp heuristics(\*) – các quy luật đơn giản về ngón tay cái – mà bạn đã có sẵn trong đầu để mở rộng và xác định xem bạn có thể bỏ qua những bước nghiên cứu gian khổ và một số báo cáo hay không.

*4- Hãy tự hỏi một ý tưởng hoặc Giải pháp Tiếp theo có thể được đưa vào hoạt động như thế nào.* Điều này sẽ trực tiếp phát sinh các câu hỏi cần được trả lời bằng việc thu thập thông tin, nghiên cứu, lập mô hình và các phương tiện khác. Đặt câu hỏi giúp bạn vạch rõ khi nào áp dụng các phương thức có thể sử dụng ngay.

*5- Hãy hỏi rằng nếu thông tin sẽ có trong tay bạn trong ba tháng nữa, bạn sẽ làm gì với nó.* Đôi khi được gọi là “quy luật phân tích ngó ngán”, câu hỏi này buộc bạn phải thăm dò mức độ liên quan, tính nhất quán, khả năng thông hiểu, sự linh hoạt và hiệu quả (thời gian, chi phí, chất lượng) của thông tin. Số lượng thông tin thu thập “ngó ngán” được hạn chế bằng câu hỏi đơn giản này là rất đáng kinh ngạc.

*6- Luôn chuẩn bị tinh thần, không để đầu óc trống rỗng.*

Chuẩn bị một nền tảng kiến thức rộng lớn là một hỗ trợ để sử

(\*) Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót.

2 6 1

Tư duy Đột phá

dụng tất cả các nguyên tắc của Tư duy Đột phá. Học hỏi cái mới và các kỹ năng khác nhau là điều luôn được khao khát và cả hai đều quan trọng đối với những người có nghề nghiệp hay có chí hướng. Việc giữ lại các bài báo dự đoán các xu hướng phát triển tương lai vừa giúp mở rộng tầm nhìn của bạn vừa là một cách hữu hiệu để thu tóm thị trường và các thông tin về đối thủ nhưng vẫn có thể tránh được việc thu thập thông tin tràn lan trong bất cứ vấn đề nào.

*7- Chia sẻ thông tin với tất cả mọi người, không chỉ với một nhóm ưu tú.* Kết quả của các thông tin được thu thập có thể được diễn giải đúng hơn nếu nhiều người liên quan với dự án chia sẻ quan điểm của họ. Lý tưởng nhất là hãy để tất cả tham gia vào hoạt động thu thập thông tin. Hãy tạo cơ hội cho họ đóng góp tích cực vào dự án dựa trên sự thấu hiểu của chính họ hơn là yêu cầu họ tuân thủ một cách miễn cưỡng mệnh lệnh của cấp trên.

*8- Tìm thông tin cần thiết từ nhiều nguồn khác nhau.* Một phẩm chất thường thấy ở những người sáng tạo, các chuyên gia và nhà quản lý xuất sắc là họ thu hút mọi người tham gia,

đọc tài liệu, và tham dự cuộc họp theo nhiều quy tắc khác nhau có liên quan đến một vấn đề cụ thể. Họ làm điều này với mục đích học hỏi từ tập thể để chuẩn bị tinh thần tốt hơn. Khi đó họ có thể tìm ra các mối quan hệ trong số nhiều yếu tố hơn những người nghĩ họ có sẵn thông tin trong sách hoặc bạn bè hoặc ngân hàng dữ liệu. Để thực hiện cách này, bạn hãy liệt kê các quy tắc hoặc kinh nghiệm bạn biết và có liên quan đến vấn đề. Khi đó bạn có thể dễ dàng tìm ra một người hoặc một nhóm người để bạn đặt câu hỏi.

2 6 2

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

9- *Nghiên cứu ma trận hệ thống của Giải pháp Tiếp theo*

*mục tiêu hoặc giải pháp được đề xuất.* Khi một dự án đi đến giai

đoạn này thì thông tin được thu thập cần được phác họa rõ

ràng về hệ thống hoặc sự thay đổi triển vọng. Các loại thông tin

đặc trưng chưa được thu thập sẽ được xác định rõ thông qua

các khoảng trống trong các ma trận hệ thống. Thậm chí khi

thông tin tỏ ra rối loạn đối với người ngoài, ma trận hệ thống

là cơ sở để bạn tìm ra các mối quan hệ.

10- *Sử dụng các mô hình và các phương pháp định lượng.*

Khi bạn định hỏi một câu hỏi nhằm xác định thông tin cần

thiết, hãy khám phá các phương pháp sẵn có cho loại câu hỏi

đó. Ví dụ, nếu câu hỏi của bạn liên quan đến việc phân tích các

lựa chọn hoặc chương trình khác, ba trong số vài cách thức



sẵn có là phân tích sự kiện bất ngờ, mạo hiểm và viết kịch bản (hệ thống sẽ hoạt động như thế nào nếu nó được áp dụng).

11- *Sử dụng thư mục máy tính, mạng lưới, sự tìm kiếm đều đặn và các cơ sở dữ liệu.* Nhìn chung, máy tính cung cấp nhiều dữ liệu được cập nhật kịp thời hơn sổ tay và bách khoa toàn thư.

12- *Quyết định thu thập thông tin gì.* Eberhardt Rechtin, cựu Chủ tịch Tập đoàn Aerospace, đưa ra quy tắc ngón tay cái: “Người kiến trúc sư tài ba sử dụng cảm nhận theo tình huống, dự đoán sự điều chỉnh có thể xảy ra, và tiến hành thiết kế loại trừ hoặc hạn chế chúng”. Ông cũng lưu ý rằng khi các lựa chọn trong một thiết kế hệ thống được tạo ra “với những thông tin không xác đáng và không thể tránh khỏi, nó sẽ đem lại lựa chọn tốt nhất và bạn quan sát xem các giải pháp tương lai xuất hiện có nhanh hơn các vấn đề của tương lai hay không... Nếu không, hãy thay đổi lựa chọn”.

2 6 3

Tư duy Đột phá

## **Kết quả và ảnh hưởng**

Giống như nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo, nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn phát huy ảnh hưởng lớn nhất thông qua phương pháp mà nó đặt ra trong quá trình suy luận của bạn. Các ví dụ mang tính tiêu cực – ví dụ như thông tin được thu thập quá dư thừa trong hệ thống kiểm soát sâu hại và trong dự án tái quy hoạch đô thị gồm 200 khu phố ở

một thành phố thuộc vùng Trung Tây đã nói ở trên – thể hiện tầm quan trọng của nguyên tắc này.

Để đáp ứng yêu cầu rất cao của nguyên tắc này, bạn phải luôn tìm hiểu về các mục đích của việc thu thập thông tin và biện pháp lý tưởng để đạt được những mục đích này. Điều này đòi hỏi sự kiên trì của bản thân bạn trước những áp lực rất lớn của xã hội về thói quen “thu thập tất cả thông tin” – đặc biệt vào giai đoạn đầu của mọi dự án.

Còn đối với những người có quyền lực - những người hay than phiền rằng họ không muốn bị làm phiền bởi những học thuyết mới về thông tin có giới hạn, những người thích đập bàn và ra lệnh cho bạn “thu thập tất cả mọi thông tin” thì sao? Phản ứng thích hợp là phải hỏi về mục đích của việc cần các “thông tin thực tế” và sau đó hỏi về mục đích của mục đích đó, và mục đích của mục thứ hai, cứ tiếp tục như vậy. Phản ứng này luôn phát huy tác dụng, nhưng nó cần tuân thủ các nguyên tắc để đạt được hiệu quả cao nhất. Hãy nhớ rằng không phải bạn không đồng ý với họ; mà bạn chỉ mở rộng một cách thông minh sự chú ý của họ mà thôi.

Vài kết quả tích cực mà bạn có thể đạt được nếu kiên trì áp dụng nguyên tắc này:

2 6 4

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn

- Giảm thiểu tổng thời gian thu thập thông tin và phân tích

dữ liệu. Thậm chí nếu bạn đầu tư thêm thời gian để suy nghĩ về nhu cầu thông tin của bạn ngay từ đầu, thì tổng thời gian bỏ ra sẽ ít hơn nữa, cơ bản vì bạn không rơi vào “hội chứng phân tích”.

- Giảm chi phí cho việc thu thập thông tin và dữ liệu. Đây là những chi phí quan trọng trong việc xác định giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Đồng thời, bạn học được cách lắng nghe người khác.
- Sức lực bỏ ra cho việc thu thập thông tin và đánh giá thông tin ít hơn. Bạn học được cách lắng nghe người khác.
- Ngoài tính rõ ràng và chính xác, chất lượng thông tin cao hơn phù hợp với giải pháp và yêu cầu của dự án. Bạn tránh được việc đánh giá sai các ý kiến.
- Tương tác tốt hơn giữa người phụ trách dự án và người chịu tác động của dự án. Bạn hạn chế được tính thiếu kiên nhẫn.
- Tập trung vào việc phát triển và thực hiện hệ thống và các thay đổi thay vì tập trung vào các cách thức thu thập thông tin và xây dựng mô hình. Điều này cho bạn biết khi nào bỏ quá trình thu thập thông tin, so sánh điều được làm với mục đích và đề xuất.
- Lưu trữ báo cáo ít hơn.

Tuy nhiên, bạn cần lưu ý đến những người hay quan trọng hóa các thước đo so với cái giá phải trả cho Giải pháp Tiếp theo. Họ cho rằng việc lập ra một báo cáo dày cộp quan trọng

hơn việc đề xuất giải pháp cho một vấn đề.

2 6 5

Tư duy Đột phá

Những người thích như thế thường nói rằng:

- “Hãy thu thập cho tôi tất cả mọi điều cần biết về...”
- “Tôi có thể cho anh thấy một nghiên cứu chứng minh rằng các giải pháp của chúng ta không thể thực hiện được (hoặc... đề xuất của tôi không thể bỏ qua).
- “Nếu có thêm thông tin, chúng ta mới biết chắc chắn là chúng ta đang đi đúng hướng hay không.”
- “Hãy tìm hiểu xem điều đó có tác dụng như thế nào đối với họ.”
- “Hãy bắt đầu bằng cách xác định tiêu chí cạnh tranh.”

## **Kết luận**

Cốt lõi của chương này là quá trình Thu thập Thông tin có Giới hạn cho một vấn đề hoặc một dự án cụ thể. Nhưng phương pháp tiếp nhận và xử lý những thông tin đó cũng là một vấn đề có thể gây ra hậu quả lớn thay vì mang lại cho bạn những kết quả tốt đẹp.

“Thời đại Thông tin” đem lại sự bùng nổ về thông tin sẵn có, và thật sự bạn có thể bị ngập chìm trong đó. Nhưng đừng vội lo! Trong vai trò là người nhận và người tiêu thụ thông tin, bạn có thể áp dụng Tư duy Đột phá. Mục đích bạn muốn đạt được là gì? Mục đích nào thể hiện nhu cầu cơ bản của

bạn? Hệ thống lý tưởng nào giúp đạt được mục đích? Giải pháp Tiếp theo là gì để bạn có thể xem nó là một mục tiêu để thiết kế cách xử lý và ứng phó với thông tin, đặc biệt xác định cách chọn lọc và cách liên kết đến các nguồn thông tin có liên quan khác? Hãy để những câu hỏi bạn cần trả lời “kéo”

2 6 6

nguyên Tắc Thu Thập Thông Tin có giới hạn thông tin và công nghệ từ các nguồn rộng lớn sẵn có. Đừng để tất cả thông tin bị “đẩy” vào quá trình sáng tạo và cải tiến giải pháp của bạn.

Sự khôn ngoan trong việc xử lý vấn đề bắt đầu bằng nhận thức rằng không cần thu thập một thông tin riêng lẻ nào. Tiếp theo là tập trung vào việc thu thập những kiến thức và ý tưởng rộng lớn về các mục đích của việc thu thập thông tin đã định.

“Phơi bày tất cả cho thiên hạ khỏi tò mò”(\*) là câu nói có thể dùng để ám chỉ những người theo trường phái “hãy thu thập mọi thông tin!”. Trong khá nhiều trường hợp, tò mò là mục đích duy nhất của việc thu thập thông tin. Đó là một tính tốt, là động cơ để học hỏi những điều mới mẻ. Nhưng trong nỗ lực giải quyết một vấn đề cụ thể, sự tò mò không có trọng tâm là một mối hiểm họa.

Thay vì tự hỏi những câu hỏi phản ánh sự tò mò toàn diện, hãy hỏi:

- Tôi có đang lãng phí thời gian tìm kiếm “tất cả thông tin”

về vấn đề hay không?

- Có phải tôi đã có quá nhiều thông tin? Thông tin có làm tôi rối rắm không?
- Có phải tôi đang lãng phí thời gian tìm kiếm tất cả thông tin, hoặc cần khiển trách ai không?
- Tôi có bỏ sót những thông tin dư thừa không?
- Có phải tôi đang thu thập thông tin cần thiết để phát triển giải pháp, hay lại làm hạn chế giải pháp?

(\*) Nguyên văn: Curiosity kills the cat.

2 6 7

Tư duy ĐỘT phá

- Các thành viên khác của nhóm có đang thu thập thông tin để chứng minh một vài giải pháp đề xuất là không phù hợp?

Nếu một dự án thu thập thông tin không đáng để bạn tiếp tục, thì nó cũng không đáng để làm cho tốt.

Mầm mống phát sinh của tư tưởng chủ bại là sự phân tích chi tiết cái đang tồn tại. “Thông tin” là một đại diện hợp lý cho “các quy định” trong định luật thứ 39 của Augustine: “Quy định có ở khắp nơi, được đề ra như một công cụ quản lý, đảm nhiệm cuộc sống của chính nó và biểu thị một mô hình phát triển gần như song song với mô hình phát triển của các thực thể sống khác có thể được quan sát trong tự nhiên, đặc biệt là cỏ dại”.

## Chương 9

### Nguyên tắc Lôi kéo

#### Người khác tham gia

*Ở Nhật, Tổ chức Gia đình Quốc tế (International Family Society - IFS), một thành viên của Hội Tình nguyện viên Quốc tế (International Voluntary Circle) thường thực hiện lập kế hoạch, thiết kế và phát triển tất cả các chương trình của họ dựa trên 7 Nguyên tắc của Phương pháp Toàn diện (Total Approach). Hoạt động đặc biệt tích cực ở miền trung Nhật Bản, IFS được thành lập vào năm 1981 để thúc đẩy sự hiểu biết quốc tế bằng cách tạo ra một môi trường và không khí gia đình cho khách nước ngoài ghé thăm, cũng như các thành viên người Nhật tham dự có cơ hội chia sẻ các giá trị, kinh nghiệm với các thành viên của nền văn hóa khác.*

*Dưới sự lãnh đạo của bà Kazuko Toyoda, phu nhân của cựu Chủ tịch Hãng Toyota, các thành viên IFS ở Thành*

#### Tư duy Đột phá

*phố Nagoya sử dụng Phương pháp Toàn diện để phát triển khẩu hiệu “Giải pháp Tiếp theo KI SHUGI” và đề xuất ba nguyên tắc nền tảng cho các hoạt động tình nguyện dưới mọi hình thức trên khắp nước Nhật: (1) Kirakuni (hoạt*

*động trên tinh thần tự nguyện); (2) Kinagani (hoạt động đều đặn qua một thời gian dài; và một khi đã bắt đầu thì không bỏ ngang); (3) Kimochiyoku (hành động bằng niềm say mê, yêu thích).*

*Ngày nay, IFS đã phát triển thành một trong những hội tình nguyện hoạt động tích cực nhất tại Nhật. Thành công của họ đã được khen ngợi nhiều lần bởi Hội Đoàn kết Quốc tế Nhật Bản và các Trung tâm Đào tạo Nagoya. Tuy là một tổ chức xã hội nhưng việc áp dụng các nguyên tắc của Tư duy Đột phá đã góp phần quan trọng vào thành công của họ.*

Một học sinh lớp 5 đoạt giải nhất trong một cuộc thi ngâm thơ với phần trình bày ấn tượng bài thơ *Invictus* ( *Không gục ngã*) của William Ernest Henley. “*Tôi là người quyết định số phận, Tôi là thuyền trưởng trên chính con tàu tinh thần của tôi*” - Cô bé ngâm bài thơ với tất cả bầu nhiệt huyết và tình yêu thơ ca ở lứa tuổi của mình.

Khán giả tán thưởng nồng nhiệt và năm sau cô bé tham gia cuộc thi với phần trình bày lời bình bài thơ thứ hai, bài “If”, của Rudyard Kipling. Cô diễn tả bài thơ trong vai một phụ huynh:

*Nếu con có thể bình tâm khi mà tất cả  
Hết thấy kinh hoàng và đổ lỗi cho con*

....



nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

*Thì thế giới này sẽ là của con, cùng tất cả những gì trong đấy*

*Và – quan trọng hơn – con trai, con là một Con Người!*

(Trích bản dịch tiếng Việt của Nguyễn Hoàng Ái)

Cô bé lại giành giải thưởng một lần nữa.

Cô bé không phải là một nhà hùng biện tài ba đến mức ấy,

nhưng đó là những bài thơ hay với rất nhiều điều chúng ta có

thể học hỏi về tầm quan trọng của việc xây dựng các thể mạnh

và tôn trọng các nguyên tắc của chúng ta.

Tuy nhiên, áp dụng triết lý đó vào việc giải quyết vấn đề

sẽ không mang lại những giải pháp tối ưu, bởi vì sự cô lập vốn

có trong cách tiếp cận vấn đề sẽ để lại một tài nguyên

(resource) không thể thiếu: tính “tương tác lẫn nhau” (each

other). Nước Mỹ vào đầu thế kỷ 19, những người đi khai hoang

Miền Tây hoang dã hết sức tin tưởng vào nhau. Về cơ bản,

nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia xuất phát từ quan

niệm rằng cuộc sống sẽ không còn ý nghĩa nếu không có

những người xung quanh. Quan điểm và ý kiến của người khác

nên được xem là sợi dây cơ bản cho việc giải quyết vấn đề.

Mặc dù đôi khi chúng ta không muốn chia tay mình ra

với người khác, nhưng hãy cố làm điều khác lạ đó thay vì phê

bình việc giải quyết vấn đề truyền thống. Khi tiến hành hoạch

định, thiết kế và giải quyết vấn đề, hãy nhớ đến phương châm:

“Hai cái đầu vẫn hơn một cái đầu”.

Thử nghĩ về vụ tràn dầu tồi tệ nhất trong lịch sử nước Mỹ,

nguyên nhân do sự bất cẩn của thuyền trưởng tàu Exxon

271

Tư duy Đột phá

Valdez, xảy ra ở Valdez, Alaska, vào ngày 24 tháng 3 năm 1989.

Tại một cuộc họp mở rộng trước công chúng được tổ chức

chỉ vài tuần trước khi vụ tràn dầu xảy ra, nhiều người đã được

cảnh báo rằng nạn rượu chè be bét của thủy thủ đoàn trên tàu

chở dầu có thể dẫn đến thảm họa. Và trong ban điều hành tàu

Exxon Valdez, chính thuyền trưởng cũng nghiện rượu nặng

và đã từng qua trại cai nghiện.

Nếu ban điều hành lắng nghe và áp dụng các biện pháp

cần thiết, khẩn cấp đối với từng cá nhân có trách nhiệm trên

con tàu, thảm họa chắc chắn đã không xảy ra.

Thực tế những người xung quanh sẵn sàng chia sẻ các

thông tin thiết thực – không chỉ là người trực tiếp lao động –

và điều đó chỉ ra một nguyên lý Tư duy Đột phá quan trọng

khác: bất kỳ ai cũng có tiềm năng trở thành người đóng góp có

giá trị. Vấn đề là phải tạo ra một bầu không khí thúc đẩy sự

đóng góp cao nhất đối với mỗi cá nhân.

Andy van de Ven, giáo sư ngành quản trị học của Đại học

Minnesota, tổng kết nghiên cứu khoa học xã hội có liên quan:

“Người ta chống lại sự thay đổi khi sự thay đổi không được

truyền thông rõ ràng, bị áp đặt, bị xem là sự đe dọa, có những

nguy cơ lớn hơn lợi ích tiềm năng hoặc những điểm chung với những ưu tiên”.

Nguyên tắc Lôi kéo sự Tham gia của Người khác sẽ tác động người khác thay đổi từ trong (bản thân họ) ra ngoài, thay vì từ ngoài (người khác) vào trong.

Với Tư duy Đột phá, bạn có thể học hỏi để tối thiểu hóa những thay đổi được áp đặt và chuyển nguy cơ thành cơ hội.

2 7 2

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

Bằng việc dỡ bỏ các quy định, hầu hết mọi công ty đều trở nên thịnh vượng. Bằng cách tham khảo sự tư vấn của các viên chức nhà nước, nhân viên và khách hàng, các nhà quản lý đang áp dụng theo tiềm thức nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia.

Sự tham khảo ý kiến như vậy không nhất thiết phải tiến hành chính thức. Kounosuke Matsushita là người theo phong cách quản lý có sự tham gia của người khác, nhưng ông lưu ý rằng: “*Hai cái đầu vẫn hơn một cái đầu* không có nghĩa là chúng ta tổ chức họp hành thường xuyên. Thay vào đó, chúng ta phải cố gắng lập một môi trường tự do để nhân viên đóng góp ý kiến và cố gắng lắng nghe ý kiến của mọi người. Nếu cứ giữ tinh thần này trong công việc hàng ngày, chúng ta có thể tự quyết định mà không cần họp hành bởi vì ý kiến của mọi người đã được ngấm đưa vào”.

Trường hợp khác, một tập đoàn ở Chicago với 150 công ty trên khắp nước Mỹ đã sử dụng kiến thức chuyên môn của nhân viên để gia tăng chất lượng và năng suất.

Công ty muốn phát triển các quy trình điều hành tiêu chuẩn (SOP – Standard Operating Procedures) cho tất cả những người điều hành máy móc. SOP gồm những quyển sách với đủ loại kích thước hoặc những tập sách chứa những thủ tục hoặc quy định cho việc điều hành máy móc thiết bị.

Những quyển sách thường bao trùm tất cả những khả năng xảy ra sự cố, nhưng vì không có chỗ nào để bổ sung thêm thông tin, nên chúng đành nằm yên bám bụi trên các đầu tủ và ngăn kéo.

2 7 3

Tư duy Đột phá

Khi một tư vấn viên Tư duy Đột phá tổ chức các nhóm đến từ nhiều nhà máy khác nhau để cùng tiến hành dự án, họ đã phát triển một giải pháp gọi là Sổ tay Hướng dẫn bỏ túi cho người vận hành (Operator Guides). Khi mở sách hướng dẫn, một trang được in và trang đối diện để trống. Người điều hành có thể viết vào đó những ghi chú của mình về hệ thống và hoạt động của thiết bị. Trong những lần cập nhật định kỳ, các nhận xét viết ra được tổng hợp lại và những trang trắng mới được cung cấp để tiếp tục quy trình.

Kết quả là, sổ tay hướng dẫn vận hành được sử dụng khắp

tập đoàn và chất lượng, năng suất được cải thiện đáng kể sau đó.

Nói tóm lại, Tư duy Đột phá sẽ lôi kéo nhiều người tham gia và tạo điều kiện cho bạn xử lý những vấn đề thực tiễn hơn là phòng thủ hoặc phớt lờ thực tế – hai thái độ chắc chắn sẽ dẫn đến thất bại. Hành động “tự lừa dối” của cấp lãnh đạo và thủy thủ đoàn trên tàu Exxon Valdez là một minh chứng rõ ràng cho điều này.

Sau đây là những thực tiễn quan trọng cần biết:

1. Nhu cầu lớn về các giải pháp sáng tạo và đột phá trong mọi tổ chức được đáp ứng đúng mức hoặc vượt quá nhu cầu về việc thực hiện nhanh chóng và sử dụng các giải pháp. Vì vậy, thiết lập thay đổi đòi hỏi sự tham gia tích cực của những người sẽ thực hiện thay đổi. Cam kết của họ được xây dựng trên nền tảng sự hiểu biết về giải pháp và cách triển khai giải pháp. Việc thực hiện giải pháp phải bắt đầu ngay từ giai đoạn đầu dự án – bằng cách thu hút những người có liên quan tham gia.

2 7 4

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

2. Việc đạt chất lượng và năng suất cao trong các tổ chức đòi hỏi phải có những chương trình và quy tắc khác nhau. Sự phát triển của những chương trình xây dựng mối quan hệ con người dẫn đến những phương pháp phát huy hiệu quả cao trong ngắn hạn. Tuy nhiên, thường thì đó là những phương

pháp mang tính ban phát và đáng xấu hổ đối với trí tuệ của chúng ta.

Một đồng nghiệp của chúng tôi đã chứng kiến một tình huống như vậy. Một nhà tư vấn quản trị được mời vào tổ chức để nâng cao nhiệt huyết của nhân viên trong một cơ quan hành chính liên bang đã yêu cầu mọi người viết ra những e ngại, bức bối của họ vào một tờ giấy và sau đó xé vụn và vứt vào sọt rác. Các đồng nghiệp của chúng tôi nghe – và cũng đồng ý – với nhận xét của nhân viên rằng đáng ra nhiệt huyết nhân viên sẽ được cải thiện nhiều hơn nữa nếu cơ quan nọ dùng số tiền chi hào phóng cho phí tư vấn để chia cho nhân viên!

3. Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia có thể áp dụng với bất kể dự án có kiểu cơ cấu quản lý và chế độ lương bổng - khen thưởng nào. Cả hai điều này có thể khá hạn hẹp và có thể làm phát sinh thêm nhiều vấn đề khác. Nhưng mỗi vấn đề đều có thể được xử lý bằng Tư duy Đột phá.

4. Chủ động lôi kéo mọi người vào việc thiết kế và giải quyết vấn đề là một yêu cầu chứ không chỉ là một giá trị xã hội đáng mong đợi. Các phương pháp truyền thống cho rằng khi xử lý vấn đề, bạn có thể tách bạch những khía cạnh kỹ thuật với những khía cạnh về con người, xã hội hoặc khả năng học hỏi. Nếu các chuyên gia thiết kế ra những giải pháp công nghệ

Tư duy Đột phá

thỏa đáng nhất thì khi đó công nhân sẽ dễ dàng chấp nhận giải pháp đó.

Trên thực tế, những người thiết kế giải pháp nên mở rộng sự tham gia đến các khách hàng và nhà cung cấp cũng như các cổ đông trực tiếp. Tổ chức của bạn sẽ áp dụng những thông tin cơ bản về kỹ thuật, kinh tế - xã hội vào vấn đề. Việc học hỏi lẫn nhau sẽ tạo ra những kết quả tốt hơn so với việc chỉ áp dụng những quy tắc, điều kiện và giải pháp bắt buộc mà quên đi lợi ích của các bên.

5. Các cá nhân với nền tảng văn hóa đa dạng và có kiến thức khác nhau nên được tham gia vào quá trình thiết kế và giải quyết vấn đề. Tại sao? Theo giáo sư tâm lý học Đại học Stanford, James G. Greeno, điều đó có phần do “chúng ta học trong vật lý rằng việc quy thuộc tính vận động cho sự vật mà không xét đến hệ quy chiếu là vô nghĩa. Chúng ta phạm lỗi tương tự trong việc quy tri thức và tư duy là do tinh thần của cá nhân mà không xét đến hệ quy chiếu của nó”.

6. Các nhân viên không chỉ cần biết khi nào thì ấn vào nút chức năng trên thiết bị mà còn phải biết ý nghĩa của nút đó (các mục đích). Việc biết rõ hệ thống sẽ hoạt động như thế nào cho phép người điều khiển xử lý vấn đề phát sinh trong suốt quá trình vận hành máy. Điều đó đảm bảo việc ra quyết định của họ được chính xác và hiệu quả.

7. Trong kinh doanh, các hệ thống phải lấy khách hàng

làm nền tảng để đảm bảo khả năng cạnh tranh của công ty.

Dù bạn có trang thiết bị tốt nhất, hiện đại nhất trên thế giới, điều đó cũng không đủ để thực hiện tốt nhất việc này. Thậm

2 7 6

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

chỉ nếu chỉ một ít người trong tổ chức của bạn giao dịch trực tiếp với khách hàng, bạn cũng đừng quên rằng hầu hết các vấn đề công việc của bạn đều ảnh hưởng đến họ. Nhân viên phải nhận thức được nhu cầu của khách hàng, chứ không chỉ nhu cầu của cấp trên.

8. Các cá nhân luôn đi tìm ý nghĩa của cuộc sống. Các lợi

thế của quan điểm mở rộng của nguyên tắc Triển khai Mục

đích và Giải pháp Tiếp theo được kết nối lại trong nguyên tắc

Lôi kéo Người khác Tham gia để mang đến các ý nghĩa liên

quan cho tất cả mọi người. Bởi vì con người cá thể là đối tượng

của tâm lý học và triết học, nên sự gắn kết là rất cần thiết để

hỗ trợ lẫn nhau. Điều này đem lại cho mỗi cá nhân cơ hội để

cải thiện năng lực và vị trí của mình.

**Khi nào cần áp dụng nguyên tắc Lôi kéo Người**

**khác Tham gia?**

Chúng tôi nhận ra rằng các nhà lãnh đạo và những người

giải quyết vấn đề thành công luôn tham gia vào tất cả các giai

đoạn của dự án hoặc tham gia vào nỗ lực thay đổi thái độ của



các cổ đông chính về kết quả dự án. Bản thân họ có trực giác nhạy bén với nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo, Triển khai Mục đích, Giải pháp Tiếp theo, Thiết lập Hệ thống, và Thu thập Thông tin có Giới hạn. Ở khía cạnh khác, lôi kéo người khác tham gia bằng các nguyên tắc của Tư duy Đột phá không chỉ tạo thuận lợi cho quá trình giải quyết vấn đề mà còn tạo điều kiện để các cá nhân khác có thể tham gia một cách hiệu quả.

Nói chung, con người thường có những phản ứng tiêu cực và phòng thủ trước các câu hỏi về bản chất của vấn đề, câu

2 7 7

Tư duy ĐỘT phá

hỏi về người gây ra lỗi hoặc người chịu trách nhiệm khi vấn đề phát sinh, và hoặc phân tích, mổ xẻ vấn đề. Ngược lại, họ lại có phản ứng tích cực và hăng hái với những câu hỏi nhằm giúp họ thể hiện năng lực cá nhân khác biệt, thăm dò và mở rộng mục đích riêng của họ, tìm kiếm giải pháp tiếp theo, và câu hỏi họ sẽ thực hiện ý tưởng cụ thể ra sao nếu giả sử họ bắt đầu lại từ đầu.

Tư duy truyền thống xem con người như “những bàn tay công cụ”, là đối tượng được điều khiển theo ý muốn của nhà quản lý, và sẵn sàng cho các hoạt động chân tay thay vì trí óc, và không thể nhận thức thấu đáo các tình huống. Douglas McGregor gọi nó là “Thuyết X” và định nghĩa là “sự giả định về cái tầm thường của quảng đại quần chúng”.

Suy luận logic cho thấy điều này đã dẫn đến tình trạng

làm việc không hiệu quả, chán nản, cũng như công việc vất vả  
cực nhọc của công nhân. Tất cả chúng ta ai cũng muốn tham  
gia vào việc ra quyết định có ảnh hưởng đến cuộc sống của  
chúng ta. Và khi đó chúng ta sẽ dễ dàng chấp nhận và cảm  
thấy thoải mái thực hiện giải pháp mà chúng ta tham gia phát  
triển. Đó là cơ sở lập luận của nguyên tắc Lôi kéo Người khác  
Tham gia. Tư duy Đột phá cho phép bạn tối đa hóa sự tham  
gia của các cá nhân và đảm bảo sự cam kết của họ đối với giải  
pháp thậm chí trước khi chúng hình thành.

Khi áp dụng nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia,  
bạn cần ghi nhớ những điều sau:

1- Những người có liên quan đến các nỗ lực sáng tạo, cải  
tiến giải pháp và chịu ảnh hưởng bởi kết quả cuối cùng nên

2 7 8

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

được tạo các cơ hội liên tiếp để tham gia vào quá trình giải  
quyết vấn đề. Không thể dự đoán người nào có thể đóng góp  
được điều gì. Nhưng nếu không tạo cơ hội cho họ tham gia, họ  
sẽ cảm thấy bị xem thường. Tệ hơn nữa, họ sẽ tỏ thái độ tiêu  
cực với toàn bộ dự án. Khi mời người tham gia vào dự án, bạn  
không nên loại ra những cá nhân trước đó chưa từng đóng góp  
gì. Bởi có những người không hề phát biểu gì cho đến cuộc  
họp lần thứ ba hoặc thứ tư trong khi một số người khác lại

phát biểu rất hăng hái ngay lần dự họp đầu tiên.

2- Con người cũng là một nguồn thông tin. Dữ liệu cần thu thập sẽ ít hơn nhiều nếu “dữ liệu ở ngay tại đây, trong chính căn phòng của chúng ta”.

3- Con người có khả năng hiểu được những kỹ thuật và tình huống phức tạp nhất. Không có lý do gì để đánh giá người khác không thể hiểu hết được sự phức tạp, vẻ đẹp và sự tao nhã trong đề xuất của bạn: giải thích về các đặc tính kỹ thuật, mô hình mới hoặc ý tưởng mới cho người khác hiểu rõ là trách nhiệm của bạn.

4- Các cuộc họp có thể hiệu quả hơn. Thật vậy, nhìn chung các cuộc họp truyền thống không tạo ra được kết quả sáng tạo, đúng lúc, hiệu quả về chi phí và khả thi. Nhưng một buổi thảo luận có sự tham gia của nhiều người có tác động lớn hơn buổi trình bày thông tin một chiều bởi vì chủ thể hành động phải chủ động ghi nhận thông tin nhận được để chuyển hóa thành sự thay đổi.

5- Con người luôn thích xử lý dự án và sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm đối với các dự án. Các cuộc khảo sát cho thấy từ 75% - 85% cá nhân trong các tổ chức nhận thấy họ có khả

2 7 9

Tư duy Đột phá

năng đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn. Ví dụ, các công nhân trong một phân xưởng quyết định tham gia vào việc thiết kế

một bộ phận mới cho sản phẩm mới. Họ cảm thấy rất tự tin với giải pháp của mình trước giải pháp của các kỹ sư và đề nghị đem ra chạy thử. Cuối cùng, lựa chọn của công nhân mang lại hiệu quả tốt hơn.

6- Cá nhân cũng là một nguồn ý tưởng. Các quy tắc làm việc nhóm có thể kích thích sức sáng tạo ở người này nhưng đồng thời lại kìm hãm sức sáng tạo ở người khác. Một số người không thể hiện tốt trong môi trường tập thể nhưng thật ra họ đều có những năng lực tiềm ẩn vô hạn cần được khai mở. Sự thăm dò cá nhân có thể giúp bạn nếu sự khích lệ của nhóm không thể khơi dậy những ý tưởng từ một cá nhân cụ thể. Đồng thời, các hoạt động tập thể thích hợp có thể làm tăng hiệu năng của cá nhân qua những gì họ tạo ra. Thực tế, đôi khi chỉ có đội, nhóm mới có thể thỏa mãn nhu cầu của một cá nhân – chẳng hạn như nhu cầu được thừa nhận.

### **Định nghĩa nguyên tắc Lôi kéo Người khác**

#### **Tham gia**

Lôi kéo Người khác Tham gia là tạo cơ hội liên tục cho những người có liên quan hoặc chịu ảnh hưởng bởi sự thay đổi sắp diễn ra tham gia vào việc điều hành hoặc cải tiến hệ thống nhằm ngăn ngừa hoặc giải quyết vấn đề. Bằng cách liên tục xem xét các mục đích, các giải pháp tiếp theo và những thay đổi hệ thống trong tương lai như một cơ sở khuyến khích mọi người đặt câu hỏi và đề xuất cải tiến, cơ hội đó có thể

được mở rộng cho đến khi một sự thay đổi hoặc một hệ thống mới được thiết lập.

2 8 0

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

Trước tiên, bạn phải xác định đặc điểm chung của các cá nhân bị ảnh hưởng. Vấn đề của bạn có thể không liên quan đến bất kỳ ai, nhưng khả năng đó là rất hiếm. Thay đổi vị trí bàn làm việc của bạn? Còn thư ký và đồng nghiệp của bạn thì sao? Viết một bài phát biểu trong hội nghị? Vậy đồng nghiệp, khán thính giả và trợ lý của bạn là những người như thế nào? Không phải tất cả mọi người chịu ảnh hưởng sẽ quan tâm đến việc tham gia dự án của bạn, nhưng nếu bạn mong họ thay đổi hoặc áp dụng cái mới mẻ, thì bạn cần phải xét đến sự tham gia của họ vào hoạt động của dự án.

Phân loại theo vai trò cũng là một cách cân nhắc người tham gia: công nhân, nhà quản lý, nhân viên an ninh, chuyên viên bảo trì, thiết kế, khách hàng... tất cả đều có thể tham gia trực tiếp vào quá trình giải quyết vấn đề. Hơn nữa, mỗi chức năng hoặc mỗi người có thể tham gia vào những giai đoạn khác nhau của quá trình Tư duy Đột phá, như được mô tả thêm ở Chương 11.

Tất nhiên, tất cả những vai trò này chỉ là những chức danh trên danh nghĩa bởi vì mỗi người hoặc nhóm còn có nhiều vai trò khác nữa. Ví dụ, công nhân trong nhà máy cũng có thể là

vợ/chồng và cha mẹ, thành viên các hội tình nguyện, và người theo đạo. Thông thường, hiểu biết của mỗi cá nhân trong từng vai trò của họ có thể được sử dụng để giải quyết những vấn đề thậm chí có vẻ không liên quan gì đến họ. Vì vậy, sẽ rất thiếu sót nếu cho rằng các chuyên gia, công nhân nhà máy có thể xử lý dự án của tổ chức mà không xem xét đến các vai trò khác của họ.

2 8 1

Tư duy Đột phá

Trường hợp sâu hại cũng mô tả một nguyên tắc Tư duy

Đột phá quan trọng: xem kế hoạch tiếp cận vấn đề cũng chính là một vấn đề mà các nguyên tắc Tư duy Đột phá cần được áp dụng vào.

Ngày nay, người lao động thay đổi chỗ làm và công việc với tần suất khá cao. Vậy, làm thế nào bạn đạt được một sự cam kết của họ trong việc theo đuổi một giải pháp? Thực ra, nhiều đề tài nghiên cứu (*Nhà lãnh đạo hiệu quả, Đi tìm sự xuất sắc, Thách thức trong Nghệ thuật Lãnh đạo*) cho thấy hình thức tự quản rất cần thiết để đạt được chất lượng và năng suất mà các công ty đang nhắm đến.

Thêm vào đó, cam kết đối với khách hàng và khách hàng của khách hàng đòi hỏi một yếu tố quan trọng mà các tổ chức thường không nhận thức rõ – sự cam kết làm việc lâu dài của nhân viên. Đầu tư vào phát triển con người để sử dụng Tư duy

Đột phá trong việc giải quyết vấn đề, hoạch định và thiết kế là sự đầu tư đúng đắn nhất của bạn cho tương lai. Cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng sẽ được thực hiện bởi nhân viên ở tất cả mọi cấp quản lý nếu họ cảm thấy họ có sự tôn trọng, sẵn sàng và hỗ trợ thực hiện định hướng khách hàng là trên hết. Đây là cách cạnh tranh từ trong ra ngoài. Mỗi nhân viên cần hiểu rõ các yêu cầu này khi tham gia vào quá trình tư duy đột phá.

Ngoài ra, hãy nhớ rằng một giải pháp nên có số lượng các chi tiết và sự kiểm soát ở mức thấp nhất. Người được giao thực hiện giải pháp cần được trao cho sự linh hoạt trong quá trình vận hành hệ thống. Mức độ linh hoạt thế nào là tùy thuộc vào từng tình huống. Rõ ràng, không phức tạp như vận hành một

2 8 2

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

nhà máy hạt nhân hoặc kiểm soát một chuyến bay của tàu con thoi, nhưng tất cả các hệ thống đều cần những con người được chuẩn bị tốt nhất để ứng phó với mọi vấn đề mong đợi và không mong đợi.

**Mục đích và mục tiêu của việc Lôi kéo Người**

**khác Tham gia**

Nhìn chung phương pháp truyền thống gặp thất bại trong việc lôi kéo sự tham gia của người khác vì quá chú trọng vào các mặt tiêu cực. Ví dụ, cuộc họp bàn luận dự án bắt đầu với

việc yêu cầu người dự họp mô tả vấn đề, khó khăn ở đâu và lỗi thuộc về ai.

Việc lôi kéo người khác tham gia được thực hiện như thế nào thì sự cộng tác trên thực tế sẽ diễn ra như thế ấy. Hành động ban đầu hoặc những phát biểu đã đưa ra thì không thể thay đổi. Các nhóm mất hy vọng thành công và thậm chí không muốn cố gắng nếu thành công không đạt được nhanh chóng.

Bằng cách nâng cao khả năng ra đời và thực hiện giải pháp đột phá, nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia sẽ:

1- *Xử lý những thực tế của các cá nhân và nhóm*: cách giải quyết vấn đề theo truyền thống càng củng cố thêm nhận thức đang tồn tại: thừa nhận vấn đề như đã được đề cập, sự tê liệt về mặt chức năng, bảo vệ nguyên trạng, tìm kiếm giải pháp đúng... Đó là những điểm yếu mà nguyên tắc Lôi kéo Người khác tham gia và các nguyên tắc khác có thể khắc phục. Ví dụ, tại sao phải củng cố sự tê liệt chức năng? Thậm chí tại sao để sự tê liệt đó xảy ra? Hãy đặt ra những câu hỏi không có tính chất đe dọa dựa trên các nguyên tắc của Tư duy Đột phá.

2 8 3

Tư duy Đột phá

2- *Chia sẻ ý nghĩa và hiểu biết về thực tiễn*. Warren Bennis và Burt Nanus chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo cần có một “kiến trúc thượng tầng xã hội” nhằm truyền đạt tín ngưỡng hoặc văn hóa tập thể nếu muốn đạt được sự liên kết và hiệu quả.



Nhu cầu về kiến trúc thượng tầng xã hội này xuất phát từ sự tách bạch mục đích xã hội với công việc thực tế khi cuộc cách mạng công nghiệp thay đổi một cách mạnh mẽ cơ cấu nghề nghiệp. Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia cung cấp những khái niệm về các cấp độ mục đích và Giải pháp Tiếp theo như một cơ chế để chia sẻ những ý nghĩa lớn hơn và tầm nhìn của các tổ chức và khách hàng.

3- *Hướng đến mục tiêu trở thành nhà vô địch và phát triển thái độ chiến thắng.* Nguồn gốc của tư tưởng chủ bại là đi sâu vào phân tích chi tiết. Cần có nỗ lực và cam kết mạnh mẽ của một hoặc hai người để vượt qua sự thất vọng thường phát sinh trong nhóm.

Mục đích và các giải pháp tiếp theo của Tư duy Đột phá đặt trọng tâm vào sự thay đổi tích cực. Với Tư duy Đột phá, khi nhiều cá nhân có thể trở thành người tham gia đóng góp, càng nhiều người đóng góp thì tổ chức của bạn càng có cơ hội trở thành nhà vô địch. Bất kỳ ai cũng có thể trở thành người “cầm bóng” trên hàng tấn công.

4- *Phát triển năng lực của mỗi cá nhân.* Con người nảy sinh ý tưởng sáng tạo khi bối cảnh kích thích họ. Thậm chí khi 1/3 các ý tưởng lớn được nảy sinh từ 10% số người trên toàn thế giới, thì cũng không có cách nào để biết ai là người sáng tạo trừ khi mọi người được tạo cho cơ hội đóng góp như nhau. Vì vậy, khuyến khích mọi người đề xuất ý tưởng là hết

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

sức quan trọng. Các công ty Nhật nhận được từ 50 – 90 ý tưởng đề xuất từ một nhân viên mỗi năm, trong khi đó các công ty Mỹ có chưa đầy  $\frac{1}{4}$  ý tưởng từ mỗi nhân viên hàng năm.

Sự phát triển nhận thức diễn ra suốt đời. Vì vậy, sự sáng tạo của mỗi cá nhân có thể được khơi dậy để hình thành nên một trí tuệ tổng hợp cho nhóm và tổ chức. Tương lai của tổ chức phụ thuộc vào sự phát triển của các năng lực chủ yếu của con người bên trong nó – năng lực về kỹ thuật, đội nhóm, xã hội và chiến lược.

Bạn có thể nhìn thấy nhu cầu thực tế được thể hiện rõ trong sứ mệnh, giá trị, và các nguyên tắc định hướng của công ty xe hơi Ford: *“Con người là nguồn sức mạnh của chúng ta...”*

*Sự tham gia và tinh thần chung sức là những giá trị con người chính yếu của chúng ta”*. Tư duy Đột phá tạo sự tự do cho từng cá nhân có liên quan đến sự thay đổi đưa ra những ý kiến có thể tác động đến tình trạng của sự thay đổi đó. Đồng thời, nó cũng cho phép con người tham gia vào việc ra quyết định hiệu quả ở những cấp độ khác nhau trong tổ chức, một đặc trưng quan trọng của những năm 1990 và thế kỷ tiếp theo.

5- *Xây dựng kỹ năng làm việc nhóm của từng nhóm*. Các thành viên trong nhóm có thể nhanh chóng tiến hành và kích thích các giải pháp khả thi, quyết định liệu có khai thác từng

giải pháp trong tương lai. Trong trường hợp những dự án phức tạp, đòi hỏi phải có các nhóm phụ, thì mỗi nhóm phụ đều có thể làm việc hiệu quả với nhóm chính nhờ vào ngôn ngữ chung của Tư duy Đột phá. Áp dụng các nguyên tắc và quá trình Tư duy Đột phá đối với vấn đề hoặc cơ hội của một nhóm cũng có nghĩa là xem việc xây dựng nhóm là một yếu tố

2 8 5

Tư duy Đột phá

quan trọng không thể thiếu trong các nỗ lực giải quyết vấn đề hoặc xử lý cơ hội, chứ không phải là một yếu tố phụ có thể thực hiện sau.

6- *Đảm bảo chọn lọc đúng thông tin cần thiết từ những nguồn thông tin rộng lớn.* Người tham gia vào dự án đều biết đưa ra những câu hỏi cần thiết. Nhưng tìm lời giải đáp thường có nghĩa phải bám sát các nguồn lực và tài nguyên bổ sung.

Câu trả lời sẽ thỏa đáng hơn khi cả người được hỏi và người hỏi được cung cấp những thông tin cơ bản liên quan đến các mục đích và các giải pháp tiếp theo có thể thay thế lẫn nhau...

7- *Nâng cao khả năng sáng tạo trong việc hoạch định, thiết kế, cải tiến và giải quyết vấn đề.* Các nguyên tắc Tư duy Đột phá giúp khơi nguồn sáng tạo trong chính bản thân bạn, đồng thời cũng kích thích các cá nhân tham gia sử dụng sức sáng tạo của họ. Paul Hare cho rằng người sáng tạo là “người lập dị với những ý tưởng khác thường”. Các nguyên tắc Tư duy Đột phá

chắc chắn tạo ra cho mỗi người cơ hội trở thành người lập dị

- có nghĩa là, không theo những quan niệm xã hội thông

thường để nhìn nhận những thứ mà người khác đã nhìn nhận

bằng một cái nhìn khác biệt (sự độc đáo).

8- *Nâng cao khả năng khai thác yếu tố con người.* Con

người là thành tố chính trong hầu hết các hệ thống. Trong

trường hợp phóng vệ tinh và tàu vũ trụ thì con người tham gia

rất sâu từ việc chuẩn bị, phóng, và điều khiển chuyến bay.

Lôi kéo người khác tham gia vào dự án của bạn nâng cao cơ

hội tìm được giải pháp phù hợp. Sự tham gia của con người trong

một dự án là một cách để tăng cường khả năng tự chủ vốn được

xem là một đặc tính của các tổ chức thành công vượt bậc.

2 8 6

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

9- *Khắc phục tính kiêu ngạo của người đảm nhiệm dự án.*

Các nhà quản lý thường hạn chế sự phát triển nhận thức của

nhân viên về công nghệ tiên tiến, và điều đó cũng gây những

bất lợi cho chính họ. Hơn nữa, hiệu quả hoạt động của tổ chức

cũng bị giảm sút.

Điều gây trở ngại đối với các nhà quản lý là do họ đặt tầm

nhìn ngắn hạn – đó là một minh chứng cho tính yếu kém của

cách giải quyết vấn đề truyền thống của người Mỹ. Các nhà

quản lý thường nghĩ rằng để tiết kiệm thời gian, họ nên tự đi

tìm giải pháp. Đó chính là lối tư duy ngắn hạn. Họ quên mất

rằng thực tế có vô số giải pháp thất bại vì những người có liên quan không có cơ hội được tham gia đóng góp.

Một khó khăn khác là các giám đốc, cũng như chúng ta, chỉ nhớ những phản ứng thông thường trong cách giải quyết vấn đề truyền thống – như đổ lỗi – và họ mong điều đó cũng xảy ra ngay cả khi họ đang áp dụng các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá.

10- *Tránh được những sai lầm trong quá khứ.*

11- *Vượt qua những trở ngại về tình cảm, văn hóa và môi trường.* Jim Adams đã nêu ra một số trở ngại kìm hãm sự phát triển ý tưởng. Thứ nhất là những điều kiêng kỵ. Người Nhật không thiết kế cửa chính hoặc cửa sổ ở hướng đông bắc, bởi đó là “cửa tử”. Thứ hai là các tiêu chí ra quyết định, ví dụ lời răn của người da đỏ Iroquois là xem xét hậu quả của mọi hành động hôm nay đến bảy đời sau. Thứ ba là những sự thiên vị trong ngôn ngữ và biểu đạt, ví dụ như thuận theo hoặc chống lại những mô hình toán học trong dự án. Đó là

2 8 7

Tư duy ĐỘT phá

những rào cản gây ra nhiều bất lợi bởi vì nó đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi người.

Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia đặt trọng tâm vào việc xử lý, chứ không phải gạt bỏ các niềm tin đang tồn tại.

Khi kết hợp với các nguyên tắc khác của Tư duy Đột phá, Lôi

kéo Người khác Tham gia cho phép các thành viên nhóm thể hiện giá trị của chính họ, cho phép họ tiến xa trong điều kiện và hoàn cảnh của chính mình. Đây là lý do quan trọng khiến Tư duy Đột phá được sử dụng thành công trong nhiều nền văn hóa khác nhau.

12. *Tránh xu hướng áp dụng những hệ thống kiểm tra, giám sát thái quá.* Điều này liên quan đến xu hướng giải quyết vấn đề duy lý bằng cách áp đặt những cách kiểm tra, giám sát khác nhau đối với nhân viên, chỉ bởi vì các công nghệ có sẵn có thể làm điều đó tốt hơn chúng ta. Robert Howard mô tả “nỗi kinh hoàng” của việc kiểm tra, giám sát thái quá như sau: Kiểm tra, giám sát thậm chí dẫn đến những kết quả yếu kém rõ ràng về nhiều mặt. Một nhà quản lý Ngân hàng Citibank đặt quy định “thời gian giải quyết trung bình 2 phút” cho mọi cuộc gọi của khách hàng đến trung tâm xử lý thẻ ở South Dakota. Kết quả là, khi nhân viên căng thẳng đáp ứng yêu cầu thời gian của mỗi cuộc gọi, họ sẵn sàng cắt ngang cuộc gọi của khách hàng bất kể vấn đề của họ chưa được giải quyết!

Một số mục đích và mục tiêu quan trọng khác của nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia:

- Gia tăng cam kết lâu dài của những người tham gia để đảm bảo tính khả thi và cải tiến liên tục của giải pháp.

2 8 8

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

- Đưa ra những câu trả lời thỏa đáng đối với những câu hỏi

có thể gây khó chịu, ví dụ tại sao chúng ta phải thay đổi?

Thay đổi có lợi gì cho tôi?

- Giúp mọi người thấu hiểu cách kiểm tra, giám sát cần thiết.

Mỗi người có thể sử dụng các nguyên tắc và quá trình kiểm

tra đối với các vấn đề cá nhân, cả các vấn đề ở văn phòng

hoặc ở nhà, đối với việc đặt những kỳ vọng hiệu suất đối

với một giám đốc hoặc báo cáo trực tiếp, huấn luyện và đào

tạo nhân viên, đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên,

xem xét các yêu cầu chi tiêu vào thiết bị, và trên thực tế về

tất cả các vấn đề “chuẩn mực” khác.

- Đáp ứng nhu cầu am hiểu công việc của hầu hết mọi

người bằng cách hướng họ sử dụng các ý tưởng Tư duy

Đột phá, qua đó nâng cao lòng tự trọng và bầu nhiệt huyết

hướng đến thành công.

- Phát triển một nhóm làm việc ăn ý để giảm tình trạng

thông tin không rõ ràng và bất cân xứng. Việc xây dựng

nhóm bên ngoài và các mối quan hệ bên trong phải được

thực hiện thường xuyên.

- Tránh quá trình giải thích duy lý của “tư duy tập thể” khi

các thành viên bắt đầu nghiêng theo nhà quản lý không

chấp nhận sự bất đồng chính kiến, hay từ chối phục tùng

một nhà quản lý hay khuyến khích nhân viên một cách

thái quá. Tư duy Đột phá nhấn mạnh việc đưa ra nhiều

lựa chọn khác nhau ở mỗi bước để giảm hẳn các nguy cơ dẫn đến một nhóm làm việc có khả năng mâu thuẫn nhau và làm việc kém hiệu quả.

2 8 9

Tư duy Đột phá

### **Áp dụng nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia**

Nếu bạn nghĩ và hành động như một người có năng lực thật sự, bạn sẽ không ngừng làm tốt hơn nữa những gì đã làm tốt trước đó.

Áp dụng phương pháp tư duy tích cực này đối với sự tham gia của cá nhân có thể tạo ra thêm một tài sản vô hình nhưng có giá trị cho việc giải quyết vấn đề, đặc biệt khi được áp dụng cùng với hai mức độ ý tưởng sau đây về cách sử dụng nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia.

Mức độ đầu tiên gồm những đề xuất hoàn toàn mang tính khuyến khích, và những mô hình hợp lý có thể áp dụng trong nhiều tình huống khác nhau. Mức độ thứ hai xác định năm điều cần nhắc liên quan đến cách tiến hành nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia đối với vấn đề mà bạn đang xử lý.

### **CÁC GỢI Ý**

a. Hãy thử áp dụng phương pháp này. Hãy đặt niềm tin vào người khác. Hãy nói chuyện với mọi người. Hướng dẫn họ các nguyên tắc Tư duy Đột phá. Vận dụng ngôn ngữ tư duy đột phá trong các cuộc thảo luận – các mục đích, thước đo



đánh giá thành quả mục đích (sự hài lòng của khách hàng, chi phí, thời hạn, và năng suất), các Giải pháp Tiếp theo ...

b. Đặt câu hỏi. Nội dung các câu hỏi phải liên quan đến mục đích, hệ thống lý tưởng... Đó là những câu hỏi không đe dọa đến lợi ích của người khác.

c. Tổ chức cuộc họp không chính thức trong những buổi ăn trưa hoặc một cuộc họp hàng tuần của câu lạc bộ tình

2 9 0

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

nguyên cộng đồng. Đó sẽ là môi trường thích hợp cho sự trao đổi tích cực và tự do.

d. Tổ chức một cuộc họp giữa những người có thể tham gia vào một nhóm dự án lâu dài. Khi đó họ có thể thực hiện quá trình tìm kiếm giải pháp thông qua các cuộc họp nhóm nhỏ và các cuộc trao đổi cá nhân.

e. Mở một cuộc họp để vạch hệ thống giải quyết vấn đề bằng các nguyên tắc Tư duy Đột phá.

f. Hạn chế thái độ chỉ tay năm ngón, sự đánh giá nông cạn, bảo vệ quyền lợi riêng và thói quen phòng thủ mà mọi người thường thể hiện khi lần đầu tiên gặp nhau trong một dự án. Đó là một phần của sự “tan chảy”(\*) trong học thuyết thay đổi của Kurt Lewin năm 1964. Đồng thời, theo sát lịch trình Tư duy Đột phá ở mức cao nhất.

g. Lôi kéo người khác tham gia theo xu hướng khách hàng

và thị trường thông qua các mục đích lớn hơn trong hệ thống cấp mục đích.

h. Thu hút nhiều người khác nhau tùy vào mục đích của bạn là cải thiện một hệ thống đang có vấn đề, làm cho một hệ thống tốt trở nên tốt hơn, hoặc tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

i. Lôi kéo một hoặc hai người đã từng thành công trong “việc phá vỡ các quy luật”. Các quy trình mà họ đã sử dụng – các mô hình tư duy, nguồn thông tin, những người được hỏi – có thể rất hữu ích.

(\*) Tan chảy - unfreezing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thể kiểm soát được.

2 9 1

Tư duy Đột phá

j. Lôi kéo một hoặc hai người có thiên hướng khoa học nghệ thuật đối với các dự án kỹ thuật. (Ngược lại, với dự án nghệ thuật, văn hóa hoặc tôn giáo nên có sự tham gia của một hoặc hai người có đầu óc kỹ thuật.)

k. Sử dụng các nhóm hiện có. Các tổ chức cam kết nuôi dưỡng tinh thần làm việc nhóm là các tổ chức có lợi thế tốt để thay đổi theo Tư duy Đột phá. Mặc dù các nhóm mới cũng cần thiết, nhưng các thành viên của nhóm hiện tại có những nhận xét có giá trị vì họ thường cân nhắc những khác biệt họ sẽ làm nếu bắt đầu lại.

l. Duy trì nhiệt huyết cao với các nguyên tắc của Tư duy

Đột phá, không chỉ ở giai đoạn đầu trong quá trình giải quyết vấn đề.

m. Tìm ra những cách thức công nhận những thành tích

đột phá ngoạn mục do các cá nhân và nhóm tạo ra. Những

công nhận có thể nhìn thấy không những quan trọng đối với

những người mà còn khích lệ người khác. Các hình thức khen

ngợi thích hợp khác cũng cần được áp dụng đối với những

thành tích nhỏ hơn.

n. Đặt ra quy chế làm việc nhóm để bảo đảm rằng các

thành viên thực sự cởi mở với nhau, sẵn sàng tập trung thảo

luận mục đích và các nguyên tắc khác nhau, vui vẻ, tin tưởng

lẫn nhau, theo sát các nhiệm vụ được giao, nhiệt tình tham gia

cuộc họp và gặt hái được các kết quả tốt đẹp.

## CÁC PHƯƠNG PHÁP

Năm vấn đề cân nhắc liên quan đến việc thực hiện nguyên

tắc Lôi kéo Người khác Tham gia vào việc giải quyết vấn đề

2 9 2

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

hoặc dự án được trình bày tại Bảng 9-1. Cả năm vấn đề có thể

không quan trọng trong mọi tình huống.

**Các giai đoạn hoặc các bước giải quyết vấn đề.** Mục

đích cần đạt được qua từng giai đoạn hoặc từng bước là xác

định ai tham gia, khi nào, và như thế nào. Các nhóm khác

nhau về kỹ năng, tầm ảnh hưởng và hiểu biết có thể cần thiết

ở một số bước khác nhau.

Hãy nhớ rằng mối quan tâm và sở thích của con người

luôn thay đổi. Ví dụ, một số người ban đầu có quan tâm nhưng

không hẳn họ sẽ tham gia với bạn vì họ quan niệm rằng họ

không bị ảnh hưởng gì bởi dự án. Ngoài ra, những người

chuyên việc hoặc nghỉ việc, hoặc người mới được tuyển khi

dự án tiến hành cũng không thể tham gia với bạn.

Đừng mất tinh thần nếu bạn gặp những trở ngại không có

mối liên quan trực tiếp đến một hoạt động cụ thể của dự án. Có

lẽ bạn đã từng rơi vào hoàn cảnh sau: một số thành viên dự án

có thể nói rằng toàn bộ dự án là một sự lãng phí thời gian;

[những người quan trọng] rơi vào một cuộc tranh luận rối rắm

giữa cuộc họp; một người không quan tâm và không cam kết

tham gia trước đó bỗng bắt đầu ”chiến đấu vì chính nghĩa”;

cuộc họp dần dần rơi vào tình trạng mất kiểm soát; sự xuất

hiện của không khí ảm đạm, nặng nề về hình thức; các ý tưởng

lớn xuất hiện trong vài cuộc họp đầu tiên được đánh giá là ngây

ngô, thậm chí “ấu trĩ”. Khi đó, bạn nên quay lại giai đoạn trước,

hoặc sử dụng các nguồn lực bổ sung (con người, tiền bạc, thời

gian), hoặc sự ủng hộ của chính quyền.

2 9 3

Tư duy Đột phá

**Bảng 9-1:** Những cách mời gọi người khác tham gia

vào quy trình Tư duy Đột phá(\*)

## **A. Giai đoạn**

Nhận được tín hiệu đồng tình của nhà lãnh đạo cao nhất

Huấn luyện đào tạo người khác về quy trình Tư duy Đột phá

Phát triển hệ thống kế hoạch

Xác định vấn đề

Xác định tiêu chí ra quyết định

Xác định nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm

Xác định mục đích và dãy mục đích

Đề xuất ý kiến

Xem xét giải pháp tiếp theo

Chọn mục tiêu

Chi tiết hóa

Trình duyệt

Áp dụng

Cải tiến

## **B. Mức độ tham gia trong tổ chức**

Không tham gia

Độc đoán

Tư vấn

Kiểm soát phản ứng

Cân nhắc

Kiểm tra phòng ngừa

Quyết định chung

Hợp tác hỗ trợ

Các nhóm làm việc thường xuyên

Tự quyết hoàn toàn

(\*) Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia (phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E).

2 9 4

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

### **C. Vai trò của cá nhân tham gia**

Cố vấn

Người ủng hộ

Người phân tích

Khách hàng

Người hòa giải

Chuyên viên tư vấn

Người tiêu dùng, người mua hàng hoặc người sử dụng

Khách hàng của khách hàng

Người ra quyết định, nguồn quyền lực (người kiểm soát tài nguyên, chính trị gia, thành viên ban quản lý...)

Người thiết kế/cải tiến

Nhà giáo dục/chuyên gia

Người đánh giá

Người vận động hành lang

Nhà quản lý

Nhà tổ chức

Chủ công ty

Đại diện nhóm đối tượng chịu tác động của dự án

Nhà nghiên cứu

## **D. Các quy trình nhóm**

Động não (brainstorming)

Viết ra ý tưởng của từng người trong nhóm qua động não

Tranh luận

Bảng lựa chọn quyết định

Phương pháp Delphi (phương pháp dự đoán một cách có hệ thống và có tương quan dựa vào một nhóm chuyên gia độc lập)

Trò chơi hoặc mô phỏng

Tương tác

Phỏng vấn các cá nhân trong nhóm

Phương pháp KJ(1)

Khảo sát qua báo chí, các phương tiện thông tin đại chúng khác

2 9 5

Tư duy Đột phá

Đánh giá tiện ích đa thuộc tính

Phương pháp nhóm đại diện

Lấy ý kiến

Trả lương theo hiệu quả công việc

Nhóm chất lượng (quality circles)(2)

Bảng câu hỏi và khảo sát

Phân vai

Huân luyện sự nhạy bén trong nhận định

Chia sẻ thông tin

Hệ thống đề xuất

Ma trận hệ thống

Xây dựng nhóm

Giao tiếp từ xa

## **E. Các điều kiện cho cuộc họp**

Phòng họp

Địa điểm (trong hoặc ngoài)

Ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ và thoáng khí

Sắp xếp bàn ghế (bàn tròn, chữ nhật, bầu dục)

Số lượng người tham dự (hơn 7, dưới 3...)

Sắp xếp chỗ ngồi (ngẫu nhiên, theo thứ tự ABC...)

Nhận diện (bảng tên đeo trên ngực, bảng tên – chức vụ đặt trên bàn...)

Các vật dụng hỗ trợ (giấy, viết, giá đỡ, bảng, bút lông, máy chiếu...)

Không gian cho mỗi người (từ 0,6 đến 1,2 mét)

(1) là phương pháp do Jiro Kawashita (JK) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn.

(2) Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiến, sáng kiến cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm, điều kiện sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức.



nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

**Mức độ tham gia trong tổ chức.** Mời gọi nhiều người tham gia trong một dự án có thể phản tác dụng khi tổ chức của bạn đang áp dụng các quy trình và phong cách quản lý độc đoán. Chẳng hạn, việc các công nhân và nhà quản lý cấp cao trong một tổ chức chuyên quyền cùng tham gia vào một cuộc họp để thiết kế điều kiện sản xuất mới là điều rất khó xảy ra.

Phần B, Bảng 9-1, liệt kê 10 kiểu quản lý đan xen, từ không tham gia đến tham gia hoàn toàn. Các kiểu tham gia khác nhau có thể được xác định như sau:

1. Không tham gia: Không có sự tham gia hoặc liên quan nào. Người ta biểu lộ sự ngạc nhiên nếu cấp trên hỏi họ một câu hỏi về việc giải quyết vấn đề. Họ hưởng lương để “làm việc”, chứ không phải để “suy nghĩ”. Các giám đốc phải “gởi đến” cho họ các quyết định.

2. Độc đoán: Thừa nhận sẽ xem xét dự án hoặc giải pháp do người khác đưa ra và sẽ áp dụng “nếu có thời gian và tiền bạc”.

3. Tư vấn: Giám đốc hỏi nhân viên và tìm cách thu thập càng nhiều ý kiến càng tốt, nhưng việc lập tiêu chí và các chi tiết hoàn toàn do giám đốc thực hiện.

4. Kiểm soát phản ứng: Các tổ chức kêu gọi nhân viên tham gia trong việc đo lường, so sánh và đánh giá hiệu quả

của một hệ thống thỏa đáng. Các nhóm dân cư, ban điều hành, đánh giá nhận xét của đồng nghiệp... là những mô hình có được sự tham gia của mọi người. Việc hình thành chính sách thịnh vượng mới phát sinh.

2 9 7

Tư duy Đột phá

5. Cân nhắc: Sự tham gia đối lập hoặc ít nhất sự tham gia chính thức có cấu trúc được xây dựng thành các hoạt động bình thường.

6. Kiểm tra phòng ngừa: Tổ chức chủ động xem xét tầm nhận thức về những khả năng có thể xảy ra trong tương lai.

Các nhóm được phép báo cáo các hiểu biết để chỉ ra sự phát triển. Các nhóm cũng có thể phát triển những lựa chọn để phản ứng và “kiểm soát” tương lai.

7. Quyết định chung: Mặc dù các quyết định thường xuất phát từ ý kiến đóng góp của tập thể, nhưng vẫn có một sự trao đổi ý tưởng khá liên tục giữa các cá nhân có trách nhiệm điều hành hệ thống và các cá nhân làm việc trong hệ thống. Ban quản lý sử dụng cách này bởi vì họ nghĩ điều đó là thỏa đáng.

8. Hợp tác hỗ trợ: Các nỗ lực được chính thức hóa, với một số trách nhiệm quyết định được giải thích rõ ràng (ví dụ: nhóm cố vấn, các nhóm đại diện của người dân).

9. Các nhóm làm việc thường xuyên: Nhân viên và giám đốc gặp nhau thường xuyên để tìm cách giải quyết tất cả mọi

loại vấn đề phát sinh trong phạm vi trách nhiệm của mình.

10. Tự quyết hoàn toàn: Một ban tư vấn gồm các nhà quản lý và đại diện nhân viên hoặc các nhóm liên kết chia sẻ trách nhiệm ra quyết định quan trọng (ngân sách, sản phẩm mới, thu mua và cắt giảm tài sản, chính sách và nội quy lao động...)

Hệ thống lương bổng và khen thưởng cũng là một yếu tố trong việc xem xét từng mức độ tham gia. Một cơ chế trả lương theo sản phẩm chặt chẽ có thể được sử dụng từ cấp độ 1 đến cấp độ 5, trong khi đó chế độ khen thưởng nhóm hoặc

2 9 8

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

phân chia lợi ích theo nhóm được sử dụng từ cấp độ 7 đến 10.

Các nguyên tắc và quy trình Tư duy Đột phá có thể được sử dụng để sáng tạo hoặc cải tiến những hệ thống này, vì vậy tránh việc sao chép quan niệm “trả lương thấp hơn để thuê mướn nhiều người hơn”.

**Vai trò của các cá nhân có liên quan.** Số lượng người

được mời tham gia chia theo vai trò và vị trí thường rất lớn, bất

kể họ chính thức là thành viên của nhóm hay không. Có người

được mời tham gia suốt dự án, nhưng có người chỉ được mời

tham gia ở một giai đoạn nào đó của dự án (phần A, Bảng 9-1).

Bạn cần cân nhắc các vai trò và chức năng khác nhau để

đảm bảo hiệu quả cao nhất của nhóm – các vai trò thể hiện ở

phần C. Không ai đóng vai trò “thuần nhất”; ranh giới của mỗi

vai trò rất linh hoạt, và bạn có thể thực hiện nhiều vai trò cùng lúc hoặc yêu cầu người khác đảm nhận nhiều vai trò cùng lúc. Nếu bạn đang xử lý vấn đề độc lập thì bạn phải đảm nhận một số hoặc tất cả các vai trò. Các dự án mà nhà quản trị then chốt đóng vai trò là “tác nhân thay đổi” hoặc “tác nhân xúc tác” bằng cách đảm nhận những vai trò như vậy thường có tỷ lệ thành công 100%.

Nói chung, các vai trò và kỹ năng khác nhau cần thiết cho dự án nên được xác định trước khi cân nhắc mời người tham gia. Ví dụ, một người được chọn trong vai trò công dân hoặc khách hàng trong một hội đồng kế hoạch chăm sóc y tế sẽ bị thành kiến nếu được giao công việc bán các thiết bị y tế. Một người được chọn làm tư vấn viên phải là một chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể để giúp nhóm hướng đến việc nắm bắt và sử dụng thông tin một cách hiệu quả.

2 9 9

Tư duy Đột phá

Ngoài ra, bạn có thể lựa chọn người tham gia không những dựa vào kiến thức, khả năng và thương hiệu cá nhân mà còn về năng lực xã hội, sự cân bằng cảm xúc hoặc các giá trị đạo đức.

Ngược lại, một tập thể thành công lại phụ thuộc vào quy mô, đại diện và tuổi tác của từng cá nhân trong nhóm. Hãy thử với một nhóm 5 - 7 người. Với nhóm có nhiều người hơn,

sự trao đổi bị giới hạn vì các thành viên không lắng nghe, hình thành liên minh, phe phái, lẩn tránh và không phát biểu.

Nhóm ít hơn 5 người lại là nhóm quá nhỏ cho sự đại diện và các động lực. Những số lẻ thường thúc đẩy tăng năng suất, tránh sự chia nhóm, và mang đến những kết quả tốt. Tiếp theo, mỗi cách nhìn nhận liên quan nên được đưa vào. Những người có tư duy hội tụ và phân kỳ, viên chức và người có suy nghĩ tự do – tất cả nên có mặt. Cuối cùng, lựa chọn người vào các nhóm hành động đặc biệt, những người sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức qua việc tiến hành sự thay đổi.

**Các quy trình nhóm.** Có một nhóm không đồng nghĩa với việc phải tổ chức các cuộc họp. Một vài bí quyết (bỏ phiếu lấy ý kiến và hội nghị qua điện thoại) có thể giúp cả nhóm “gặp nhau” mà không cần vào phòng họp.

Sử dụng nhóm và họp nhóm đòi hỏi sự suy xét cẩn thận.

Lựa chọn người và các vai trò tham gia là thiết thực nhưng bản thân nó không đủ để áp dụng thành công nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia. Mời mọi người tham gia vào cuộc họp có thể dẫn đến thảm họa nếu không có cách điều hành hợp lý. Một số bí quyết được liệt kê trong phần D, Bảng 9-1; mỗi kỹ thuật được giải thích ở Bảng 9-2 liên quan đến các mục

3 0 0

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

đích cơ bản và kết quả áp dụng. Từ đó, bạn có thể xác định bí

quyết nào phù hợp cho tình huống của bạn.

Sau đây là những đặc điểm của nhóm mà bạn nên xem

xét khi thiết kế hệ thống hoạch định dự án:

- 1- Các mục đích, trình tự mục đích và mục tiêu.
- 2- Trách nhiệm và mức độ tự quyết.
- 3- Điều kiện trở thành thành viên, quyền hạn nhóm mà mỗi thành viên mong muốn, mối quan hệ giữa các thành viên.
- 4- Hoạt động nhóm là chính thức hay không chính thức.
- 5- Sự thân thiện, thẳng thắn và tự do trong thảo luận (liệu cuộc trao đổi có phân chia vai vế giữa những người có chức vụ hoặc cuộc trao đổi chỉ diễn ra giữa họ?).
- 6- Sự đoàn kết của nhóm (có hiệu quả và cam kết theo nhóm hay không?) và mức độ sử dụng máy tính trong quá trình giải quyết vấn đề.
- 7- Mức độ kiểm soát của người điều phối và người ra quyết định.
- 8- Cơ sở vật chất sẵn có (thiết bị đầu cuối, các trang bị trong phòng họp...).
- 9- Nguồn thông tin sẵn có (thư viện và điều kiện cơ sở dữ liệu, chuyên gia...).

Có thể có một số bất lợi của nhóm như: áp lực tuân theo

có thể gây ra những giải pháp chất lượng thấp, hoặc những

nhóm có thể giải quyết vấn đề quá nhanh, thậm chí bỏ sót

những ý tưởng hay khi giải pháp thăm dò được đưa ra.

## Tư duy Đột phá

**Các điều kiện cho cuộc họp.** Vì các điều kiện cho cuộc họp thường khác nhau, nên các cuộc họp được tổ chức không theo một cách cố định, sắp xếp chỗ ngồi không đối đầu để tránh trường hợp phân nhóm theo chức vị hoặc bè phái (xem phần E, Bảng 9-1). Nhiều yếu tố cần được xác định trước cuộc họp, và ánh sáng, nhiệt độ, độ thông thoáng... luôn phải được kiểm tra trước.

Dưới đây là một số hướng dẫn dành cho các nhà lãnh đạo để có một cuộc họp chất lượng cao:

- Theo sát chương trình cuộc họp đã được thông báo trước với các chủ đề đã định. Nhiều nghiên cứu cho thấy các hoạt động nhóm có tổ chức tốt sẽ mang lại hiệu quả cao hơn và mất ít thời gian hơn những hoạt động nhóm không có tổ chức.
- Hạn chế tối đa việc nói lan man để lấp vào khoảng trống trong cuộc họp. Thay vào đó, nội dung chính cuộc họp cần được theo sát.
- Nêu rõ thời gian dự kiến của cuộc họp.
- Với mỗi chủ đề trong chương trình, chỉ kiểm soát quá trình, không kiểm soát nội dung. Tạo cơ hội cho mỗi người đóng góp bằng một quy trình kiến nghị xoay vòng, được sắp xếp bởi người điều hành cuộc họp; sử dụng các

cách thức đảm bảo sự tham gia của mọi người và xác định các quy tắc theo trật tự.

- Bắt đầu với một bản xác định kết quả dự đoán trước của cuộc họp.

3 0 2

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

- Thông báo cho nhóm về các tiến triển và kết quả từ cuộc họp trước. Sử dụng dẫn chứng. Các cá nhân có trách nhiệm với các hành động tiếp theo nên thông báo cho người khác về tiến độ công việc của mình.
- Tóm tắt nội dung cuộc họp đã đạt được, điều gì cần làm vào cuộc họp sắp tới và bởi người nào. Cuộc họp tới sẽ bàn về vấn đề gì.
- Tiến hành bỏ phiếu lấy ý kiến đa số nếu mọi người không thể đi đến thống nhất các quan điểm khác nhau rõ rệt. Có thể sử dụng điện thoại và máy tính để lấy ý kiến.
- Hăng hái với công việc của tập thể nếu bạn mong tập thể nhóm cũng quan tâm và nhiệt tình như bạn.
- Đưa các quyết định chưa đạt được sự đồng thuận của số đông vào chương trình cuộc họp tiếp theo để thu thập thông tin mới, ý tưởng từ các chuyên gia và những cá nhân có những vai trò khác nhau trong tổ chức, chú ý đến những cảnh báo về các hệ quả đạo đức và luân lý để đạt được sự nhất trí cao hơn trong nhóm.



- Khi cần thiết, lặp lại chiến lược toàn diện và cách tiếp cận toàn diện cho phù hợp với các chủ đề của chương trình cuộc họp nhằm củng cố quan điểm tổng thể làm cơ sở để ra các quyết định. “Hãy lắng nghe bằng cả trái tim”.

Nhấn mạnh mục đích cho tất cả các tham luận và quyết định. Tránh các nguy cơ về áp lực “suy nghĩ nhóm” về tính thống nhất và đồng nhất. Nếu có thể, hãy nhờ người khác không phải là thành viên nhóm viết biên bản và chuyển cho mọi người trước khi chương trình cuộc họp

3 0 3

Tư duy Đột phá

tiếp theo được đưa ra. Hãy ghi biên bản theo đúng ý kiến phát biểu nguyên thủy của từng cá nhân.

- Trong cuộc họp, tránh đưa ra các tài liệu không được nhóm kiểm tra trước. Đây có thể là một điều khó áp dụng vì bản chất của Tư duy Đột phá làm thông tin mới tự động phát sinh.

- Tuân theo quy định thời gian và lập kế hoạch các hoạt động tương lai theo trật tự thời gian.

- Duy trì sự linh hoạt để các thành viên nhóm xây dựng sự cởi mở, sáng tạo và tin cậy lẫn nhau. Hãy thảo luận nếu một chủ đề “nóng” phát sinh làm ảnh hưởng đến dự án, thậm chí nếu chủ đề nằm ngoài chương trình cuộc họp hoặc từ bên ngoài nhóm. Tránh sự khắc kỷ.

- Đảm bảo một tinh thần chung tích cực: đặt câu hỏi thay vì câu trả lời, nhắc lại các ý kiến một cách tích cực, đưa ra một hoặc nhiều lời giải thích, chấm dứt việc mặt sát lẫn nhau, xác lập tôn ti trật tự và sự tôn trọng giữa các thành viên.
- Nhận thức rằng mỗi nhóm là khác biệt. Có nhóm bắt nguồn từ một sự tập hợp các cá nhân riêng lẻ và nhóm khác là một phân nhóm trong cùng một tổ chức. Trong phạm vi những hướng dẫn này, mỗi nhóm nên phát triển cách thức hoạt động riêng.
- Nếu tình trạng (mức độ tổ chức, kinh nghiệm, quyền lực, danh tiếng) có khả năng thay đổi cao, hãy thông báo cho những người chức vị cao trước cuộc họp để họ chấp thuận sự đối xử công bằng của tất cả mọi người trong

3 0 4

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia nhóm (khuyến khích gọi tên nhau; không dùng các danh từ về danh vị như *chuyên gia* hoặc *tiến sĩ*, không bình luận trong giai đoạn phát sinh ý tưởng; sắp xếp mọi người ngồi ngẫu nhiên hoặc theo thứ tự ABC, thay vì ngồi theo vị trí hoặc đại diện các bên).

- Nếu mâu thuẫn phát sinh nên giải quyết thông qua

nguyên tắc các bên cùng thắng (win-win) thay vì bỏ ngang cuộc họp. Sự sáng tạo có thể bắt nguồn từ những quan điểm đối lập. Ví dụ, chuyển đến những cấp độ mục đích cao hơn trong dãy mục đích (Hình 5-4), để một cá nhân giới thiệu chức vụ của một người để người khác dễ chấp nhận, tập trung vào việc đạt được mục đích và kết quả thay vì tìm cách “hạ gục” các cá nhân khác, cho mọi người tất cả thông tin như nhau để hạn chế tình trạng liên minh, dành thêm thời gian để suy nghĩ thay vì tiến hành bỏ phiếu nhanh.

- Cảnh giác và phản ứng nhanh, tích cực với vấn đề và các khó khăn. Ví dụ, cá nhân xao lãng hoặc công kích người chủ trì cuộc họp, số người tham dự thấp, cảm thấy thiếu thời gian, nhóm thiếu các kỹ năng và sự tôn trọng lẫn nhau, điều kiện thiết bị hỗ trợ nghe nhìn không tốt...

- Sau khi hoàn thành một câu hỏi hay một ý, hãy chờ đợi ít nhất ba giây, cho dù mọi người hoàn toàn im lặng, trước khi nói sang ý khác. Nói liên tục hoặc dừng lại ít hơn ba giây sau khi đặt câu hỏi sẽ giảm thiểu khả năng nhận được phản ứng của người khác.

- Trung lập trong việc phản hồi ý kiến của thành viên.

Tránh nói “OK”, “tốt”, “ý kiến tuyệt vời”... Thay vào đó,

hãy nói “Chúng ta hãy mở rộng ý đó một chút xem sao”.

Đặt câu hỏi bổ sung và khuyến khích nhiều phản hồi tích cực hơn vì họ sẽ không trở nên thiên cận hay tự mãn so với việc nhận được những từ ngữ có tính khen ngợi như trên.

**Bảng 9-2:** Một số kỹ thuật điều hành nhóm.

## **ĐỘNG NÃO VÀ TƯỞNG TƯỢNG**

Các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan thảo luận cởi mở và trao đổi ý kiến về một vấn đề cần cải tiến để tìm ra một giải pháp chung phù hợp nhất.

## **ĐỘNG NÃO VIẾT (Brain Writing)**

Kỹ thuật này về cơ bản giống như động não, nhưng khác ở chỗ mỗi cá nhân viết ra ý tưởng của mình ra giấy. Các tờ giấy hoặc chuyển đến cho người kế tiếp ngồi cùng bàn hoặc dán ở giữa bảng để thành viên khác có thể đọc. Mỗi người nhận tờ giấy sẽ viết thêm ý kiến và đề xuất của mình để làm cho ý tưởng có tính khả thi hơn.

## **TRANH LUẬN**

Hai nhóm tranh luận các đề xuất một cách chính thức. Một hội đồng ra quyết định sẽ đánh giá hiệu quả của mỗi nhóm để quyết định chọn đề xuất tốt nhất.

## **BẢNG LỰA CHỌN QUYẾT ĐỊNH (Decision Worksheet)**

Những đặc điểm quan trọng nhất của các giải pháp có thể thay thế nhau được xếp hạng bởi các thành viên tham gia trên một bảng lựa chọn quyết định để đi đến giải pháp tốt nhất.

## **PHƯƠNG PHÁP DELPHI**

Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến người đề xuất ý tưởng; và một nhóm thành viên sẽ tổng kết các câu trả lời. Sau đó, một bảng câu hỏi

3 0 6

nguyên tắc lôi kéo người khác Tham gia

thứ hai gửi đến những người tham gia đã độc lập đánh giá những câu trả lời trước đó và lựa chọn ưu tiên những ý tưởng được đưa vào bảng câu hỏi thứ hai. Nhóm thành viên sẽ làm một tổng kết mới về những đánh giá và lựa chọn, và nhóm ra quyết định sẽ dựa vào đó để quyết định giải pháp phù hợp nhất.

## **TRÒ CHƠI HAY SỰ GIẢ LẬP (Simulation)**

Các chương trình máy tính giả lập các tình huống có thể phát sinh theo sau việc thực hiện từng giải pháp. Kết quả của các giả lập sẽ quyết định kết quả cuối cùng.

## **VIẾT Ý TƯỞNG (Idea Writing)**

Các ý tưởng được phát triển và ý nghĩa cùng các ẩn ý của chúng được khám phá thông qua bốn bước: tổ chức đầu tiên của phân nhóm giải quyết vấn đề trong một nhóm lớn, những ý tưởng hưởng ứng được viết ra ban đầu, tương tác trong ý tưởng được viết ra giữa những người tham gia, và sự phân tích và báo cáo về sự tương tác giữa các ý tưởng được viết ra.

## **TƯƠNG TÁC**

Một nhóm gặp nhau để thảo luận vấn đề theo một cách không có sắp xếp trước. Nhà lãnh đạo giữ vai trò định hướng thấp, mặc dù nhà lãnh

đạo được đào tạo có thể làm tăng mức độ tổ chức ý tưởng.

## **PHỎNG VẤN CÁC CÁ NHÂN TRONG NHÓM**

Các ý tưởng và quyết định được khơi nguồn thông qua việc phỏng vấn riêng từng cá nhân – để họ đưa ra quan điểm của mình một cách độc lập mà không có sự tương tác với các thành viên khác của nhóm.

## **PHƯƠNG PHÁP KJ**

Mỗi người trong nhóm viết ra ý tưởng trên mỗi tờ giấy rồi dán tất cả trên một tấm bảng hoặc đặt trên bàn. Các thành viên sẽ phân loại các tờ giấy thành từng nhóm, mỗi nhóm đại diện “cho một” người trong “gia

3 0 7

Tư duy Đột phá

đình”. Kết quả là một biểu đồ các mối quan hệ của các “cá nhân” hoặc nhóm tờ giấy được phân loại theo bất kỳ cấu trúc hoặc trật tự nào mà nhóm quyết định (trình tự hệ thống, biểu đồ hình tròn, phác thảo...).

## **BỎ PHIẾU QUA CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG**

Bỏ phiếu qua các phương tiện truyền thông (như TV hoặc điện thoại hội nghị) cho phép ra các quyết định thông qua bỏ phiếu khách quan và tránh được sự tương tác tiêu cực giữa các cá nhân với nhau.

## **ĐÁNH GIÁ TIỆN ÍCH ĐA THUỘC TÍNH**

Tiện ích của các thuộc tính khác nhau của các phương pháp có thể thay thế lẫn nhau được đánh giá một cách chính xác để đi đến một quyết định.

## **KỸ THUẬT NHÓM ĐẠI DIỆN**

Các cá nhân gặp nhau và tự mình viết ra các ý tưởng, mỗi người một ý tưởng và ghi lại trên bảng. Sau đó, cả nhóm thảo luận về ý tưởng của từng người, và thảo luận về các ý kiến mà từng cá nhân đặt ưu tiên hàng đầu. Giải pháp cuối cùng sẽ được chọn thông qua việc xếp hạng hay phân loại các ý tưởng.

## **KHẢO SÁT Ý KIẾN**

Các cá nhân bày tỏ quan điểm hoặc ý thích về một vấn đề thông qua các cuộc khảo sát lấy ý kiến mà không cần phải tương tác trực tiếp.

## **KHEN THƯỞNG THEO HIỆU NĂNG LÀM VIỆC**

Các cá nhân được khen thưởng căn cứ vào hiệu quả hoạt động chung của cả nhóm chứ không phải hiệu quả của riêng họ.

## **NHÓM CHẤT LƯỢNG HAY NHÓM CÔNG TÁC**

Những nhóm nhân viên không chính thức tự nguyện gặp nhau để thảo luận và đề ra các giải pháp cho các vấn đề cải tiến năng suất. Nhóm

3 0 8

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

chất lượng là một phần của triết lý quản trị sự tham gia của nhân viên của người Nhật.

## **BẢNG CÂU HỎI THĂM DÒ VÀ CÁC PHIẾU KHẢO SÁT**

Những người tham gia trả lời các câu hỏi thăm dò và khảo sát để cung cấp các ý tưởng giải quyết vấn đề mà không cần có sự tương tác giữa các cá nhân.

## **NHẬP VAI**

Các cá nhân “đóng” các vai trò khác nhau trong quá trình ra quyết

định, vì thế họ sẽ hiểu được thái độ và ảnh hưởng của mình đến người khác và học hỏi cách trở thành một người giải quyết vấn đề hiệu quả.

## **HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN VỀ SỰ NHẠY BÉN**

Quá trình này giúp các cá nhân phát triển sự tự nhận thức qua đó có thể nhạy bén hơn trước tác động của người khác và có thể học hỏi bằng cách tương tác với các thành viên khác của nhóm.

## **THAM GIA CHIA SẺ**

Các thành viên nhóm được khuyến khích chia sẻ quan điểm và ý tưởng cởi mở, hay có thể nói các thành viên đều tham gia vào quá trình ra quyết định.

## **HỆ THỐNG ĐỀ XUẤT**

Các đề xuất của cá nhân đối với việc cải tiến năng suất và chất lượng được thu thập. Các đề xuất thường được bỏ vào thùng thư góp ý và một ủy ban sẽ đánh giá liệu các đề xuất có đáng thực hiện hay không.

## **MA TRẬN HỆ THỐNG**

Một cấu trúc giải pháp hướng dẫn nhóm giải quyết vấn đề thông qua việc phát triển giải pháp. Ma trận hệ thống cho phép các thành viên suy nghĩ một cách chính thống và vì thế xem xét các điểm chung và chiều hướng tương lai của đề xuất.

3 0 9

Tư duy Đột phá

## **GIAO TIẾP TỪ XA**

Tin nhắn bằng giọng nói, e-mail hoặc hình ảnh được trao đổi qua lại giữa những người tham gia cho phép việc trao đổi ý tưởng mà không



cần phải gặp mặt trực tiếp.

## **Lưu ý**

Hãy nhớ rằng con người và tổ chức truyền đạt thông tin dựa trên cơ sở cần-phải-biết (need-to-know). Trong những trường hợp đó, bạn sẽ nghe thấy những tín hiệu cảnh báo sau:

“Chúng ta sẽ thông báo cho họ khi đến lúc.”

“Họ sẽ không hiểu những điều phức tạp này đâu.”

“Họ không đủ trình độ để tham gia vào cấp ra quyết định này.”

“Anh ta là người mơ mộng viễn vông.”

“Cô ấy quá quan trọng hóa các chi tiết.”

“Họ làm tôi nổi điên với các câu hỏi.”

“Hãy đi thẳng vào trọng tâm của vấn đề.”

“Chúng ta (ban quản lý) tốn ít thời gian tìm giải pháp hơn họ.”

Những nhận định trên đây chính là những dấu hiệu cho thấy nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia chưa được nhận thức rõ ràng và đầy đủ, và vẫn chưa được áp dụng rộng rãi.

3 1 0

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

## **Kết quả và tầm ảnh hưởng**

Lợi ích của việc áp dụng nguyên tắc Lôi kéo Người khác

Tham gia là tạo điều kiện cho người khác thực hiện tốt công việc của họ, bởi qua đó họ hiểu một cách dễ dàng hơn tại sao và như thế nào về hệ thống. Điều này lại tiếp tục nâng cao sự tự tin, góp phần mở rộng sự đóng góp và nhiệt huyết của họ đối với tất cả trong mọi công việc.

Người tham gia vào nhóm cũng có thể học cách trở thành thành viên hiệu quả trong các nhiệm vụ trong tương lai. Kỹ năng này rất cần thiết trong thế giới ngày nay. Khi các tổ chức thu hẹp và các cấp quản lý bị cắt giảm, sự thành công của cá nhân sẽ không được công nhận bằng sự thăng chức, mà thay vào đó bằng năng lực thực sự của họ trong công việc. Năng lực cá nhân được phát triển bởi Tư duy Đột phá không chỉ tạo ra khả năng lãnh đạo tốt, mà còn giúp phát triển năng lực và sự hợp tác tích cực của nhân viên cấp dưới.

Những lợi ích này không đảm bảo mãi mãi, nhưng các mô hình tư duy của nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia, được áp dụng kết hợp với những nguyên tắc Tư duy Đột phá khác, sẽ nâng cao mạnh mẽ khả năng đạt được chúng.

Mọi người sẽ áp dụng các giải pháp và tiến hành các quy trình thủ tục mà họ tham gia phát triển. Thật vậy, với Tư duy Đột phá, những gì họ đề xuất cũng sẽ dự báo khả năng thực hiện của họ. Vì vậy, sự tương tác liên tục với những người bạn khuyến khích tham gia sẽ dần dần thiết lập một hành động tự nhiên chứ không phải là sự thay đổi bất ngờ cho bạn

và cho họ.

3 1 1

Tư duy ĐỘT phá

Tuy nhiên, để đạt được những lợi ích trên, bạn hãy luôn hỏi bản thân rằng:

- Tôi có hành động dựa trên cơ sở “hai cái đầu vẫn hơn một cái đầu” hay không?
- Tôi có mời tất cả những người có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan hoặc đại diện của họ để cùng nhau xác định mục đích và tìm giải pháp không?
- Tôi có cho các thành viên nhóm đủ thời gian hiểu sự thay đổi không?
- Họ có nhận thức được lợi ích không?
- Các nhóm hoặc phân nhóm nào cần biết giải pháp của chúng ta?
- Tôi có tổng hợp trí tuệ các thành viên trong nhóm – chuyên gia, người thực hiện, người tư duy sáng tạo – hay không?
- Cách truyền đạt thông tin như thế nào là tốt nhất? Các nhóm nhỏ, bản tin, bảng ghi nhớ, họp nhân viên, các phương pháp nghe nhìn?
- Ai nên truyền đạt đề xuất của chúng ta? Các thành viên nhóm? Giám sát viên? Ban quản lý cấp cao?

Một tổ chức sẽ không có sự hiện diện nào khác ngoài sự

hiện diện của các cá nhân bên trong tổ chức đó. Bạn không thể sáng tạo ra một tổ chức biết học hỏi. Nhưng bạn có thể nâng cao năng lực con người để họ học hỏi và sắp xếp các hoạt động cá nhân theo những phương pháp đầy sáng tạo.

3 1 2

nguyên Tắc lôi kéo người khác Tham gia

Nhiều ý tưởng sẽ phát triển tốt hơn khi chúng được ươm trồng vào suy nghĩ của người khác.

***Một người không thể khôn ngoan hơn muôn người. (\*)***

(\*) Nguyên văn: No one is as smart as all of us.

3 1 3

## **Chương 10**

### **NgUYÊN tẮC**

#### **Cải tiến Liên tục**

#### **Biết khi nào cần cải tiến**

*Tổng Công ty Bưu chính Canada đảm nhận dự án thiết kế một quy trình hành chính áp dụng cho một nhà kho độc lập cung cấp đồng phục nhân viên bưu chính, bên cạnh ba nhà kho hiện tại đang hoạt động. Một nhóm dự án được thành lập gồm những giám sát viên hàng đầu từ các khu vực khác nhau trên khắp Canada.*

*Dự án thiết kế mở đầu bằng một hội thảo kéo dài năm ngày, có sự tham dự của các thành viên dự án, sử dụng quá trình Tư duy Đột phá. Hội thảo kết thúc với sự mở*

*rộng mục đích và hệ thống trình tự mục đích của dự án, chọn lựa mức độ thiết kế (thể hiện sứ mệnh của dự án), một Giải pháp Tiếp theo (là tầm nhìn hoặc mục tiêu mà nhóm thiết kế cho giải pháp hiện tại), và một kế hoạch hành động (một kế hoạch cải cách đúng lúc) để thực hiện*

3 1 4

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

*giải pháp hiện tại và các hệ thống Giải pháp Tiếp theo mà nhóm đã chọn.*

*Giải pháp hiện tại gồm một hệ thống hướng dẫn chi tiết được thiết kế để đáp ứng nhu cầu về kho đồng phục độc lập. Trong vòng ba tháng, giải pháp hiện tại này được thực hiện thành công.*

*Mục tiêu Giải pháp Tiếp theo được hoạch định bởi Tổng công ty Bưu chính Canada là cung cấp các tiêu chuẩn về đồng phục chính thức của Tổng công ty cho một nhà bán lẻ toàn quốc, như Sears, Bay, hoặc Eaton. Sau đó, nhân viên bưu chính sẽ được cấp phiếu để mua đồng phục trực tiếp từ các công ty được chọn. Giải pháp dài hạn là loại bỏ dần các kho đồng phục và hệ thống phân phối đi kèm. Theo kế hoạch cải tiến đã được đồng ý, Tổng công ty Bưu chính Canada giờ đây đang trong quá trình thực hiện giải pháp dài hạn này.*

*“Nếu không hỏng hóc thì đừng sửa chữa” và “Sửa chữa*

*trước khi hỏng hóc*” là hai quan điểm hoàn toàn trái ngược nhau. Trên thực tế, quan điểm “nếu không hỏng hóc...” được chấp nhận rộng rãi hơn. Tuy nhiên, Tư duy Đột phá đi theo quan điểm ngược lại và đi trước một bước quan trọng hơn. Khả năng một hệ thống bị “phá vỡ” hầu như được loại trừ bằng cách vạch kế hoạch thực hiện những thay đổi sâu rộng dựa vào nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo và nguyên tắc Cải tiến Liên tục.

“Nếu không hỏng hóc...” là một lý do cơ bản được viện dẫn khá thường xuyên, ngay cả các chính trị gia cũng thích sử

3 1 5

Tư duy Đột phá

dụng. Họ tin rằng nó giúp họ thoát khỏi cạm bẫy của nhiều vấn đề. Các giám đốc sử dụng nó để ngăn cản cấp dưới đề xuất thay đổi trước khi hệ thống phát sinh vấn đề. Đôi khi, nó còn được sử dụng để giải thích hoặc bào chữa cho những ưu tiên tùy tiện của việc ra quyết định; thông thường đó không phải là ưu tiên mà là sự lười biếng hoặc tự mãn.

“Sửa chữa trước khi hỏng” là một lời kêu gọi có tiếng vang lớn trong thế giới cạnh tranh hiện đại. Người đề xuất các chương trình cho rằng họ cung cấp một bộ hướng dẫn hoặc các cấu trúc tổ chức hoặc các kỹ thuật hoặc các khóa đào tạo để đạt được kết quả này – “quản trị chất lượng toàn diện”, “người lao động tham gia toàn diện”, kaizen(\*), chất lượng môi

trường làm việc, cải tiến năng suất lao động, “chất lượng hàng đầu”...

Các công ty như People Express (một hãng hàng không của Mỹ, hoạt động từ năm 1981 và chấm dứt năm 1987) áp dụng sự tham gia quản lý ở mức độ mà hầu như chúng ta chưa bao giờ nghĩ tới. Họ chỉ có ba cấp quản lý, mỗi người đều được gọi là “giám đốc” và họ luân chuyển vị trí với nhau... Họ cho rằng điều này làm tăng sức sáng tạo, hiệu quả, nhiệt huyết và sự cam kết với khách hàng. Vấn đề phát sinh từ mô hình quản lý này, cũng như các chương trình khác, là quan niệm cho rằng đây là một giải pháp thường xuyên cho mọi vấn đề. Quan điểm này, đã bỏ qua nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo, đã bỏ qua thực tế rằng không có giải pháp nào phù hợp cho mọi thời điểm trong tương lai; vì thế, thiết kế lại phạm vi ảnh hưởng phải được thực hiện thường xuyên.

(\*) Kaizen: Cải tiến liên tục.

3 1 6

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

Thành công của sản phẩm hoặc hệ thống nên được xem xét theo quan điểm chủ động cải tiến, thậm chí là sự cải tiến toàn diện bằng quá trình Tư duy Đột phá. Thành công có thể là thất bại chính của bạn. Ví dụ, công ty xe hơi Ford gặt hái thành công vượt trội với dòng xe Taurus và Sable vào những năm 1980. Nhưng họ lại lãng phí lợi thế của mình khi bỏ quên

các mục đích và các Giải pháp Tiếp theo cho xe hơi khi đầu tư phần lợi nhuận khổng lồ vào các hoạt động khác, mà không đầu tư vào việc cải tiến xe hơi và hệ thống của công ty. Kết quả, vào giữa những năm 1990, Ford mất khả năng cạnh tranh. Peter Drucker nói rất có lý rằng: “Người thắng cuộc trong nền kinh tế thế giới đầy cạnh tranh là những công ty, tổ chức biết loại bỏ một cách có hệ thống những sản phẩm của chính mình”.

“Sửa chữa trước khi hỏng” có mối tương quan mật thiết với quan điểm “thực hiện đúng ngay từ đầu” của phong trào chất lượng toàn diện. Một trong những cách để làm việc đúng là đảm bảo các thiết bị, phương pháp, đặc điểm khách hàng, các luồng thông tin, nguyên vật liệu và các thứ cần thiết khác được “chỉnh sửa” trước khi công việc được thực hiện. Khi đó, chú ý những ảnh hưởng của hệ thống toàn diện đến công việc của bạn là một cách hiệu quả để sửa đổi mọi thứ trước khi chúng hỏng hóc. Điều này được thực hiện trong các tổ chức bởi các nhóm giải quyết vấn đề hoặc nhóm làm việc hoặc nhóm kiểm soát chất lượng bằng các cải tiến liên tục để điều chỉnh một cách hợp lý những hệ thống đang tồn tại.

Hầu hết các chương trình “sửa chữa trước khi hỏng” trong các công ty, tổ chức được khởi đầu rất tốt. Chương trình Lãnh đạo qua Chất lượng của Tập đoàn Xerox là một trong những



chương trình thành công nhất mà chúng tôi được biết. Tuy nhiên, lưu ý trong các buổi đào tạo nhân viên thường sử dụng những cách quen thuộc (thu thập thông tin, phân tích,...) trong phạm vi môi trường công việc hiện tại, nên bị giới hạn về tư duy. “Sửa chữa trước khi hỏng” hoàn toàn có thể ứng dụng trong cuộc sống gia đình bạn khi vợ bạn thúc giục bạn sửa chữa hàng rào trước khi nó đổ xuống, thay vòng đệm khi van nước bị rỉ quá nhiều, gia cố cửa sổ ngoài trước khi tuyết rơi, và lên kế hoạch cho kỳ nghỉ trước khi các điểm du lịch hấp dẫn bị đặt hết chỗ.

Hơn cả “sửa chữa trước khi hỏng” là “biết khi nào nên cải tiến”. Vạch ra bước thay đổi tiếp theo dựa trên mục tiêu Giải pháp Tiếp theo đảm bảo cho những cải tiến liên tục, cũng như một cách kết hợp các dự án phát sinh và các giải pháp giá trị mà người khác nghĩ ra. Cải tiến Liên tục đảm bảo cho hệ thống hoạt động tốt, công ty thịnh vượng hoặc giải pháp hiệu quả. Tại sao? Bởi vì không chỉ vấn đề làm phát sinh ra vấn đề, mà cả giải pháp cũng vậy, giải pháp này luôn kéo theo giải pháp khác.

Xem xét tác động của nguyên tắc cải cách đúng lúc và các nguyên tắc khác trong hoạt động lập pháp của Quốc hội Mỹ vào những năm cuối thập niên 1980 để cứu vãn các tổ chức tín dụng đang thua lỗ trầm trọng. Paul Craig Roberts cho biết “dự luật để chinh đốn toàn bộ hệ thống tài chính của chúng ta ra

đòi trong vòng ba tháng... Công việc gấp rút như vậy khiến các nhà làm luật có ít thời gian để cân nhắc những kết quả tích cực (và những kết quả tiêu cực). Dự luật muốn đạt được ngay quá nhiều điều, mục tiêu cơ bản của dự luật là có cơ sở, 3 1 8

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

tuy nhiên, thời hạn không thực tế cho việc đáp ứng nhu cầu tài chính và các điều khoản mâu thuẫn nhau có thể dẫn đến một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng hơn”.

Một sự đột phá thật sự không chỉ là giải pháp “Big Bang”(\*) hoặc giải pháp thay đổi tổng thể mà còn đảm bảo sự thay đổi và cải tiến liên tục trong phạm vi vấn đề quan tâm. Một mục tiêu Giải pháp Tiếp theo thật ra có thể đưa đến những ý tưởng đột phá và thú vị mà bạn nghĩ cần được áp dụng ngay lập tức.

Nhưng nỗ lực cho sự thay đổi lớn, như lắp đặt máy tính vào khắp văn phòng trước rồi sau đó mới kết nối tất cả chúng lại với nhau, thì quả thật ẩn chứa rất nhiều rủi ro và trở ngại.

Với mục tiêu Giải pháp Tiếp theo trong tay, những thay đổi nhỏ hơn đối với toàn bộ hệ thống là điều cần phải tuân thủ. Những thành công nhỏ, và từ từ lớn hơn, sẽ chứng tỏ một lần nữa đường lối đúng và tạo tầm nhìn tối ưu về các lợi ích của sự thay đổi và của những cải tiến tiếp theo. Mỗi thành công là một lần kiểm tra hoặc thử nghiệm tạo ra ý tưởng về việc đề xuất một hệ thống toàn diện có hiệu quả hơn. Đường

đến mục tiêu Giải pháp Tiếp theo là một hành trình vạn dặm mà theo cách nói của các nhà hiền triết phương Đông, trước hết phải bắt đầu bằng một bước nhỏ.

Trăm hay thành tay quen, bạn càng làm thường xuyên một việc thì bạn càng làm việc đó dễ dàng hơn và bạn càng tốn ít thời gian và chi phí hơn để đạt được kết quả như mong muốn. Tuy nhiên, khi đó, sự thay đổi tiếp theo nên đưa hệ thống của bạn tới đường cong học hỏi tiếp theo.

(\*) Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ.

3 1 9

Tư duy Đột phá

Những người thành đạt và những người giải quyết vấn đề xuất sắc mà chúng tôi được biết luôn tìm cách di chuyển càng nhanh càng tốt để đạt được tầm nhìn cuối cùng của họ (mục tiêu Giải pháp Tiếp theo). Vì thế, sự thay đổi xảy ra liên tục ở tất cả các nỗ lực của họ và dựa vào các nguyên tắc được trình bày ở phần trên, chứ không dựa vào mô hình chung và các tiền lệ.

### **Một khái niệm đơn giản**

Một định nghĩa ngắn và đơn giản về nguyên tắc Cải tiến

Liên tục là *chuẩn bị một kế hoạch thay đổi và cải tiến giải pháp tiếp theo trong quá trình thực hiện*. Xác định các yếu tố của sự thay đổi có thể thay đổi sau này để hướng đến mục tiêu Giải pháp Tiếp theo. Chẳng hạn, ban giám đốc bệnh viện có thể kiểm tra việc thực hiện kế hoạch sau bốn tháng áp dụng hệ

thông quản lý hồ sơ bệnh án mới (như đã trình bày ở Chương

4) để quyết định xem liệu các yếu tố của mục tiêu Giải pháp

Tiếp theo đã thực sự khả thi hay chưa: chi phí máy tính có

thấp hơn? Những thay đổi thiết kế văn phòng có phù hợp?

Các mẫu in sẵn có thể được đơn giản hóa mà không ảnh

hưởng đến thủ tục phân loại đánh giá?

Phần thứ hai của định nghĩa là *chuẩn bị một kế hoạch làm*

*lại từ đầu để mở rộng các mục đích và phát triển một mục tiêu*

*Giải pháp Tiếp theo bằng cách sử dụng các nguyên tắc khác*

*của Tư duy Đột phá.* Giả sử bạn giải quyết vấn đề (thực ra là

ngăn chặn vấn đề phát sinh) cất giữ quần áo trong bốn năm kể

từ bây giờ. Tình hình tài chính, hình dáng cơ thể, các mối quan

hệ với những người quan trọng hoặc phong cách ăn mặc thay

đổi sẽ tác động đến những cái mà một hệ thống lý tưởng phải

3 2 0

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

có để hướng bạn đến những thay đổi lâu dài. Giả sử bạn hoặc

bộ phận của bạn sẽ giải quyết vấn đề (hoặc ngăn chặn vấn đề

phát sinh) của hệ thống thủ tục nhập viện trong ba năm sau.

Nhóm bệnh nhân thay đổi, các điều khoản trong chính sách

bảo hiểm y tế thay đổi, điều kiện hoạt động của thiết bị phân

tích dữ liệu, các thỏa thuận với các nhà cung cấp dịch vụ chăm

sóc y tế sẽ có ý nghĩa rằng Giải pháp Tiếp theo định hướng

những thay đổi chủ yếu của bạn khi đó cần phải thay đổi.

Hai vế của định nghĩa này áp dụng cho tất cả các hệ thống hoặc giải pháp, bất kể đó là một dự luật sắp có hiệu lực, một thỏa thuận quốc tế, một chiến dịch chống ma túy, một kế hoạch giáo dục, một hệ thống sản xuất bảng mạch điện tử hoặc việc chuẩn bị một bữa sáng trong gian bếp nhà bạn.

Nhận thức của bạn về bản thân và năng lực có thể được cải thiện nếu được kết hợp với nguyên tắc này. Nếu bạn cảm thấy không thể lựa chọn những mục tiêu đúng đắn, hoặc bạn thiếu kiên nhẫn với các kết quả, hoặc bạn sử dụng một hệ thống đánh giá ý tưởng có sai sót, hoặc đôi khi bạn không thể ăn mừng thành công mà bạn đạt được thì nguyên tắc Cải tiến Liên tục sẽ tạo nền tảng để bạn hoàn thiện bản thân và cải thiện nhận thức của chính mình.

Nhận định như vậy sẽ được hiểu rõ hơn nếu từ *giải pháp* được định nghĩa là “một thay đổi chứa đựng hạt giống của những thay đổi tiếp theo”. Định nghĩa này xuất phát từ việc sử dụng nguyên tắc Triển khai Mục đích và Giải pháp Tiếp theo, nhưng bạn chỉ thấy được sự đa dạng và ý nghĩa của những hạt giống này trong sự thay đổi đầu tiên khi bạn thực sự áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục.

3 2 1

Tư duy Đột phá

Khái niệm này sẽ giải thích một vấn đề mà đến chương này chúng tôi mới chủ ý trình bày. Mỗi khi bạn thấy từ *giải*

*pháp (solution)* ở bất kỳ trang nào trong quyển sách này, bạn hãy hiểu theo định nghĩa này. (Có vài chỗ nhắc đến từ *giải pháp* được sử dụng bởi người giải quyết vấn đề theo cách truyền thống. *Giải pháp* khi đó có nghĩa là câu trả lời rõ ràng để loại bỏ vấn đề, đó là một sự chú ý đã được loại bỏ từ trước trong khái niệm của chính bạn. Ngữ cảnh của câu nói và đoạn văn sẽ cho thấy rõ sự khác biệt khi nào nên hiểu theo định nghĩa này.)

## **Mục đích và các mục tiêu của nguyên tắc Cải tiến Liên tục**

Nguyên tắc Cải tiến Liên tục mở rộng các mục tiêu của các nguyên tắc khác - nhằm nâng cao mạnh mẽ khả năng ra đời của một giải pháp đột phá và được ứng dụng khi bạn đang xử lý vấn đề - bằng cách bổ sung một thành tố then chốt: một sự đột phá có thể xảy ra suốt một quãng thời gian, chứ không chỉ xuất hiện tại một thời điểm nào đó.

Có hai người có ý tưởng tiên tiến (đột phá) về việc cải tiến một cấu trúc hệ thống thông tin được thăng chức vào các vị trí điều hành tại hai chi nhánh khác nhau của một công ty.

Một người bắt đầu tiến hành thực hiện ngay ý tưởng trong chi nhánh mới. Sau ba tháng, anh nhận thấy nhân viên trong chi nhánh kiên quyết phản bác ý tưởng của mình nên đành bỏ dở việc thực hiện.

Còn người kia bắt đầu tổ chức một nhóm chuyên trách

để thảo luận về “vấn đề” xử lý thông tin. Anh nói về các mục

3 2 2

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

đích của hệ thống, xác định các giải pháp dài hạn và xem xét tất cả mọi mặt của việc thay đổi có thể xảy ra. Một số thay đổi ban đầu được tiến hành trong bốn tháng, và cứ mỗi hai tháng lại có các thay đổi tiếp theo. Trong vòng một năm, ý tưởng ban đầu của anh đã được hoàn thành.

Vậy sự đột phá có phải chỉ là ý tưởng hay việc thực hiện ý tưởng? Phương pháp nào sẽ dẫn đến sự thay đổi?

Căn cứ vào mục tiêu tổng thể, nguyên tắc Cải tiến Liên tục bao gồm mục đích và các mục tiêu sau đây:

1. *Sử dụng lợi thế từ tầm nhìn dài hạn của nguyên tắc*

*Triển khai Mục đích, Giải pháp Tiếp theo, và Thiết lập Hệ thống.* Mọi người biết rằng một sự thay đổi thường phải được thực hiện nhanh chóng, ngay cả khi có sự định hướng của các mục đích và mục tiêu. Nhưng ý tưởng được cung cấp bởi những chỉ dẫn này có thể kích thích một phương thức thay đổi liên tục cũng như đảm bảo rằng sự thay đổi sớm là tốt và có thể vẫn được áp dụng cho những cải tiến xa hơn. Thông qua các nguyên tắc này, thay đổi sẽ là người bạn đồng hành của bạn. Lợi ích thực tế của hai nguyên tắc còn lại là cung cấp một cơ sở vững chắc để xử lý vấn đề thay vì chỉ đưa ra một phương châm đơn giản: “thay đổi là bất biến”.

Những yếu tố quyết định thời điểm cải tiến là các đặc

điểm của Giải pháp Tiếp theo và ma trận hệ thống vốn có thể mang lại thành công cho bất kỳ kế hoạch thay đổi nào nếu được áp dụng từ hôm nay. Kết quả từ việc áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục chính là sự hoạch định cho những chỉnh sửa, bổ sung tiếp theo theo hướng mục tiêu Giải pháp Tiếp theo.

3 2 3

Tư duy Đột phá

2. *Làm nền tảng cho việc hoạch định thực tế.* Thông

thường, ở cả hai cấp phân xưởng và công ty, vạch kế hoạch là một việc làm không mang lại hiệu quả - hoặc tệ hơn, nó chỉ đưa ra các con số “trong mơ” để mang đến “cảm giác tuyệt vời” về định hướng chiến lược của những người tham gia. Thật không may, theo John F. Lawrence: “Trên lý thuyết, vạch kế hoạch là một việc làm hữu ích, nhưng thực tế không phải vậy. Bởi vì môi trường chiến lược thường chỉ là một yếu tố phụ trong quá trình hướng đến kết quả cuối cùng theo hướng lợi nhuận là chính... Các con số trở nên quan trọng hơn những nhận định được sử dụng để đưa ra con số đó... Sự đánh giá liên tục về các điều kiện hoạt động bị thay thế bằng kế hoạch 5 năm hay 10 năm. Thực sự là, người ta đang lên kế hoạch để thay thế cho một thế giới thực”.

3. *Đảm bảo sự thành công của một hệ thống.* Sự thúc bách về mặt thời gian trong việc cân nhắc những thay đổi tiếp theo



của hệ thống phải đảm bảo yêu cầu then chốt là chú ý đến những thay đổi trước đó. Đôi khi, sự thay đổi mới theo dự kiến không có tính khả thi: thiết bị mới chưa có, chi phí quá cao, khối lượng công việc quá nhiều đến nỗi không thể ngừng sản xuất hoặc ngừng yêu cầu dịch vụ, hoặc một người có ảnh hưởng quan trọng lâm bệnh. Kiểm tra hiệu quả hoạt động, thậm chí là một quy trình công việc nhà (làm việc vặt trong nhà, thanh toán hóa đơn, bảo hành xe hơi) một cách tích cực. Và biết khi nào cần thay đổi một lần nữa, thành công cũng có nghĩa là bạn biết khi nào quay lại hay trì hoãn một sự thay đổi.

4. Duy trì lực đẩy về hướng một tổ chức *phản ứng nhanh* (*fast-response*). Các nguyên tắc khác tập trung vào “khách

3 2 4

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

hàng”, những mục đích lớn hơn, các câu hỏi về chất lượng và thời điểm và tầm nhìn dài hạn về hệ thống của bạn, tất cả tạo nên một tổ chức có thể ứng phó nhanh chóng với những yêu cầu mới của thị trường. Một sự thay đổi được lên lịch trình (đào tạo nâng cao năng lực nhân viên, giảm cấp quản lý cho một số quá trình ra quyết định, các thiết bị mới) có thể giúp bạn tiến xa hơn trong cuộc cạnh tranh.

Nguyên tắc Cải tiến Liên tục là cơ sở để xác định tổ chức lớn mạnh bằng sự học hỏi không ngừng có nghĩa là gì. Với các xu hướng tương lai và đặc điểm hoạch định được trình bày

trên, bạn và tổ chức luôn luôn học hỏi và cải tiến. Với cá nhân bạn, hãy xây dựng một cuộc sống tốt đẹp bằng cách xem mọi thứ là cơ hội chứ không đơn giản là sự ngẫu nhiên.

*5. Học hỏi liên tục trong một môi trường thay đổi với tốc độ cao.* Một sự thay đổi được hoạch định là cơ hội để học hỏi về những thành tựu mới. Không bao giờ là quá muộn để tìm kiếm những phương án cho một sự thay đổi. Đánh giá lại là một cách để học hỏi liên tục. Ví dụ, hãy để những người dự họp mang đến ít nhất hai ý kiến về bước tiếp theo, cải tiến tiếp theo, hoặc thay đổi giải pháp hiện tại... Nếu sự thay đổi được xét thấy là sai lầm, tốt nhất là nghiên cứu nó càng sớm càng tốt để loại ra ngay – theo Warren Bennis, đó là một năng lực của người lãnh đạo.

*6. Tránh rơi vào tình trạng “bất ngờ” của khủng hoảng.* Ian Mitroff, Giám đốc Trung tâm Quản lý Khủng hoảng trường Đại học Southern California, chứng minh rằng các cuộc khủng hoảng, như hàng giả, tràn dầu, khủng bố và vi rút máy tính, đang xảy ra ngày càng tăng, và ảnh hưởng trên toàn cầu.

3 2 5

Tư duy Đột phá

Ông kêu gọi “tái thiết kế toàn diện công ty... không chỉ để phản ứng mà còn ngăn chặn những cuộc khủng hoảng này xảy ra ngay từ điểm xuất phát” là một lý do khác để cảnh báo về những thay đổi đã được hoạch định trong hệ thống.

Có những phát sinh bất ngờ phổ biến khác trong hệ thống – hư hỏng thiết bị, giao hàng trễ, hàng chất lượng kém – và chúng nên được xem xét trên phạm vi toàn hệ thống. Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống giúp hình dung những phát sinh bất ngờ và sự phòng ngừa đối với chúng, hoặc các quy tắc ứng xử có thể cần được đưa vào hệ thống, cùng với việc xem kế hoạch cải tiến là cái tạo ra cơ hội để xây dựng những biện pháp phòng thủ chống lại những cú sốc không thể dự đoán trước. Không có một giải pháp nào rõ ràng đến mức ai cũng có thể hiểu được cho bất kỳ vấn đề nào. Như H. L. Mencken nói: “Có một giải pháp đơn giản cho mọi vấn đề về con người - rành mạch, hợp lý và... sai lầm”. Tư duy Đột phá cho thấy mọi giải pháp dễ dàng hầu như đều sai vì nhiều lý do: đó chỉ là một sự thay đổi chấp vá, tạm thời, bỏ sót những đặc điểm hệ thống quan trọng, phớt lờ phản ứng của người khác, không đảm bảo rằng hệ thống sẽ tiếp tục tồn tại, phụ thuộc quá nhiều vào việc thu thập dữ liệu, không hỗ trợ cho những thay đổi đã được hoạch định... Còn các nguyên tắc Tư duy Đột phá đảm bảo những phát sinh bất ngờ được hạn chế ở mức thấp nhất.

### **Sự cần thiết của nguyên tắc Cải tiến Liên tục**

Tranh cãi trên thế giới, tại Mỹ, và trong mỗi công ty, tổ chức về vấn đề đều xuất phát từ hai tiêu điểm cách xa nhau – bản chất và tính khốc liệt của vấn đề và các giải pháp tuyệt vời

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

cho vấn đề. Khả năng cạnh tranh được phân tích chán chê dưới các thuật ngữ như *cán cân thương mại, thống kê sản lượng* (ví dụ, tỷ lệ số giờ lao động của người Mỹ so với người Nhật), *chất lượng, cải tiến sản phẩm hoặc dịch vụ, khảo sát sự hài lòng khách hàng*... Các giải pháp được trình bày một cách đại thể: các tổ chức phản ứng nhanh, hạ giá thành, cải tiến chất lượng, các ưu đãi thuế cho nghiên cứu - phát triển, các chức năng sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt, sửa đổi hàng rào thuế quan, cải tiến dịch vụ khách hàng...

Tương tự, vấn đề ma túy cũng được mô tả qua hàng đồng dữ liệu đồ sộ được in ra về độ tuổi trung bình của người nghiện, mức độ tham nhũng, những đồng tiền “bẩn”, mối quan hệ ngoại giao, hàng tấn thuốc lậu được tuồn vào/ra, và trong khi nhiều giải pháp thực hiện đòi hỏi sự hợp pháp hóa, chi phí thi hành pháp luật, các cánh đồng trồng thuốc phiện ở nước ngoài cần được phá bỏ, biên giới Mỹ cần được kiểm soát chặt chẽ, các chương trình giáo dục cộng đồng rộng rãi...

Hay như việc tận dụng nhà ở làm văn phòng là không phù hợp bởi vì lượng thư đến quá lớn, không có không gian cho việc viết lách, số lượng sách cần lưu trữ, chỗ đặt máy tính, các chính sách bảo hiểm... trong khi các giải pháp khả thi khác có thể là: chuyển đến một văn phòng nhỏ, đặt sách vào một tủ áo, sử dụng các tủ lưu trữ hồ sơ, kệ sách...

Không may là, tranh cãi hiếm khi chạm đến giải pháp xử

lý vấn đề, thậm chí đối với các vấn đề hiển hiện ngay trước

mắt hoặc một mục tiêu Giải pháp Tiếp theo rất dễ triển khai.

Khi một đích đến vẫn chưa được xác định (như trong vấn đề

ma túy) thì rất hiếm khi có được sự thảo luận hay về quy trình

3 2 7

Tư duy Đột phá

giải quyết vấn đề - trừ khi yêu cầu đó trở nên bức thiết nhất.

Rõ ràng, quy trình đề ra biện pháp chống sâu hại (Chương 5)

có thể được sử dụng cho những vấn đề phức tạp. Ít ra, phương

pháp này cũng dẫn đến một hệ thống dựa vào các giai đoạn cải

tiến cho những thay đổi liên tục thay vì dựa vào chỉ một Giải

pháp Tiếp theo cuối cùng.

Trong tất cả các trường hợp, nguyên tắc lập kế hoạch cải

tiến đúng lúc nhấn mạnh việc xác định thời điểm thực hiện

các thay đổi bổ sung hoặc bắt đầu một dự án mới hoặc kêu

gọi người tham gia hoặc chuyển giao công nghệ. Nguyên tắc

này bao trùm các nguyên tắc khác, kết nối thành một thể liên

tục, nhưng vẫn có thể đứng độc lập trong vai trò là một công

cụ giải quyết và ngăn chặn vấn đề.

*Trước tiên*, quy luật nhiệt động lực học, hay xu hướng

chung của các hệ thống là hướng đến sự xáo trộn và mất

trật tự, có nghĩa là năng lượng và nỗ lực chỉ để cân bằng hệ

thống. Vì thế, để thực hiện cải tiến, nỗ lực và năng lượng bổ

sung là rất cần thiết, đặc biệt khi bạn muốn tránh khủng hoảng vì hệ thống thật sự bị xáo trộn (không sản xuất ra sản phẩm hoặc không cung cấp được dịch vụ, chất lượng không được chấp nhận, tai nạn xảy ra...). Tiếc thay, chúng ta thường chỉ khen thưởng cho những người giải quyết vấn đề mà không khen thưởng những người ngăn chặn vấn đề. Thế nhưng nhu cầu để đạt được lợi thế về công nghệ, về tổ chức và cạnh tranh và quan tâm đến nhu cầu của khách hàng (hoặc của người thụ hưởng cuối cùng) nên được xem xét lý do để xác lập những thời điểm cải cách cho chính bạn và tổ chức.

3 2 8

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

*Thứ hai*, thời gian sẽ xóa nhòa tất cả, bất kể đó là những giải pháp tốt nhất. Sản phẩm hoặc dịch vụ thành công cần được khảo sát thường xuyên để xác định liệu những cải tiến có phù hợp và, đôi khi, liệu Giải pháp Tiếp theo mới có thích đáng không. Giải pháp Tiếp theo cũ là một hệ thống cải tiến nhằm định hướng việc áp dụng cái mới, cũng như thay thế cho cái cũ, vốn không còn phù hợp và cần sự thay thế. Mọi người có xu hướng chấp nhận và không đòi hỏi đủ các điều kiện trong phạm vi họ làm việc. Cơ cấu tổ chức cần sự thích ứng liên tục để đáp ứng sự chuyển tiếp và thay đổi trên thị trường. Hiệu quả của hệ thống hoặc giải pháp mới thường

tăng ngay nhưng lại giảm liền sau đó. Vì thế, bạn phải bắt được sự chuyển động đi lên trong hiệu năng làm việc và cải tiến hệ thống để đảm bảo rằng hiệu năng tiếp tục tăng lên thay vì rơi vào trạng thái tiêu cực hoặc tình trạng khủng hoảng trước khi có một Giải pháp Tiếp theo.

Cần nhắc viết lại kịch bản cho mục tiêu Giải pháp Tiếp theo đã định bằng cách thực hiện lại dự án giải quyết vấn đề sử dụng các nguyên tắc và quy trình Tư duy Đột phá. Hãy nhớ đến nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo nếu một chương trình, công nghệ hoặc hệ thống hiện thời thúc đẩy bạn bắt đầu lại.

*Thứ ba*, không có lời giải đáp dễ dàng. Cho dù công nghệ đã có sẵn, thái độ sửa đổi tạm thời của nhiều tổ chức thật ra không có cơ sở vững chắc. Điều này vẫn đúng mặc dù công nghệ máy tính được xem là rất “thông minh”. Cho dù chúng ta phát triển trí tuệ nhân tạo đến thế nào đi nữa thì dữ liệu máy tính cũng cần được cải tiến liên tục.

3 2 9

Tư duy ĐỘT phá

Một minh họa cho ý này là việc lấy các tổ chức khác làm chuẩn, tức so sánh hiệu quả hoạt động của một tổ chức với hiệu quả của các tổ chức dẫn đầu khác. Sự so sánh đó sẽ dẫn đến việc hoạch định những thay đổi trong tổ chức để xóa bỏ khoảng cách. Vấn đề là bạn không bao giờ có thể tiến lên phía

trước bởi vì trong khi bạn đang cố gắng xóa bỏ khoảng cách, thì các công ty dẫn đầu đã tiếp tục tiến xa hơn. Và chưa kể là những người đề xuất tiêu chuẩn sẽ nhận ra rằng việc thu thập tất cả thông tin sẽ gặp khó khăn như thế nào. Sự cần thiết phải áp dụng tất cả các nguyên tắc của Tư duy Đột phá – đặt biệt là việc hoạch định cải tiến liên tục dựa vào các mục đích và Giải pháp Tiếp theo – là rõ ràng khi xem xét các tình huống này.

*Thứ tư*, cải tiến liên tục ngày nay là một khái niệm được nhấn mạnh trong việc đi tìm các mức độ hiệu năng cao hơn trong hệ thống hiện tại. Nguyên tắc hoạch định cho sự cải tiến liên tục mở rộng khái niệm đến những đặc điểm của chính hệ thống. Ví dụ, cải tiến các cấp độ hiệu quả (sai sót giảm xuống, sản lượng tăng lên, chi phí giảm đi trên mỗi đơn vị sản phẩm) trong hoạt động của bộ phận mua hàng là một yêu cầu bức thiết. Đồng thời, nguyên tắc này cũng thay đổi chính mô hình mua hàng (đầu vào, đầu ra, quy trình, máy tính, yếu tố con người... như được trình bày trong nguyên tắc Thiết lập Hệ thống).

Cải tiến hiệu suất hoạt động là tìm kiếm những hành động điều chỉnh đúng lúc và hiệu quả hơn, còn thay đổi những đặc điểm hệ thống là tìm kiếm hiệu quả tốt hơn của hệ thống. Một cuộc khảo sát 48 công ty sản xuất về các chương trình cải tiến



nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

năng suất cho thấy các công ty này đã tiết kiệm được hai lần chi phí sản xuất mỗi năm khi áp dụng nguyên tắc Tư duy Đột phá so với các phương pháp truyền thống.

*Thứ năm*, quản lý nhân sự kỹ thuật và công nghệ là một phần việc tối quan trọng trong các tổ chức. Lượng thông tin công nghệ và số lượng các nhà công nghệ gia tăng với tốc độ ngày càng cao. Khả năng cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào cả tính có sẵn và tính tiện ích cao của công nghệ. Chu trình thời gian của các dự án phải được cắt giảm. Các hệ thống của tổ chức cần được thiết kế, vận hành, tái thiết kế, tinh chỉnh cho phù hợp với việc cải tiến hiệu suất để tái thiết kế một lần nữa.

### **Áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục**

Có nhiều cách khác nhau để áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục. Đối với bạn, hoặc tổ chức của bạn, việc thiết lập một hệ thống để hoạch định các thay đổi cho mỗi dự án là một vấn đề đòi hỏi phải áp dụng Tư duy Đột phá. Những mục đích cần đạt được là gì? Đây là ý tưởng tạo ra một Giải pháp Tiếp theo có thể thay đổi cả hệ thống?

Cách khác để áp dụng nguyên tắc này là kết hợp khái niệm vào quá trình lập kế hoạch tổng thể của tổ chức thay vì tiến hành cải tiến ở từng dự án đơn lẻ. Nguyên tắc có thể hướng dẫn việc hoạch định sản phẩm và dịch vụ mới, công nghệ và

kỹ năng mới dành cho tổ chức (nền tảng công nghệ), các hệ thống và quy trình mới và hiệu quả hơn. Ý tưởng về nền tảng công nghệ đảm bảo rằng “công nghệ mới được những người trong tổ chức hiểu đầy đủ để tiến hành phát triển sản phẩm

3 3 1

Tư duy Đột phá

[và dịch vụ] mới một cách thuận lợi và nhanh chóng. Kế hoạch toàn diện này sẽ dẫn đến việc xem giải pháp Giải pháp Tiếp theo là một mô hình hay nhất của Tư duy Đột phá.

Trách nhiệm thực hiện kế hoạch cải tiến liên tục có thể được phân công và phân cấp. Những người có liên quan trực tiếp khi hệ thống được cài đặt ban đầu có thể được giao nhiệm vụ vạch kế hoạch cho những thay đổi tiếp theo. Phân công còn có tác dụng truyền động lực tiến lên phía trước cho những người khác trong cùng phòng ban, hoặc chi nhánh. Phân quyền có thể được hiểu là giám cấp ra quyết định điều hành (chất lượng, bảo trì, quan hệ khách hàng đối với tất cả mọi vấn đề) được áp dụng mạnh mẽ trong các tổ chức ngày nay, và hiện tại là nỗ lực hoạch định và thay đổi.

Huấn luyện và đào tạo về nhiệm vụ và phương pháp cải tiến liên tục là sự bổ sung cần thiết cho việc phân quyền. Qua học hỏi Tư duy Đột phá, các cá nhân sẽ có cơ hội đạt được những hiểu biết và kỹ năng mới khi xử lý những dự án riêng biệt có kết hợp với công nghệ mới. Điều này có thể dẫn đến

việc đào tạo kỹ thuật khác cho nhân viên – một lĩnh vực mà nhà tư vấn quản lý Tom Peters cho biết rằng các nước như Đức, Thụy Sĩ và Nhật đều đầu tư nhiều hơn Mỹ gấp ba lần.

Một hướng khác trong việc hoạch định cải tiến là kế hoạch dự phòng cho tất cả các hệ thống và quy trình. Lên lịch bảo dưỡng thường xuyên cho mỗi bộ phận của thiết bị, như khi bạn mang xe đi bảo trì định kỳ. Dưới quan điểm Tư duy Đột phá, tất cả các hệ thống và quy trình chính hoặc vấn đề hoặc phạm vi chức năng hay chương trình (như chương trình quản lý chất lượng toàn diện) sẽ được lên lịch kiểm tra toàn

3 3 2

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

diện một cách thường xuyên, tự động kết hợp với bất kỳ sự cải tiến nào xuất hiện giữa chu kỳ.

Có lẽ đây là cách tốt nhất để thể chế hóa phương châm

thách đố mọi thứ đang được thực hiện bên trong tổ chức của

bạn – việc làm, nhóm, phòng ban, sản phẩm, dịch vụ, chính

sách... Tìm bất kỳ hệ thống nào tốt hơn sẽ giúp đánh giá xem

những hệ thống hiện tại này có cần thiết hay không. Quan

điểm bảo dưỡng dự phòng để cải tiến không để lại mâu thuẫn

và hạn chế những câu hỏi tiêu cực, như “Tại sao anh lại nghiên cứu về đề tài mà tôi đang làm?”.

Các kỹ thuật lên kế hoạch như bảng công tác và các tập hồ

sơ có thể áp dụng cho những vấn đề phức tạp hơn như: biểu

đồ phát triển thời gian, viễn cảnh theo thời điểm... và bắt đầu những kỹ thuật đơn giản trước. Bạn có thể tiến đến một kế hoạch tinh tế hơn khi bạn nhận ra điều đó là cần thiết. Thông thường, việc ước lượng thời gian là khó tránh khỏi những sai sót. Theo Augustine, “thời gian hoàn thành một công việc có thể dài hơn 1/3 so với dự kiến ban đầu”.

Tại mỗi thời điểm trong lịch trình cải cách, bạn cần đánh giá lại hiệu quả hoạt động của hệ thống cho đến thời điểm đó. Cho dù bạn có đánh giá liên tục hay không, bạn cũng cần thực hiện một số bước kiểm tra cần thiết trước khi bắt đầu tiến hành sự thay đổi tiếp theo, có thể đó là sự thay đổi không khả thi nếu hệ thống không hoạt động theo kỳ vọng.

Tiêu chí hoặc thước đo tính hiệu quả được xác lập với các đặc điểm của hệ thống, và dữ liệu của những yếu tố này cần được đánh giá. Nhưng hãy cẩn thận, Ed Lawler nói rằng: “Con

3 3 3

Tư duy Đột phá

người trong tổ chức có xu hướng không sử dụng những dữ liệu “mang tính khoa học” này khi họ đánh giá thành công hay thất bại của một nỗ lực... Trong nhiều trường hợp, các đánh giá thường dựa vào những hình thức khác từ việc suy diễn hoặc tình huống ngẫu nhiên”.

Định kiến của một nhà quản lý có thể bóp méo diễn giải của anh ấy/cô ấy về một lời nhận xét, chẳng hạn, từ một nhân

viên nào đó khi người này phát biểu rằng “*chẳng có điều gì lớn đang diễn ra*”. Nếu không thích thay đổi, nhà quản lý đó có thể sử dụng lời nhận xét để chống lại bất kỳ thông tin tích cực nào về sự cần thiết phải thay đổi. Những thay đổi cải tiến không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng việc đánh giá dữ liệu tỏ ra rất hữu ích trong nhiều trường hợp.

Tính toán tỷ lệ giữa giá trị của thay đổi và chi phí để thay đổi là việc làm hữu ích và giúp xác định xem sự thay đổi đã định có cần thiết hay không.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng trong các việc áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục là sự tin tưởng. Bạn và người khác phải làm mọi điều để thể hiện niềm tin rằng thay đổi đó sẽ được thực hiện thành công; rằng giải pháp tiếp theo có thể đạt được ở những mốc thời gian đã định, và chi phí để cải thiện chính sách, cải tiến sản phẩm, dịch vụ, chất lượng, năng suất *luôn luôn* khả thi. Cam kết theo đuổi sự cải tiến liên tục là một kết quả của những nỗ lực như thế. Vì thế, cải tiến không dành cho những người hay nghi ngờ.

Khi áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục, bạn hãy tự hỏi chính mình:

3 3 4

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

- Có phải chúng ta nghĩ chỉ có một giải pháp và đây chính là nó?

- Chúng ta có định “sửa chữa trước khi hỏng” không?
- Chúng ta có chuẩn bị một lịch trình cho sự thay đổi và cải tiến không?
- Giải pháp của chúng ta có bao gồm các “hạt mầm” cho những thay đổi về sau không?
- Chúng ta có thiết kế những kế hoạch tài chính và chiến lược có xét đến mối liên hệ với những cải tiến cần thiết hay không?

### **Cải tiến: Một số phản ánh**

Ý tưởng cải tiến có những nghịch lý của nó. Ngược lại, mỗi chúng ta lại tin chắc rằng đã là quy trình thì sẽ không bao giờ thay đổi; nhưng thực ra sự thay đổi liên tục diễn ra trong cuộc sống của chúng ta và cho chúng ta càng nhiều lựa chọn trong hầu hết mọi chuyện. Mặt khác, mỗi chúng ta đều cảm thấy rất hài lòng với các hoạt động mà mình thực hiện hoặc các hệ thống chúng ta đang vận hành – nhà cửa, chương trình thể thao, thăm viếng họ hàng, quy chế điều hành công việc của bạn, các lễ nghi của cộng đồng chúng ta. Thật may, đó là phương tiện thiết lập một nền tảng về cuộc sống mà tình huống trước đó có thể diễn ra xung quanh nó.

Các xã hội nói chung phản ánh sự mâu thuẫn này, thể hiện niềm tin về các giá trị của quá khứ trong khi vẫn tìm kiếm và chấp nhận các lợi ích của sự phát triển kinh tế và khoa học kỹ thuật, song đối với giá trị con người và cuộc sống trên Trái đất

## Tư duy Đột phá

thì vẫn trung thành áp dụng những cải tiến khoa học và kỹ thuật từ các nghiên cứu thận trọng của chúng ta về tri thức mới. Mong muốn có một xã hội tốt đẹp hơn là một động lực tiên quyết khiến hành động con người tuân theo những niềm tin này. Nó cũng là một động lực để thiết kế và phát triển các hệ thống, để giải quyết và ngăn chặn vấn đề. Ngay cả các cách thức duy trì giá trị truyền thống và giá trị con người cũng đòi hỏi những hành động giải quyết vấn đề và ngăn chặn vấn đề.

Vậy sự cải tiến đòi hỏi điều gì? Giáo sư chuyên ngành quản lý và tổ chức Jim O'Toole, Giám đốc điều hành Viện Lãnh đạo, thuộc Đại học Southern California, sử dụng mô hình com-pa tĩnh, bốn chiều, để xác định những giá trị có thể giúp chúng ta vượt qua các giai đoạn có những thay đổi lớn trong đời: giai đoạn tìm kiếm tự do, giai đoạn tìm sự bình đẳng, gia đình nâng cao hiệu năng cá nhân, và giai đoạn phụng sự cộng đồng. Nhưng không thể đưa ra câu trả lời nào dứt khoát bởi vì có hơn sáu tỷ người trên thế giới với ngàn ấy quan điểm khác nhau. Mặt khác, xã hội nói chung ủng hộ một số quan điểm tích cực về các yếu tố của sự cải tiến vốn tạo ra nền tảng cho nguyên tắc này và là lý do bạn nên áp dụng nó để mang lại lợi ích cho bạn.

Một yếu tố của cải tiến là mong muốn đạt được hiệu quả

cao hơn hoặc khai thác và sử dụng nhiều hơn nguồn nhân lực và tài nguyên còn bị giới hạn. Một số tiêu chí mà con người nghĩ đến: năng suất tốt hơn, hiệu năng cao, lợi nhuận tăng, dịch vụ cải thiện, chất lượng cải tiến, thị phần mở rộng, mối quan hệ với cử tri được cải thiện, năng lực sản xuất và cung ứng dịch vụ được cải thiện. Mặc dù đây có thể là một mục

3 3 6

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

đích trong chính nó, nhưng việc kiểm tra kết quả hoặc giá trị của nó làm hé mở các yếu tố khác của sự cải tiến.

Đi tìm hiệu năng cao hơn là đi tìm chất lượng cuộc sống tốt hơn. Thông thường, hiệu năng cao hơn về cơ bản có liên quan đến các mục đích vật chất của cuộc sống. Quá nhấn mạnh đến điều này sẽ dẫn đến thái độ coi trọng vật chất có thể gây nguy hại đến các giá trị khác. Các ý tưởng liên quan đến việc đạt được một chất lượng cuộc sống cao hơn gồm hòa bình giữa các quốc gia, ý thức cộng đồng, tiêu chuẩn cuộc sống tốt đẹp, chăm sóc y tế chung, hệ thống giao thông vận tải hiệu quả, an toàn kinh tế, luật pháp và an ninh trật tự, phòng thủ quốc gia, mọi người đều có việc làm, điều kiện làm việc an toàn, có thời gian rảnh rỗi và có sẵn nguồn tài nguyên, sống thọ, môi trường sạch đẹp, và mối quan tâm của cộng đồng dành cho người khuyết tật và bất hạnh.

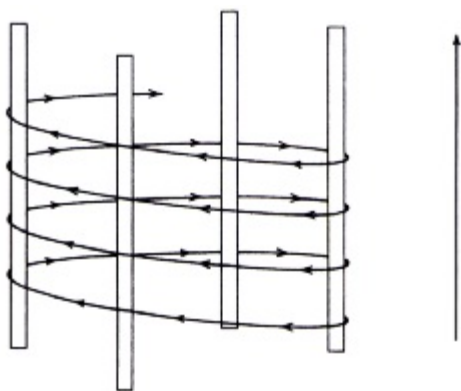
Một lần nữa, chất lượng cuộc sống tốt hơn có thể là một



mục đích của chúng ta. Nhưng liệu nó có dẫn đến một sự nâng cao *phẩm giá con người* hay không? Kết hợp với nâng cao nhân phẩm và tự do cá nhân là niềm tin rằng mỗi người đều có năng lực độc đáo của riêng mình và niềm tin rằng mỗi người có nhiều quyền con người và được tự do: thời gian rảnh rỗi để theo đuổi những hoạt động độc đáo, cuộc sống của mỗi con người có một giá trị cao, sự công bằng lớn hơn, mọi công việc đều thể hiện tính nhân bản, sự riêng tư và tự do thông tin được mở rộng, các cơ hội học hỏi rộng mở phục vụ nhu cầu học hỏi vô tận của con người.

Kết quả của việc nâng cao phẩm giá con người là gì? Là sự hoàn thiện cá nhân – mỗi người đều có cơ hội phát triển như

3 3 7



Tư duy ĐỘT phá

nhau, mỗi người có thể chọn một lối sống độc đáo của riêng mình, và mỗi người phải được bảo vệ về các quyền cá nhân.

Với những yếu tố khác của chất lượng cuộc sống cao hơn, mong muốn hoàn thiện cá nhân lại là một mục đích trong chính nó. Nhưng nếu đặt câu hỏi: “Kết quả chính của nó là gì”

thì câu trả lời có thể là để giúp xã hội và cá nhân đạt được hiệu năng cao hơn.

Mối quan hệ của bốn yếu tố “cải tiến” có thể được mô tả bằng một sơ đồ vòng tròn đi lên như mô tả trong Hình 10-1.

Bất kỳ yếu tố nào cũng có thể được chọn làm điểm khởi đầu.

Nhưng sự liên tục tìm kiếm điều kiện tốt hơn trong ba yếu tố còn lại sẽ quay trở lại điểm đầu tiên. Vòng tròn này cho thấy nếu tập trung vào bất kỳ yếu tố nào, dù có chủ ý hay không, thì tất cả các yếu tố khác đều bị ảnh hưởng.

Không ngừng

Sự

Danh dự

làm mới

Tính

cải tiến

bản thân

hiệu quả

Chất lượng

cuộc sống

**Hình 10-1:** Đường xoắn ốc đi lên của sự cải tiến liên tục.

3 3 8

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

Mỗi vòng tròn của các yếu tố có thể được mô tả thông qua thời gian như chiều thứ ba. Giả sử có một đường biểu diễn sự cải

tiến đi lên tạo ra hiệu ứng xoắn ốc như trong Hình 10-1. Một đường xoắn ốc chính xác ban đầu sẽ cho thấy sự bất đối xứng dọc theo nó. Sự cân bằng và bất cân bằng giữa các yếu tố là những dữ kiện quan trọng. Đường xoắn ốc cho thấy cả khái niệm và thực tế của các điều kiện tốt hơn được mở rộng theo thời gian. “Số lượng” của từng yếu tố riêng lẻ, như tuổi thọ con người chẳng hạn, hiện nay cao hơn so với cách đây 150 năm. Xu hướng phát triển của xã hội trên thực tế được xác định là một sự dịch chuyển đi lên tương đối đồng đều theo đường xoắn ốc.

Tính hợp lý và mối quan hệ theo đường xoắn ốc của các yếu tố “cải tiến” đã giải thích khá rõ ý nghĩa của nguyên tắc Cải tiến Liên tục, đồng thời làm sáng tỏ lý do vì sao bạn cần lập kế hoạch cho sự thay đổi liên tục trong từng dự án hoặc hệ thống mà bạn thiết kế.

Không có sự chắc chắn nào về “tuổi thọ” của sự thay đổi hiện tại. Lĩnh vực khoa học cơ bản nhất của vật lý có nguyên lý về sự bất định được phát biểu rằng người ta không thể mô tả chính xác cả vị trí lẫn mô-men của một hạt cơ bản, một hạt nhân hoặc một phân tử. Đối với các hệ thống mà con người tổ chức hoặc điều hành, nguyên lý đó có ý nghĩa thực tế là định luật về entropy rõ ràng tạo ra bất kỳ sự thay đổi nào trong một hệ làm nó suy giảm một cách nhanh chóng, trừ phi việc cải thiện hiệu suất và nâng cấp hệ thống được tiến hành định kỳ.

Kế hoạch thời gian là cơ chế để “giải mã” hy vọng và mong

muôn cải tiến của chúng ta thành một thực tế thể hiện qua

các kế hoạch và nỗ lực của chúng ta.

3 3 9

Tư duy Đột phá

Khi áp dụng nguyên tắc Cải tiến Liên tục, hãy luôn xác

định những người có cái nhìn đơn giản nhất về hệ thống và

giải pháp: “nếu không hỏng thì đừng chỉnh sửa”. Đây là những

người thường phản đối các đề xuất cải tiến hệ thống hoặc giải

pháp hiện tại, đơn giản vì họ lười biếng hoặc để bảo vệ lợi ích

của riêng mình.

Hoặc, họ sẽ “cố gắng” thể hiện những quan điểm tích cực:

“Chúng tôi đã giải quyết vấn đề đó cách đây vài tháng. Hãy sang

các vấn đề khác đi”. Hoặc họ khẳng định rằng sự lộn xộn của

các hoạt động chính đốn là “cách chúng tôi làm việc ở đây”.

Những người phớt lờ nguyên tắc Cải tiến Liên tục thường

là những người quá chú trọng nỗ lực làm đúng mọi việc mà

không thể dừng lại và hỏi: “Có phải chúng ta đang làm những

việc đúng?”. Hãy thận trọng vì có khi bạn sẽ bị kẹt ở đó. Họ sẽ

cố gắng gạt bỏ những quan tâm của bạn bằng cách chỉ ra rằng

chúng không có ý nghĩa. Họ thường nói như sau: “Vấn đề đó

không đủ lớn để lãng phí thời gian vào lúc này đâu!”.

Cuối cùng, hãy cảnh giác với những người khi đối diện với

vấn đề thì gạt phăng sự phức tạp vốn có của nó bằng nhận

định đơn giản một cách thái quá rằng: “Điều này chẳng cần

phải suy nghĩ gì nhiều”. Nếu vấn đề quả thực là thế thì họ chính là những người giải quyết vấn đề hoàn hảo nhất.

## **Kết luận**

Cuộc hành trình xuyên qua nguyên tắc Cải tiến Liên tục gắn chặt Tư duy Đột phá vào mục tiêu chung của xã hội là cải tiến mọi việc chúng ta làm. Đây không phải là giải pháp cuối cùng, nhưng hành trình sẽ làm sáng tỏ nhu cầu then chốt

3 4 0

nguyên Tắc cải Tiến liên Tục

nhằm thay đổi cách tư duy của chúng ta khi bắt tay vào quá trình cải tiến.

Một chu trình thay đổi liên tục là kết quả mong đợi của nguyên tắc này. Các tổ chức thành công xem thay đổi (phát triển hiệu quả của sản phẩm và dịch vụ mới, cải tiến hệ thống trước khi phát sinh vấn đề, và cải thiện tình hướng vấn đề) là triết lý hoạt động của họ. Cải tiến liên tục là mẹ của thành công. Kounosuke Matsushita thì viết rằng:

Con người có xu hướng ung dung khi mọi chuyện đang tiến triển tốt đẹp. Chúng ta sống trong cuộc sống nhẹ nhàng và mất hết nhiệt huyết trong việc đi tìm cuộc sống mới. Tuy nhiên, với suy nghĩ đó, chúng ta không thể theo kịp sự thay đổi năng động của xã hội và sự tự làm mới mình của chúng ta vì thế sẽ dừng lại.

Cho nên, bạn đừng bao giờ quên rằng chúng ta luôn đi tìm những ý nghĩa mới của cuộc sống và làm điều chúng ta muốn

bằng chính năng lực của mình.

Kết hợp nhiều mô hình cải tiến liên tục do các chuyên gia đề xuất – như giao hàng đúng lúc, cải thiện chất lượng môi trường làm việc, sự tham gia của toàn bộ nhân viên, quản trị chất lượng toàn diện, nhóm chất lượng – luôn cần thiết cho mọi tổ chức. Lưu ý rằng các chuyên gia chỉ đưa ra các đề xuất giải quyết vấn đề bị giới hạn trong khả năng chuyên môn của họ. Kế hoạch cải tiến liên tục sẽ tập hợp các chuyên gia lại với nhau để cùng đóng góp vào đề xuất cuối cùng thay vì chỉ triển khai từng câu trả lời riêng lẻ của họ.

Các hệ thống trong cuộc sống chúng ta đòi hỏi phải gắn kết tích cực với sự thay đổi. Hãy liên tục đi tìm sự hoàn hảo, cho dù bạn có thể không bao giờ đạt được.

3 4 1

Tư duy Đột phá

Hãy xây dựng một mô hình mới trên đỉnh thành công hiện tại. Có nhiều trường hợp các quy định của một tổ chức sẽ bị phá vỡ, nhưng Tư duy Đột phá chỉ cho bạn cách phá vỡ các quy định đó một cách hiệu quả nhất.

Bây giờ, bạn hãy bước lên chuyến Xe buýt Hạnh phúc (Hạnh phúc chứ chưa phải là Mãn nguyện).

3 4 2

**PHẦN 3**

**BẠN –**

# CON NGƯỜI

## HIỆU QUẢ

### Chương 11

#### SỨC MẠNH CỦA SỰ

#### KẾT HỢP 7 NGUYÊN TẮC

#### TƯ DUY ĐỘT PHÁ

*Có người hỏi nhạc trưởng tài năng A.Toscanini rằng: “Tại sao ông hòa âm phối khí lại các bản giao hưởng trong khi truyền thống âm nhạc không cho phép làm điều đó?”.*

*Toscanini trả lời: “VẬY truyền thống là gì ngoài việc đó là một bộ sưu tập những thói quen xấu?”*

Lúc này, có thể bạn tự nhủ rằng: “Đúng rồi, tôi đã đọc tất cả những cuốn sách về bí quyết thành công như thế, nhưng tôi vẫn không thành công như đối thủ của mình. Bây giờ, tôi lại đọc Bảy Nguyên tắc Tư duy Đột phá và tôi hiểu đó là những nguyên tắc quan trọng mà tôi cần, “một phần mềm mới cho trí tuệ”. Tôi biết cách tìm “Giải pháp Tiếp theo” cho giải pháp hiện tại của tôi. Tôi biết *mở rộng mục đích* có nghĩa là gì và tôi biết tại sao cần phát triển ma trận hệ thống. Nhưng rốt cục tôi phải làm gì đây? Tôi cần áp dụng Tư duy Đột phá như thế nào?

3 4 4

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên tắc Tư duy Đột phá

Tôi phải làm gì trước một vấn đề thực tế, một cơ hội hay một yêu cầu?”.

Về cơ bản, bạn hãy lưu ý rằng có ba cách để một vấn đề

hoặc một cơ hội tạo ra hay hủy hoại một giải pháp:

*Một là*, một khó khăn nghiêm trọng đòi hỏi bạn phải tiến hành cải thiện ngay thông qua sự thay đổi tăng dần hoặc tái thiết kế hoàn toàn (những tồn tại không thỏa đáng của hệ thống hay tình huống).

*Hai là*, một tình huống đang diễn ra hay một hệ thống đang vận hành khá tốt, tuy nhiên bạn muốn làm cho nó tốt hơn, hoặc thông qua việc tái thiết kế tận gốc hoặc một quá trình cải tiến có kiểm soát (những tồn tại thỏa đáng).

*Ba là*, một tình huống chưa có giải pháp, nhưng bạn muốn thực hiện nó với chi phí và thời gian thấp nhất, tức là giải pháp hiệu quả nhất có thể thực hiện (sự tồn tại trong tương lai).

Vận dụng Tư duy Đột phá đòi hỏi một quá trình lý luận khác biệt, một quan điểm tiếp cận mới, một mô hình tư duy mới, một trình tự các bước tổng thể làm kim chỉ nam cho việc vận dụng những nguyên tắc Tư Duy Đột Phá. Những nguyên tắc này có lẽ sẽ thay đổi những nhận định của bạn khi đi tìm hướng giải quyết vấn đề.

Khi áp dụng Tư Duy Đột Phá, bạn phải rũ bỏ những thái độ và quan niệm cũ. Từ chỗ “sao chép giải pháp”, bạn hãy vận dụng nguyên tắc về Sự Khác nhau Độc đáo của Tư duy Đột phá. Từ chỗ một vấn đề đơn lẻ được xác định ban đầu, hãy đặt câu hỏi và mở rộng mục đích. Và, từ chỗ giải pháp “một-



cho-tất-cả”, hãy chuyển sang khái niệm “giải-pháp-tiếp-theo”.

3 4 5

Tư duy Đột phá

Hãy từ bỏ lối suy nghĩ rằng: “Kinh nghiệm cho tôi biết nó

hoạt động như thế nào”, và chuyển sang áp dụng nguyên tắc

Thiết lập Hệ thống, dựa trên thực tế hiển nhiên về nguyên lý

“tảng băng trôi”: 7/8 của sự vật, hiện tượng là không thể nhìn

thấy được. Từ việc “thu thập tất cả thông tin”, hãy chuyển sang

nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn. Từ chỗ “tìm kiếm

người có lỗi”, hãy chuyển đến nguyên tắc Lôi kéo Người khác

Tham gia. Cuối cùng, hãy gạt bỏ quan niệm sai lầm rằng: “khi

chúng ta giải quyết vấn đề thì vấn đề sẽ biến mất”, và lên kế

hoạch cho những cải tiến tiếp theo.

Khi đó, câu hỏi đặt ra là: “Tôi sẽ phải thay đổi quy trình

nào để vận dụng và làm cho phù hợp với những giả định cơ

bản mới - 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá?”. Dĩ nhiên, chúng tôi

sẽ không đi theo quy trình giải quyết vấn đề, lên kế hoạch, tìm

ra hướng giải quyết theo cách truyền thống. Chúng tôi không

muốn phải tiến hành thu thập tài liệu, xây dựng mô hình của

những cái đã tồn tại, tìm những khó khăn, trở ngại của mô

hình, so sánh những trở ngại này với những trở ngại mà người

khác đã giải quyết, rồi tìm cách hạn chế khó khăn, xác lập giải

pháp, phổ biến giải pháp và thực hiện giải pháp. Để trả lời cho

câu hỏi trên, bạn phải tìm hiểu những hướng dẫn từ chính các

nguyên tắc của Tư duy Đột phá.

## **Tóm tắt các nguyên tắc Tư duy Đột phá**

Để áp dụng các nguyên tắc Tư duy Đột phá, điều đầu tiên bạn cần nhớ là xem xét tổng thể khi giải quyết vấn đề. Tổng thể vấn đề bao giờ cũng quan trọng hơn tổng số các phần tử nhỏ của nó. Vì thế, áp dụng một nguyên tắc vào một thời điểm

3 4 6

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá nào đó hoặc áp dụng nguyên tắc này sau nguyên tắc khác theo một trật tự định trước không phải là cách tốt nhất để giải quyết triệt để vấn đề.

Chẳng hạn như xu hướng hiện nay trong y học tổng hợp là tập trung vào toàn bộ các tác động qua lại giữa hoạt động tinh thần và thể chất thay vì tập trung vào từng bộ phận riêng biệt như trong quan niệm y học trước đây. Trong Tư duy Đột phá, quá trình tổng thể sẽ thiết lập mối quan hệ biện chứng giữa các nguyên tắc, các quy trình và bản thân bạn. Nếu sự tiến triển ngược chiều xảy ra trong quá trình tổng thể, cảm nhận bản năng sẽ cho bạn biết cần phải làm gì.

Phương pháp tổng hợp được cho là rất hiệu quả. Từ kết quả nghiên cứu suốt 25 năm ròng về sinh viên của mình tại Học viện Kỹ thuật Công nghệ Massachusetts, giáo sư tâm thần học Benson Snyder cho rằng có hai kiểu tư duy riêng biệt: đó là “tư duy con số” (Kiểu 1 - Numeracy) và “tư duy chữ viết”

(Kiểu 2 - Literacy). Ngoài ra ông còn phát hiện ra rằng sức

sáng tạo cá nhân và sáng tạo chuyên nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với việc sử dụng cả hai kiểu tư duy đó.

Snyder cho rằng chỉ tư duy theo kiểu thứ nhất thì vẫn chưa đủ để giải quyết sự phức tạp và khó hiểu của con người.

Ông nhận thấy Albert Einstein rất thích nhấn mạnh mối quan hệ vi mô - vĩ mô này trong tư duy hiệu quả với lời nhận xét của Sir George Pickering khi Einstein viết nó lên bảng trong văn phòng của mình tại Viện Nghiên cứu Phát triển của Đại học Princeton: “Không phải mọi thứ có giá trị đều đếm được, và không phải mọi thứ đếm được đều có giá trị”.

3 4 7

Tư duy Đột phá

Nhà tâm lý giáo dục của Đại học Stanford, James G.

Greeno tìm hiểu thuyết tương đối của Einstein đã mang lại những gì cho ngành vật lý. Greeno khẳng định kiến thức và tư duy cũng có mối liên hệ, lệ thuộc vào khung tham chiếu của mỗi người. Vì thế, nhận thức phụ thuộc theo tình huống, còn học hỏi là một chức năng của nhận thức xã hội và nhận thức cá nhân của người tư duy. Khả năng nhận thức đó đòi hỏi một ngữ cảnh mà trẻ em (hay những người lớn đang học cách “tư duy lại”) được tự do bổ sung và tái sắp xếp kiến thức và sự hiểu biết của mình thay vì chỉ đơn thuần áp dụng và tiếp thu các cấu trúc và quy trình nhận thức đang tồn tại.

Greeno khẳng định sự sáng tạo xảy ra một cách tự nhiên

khi hoàn cảnh của một người thay đổi. Môi trường thay đổi sẽ dẫn đến sự sắp xếp lại cấu trúc nhận thức. Ông cho rằng sáng tạo là sự tái sắp xếp mối liên hệ của một người với tình huống cụ thể của mình hơn là những gì diễn ra trong đầu của họ.

Tình huống trong đó các mối liên hệ của một người được sắp xếp lại có thể là về mặt vật chất, xã hội hay là ý niệm.

Chương này trình bày sự kết hợp của **7 Nguyên tắc Tư**

**duy Đột phá** để bạn có thể vận dụng khi giải quyết vấn đề của mình.

Những người làm việc hiệu quả mà chúng tôi có dịp tiếp xúc qua các cuộc nghiên cứu đều biết cách phát triển tư duy của họ trước khi hòa nhập các câu trả lời họ nhận được; họ cũng hiểu rõ tư duy hội tụ và tư duy phân kỳ trong quá trình tìm kiếm giải pháp; họ biết cách áp dụng “thuật tin tưởng” hầu như mọi lúc và khi nào nên áp dụng thuật nghi ngờ. Cùng với những nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt giữa tư duy hiệu quả và

3 4 8

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá tư duy truyền thống, việc xem xét các Nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ cho thấy chúng giúp định hình quy trình giải quyết vấn đề như thế nào.

Nền tảng thành công của bạn chính là **Nguyên tắc về Sự**

**Khác nhau Độc đáo** ( *The Uniqueness Principle*) – đó là một

nhận thức liên tục rằng *mỗi và mọi vấn đề đều khác nhau một cách độc đáo* ngay từ thời điểm bắt đầu quá trình giải quyết vấn đề. Mỗi bộ phận của dự án là độc nhất. Mỗi hoạt động là độc nhất. Mỗi vấn đề đòi hỏi một giải pháp độc đáo nhất. Vì thế, các giải pháp “sao chép” hầu như sẽ thất bại mọi lúc mọi nơi khi được áp dụng.

Áp dụng giải pháp sao chép có thể tốn chi phí gấp 2 - 3 lần so với việc đi tìm giải pháp độc nhất cho vấn đề hiện tại của bạn. Nếu mỗi vấn đề không được xem là một thực thể duy nhất ngay từ đầu thì chắc chắn thời gian và tiền bạc sẽ bị lãng phí và sự hiệu quả cũng không đạt được.

Ngay cả giải pháp đã được bạn áp dụng thành công trước đó cũng không chắc chắn là sẽ phù hợp cho vấn đề mới. Nếu đặc điểm vấn đề không có gì khác nhau, thì con người liên quan và thời điểm của vấn đề là khác nhau. Tìm hướng giải quyết mới đòi hỏi bạn phải mở rộng những cơ hội, mà chỉ có thể được nhận thấy khi xem xét sự khác biệt độc nhất của những con người có liên quan và thời gian. Khi đó, bạn sẽ không còn đưa ra những quan điểm theo tiền lệ và những nhận định sai lầm.

Hơn nữa, mỗi bước trong dự án, mỗi hoạt động bạn tham gia, mỗi cuộc thảo luận, mỗi cuộc họp bạn tham dự cũng cần

được xem là duy nhất. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc và quy trình Tư duy Đột phá có thể được áp dụng ở mọi thời điểm.

Tư duy Đột phá là một quy trình linh hoạt và có tổ chức, chứ không phải là thời khắc khám phá bất ngờ và ngẫu nhiên.

Mặc dù Tư duy Đột phá khơi nguồn và đôi khi làm “lóa sáng” một sự thấu hiểu sâu sắc, nhưng chính quy trình Tư duy Đột phá sẽ hướng dẫn cách áp dụng phối hợp 7 nguyên tắc cụ thể này.

Mặc dù bất kỳ nguyên tắc nào trong 7 nguyên tắc cũng có thể được áp dụng vào một thời điểm nào đó trong quá trình giải quyết một vấn đề cụ thể, bạn cần sẵn sàng với 7 nguyên tắc để có thể áp dụng trong mọi lúc.

Bạn sẽ thấy ***Nguyên tắc Triển khai Mục đích*** ( *The Purposes Principle*) được áp dụng một cách đặc biệt nhất.

Tại mỗi bước đi trên con đường tìm kiếm giải pháp, bạn hãy tự hỏi: Mục đích của việc xử lý vấn đề này là gì? Chúng ta muốn đạt được điều gì từ những thông tin này? Chúng ta đang làm gì với ma trận hệ thống? Những người này có những vai trò, sứ mệnh gì trong nhóm chuyên trách?

Vấn đề của bạn sẽ được giải quyết bằng những quyết định nhỏ để cấu thành nên quy trình tư duy tổng thể. Giống như một bộ phận nhỏ nhất của một cái máy phải được thiết kế để vận hành động cơ lớn hơn mà nó phục vụ, mỗi quyết định bạn đưa ra trong quá trình giải quyết vấn đề phải dựa trên cơ sở rõ

ràng: những mục đích giải quyết vấn đề được mở rộng.

Quan trọng tương đương là ***Nguyên tắc Giải pháp Tiếp***

***theo*** ( *The Solution-After-Next Principle*). Định sẵn trong đầu

3 5 0

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

giải pháp mục tiêu trong tương lai sẽ giúp bạn hướng đến

những giải pháp ”bước đệm” và “tiếp sức” cho những giải pháp

đó bằng những mục đích lớn hơn.

Hãy khơi nguồn sáng tạo của bạn bằng cách lựa chọn một

số phương án có thể lựa chọn và duy trì chúng càng lâu càng

tốt. Bạn phải đặt ra áp lực tìm kiếm những ý tưởng mới và

không được hài lòng ngay với giải pháp đầu tiên.

Theo ***Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống*** ( *The Systems*

*Principle*), 7/8 mọi sự vật, hiện tượng là ẩn tàng, là “chìm bên

trong”. Vấn đề không cần phải thật rộng lớn mới được xem là

vượt quá khả năng giải quyết của bạn. Chỉ một phần tử nhỏ

trong *hệ thống* gồm những vụ việc hoặc thách thức liên quan

cũng có thể tác động đến bạn. Bạn phải thường xuyên nhận

thức tình huống ở phạm vi lớn hơn hoặc nhận thức đó chỉ là

giải pháp phiến diện hoặc tức thời.

Tuy nhiên giữa việc nhận thức môi tương quan phức tạp

và bị quá tải bởi thông tin ngay từ đầu của những vấn đề là có

sự khác biệt. Ma trận Hệ thống sẽ thiết lập lại trật tự sử dụng

thông tin vốn được xem là “đầm lầy” chứa quá nhiều thông

tin chi tiết.

Không có tiêu chí để giới hạn việc điều tra, khảo sát, bạn sẽ nhanh chóng trở thành nạn nhân của tình trạng quá tải thông tin. Thu thập thông tin quá nhiều có thể giúp bạn trở thành chuyên gia “biết tất” trong một lĩnh vực nào đó, nhưng biết quá nhiều đôi khi lại kìm hãm sự khám phá những phương án tuyệt vời khác. Đó là nội dung *Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn* ( *The Limited Information*

3 5 1

Tư duy Đột phá

*Collection Principle*). Thông tin liên quan thật ra là những dữ liệu gắn liền với giải pháp theo một mục đích đúng đắn chứ không phải là những dữ liệu gắn liền với vấn đề. Xem xét mục đích thu thập thông tin góp phần biến vấn đề thành cơ hội để đạt được những thay đổi quan trọng.

Theo *Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia* (*The People Design Principle*), những người thực hiện và áp dụng giải pháp cần được tham gia liên tục và chặt chẽ vào quá trình phát triển giải pháp. Nếu họ không tham gia vào việc phát triển giải pháp thì họ sẽ không dễ dàng đón nhận những thay đổi được đưa ra để giải quyết vấn đề. Tư duy Đột phá tạo một môi trường tích cực để lôi kéo sự tham gia cộng tác của họ.

Mọi người sẽ cùng xác định và triển khai mục đích, tìm kiếm những hệ thống lý tưởng và giải pháp chiến lược; định nghĩa



lại khái niệm “các hệ thống” để đảm bảo mối tương quan hiệu quả. Hầu hết mọi người đều không muốn thu nhập thông tin để biết rằng vấn đề đó tồi tệ đến mức nào.

Vì thiết kế giải pháp cho người khác sử dụng nên bạn cần nêu rõ các chi tiết quan trọng vào giải pháp và tạo mọi điều kiện áp dụng linh hoạt cho những người thực hiện giải pháp.

***Nguyên tắc Cải tiến Liên tục*** ( *The Betterment Timeline Principle*) nhắc chúng ta không chỉ “sửa chữa trước khi hỏng” mà còn phải biết khi nào cần cải tiến và nâng cấp. Cũng như vạn vật trong vũ trụ này, con người, và các giải pháp do con người đề ra, đều có khuynh hướng hỗn loạn. Mọi thứ cuối cùng đều sẽ tan biến đi (về hình dạng). Cách duy nhất để bảo toàn khả năng tồn tại lâu dài của giải pháp là xây dựng và kiểm soát một chương trình thay đổi liên tục. Trên thực tế, thay vì

3 5 2

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá chỉ đơn giản đi tìm giải pháp, Tư duy Đột phá còn tìm kiếm những thay đổi chứa đựng những hạt mầm cho những thay đổi khác trong tương lai.

7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá giờ đây có thể gắn kết lại với nhau thành một hệ gồm những bước then chốt về các vấn đề, cơ hội, nhiệm vụ, bộ phận, hoặc các giai đoạn của dự án, yêu cầu nguồn lực, lên kế hoạch nhiệm vụ, phác thảo yêu cầu, mối tương quan với những người khác, và các “tiêu chuẩn” hoặc

hành động có tính lặp đi lại lại.

## **Những bước cốt lõi của Quy trình Tư duy Đột phá**

1- Xác định nhiều mục đích cho hệ thống hoặc lĩnh vực

quan tâm. Đó có thể là một vấn đề, một cơ hội, một chương trình, một dự án hoặc một hoạt động nào đó.

2- Mở rộng các mục đích từ phạm vi nhỏ nhất đến lớn

nhất, sắp xếp vào hệ thống cấp bậc sau đó chọn mục đích trọng tâm và những biện pháp liên quan để đạt được mục đích đó.

3- Đề ra nhiều giải pháp tiếp theo và những ý tưởng về

hệ thống lý tưởng để đạt được mục đích trọng tâm đã chọn và những mục đích lớn hơn, sau đó tập hợp những ý kiến này thành các phương án chính có thể lựa chọn.

4- Đánh giá các phương án có thể lựa chọn đó để xác

định mục tiêu cho giải pháp tiếp theo (đối với các điều kiện thông thường).

5- Triển khai giải pháp được đề xuất – giải pháp gần đạt

đến mục tiêu (kết hợp với những điều kiện bất thường).

3 5 3

Tư duy Đột phá

6- Chi tiết hóa giải pháp được đề xuất để bảo đảm nó

phát huy tác dụng.

7- Chuẩn bị đưa giải pháp vào thực hiện và lập kế hoạch chuyển tiếp.

8- Thực hiện giải pháp.

9- Xác lập ngày, giờ cụ thể cho việc cải tiến tiếp theo để đạt được các mục đích lớn hơn (và để tái xác định mục tiêu).

Hãy lưu ý đến vai trò chủ đạo của từng nguyên tắc ở các bước khác nhau của quy trình. Nguyên tắc Sự Khác nhau Độc đáo và Triển khai Mục đích hầu như đóng vai trò chính ở tất cả các bước, Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo giữ vai trò chủ đạo trong các bước 3, 4 và 5, Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống ở bước 6 và 7 (cũng được áp dụng ở bước 4 và 5), Nguyên tắc Cải tiến Liên tục ở bước 9; Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn và Lôi kéo Người khác Tham gia có mặt ở hầu hết các bước.

Nói cách khác, những bước cốt lõi này bao gồm hầu hết, nếu không phải nói là tất cả, các khái niệm mà những người khác nhau sử dụng để miêu tả những cách tư duy, tuy nhiên họ làm điều đó theo một mô hình có quy tắc có thể định hướng cho hành động thay vì nói suông. Đó là lý do tại sao Tư duy Đột phá còn được gọi chính xác là “sức sáng tạo có quang phổ toàn diện” (full-spectrum creativity).

Bạn không nhất thiết phải sử dụng tất cả 9 bước trên trong các hoạt động hoặc tình huống đòi hỏi Tư duy Đột phá. Vì thế, bạn chỉ ghi nhớ ba từ sau đây. Cùng với 7 Nguyên tắc, ba từ này sẽ tổng kết lại bản chất của quy trình Tư duy Đột phá.

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

**Mục đích >>>>>>>Mục tiêu >>>>>>>Kết quả**

***(Purposes)***

***(Target) (Results)***

## Quy trình Mục đích

## Mục tiêu

*Kết quả* chính là “quy

tắc ngón tay cái” đơn giản mà hiệu quả. Hy vọng rằng, quy

trình này sẽ khơi dậy “sức sáng tạo có quang phổ toàn diện”

của Tư duy Đột phá trong bạn. *Mục đích* và sự triển khai mục

đích mở ra cơ hội sáng tạo trong quá trình xác định vấn đề

thực tế. *Mục tiêu* xác định hệ quy chiếu cho sự ra đời của các

giải pháp sáng tạo. *Kết quả* cho bạn cơ chế để giữ khoảng cách

gân với mục tiêu của bạn trong khi thực hiện các thay đổi.

### Quy trình Mục đích – Mục tiêu – Kết quả được sử

**dụng khắp mọi nơi**

Một trong những nguyên nhân chính khiến chúng tôi sửa

đôi bổ sung ấn bản lần thứ hai này là vì chúng tôi nhận được

phản hồi của độc giả từ khắp nơi rằng họ áp dụng Tư duy Đột

phá và nhận thấy rằng nó rất hữu ích: Nhà tâm lý học hướng

dẫn bệnh nhân dùng Tư duy Đột phá để giải quyết vấn đề cá

nhân. Nhà hoạch định chiến lược áp dụng Tư duy Đột phá để

phát triển quá trình hoạch định chiến lược trong công ty. Dựa

trên nền tảng nguyên tắc và quy trình Tư duy Đột phá, ban

giám đốc các công ty thiết lập chương trình quản trị chất

lượng toàn diện cho công ty của họ. Các giám đốc của dự án

tái định cư đã phát triển các chương trình làm việc bằng cách

kết hợp các bước then chốt của quá trình Tư duy Đột phá làm

nền tảng để lên kế hoạch tiến độ dự án... Các bậc phụ huynh

triển khai kế hoạch học tập cụ thể và chương trình giáo dục

cho con em mình qua Tư duy Đột phá...

3 5 5

Tư duy Đột phá

Tất cả những tình huống trên đều nhằm mục đích sáng

tạo ra hay cải tiến, nâng cấp một hệ thống hoặc giải pháp –

lĩnh vực của Tư duy Đột phá. Điều này chứng minh rằng

những nguyên tắc và quá trình thể hiện trong phần mềm Tư

duy Đột phá dành cho trí tuệ của bạn cần được áp dụng liên

tục. Nó cho bạn biết cần thu thập thông tin nào, chỉ bạn cách

xác định mục đích, chứ không phải xác định thực tế đang tồn

tại; tìm kiếm giải pháp tiếp theo, chứ không chỉ giải pháp chấp

vá, tạm thời; vạch rõ chỉ các yếu tố và xu hướng cần thiết, chứ

không chạy theo sự chính xác của tất cả mọi dữ liệu; xác định

phạm vi cần thiết để thẩm định rủi ro, không áp dụng những

khái quát hàng loạt về hành vi con người và công nghệ.

Ví dụ khi bắt đầu sử dụng Tư duy Đột phá, hãy hỏi chính

bạn rằng mục đích thực hiện một dự án hoặc giải quyết tình

huống vấn đề là gì. Giống như những gì chúng tôi đã làm để

vượt qua trở ngại ban đầu trong hệ thống kiểm soát sâu hại, bạn hãy bắt đầu bằng việc hoạch định phương pháp lập kế hoạch.

Ý tưởng của quá trình này còn liên quan đến phương diện thời gian. Lập kế hoạch, thiết kế, hay giải quyết vấn đề, có nghĩa là, khi thời gian trôi qua, những công việc đã định sẽ được hoàn thành theo một trình tự nào đó. Các bước này đề cập đến cả quy trình hành động lẫn tiến độ hướng đến một kết quả nào đó. Tư duy Đột phá sẽ đưa ra những nhận định hướng dẫn bạn áp dụng những bước này.

Có rất nhiều câu hỏi trong quá trình bạn tìm kiếm giải pháp theo Tư duy Đột phá: Ai sẽ tham gia cộng tác? Họ sẽ tham gia từ bước nào? Ai là người đưa ra quyết định? Ai sẽ là

3 5 6

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá người cung cấp kiến thức chuyên ngành, khách hàng, nhà cung cấp, nhà điều hành của hệ thống, nhà thừa hành hay thi hành luật của chính phủ? Họ có thể tham gia cộng tác vào mọi lúc không? Khi họ tham gia thì mục đích cần đạt được là gì? Hình thức tham gia như thế nào? Cần bao nhiêu thời gian để mỗi người hoàn thành phần công việc từ sự tham gia của mình? Chúng tôi không thể trả lời hết những câu hỏi đó, hay ít ra không có câu trả lời thích hợp cho mọi tình huống. Thay vào đó, chúng tôi đã phát triển cho chính mình cũng như các

đồng nghiệp một Bảng quy trình Tư duy Đột phá (Bảng 11-1).

Nó tổng hợp những câu hỏi mà chúng tôi đưa ra và sắp xếp các bước theo trình tự thời gian để định hướng cho bạn khi bạn xây dựng kế hoạch về sự khác nhau độc đáo, thiết kế hay tái bố trí, cải tiến hay nỗ lực tìm kiếm giải pháp mới.

Bảng quy trình này cũng có thể được sử dụng để giải quyết những vấn đề cá nhân – bố trí nhà bếp, phát triển kế hoạch nghề nghiệp cá nhân, viết một bản tóm tắt nội dung sách, giải quyết kiến nghị của cử tri, dàn xếp tranh chấp với hàng xóm – mặc dù cũng không phải lúc nào cũng cần sử dụng.

Năm điểm trên cùng bên góc trái của bảng xác định những bước trọng yếu của quy trình Tư duy Đột phá có thể được áp dụng nhiều lần cho những nỗ lực khác nhau và ở từng giai đoạn hay từng bước của dự án. Chỉ cần kiểm tra một trong những điểm trên để bảo đảm rằng bạn đang tập trung vào dự án hay vấn đề mà quy trình đã chỉ ra. Tiếp theo bắt đầu làm việc với những cá nhân cộng tác ở từng giai đoạn hoặc toàn bộ các giai đoạn (trong Quy trình Mục đích Mục tiêu Kết quả) và mục đích cộng tác của họ trong giai đoạn đó. Hai cột

3 5 7

Tư duy Đột phá

**Bảng 11.1:** Bảng quy trình Tư duy Đột phá.

**Các bước**

**Người**

Mục đích

Tham gia

Tham gia

then chốt

tham gia Tham gia bằng cách nào

khi nào

Sử dụng “bước

Phân tích

Đóng góp

Thuyết trình,

Ngày giờ,

then chốt” cho

người

ý kiến, trao phỏng vấn trực

mốc

mỗi nhu cầu và

tham gia

đổi, ra

tiếp, động não,

sự kiện

cơ hội

quyết định, khảo sát,

Lên chương

đạt được



phương tiện hỗ

trình

sự nhất trí,

trợ nhóm bằng

Lập dự án

lấy ý kiến

vi tính

Giải quyết vấn

chuyên gia

đề

Lập kế hoạch

Tiến hành hành

động hay thực

hiện bước đi, giai

đoạn nào đó

1. Xác định nhiều mục đích khác nhau

2. Phát triển trình tự cấp mục đích

Chọn (các) mục đích trọng tâm và các biện pháp liên quan để đạt

được mục đích

3. Đề ra nhiều ý tưởng về Giải pháp Tiếp theo lý tưởng và đưa vào những

phương án lựa chọn chính

4. Đánh giá các chọn lựa để xác định Giải pháp Tiếp theo mục tiêu

5. Phát triển giải pháp đã được đề xuất

6. Trình bày chi tiết đề xuất để bảo đảm tính khả thi

7. Lập kế hoạch đưa giải pháp vào áp dụng và kế hoạch chuyển tiếp
8. Đưa giải pháp/hệ thống vào hoạt động
9. Xác định thời điểm nâng cấp giải pháp và mục tiêu Giải pháp Tiếp theo

3 5 8

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá còn lại – cổ đông sẽ tham gia cộng tác khi nào và bằng cách nào – cần được xem xét tiếp theo, và nó có thể tác động lên hai cột đầu tiên.

Ở giai đoạn đầu, hầu hết các bảng quy trình được trình bày khá chi tiết. Phần còn lại chỉ được trải rộng ra vì ở các bước sau sẽ có nhiều thay đổi đặc trưng dựa trên kết quả thu được tại hai hay ba bước đầu tiên. Ví dụ như vấn đề tại kho chất xếp hàng, đề án sử dụng y tá và nỗ lực nhân đôi diện tích nhà máy.

Sự thống nhất giữa những người tham gia ở những bước khác nhau là điều mà Tư duy Đột phá có thể làm để đảm bảo việc thực hiện giải pháp. Ngoài sự tham gia của những người có nghĩa vụ và quyền lợi có liên quan trong suốt tiến trình dự án, sự cộng tác của họ ở khâu xác định mục đích, Giải pháp Tiếp theo, Thiết lập Hệ thống cho họ một cái nhìn tích cực để hỗ trợ những ý tưởng mà họ đã phát triển, chứ không chỉ đơn giản là biện hộ cho những cái đang tồn tại.

**Thực hành – bí quyết của thành công**

Những bước hay hành động then chốt sẽ hướng dẫn bạn  
cách áp dụng Tư duy Đột phá vào vấn đề cụ thể. Mặc dù bạn

phải ghi nhớ bản chất sự khác nhau độc đáo của mỗi vấn đề, mục đích của giải pháp và yêu cầu tìm kiếm phương án khả thi nhất trong mọi giai đoạn hoạch định, nhưng việc áp dụng Tư duy Đột phá vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật.

Nghệ thuật ngăn ngừa và giải quyết vấn đề nằm ở chỗ đưa ra một loạt quyết định nhanh chóng và mỗi quyết định đều có

3 5 9

Tư duy Đột phá

tác động đến tất cả các quyết định khác, bất kể bạn xem mỗi quyết định có mức độ không quan trọng ra sao. Nguyên tắc về

Sự Khác nhau Độc đáo và Nguyên tắc Triển khai Mục đích

phải là tiêu chí đầu tiên trong từng quyết định của bạn – đặt tên dự án, cách bố trí phòng họp, cách đưa ra nhận định được suy luận từ ý kiến của người khác, tiêu chí để chọn lựa cấp mục đích, kỹ năng để đánh giá những tiêu chí khác...

Việc xây dựng các mục đích và giải pháp tiếp theo từ những quyết định trước đó, theo bất kỳ trình tự nào, đều là nền tảng tác động đến những điểm hiện tại của quyết định.

Tại từng thời điểm, Tư duy Đột phá được áp dụng nhiều lần nhằm nâng cao mạnh mẽ khả năng đột phá trong vô số quyết định của bạn.

Đặc trưng chủ yếu của Tư duy Đột phá là giúp bạn xác định nhiều lựa chọn phương án ở các thời điểm khác nhau –

mục đích và trình tự cấp bậc mục đích, Giải pháp Tiếp theo, đánh giá các phương án lựa chọn. Việc xác định các yếu tố trên giúp bạn nâng cao tầm hiểu biết về những nguồn lực khác nhau của chuỗi hành động tiềm năng. Dự phòng các phương án lựa chọn càng dài hạn càng cho phép bạn có những ý tưởng cải tiến tốt hơn.

Không chỉ nắm rõ tất cả các nguyên tắc tại mọi thời điểm, mà bạn còn cần phải biết khi nào cần tập trung vào nguyên tắc nào. Đây là điều rất quan trọng và nó phụ thuộc vào chính bạn. Chúng tôi chỉ có mỗi một lời khuyên vào lúc này: hãy thực hành Tư duy Đột phá một cách liên tục – đó là bí quyết của thành công.

3 6 0

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá Các bước then chốt trong quá trình “Tư duy Sáng tạo” sẽ cho bạn biết cần phải làm gì, khi nào và theo thứ tự ra sao, chứ không chỉ đơn thuần “tìm thêm thông tin” như trong phương pháp tư duy truyền thống.

Chúng tôi ý thức rằng cần phải áp dụng ngay từ đầu - và tại mọi thời điểm - Nguyên tắc Triển khai Mục đích, nhưng nguyên tắc quan trọng hơn vào lúc bắt đầu dự án là Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia, được mô tả ở Bảng 11-1.

Chúng tôi tự nói với chính mình nhiều lần rằng: “À, người này thật sự đang muốn trút tất cả mọi chuyện không hay vào một

ai đó, tất cả mọi vấn đề anh ta gặp phải! Thật không đúng lúc nếu ngăn cản anh ta vào lúc này!”.

Vì thế, nếu như chủ tịch tập đoàn quát tháo tới tấp rằng ban này hay ban kia làm việc không tốt, bạn cứ để họ thoải mái quát tháo một lúc. Qua nhiều năm trải nghiệm, chúng tôi biết chắc rằng chúng ta chẳng thể ngăn cản họ lúc đó và cũng không nên nói rằng: “Chờ đã nào, chúng tôi không cần phải biết điều này. Hãy bắt đầu với mục đích giải quyết vấn đề, và với mục đích của phạm vi vấn đề”. Thay vào đó, hãy lắng nghe họ. Có lẽ họ cần được giải tỏa.

Có lần, chúng tôi đến gặp khách hàng lần đầu tiên và trong vòng ba phút sau khi bắt đầu cuộc họp, họ nói: “Chúng tôi có đầy đủ dữ liệu cho thấy sự thất bại của bộ phận marketing. Chúng tôi không đạt được sự thâm nhập thị trường hoàn toàn, và chúng tôi chi trả quá nhiều cho thời gian làm việc ngoài giờ. Vậy các anh nghĩ chúng tôi nên làm gì đây?”. Trong trường hợp này, chúng ta cần trả lời ngay tức khắc về Nguyên tắc Triển khai Mục đích cho hệ thống

3 6 1

Tư duy Đột phá

marketing, hay thông thường là mô hình kế hoạch của dự án marketing.

Xin nhắc lại rằng, Tư duy Đột phá không có một quy trình cố định các nguyên tắc. Nó đòi hỏi một trực giác nhạy bén, mà

trực giác đó chỉ có thể được học hỏi và phát triển tốt thông qua việc áp dụng thường xuyên các nguyên tắc và quy trình vào những dự án khác nhau.

Ví dụ, việc phân bổ nguồn lực cần thiết được xác định ở

Bước 6 cũng có thể được thực hiện trước khi Bước 2 và 3 được hoàn thành. Nếu vậy, bạn hay giám đốc đang xác định một kế hoạch cho giải pháp khả thi và quyết định hành động liều lĩnh hơn một chút để bắt đầu từ các nguồn lực và kế hoạch công việc trước khi dự án kết thúc. Ngược lại, nhận biết về những nguồn lực được sử dụng thiếu hiệu quả trong tổ chức, nguồn lực đạt được trong vài trường hợp nào đó bị lợi dụng, sẽ tác động đến khả năng nhận dạng các mục đích và ý tưởng giải pháp cho dự án.

Thêm vào đó, nhiều nỗ lực nhằm tạo nên những thay đổi quan trọng – tái bố trí, thay đổi văn hóa tổ chức, phát triển sản phẩm mới, đầu tư vào những vùng bị thiệt thòi về mặt kinh tế - là những dự án có quy mô lớn và trùng lặp. Chúng đòi hỏi sự tham gia cộng tác của nhiều người, bị vướng vào nhiều tiêu chí khác nhau và thường tổ chức không tốt. Trong những trường hợp đặc biệt như thế, sử dụng quy trình Tư duy đột phá một cách linh hoạt là con đường duy nhất để xử lý các hoạt động nặng nề và đàm phán cần thiết để thống nhất quyết định của nhóm và đạt được kết quả cao nhất.

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên tắc Tư duy Đột phá

Áp dụng các Nguyên tắc Tư duy Đột phá dưới dạng tổng hợp, chúng ta có thể nối liền khoảng cách giữa giá trị và nhu cầu của chúng ta, tầm hiểu biết và công nghệ vốn có sẵn cho chúng ta. Khi chúng ta phát triển kiến thức mới và thể hiện nhu cầu cũng như nguyện vọng mới, khoảng cách đó lại tiếp tục xuất hiện. Thật ra, khoảng cách là cái buộc chúng ta phải tiến hóa như muôn loài. Nói rộng ra, vượt qua được khoảng cách này chính là chìa khóa mang lại hạnh phúc cho con người.

Nhìn lại lịch sử phát triển kinh tế thế giới, chúng ta thấy Anh từng dẫn đầu về kinh tế đến đầu những năm 1900 nhờ vào nguồn tài nguyên thiên nhiên và tài chính mạnh. Mỹ dẫn đầu suốt những năm 1970 nhờ có nguồn tài nguyên và kỹ năng con người. Từ những năm 1980 đến nay, Nhật dẫn đầu, phần lớn nhờ kỹ năng con người mạnh. Tuy nhiên, hiện tại và trong tương lai, ba yếu tố đầu (tài nguyên thiên nhiên, tài chính, công nghệ) hầu như đều có sẵn cho mọi người ở khắp mọi nơi trên thế giới. Vì vậy, yếu tố riêng biệt tạo ra sự khác biệt trong tương lai chính là kỹ năng con người – là chính bạn.

Do đó, để thành công, tất cả chúng ta cần vượt cao hơn trình độ công nghệ hiện tại và tiến xa hơn nữa trong việc phát triển năng lực cá nhân. Chúng ta phải biết cách tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề, nhìn nhận mọi việc bằng đầu óc trí tuệ



cũng như học hỏi, áp dụng quan điểm hệ thống và đưa ra những quyết định sáng suốt. Nói cách khác, mỗi người chúng ta phải học cách trở thành một người có Tư duy Đột phá.

Ngày nay, nhiệm vụ của sáng tạo hay cải tiến giải pháp hoặc hệ thống là phát triển những đề xuất tiên tiến và hiệu

3 6 3

Tư duy Đột phá

quả có thể được thực hiện để rút ngắn khoảng cách giữa tri thức và thực tiễn. Biết cách vượt qua khoảng cách – sử dụng tri thức - là sức mạnh. Tư duy đột phá *như thế nào* là một năng lực vô hình, nhưng giờ đây chúng tôi tin rằng nó đã hiện hữu trong bạn.

### **Động lực đi đến thành công**

Có thể nói, thay đổi tư duy là điều không dễ dàng. Trên thực tế, điểm quan trọng của Tư duy Đột phá là thái độ chiến thắng bản thân. Trong vai trò là người Tư duy Đột phá, chúng tôi tập trung vào thay đổi cách tìm giải pháp của mọi người ở khắp nơi trên thế giới. Chúng tôi tập trung thay đổi văn hóa tổ chức và văn hóa tập thể vốn dựa trên lối tư duy cổ điển và không thành công. Chúng tôi cũng tập trung vào thay đổi thái độ và quan điểm giải quyết vấn đề của chính cá nhân bạn, và vì vậy sẽ thay đổi cả cuộc sống của bạn.

Nếu bạn là giám đốc của một công ty, có lẽ vào lúc này bạn cần động lực để phát triển hơn là ngồi đó nhìn vào các

con số thông kê thị phần. Bạn *phải thành công*. Bạn *phải tạo ra lợi nhuận*. Bạn *phải vượt trội* hơn đối thủ. Nếu không, bạn sẽ không còn nhiều cơ hội.

Dưới góc độ cá nhân, mỗi người đều có những sở thích và động lực riêng. Có người cho rằng kiếm tiền là mục đích của cuộc sống. Cũng có người lại tìm kiếm sự mãn nguyện, thanh thản ở các hoạt động giúp đỡ cộng đồng. Còn hầu hết chúng ta đều có những mục tiêu giản dị hơn như làm việc, học tập, thỏa mãn nhu cầu tối thiểu của cá nhân; và bốn mục tiêu chung của xã hội: năng suất lao động xã hội cao, nâng cao chất

3 6 4

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá lượng cuộc sống, đề cao giá trị con người, và con người hoàn thiện. Nhưng tất cả những động lực đó cần được chuyển biến thành những phương pháp hiệu quả, và điều này chỉ trở thành hiện thực nếu các mục đích thật sự của chúng ta được hoàn thành - những mục đích mà động lực của chúng chính là thước đo của thành công.

Cho dù là giám đốc một công ty hay chỉ là một nhân viên bình thường, chúng ta cũng phải thường xuyên đặt câu hỏi về căn nguyên của việc giải quyết hoặc ngăn chặn vấn đề: “Làm thế nào để xác định được thời điểm thích hợp áp dụng Tư duy Đột phá?”. Một số yếu tố có thể làm cho bạn cảm nhận rằng cơ hội đã chín muồi hoặc một vấn đề cần giải quyết hay ngăn

chặn và khi đó bạn nên bắt đầu từ đâu để áp dụng Tư duy Đột phá (xem Bảng 11.2).

Trước hết hãy chọn một số cơ hội hoặc vài vấn đề được đề xuất trong Bảng 11.2 làm điểm khởi đầu. Mặc dù đôi lúc bạn phải mất nhiều thời gian để xác định vấn đề, tuy nhiên, hãy dừng lại khi bạn đã xác định được một số vấn đề nào đó và chọn ra vài vấn đề để áp dụng Tư duy Đột phá vào giải quyết chúng.

Nếu mối quan tâm của bạn về vấn đề dưới góc độ cá nhân nhiều hơn góc độ chuyên môn và công việc, thì động lực của bạn có thể ở dạng những tổn thất “đau đớn” – một thất bại bạn khó mà chịu đựng nổi, một kết cục thật đáng sợ khi nghĩ đến – mà bạn đòi hỏi chính mình phải thực hiện những thay đổi dù khó khăn nhưng có thể hạn chế tổn thất đến mức thấp nhất để cuối cùng đưa bạn đến đích thành công.

3 6 5

Tư duy Đột phá

**Bảng 11.2:** Nhận ra cơ hội và thách thức để áp dụng Tư duy Đột phá.

**Nhận thức và tình cảm**

Trực giác

Tâm trạng

Giá trị và đạo đức

Khoảng cách trong nhận thức giữa tình huống hiện tại và tương lai

Ý thức về sự khác biệt

Sự nhảy bèn trước các nhu cầu

Không thỏa mãn (ví dụ: cân bằng công việc và cuộc sống bên ngoài)

Tính tò mò

Đặt câu hỏi về vai trò của chính bạn trong hệ thống

Động lực tìm sự thay đổi

Các kỳ vọng

Những sự kiện quan trọng hoặc sự cố bất ngờ

Khám phá những giả định hiện tại

Động lực để trở thành người dẫn đầu

Mong muốn bắt kịp thời đại

Mong muốn đạt được lợi ích (tiền bạc, thời gian,...)

Sự căng thẳng

Hỗ thẹn/ Sĩ nhục

Áp lực nội bộ, phức tạp, bức bối

Chán nản

Rơi vào vòng luẩn quẩn

**Dấu hiệu và tác nhân**

Khách hàng, người sử dụng, hoặc nhu cầu có một quy trình rõ ràng

hoặc các khiếu nại

Sự khác biệt lớn trong ngân sách và chi phí thực tế

Hoạt động hoặc phòng ban có ngân sách hoạt động được phân bổ

nhiều nhất

Thiếu các thứ tự ưu tiên

Những hoạt động và quy trình kém hiệu quả

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

Đánh giá nhu cầu

Những tình huống rắc rối (mâu thuẫn giữa các phòng ban)

Mâu thuẫn không giải quyết được hoặc mâu thuẫn chung

Rào cản và ý định

Chương trình theo xu hướng nối tiếp xu hướng

Hoạt động hướng đạo và thăm dò

Khủng hoảng hoặc không phù hợp

Thước đo kém (năng suất, chất lượng, thị phần, số lần giao hàng – có người nói với bạn rằng giảm 25% chi phí hoặc 30% thời gian...)

Giá trị, mục tiêu, mục đích không đạt được

Thử thách hoặc điều không mong đợi

Thống kê nhân khẩu học

Ai đó khẳng định rằng “rào cản” là cố định

Giá sản phẩm của đối thủ thấp hơn, hoặc chất lượng cao hơn

Chu kỳ lập kế hoạch hàng năm

Một giai đoạn khác trong vòng đời sản phẩm

Hệ thống “động” (những khó khăn, hiệu suất thấp, chương trình bị “ngệt cổ chai” như trong Quản trị Chất lượng Toàn diện)

Hệ thống “tĩnh” (kết quả tốt nhưng vẫn còn khả năng cải tiến cao)

Hệ thống chưa tồn tại và các nhu cầu chưa được đáp ứng

Thảo luận nhóm phi chính thức

Bám sát nguồn thông tin đang thu thập

Tính liên tục của tổ chức (phát triển, thành quả, loại bỏ, truyền thông, dịch vụ sản phẩm, hiệu suất, tài trợ, cơ cấu tổ chức, các chương trình phát triển con người...)

Cơ cấu thị trường và cơ cấu ngành

Lên kế hoạch cho kỳ nghỉ, thiết kế nhà cửa hay lập kế

hoạch học tập là những trường hợp có thể áp dụng Tư duy

Đột phá. Xem xét một vấn đề cá nhân như bỏ thuốc lá hoặc

ăn kiêng cũng là một vấn đề quan trọng và khó khăn. Bác sĩ

3 6 7

Tư duy Đột phá

vừa khuyên cáo bạn rằng bạn nên bỏ thuốc, rằng bạn quá thừa

cân, rằng lượng cholesterol trong máu của bạn quá cao. Bạn sẽ

giải quyết những vấn đề đó như thế nào? Không đơn giản chỉ

là bạn sẽ ngừng hút thuốc, làm mọi cách để giảm cân, hoặc

giảm lượng cholesterol từ những gì bạn đưa vào cơ thể mà,

bạn cần phải hỏi chính mình: Mục đích của những hành động

đó là gì?

Ví dụ, mục đích của việc bạn ăn sô-cô-la là để thỏa mãn

cơn thèm sô-cô-la, tức thèm ngọt. Mục đích của việc thỏa

mãn cơn thèm ngọt là gì? Là được “thỏa mãn cơn thèm”. Vậy

mục đích của “thỏa mãn cơn thèm” là gì? Là tận hưởng cuộc

sống. Và rồi, chẳng bao lâu nữa bạn sẽ không thể tiếp tục tận

hưởng cuộc sống nếu bạn chết đi. Và nếu suy nghĩ như vậy,

bạn sẽ nhanh chóng từ chối thanh sô-cô-la ngọt ngào kia.

Theo cách này, bạn có thể so sánh các cấp độ mục đích.

Có thể bạn rất thích hút thuốc lá, uống rượu bia và ăn những món “không tốt” cho cơ thể mà không chịu tập luyện thể thao.

Mục đích của bạn đơn giản chỉ là thỏa mãn bản thân. Nhưng mục đích của thỏa mãn bản thân là gì?

Giải quyết những vấn đề cá nhân thường ít phức tạp hơn giải quyết những vấn đề liên quan đến kinh doanh, nghề nghiệp hoặc cộng đồng. Bởi lẽ những vấn đề ấy không những chịu tác động bởi niềm tin, giá trị của chính chúng ta mà còn bị tác động bởi đồng nghiệp, giám đốc hoặc người điều hành, trách nhiệm đối với công việc của người khác cũng như bị tác động trực tiếp bởi các đảng phái bên ngoài (quan hệ chính phủ hay áp lực gia đình).

3 6 8

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

Trong nhiều trường hợp, một mặt bạn phải tập trung vào các mục đích, mặt khác bạn phải đối mặt với các yêu cầu của vị cấp trên bảo thủ không chịu tiếp thu những ý tưởng mới.

Tập trung vào các mục đích bạn muốn đạt được, mục đích nào được xem là nhu cầu cơ bản của bạn, các hệ thống lý tưởng nào cần đạt được mục đích của các mục đích đó, Giải pháp Tiếp theo nào được xem là mục tiêu cho hệ thống.

Những câu hỏi này sẽ giúp bạn thiết kế cách xử lý tình trạng thu thập dư thông tin mà cấp trên của bạn yêu cầu.

Đề nghị của bạn phải có sức thuyết phục. Nếu bạn có thể chứng minh rằng dịch vụ đó rẻ, tốt và nhanh chóng thì dù cấp trên của bạn có khó tính đến mấy cũng phải hài lòng với thông tin mà bạn thu thập được. Và rồi ông ấy sẽ nhanh chóng nhận ra rằng trước mắt ông ấy không còn gì khác ngoại trừ sự thành công.

Làm trái ý cấp trên đôi lúc thật thú vị, song bạn cần phải biết cách.

### **Một số ý tưởng giải quyết vấn đề của tổ chức**

Vạn sự khởi đầu nan, cho nên bước khởi đầu luôn đòi hỏi một sự cân nhắc thận trọng.

Một số nhà tư vấn thường tập trung vào lối tư duy truyền thống. Họ “bán” kiến thức chuyên môn của mình trong các dữ liệu thu thập, những mô hình giải pháp và các báo cáo cũ để đưa ra giải pháp “mới” cho khách hàng - và điều này hoàn toàn trái với các nguyên tắc của Tư duy Đột phá. Họ cần thu thập và phân tích thông tin. Họ muốn chứng tỏ sự chuyên nghiệp của mình bằng cách đề xuất giải pháp duy nhất cần được áp dụng.

3 6 9

Tư duy Đột phá

Hầu hết các nhà quản trị tập đoàn ở Mỹ tư duy theo cách mới tức là phải thay đổi văn hóa ra quyết định của tổ chức.

Tuy nhiên, sự thay đổi mà họ sẵn sàng chấp nhận chỉ là lời kêu gọi thay đổi trong phạm vi những phương pháp luận cũ –



ví dụ, tìm những giải pháp mới bằng cách áp dụng những phương thức cũ, đó vẫn là lối tư duy cũ.

Trong chừng mực nào đó, họ chấp nhận thay đổi với điều kiện có các tiêu chí đo lường thành công. Thay vì chỉ tập trung vào lợi ích kinh tế thì giờ đây họ có thể tập trung vào ảnh hưởng của giải pháp mới đến thời điểm của các đơn đặt hàng, ảnh hưởng của phương thức tự phục vụ đối với khách hàng và những cân nhắc tương tự. Họ có thể thay đổi những tiêu chí đánh giá thành công, nhưng các giải pháp được tìm kiếm trong cùng những mô hình cũ kỹ, trong cùng một chiếc áo bó sát và cũ kỹ như thế sẽ mãi mãi gặp thất bại mà thôi.

Mặc dù các nhà lãnh đạo thường đi tìm kiếm giải pháp ở khắp nơi, đặc biệt là các xu hướng và chương trình mà họ tin là sẽ mang lại một giải pháp có hiệu lực ngay lập tức, rất ít người trong số họ có một bước đi vượt trội để thay đổi các quá trình tư duy – một bước nhảy đưa họ từ chỗ chỉ tìm giải pháp mới đến chỗ tìm cách mới để tư duy về việc tìm kiếm giải pháp mới. Nếu họ muốn thực hiện những thay đổi cần thiết trong tổ chức, thì trước tiên phải là một mô hình thay đổi tư duy.

Ví dụ, việc lập kế hoạch chiến lược trong nhiều tổ chức chỉ tập trung trả lời cho ba câu hỏi cơ bản sau: Hiện tại chúng ta đang ở đâu? Chúng ta muốn đi đến đâu? Và, làm thế nào để đi đến đó? Các câu hỏi này được lặp lại mỗi năm một lần để duy trì các kế hoạch chiến lược hiện hành của công ty.

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

Đây là cách khá hay vì đơn giản, trực tiếp và khả thi. Tuy

nhiên, cách này có nhược điểm là không nhận thấy việc đặt

câu hỏi “*Chúng ta đang ở đâu?*” sẽ làm cả tổ chức sa vào bãi lầy

của những thông tin chi tiết, một bãi lầy không thể dễ dàng

thoát ra bằng cách tìm kiếm giải pháp tốt nhất. Một nhược

điểm rõ ràng làm lãng phí hàng ngàn giờ làm việc vào một nỗ

lực không cần thiết, bởi việc thu thập tất cả mọi thông tin là

điều không dễ dàng.

Là một người áp dụng Tư duy Đột phá, bạn phải nỗ lực

thay đổi thực trạng không tốt đẹp hiện tại bằng cách kiểm tra

mục đích của mỗi việc bạn làm. Xem xét và thay đổi phương

pháp luận dựa vào tư duy hiện tại. Thách thức những nhận

định không được trình bày nhưng có liên quan đến câu hỏi

*Chúng ta đang ở đâu?*

Câu hỏi *Chúng ta muốn đi đến đâu?* cũng dễ làm ta lạc lối.

Đúng ra, câu hỏi cần đặt ra là: “Chúng ta muốn đi đến đâu sau

khi đạt đến đích đó?”.

Rõ ràng, không có câu nào trong ba câu hỏi trên cho thấy

nhà quản trị đặt câu hỏi về *mục đích* của các hoạt động của

công ty họ – *một vấn đề vô cùng quan yếu* trong bất cứ nỗ lực

nào của con người.

Một cách dễ đi qua những bước này trong việc hoạch định

chiến lược là xem mỗi bộ phận của nhiệm vụ là một vấn đề có thể áp dụng tư duy đột phá: phân tích môi trường (mục đích là gì?), đánh giá hoặc thiết kế của tổ chức, các nhận định tương lai, vạch chiến lược, thực hiện và đánh giá kết quả. Điều này tạo ra cơ hội đưa bạn đến với những kết quả lớn hơn.

3 7 1

Tư duy Đột phá

**Vậy, bạn sẽ khởi đầu như thế nào?**

Hãy bắt đầu bằng việc thực hành Tư duy Đột phá. Đối với Tư duy Đột phá, cũng như mọi phương pháp khác đòi hỏi sự nhạy bén và một kiến thức hệ thống thì chỉ có thực hành mới mang lại thành công.

Nhưng có lẽ bạn sẽ hỏi: “Vậy tôi sẽ bắt đầu như thế nào?”.

Hãy bắt đầu từ đầu. Đừng chần chừ! Hãy học hỏi từ sự khai sáng và sự thú vị của Tư duy Đột phá.

Hãy nhớ rằng văn hóa không phải là những gì “cao siêu” mà chỉ là sự tập hợp các hành vi và giá trị của cá nhân. Vì thế, chỉ những hành động cá nhân khác nhau cũng có thể thay đổi được văn hóa. Như chúng tôi đã đề cập ở phần đầu cuốn sách, tất cả đều ***tùy thuộc vào bạn.***

Giống như khi đạp xe đạp, trượt tuyết, khiêu vũ hoặc chơi quần vợt, ban đầu chắc chắn bạn cảm thấy rất khó khăn, khi bạn mới bắt đầu làm quen với Tư duy Đột phá, hãy luôn ghi nhớ một chân lý quan trọng: Hành động sai nhưng đi đúng

hướng còn hơn là không làm gì cả.

Hãy vạch ra lịch trình cho dự án của bạn bằng việc sử dụng các bước then chốt trong quy trình Tư duy Đột phá (Bảng 11-1) và dự kiến thời gian phân bổ phù hợp cho các bước. Các dự án Tư duy Đột phá cần thực hiện trong giới hạn thời gian và chi phí, như trong các dự án sử dụng phương pháp tư duy truyền thống. Tuy nhiên, Tư duy Đột phá sẽ giúp hạn chế sự chậm trễ tiến độ hoặc những phần việc không đầu vào đầu.

3 7 2

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá. Hầu hết chúng ta từng áp dụng kỹ thuật quản lý dự án như thế nên việc lập kế hoạch và quản lý thời gian sẽ không xa lạ với bạn. Điểm khác biệt là hãy dùng các nguyên tắc và mô hình Tư duy Đột phá để làm nền tảng cho việc lên lịch trình đó, chẳng hạn xác định thời điểm tiến hành cải tiến hệ thống hoặc giải pháp. Hơn nữa, mọi người đều quen thuộc với những điều chỉnh thường xuyên về tiến độ dự án, việc cập nhật, điều chỉnh tiến độ của quy trình Tư duy Đột phá cũng giống như vậy, bất kể yêu cầu điều chỉnh đó phát sinh từ các sai lầm khi áp dụng các nguyên tắc hay từ sự chệch choạng ra khỏi mục tiêu.

Trong quyển sách này, chúng tôi muốn tập trung đến những gì bạn và người khác thường nghĩ – làm thế nào để hiểu các *nguyên tắc* cơ bản là những nhận định mới về tư duy để sáng tạo

hoặc cải tiến hệ thống và áp dụng một cách linh động và lặp đi lặp lại. Có rất nhiều phần mềm máy tính hiện tại có thể hỗ trợ bạn ở một số giai đoạn trong quá trình Tư duy Đột phá – như đề xuất ý tưởng, đánh giá rủi ro, ra quyết định, phân tích bảng tính, bỏ phiếu trong nhóm, ghi chép những buổi họp “động não”... Tuy nhiên, chúng tôi không xem những phần mềm này là một phần quan trọng của học thuyết Tư duy Đột phá.

Ngay lúc này, bạn hãy HOẠCH ĐỊNH. Hoạch định giúp bạn đi qua hoặc quay trở lại một bước nào đó, ngoài ra nó còn kích thích và lưu lại những ý tưởng của bạn. Bạn có thể sử dụng thêm những kỹ thuật khác, nhưng hãy nhớ rằng một khi sử dụng phương pháp Tư duy Đột phá là bạn phải luôn vận động trí não, bạn phải tự mình suy nghĩ.

3 7 3

Tư duy Đột phá

### **Áp dụng lặp đi lặp lại Tư duy Đột phá**

Thật ra, khi áp dụng các nguyên tắc Tư duy Đột phá, những sai sót trước kia sẽ được cải thiện và làm cho hệ thống hay giải pháp bạn đang tìm hiểu tiến đến sự hoàn hảo. Tại sao? Bởi vì không có đột phá tự nhiên. Chỉ đơn thuần sử dụng những nguyên tắc ấy không bảo đảm tìm ra được giải pháp khả thi nhất. Điều duy nhất bảo đảm cho một giải pháp tối ưu là áp dụng thường xuyên các nguyên tắc Tư duy Đột phá. Khi tiến hành lặp lại quy trình, đừng bao giờ tìm người

gây lỗi. Đừng cố gắng sửa lỗi. Bạn chỉ đơn giản bắt đầu lại toàn bộ quy trình một lần nữa. Bắt đầu lại với các mục đích và giải pháp tiếp theo. Mỗi lần áp dụng một nguyên tắc trong Tư duy Đột phá không nhất thiết bạn phải đạt được giải pháp khả thi nhất. Sự đột phá sẽ xảy ra trong quá trình bạn sử dụng 7 nguyên tắc đã trình bày trên đây.

Sự đột phá có xu hướng ngày càng tăng nếu bạn áp dụng phối hợp các nguyên tắc một cách thường xuyên và lặp đi lặp lại. Với mỗi lần nỗ lực, bạn sẽ càng gặt hái được những kết quả tốt hơn và gia tăng những giải pháp tiên tiến hơn, và xét trên tổng thể thì bạn đã đạt được bước đột phá mà bạn mong muốn. Hãy nhớ rằng, trái với những nhận định thông thường, Tư duy Đột phá còn ý nghĩa hơn cả thời khắc các phép màu xuất hiện, nó mang đến cho bạn cảm giác vỡ òa “À ra thế!” đầy cảm hứng.

### **Và tiếp tục lặp đi lặp lại**

Để đạt được những cải tiến cũng như những thay đổi chính thông qua việc lặp đi lặp lại quy trình thì cần phải xem

3 7 4

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên tắc Tư duy Đột phá xét trước khả năng thực hiện giải pháp cuối cùng được chọn. Ngay từ đầu, như đã xác định trong bảng quy trình Tư duy Đột phá, bạn phải tự hỏi rằng những ai có liên quan hay sẽ bị tác động bởi giải pháp.

Hầu hết các hệ thống được thiết kế đều thể hiện mối quan hệ qua lại giữa con người và công nghệ. Vì công nghệ phục vụ con người, nên công nghệ (giải pháp) mà bạn phát triển phải gắn liền với người sẽ vận hành (thực hiện) nó.

Ví dụ, bạn chế tạo ra lò nướng có thể tự làm sạch (self-cleaning oven), có chức năng như lò vi-ba và lò nướng bình thường. Một sự đột phá chẳng? Có thể. Nhưng nếu như bạn không cân nhắc việc mọi người sẽ sử dụng phát minh của bạn như thế nào - ở cấp độ đơn giản nhất, họ không thể đọc hiểu được đồng hồ nhiệt độ và ý nghĩa của các nút điều khiển – thì phát minh của bạn chắc chắn thất bại. Mặc cho những phát minh có ưu việt đến đâu thì nó cũng chỉ là lý thuyết nếu như mọi người không có “thiện cảm” với nó hay không muốn ứng dụng nó, vì thế phát minh đó cũng không thể giải quyết được vấn đề hay thực hiện được công việc mà bạn “phân công” cho nó.

Chỉ khi con người và máy móc kết hợp hỗ trợ nhau thành công thì mọi quá trình thiết kế giải pháp mới mang tính *công nghệ xã hội (sociotechnical)*. Trong vai trò là người Tư duy Đột phá – một nhà thiết lập giải pháp và ngăn chặn vấn đề - bạn sẽ không làm việc một cách đơn lẻ. Bởi không có chuyên gia nào có thể tự mình giải quyết vấn đề thành công. Mọi giải pháp muốn thành công đều phải được xem xét kỹ lưỡng và phải thỏa mãn người thực hiện giải pháp.

## Tư duy Đột phá

Kết quả từ một nghiên cứu kéo dài ba năm ở một công ty, Greiner và cộng sự Arvind Bhambri đã xác định 5 giai đoạn mang tính hệ thống mà một giám đốc điều hành mới nên áp dụng để nâng cao tính khả thi của chiến lược thay đổi – những giai đoạn này rất gần với các nguyên tắc của Tư duy Đột phá:

- 1- Xây dựng sự tin nhiệm bằng cách chứng minh khả năng chuyên môn của bạn, thông thường là giải quyết thật nhanh các vấn đề ngắn hạn.
- 2- Thống nhất quan điểm giữa nhóm quản lý cấp cao về mục tiêu của công ty và chiến lược thực hiện. Greiner nói rằng: “Giai đoạn này rất quan trọng vì nếu không có sự thống nhất, mỗi nhà quản lý cấp cao chỉ đi theo tầm nhìn riêng của mình. Những tầm nhìn đối lập nhau sẽ phá hủy sự thay đổi”.
- 3- Bắt đầu biến tầm nhìn thành hiện thực bằng cách thay đổi con người, vị trí và cơ cấu công ty. Xác định những người then chốt có thể hiện thực hóa tầm nhìn đó. “Nhằm hạn chế sự phản đối ngầm giữa những nhà điều hành, tốt nhất là lôi kéo sự cộng tác của họ khi thiết kế cơ cấu tổ chức mới có liên quan đến vị trí của họ.”
- 4- Các giám đốc cấp cao sẽ truyền đạt chiến lược mới cho nhân viên, áp dụng nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia vào kế hoạch thay đổi.
- 5- Củng cố chiến lược bằng cách bảo đảm rằng nó được



truyền đạt đến tận cấp thấp nhất trong tổ chức của bạn. Bảo đảm rằng mọi mặt trong công ty phải phù hợp với triết lý hoạt động mới, từ đào tạo đến khen thưởng.

3 7 6

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

Đề ý rằng vị giám đốc điều hành xem xét trước tiên điều mà ông ấy đang cố đạt được: mục đích. Sau đó, và chỉ sau đó, ông ấy mới mở rộng sự thống nhất về mục tiêu mà ông ấy muốn công ty đạt tới. Hãy áp dụng Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo và Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia, cùng với một chiến lược biến tầm nhìn thành thực tiễn, vốn có liên quan mật thiết với ma trận hệ thống và kế hoạch cải tiến. Dù đó chỉ là một thắng lợi nhỏ, bạn cứ bắt đầu mà đừng ngần ngại. Đừng chờ đợi cách giải quyết toàn bộ vấn đề, kể cả khi bạn đã có một mục tiêu Giải pháp Tiếp theo trong đầu. Hành động là rất cần thiết để hướng đến mục tiêu của cá nhân hay tổ chức, ngay cả khi chưa có sự thông suốt hoàn toàn.

Một giám đốc điều hành hiểu rõ điều này sẽ cố gắng thay đổi quan điểm của những người nắm giữ các vị trí then chốt trong công ty. Đây chính là ý nghĩa của điều chúng tôi muốn nói: *thiết kế khả năng thực hiện giải pháp*. Đây là quyền lực thật sự của các nhà điều hành thành công: không áp đặt quyền hành làm kìm hãm sự thấu hiểu, sự đóng góp và tận tâm của người khác. Cách này mất khá nhiều thời gian, nhưng lượng

thời gian đó không quan trọng bằng công việc đang được thực hiện, tầm nhìn đang trở thành hiện thực và những thay đổi được kỳ vọng thực sự đang diễn ra.

Ralph H. Kilmann, cố vấn và giáo sư quản trị kinh doanh của Đại học Pittsburgh, nhấn mạnh rằng những giải pháp đơn lẻ và tạm thời không còn phát huy tác dụng trong những tổ chức phức tạp ngày nay. Thật ra, những giải pháp ngắn hạn, tác dụng tức thời và có sẵn hầu hết đều là những giải pháp kém cỏi. Nghịch lý là, quá trình áp dụng các nguyên tắc của

3 7 7

Tư duy Đột phá

Tư duy Đột phá lặp đi lặp lại và rõ ràng là bất tiện nhưng lại là cách tốt nhất để thiết kế lại tổ chức.

Tuy nhiên, việc lặp lại một quá trình ở một lĩnh vực mà nó phát huy tác dụng nhất lại quan trọng hơn việc lặp lại đơn giản, và quan trọng hơn quá trình loại trừ giải pháp (thử áp dụng cách này, rồi đến cách khác, và tiếp tục chọn lọc căn cứ vào mục tiêu Giải pháp Tiếp theo và sự lặp lại phương pháp loại trừ).

Nếu áp dụng cách giải quyết vấn đề truyền thống, bạn sẽ mất nhiều thời gian thu thập dữ liệu – nhưng việc làm đó cuối cùng không chỉ vô ích, mà còn cản trở bạn tìm ra giải pháp tốt nhất. Như thế nào? Trong số những phương pháp khác, áp dụng phương pháp loại trừ, sự lặp lại của những lựa chọn giải

pháp là tốn thời gian nhất.

Trong mọi trường hợp, xu hướng giải quyết vấn đề theo phương pháp truyền thống luôn tốn nhiều thời gian cho việc thu thập thông tin về những việc đang diễn ra. Vì vậy, thời gian còn lại để lập lại giải pháp bị bó hẹp.

Tốt hơn hết là hãy chuyển ngay đến việc tìm kiếm mục đích khi bắt tay vào quá trình giải quyết vấn đề, để biết bạn đang cố gắng đạt được gì, để biết khách hàng của bạn cần gì. Kế đó, chuyển thật nhanh sang giải pháp xử lý vấn đề - tìm Giải pháp Tiếp theo, các hệ thống lý tưởng. Lôi kéo người sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn tham gia cộng tác. Giải pháp lý tưởng đó sẽ chỉ ra những thông tin nào thật sự cần thiết, những dữ liệu nào cần thu thập. Như vậy, bạn sẽ không lãng phí thời gian thu thập các dữ liệu không cần thiết.

3 7 8

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá Đó là tất cả những điểm cần lưu ý trong việc thực hiện và lặp đi lặp lại quy trình Tư duy Đột phá – điều đó không có nghĩa là bạn sẽ tự động đưa mình đến sự đột phá, nhưng ít ra nó sẽ mang lại cho bạn ít nhất một phương án mà bạn *đã không sử dụng*. Những giải pháp có thể thay thế này rất thiết yếu.

Thực ra, nó có thể tạo ra sự đột phá mà bạn đang tìm kiếm.

## **Sự sẵn sàng**

Tiêu sử và quy tắc ứng xử của bản thân cũng như của công

ty bạn sẽ ảnh hưởng đến sự sẵn sàng áp dụng Tư duy Đột phá.

Chẳng hạn một số công ty, tổ chức hạn chế ủy quyền cho cấp dưới, cơ cấu tổ chức phân chia rõ rệt, giao lưu hạn chế giữa các phòng ban, chính sách lao động chặt chẽ (nghỉ ốm, huấn luyện và đào tạo, nghỉ làm thường xuyên)... Bất kỳ dự án cá nhân hoặc đội nhóm nào cũng có một thời điểm thuận tiện để giới thiệu Tư duy Đột phá vào trong tổ chức với các chính sách ít hà khắc liên quan đến những yếu tố trên.

Vì mức độ sẵn sàng giữa các tổ chức khác nhau, nên một cách khác để bắt đầu thực hành Tư duy Đột phá là xem việc giới thiệu Tư duy Đột phá là một dự án nhỏ trong chính dự án lớn của tổ chức. Có thể thành lập một nhóm, thậm chí không chính thức, để truyền đạt Tư duy Đột phá trong tổ chức. Mục đích và Giải pháp Tiếp theo cần được xác định rõ và cuối cùng là hành động.

Các biện pháp bao gồm từ việc tự bạn áp dụng Tư duy Đột phá vào những dự án của riêng bạn cho đến một quy định trong chính sách công ty rằng Tư duy Đột phá là cách để giải quyết mọi vấn đề (kể cả những phương án khác có thể được sử

3 7 9

Tư duy Đột phá

dụng độc lập – các khóa đào tạo về Tư duy Đột phá dành cho mọi nhân viên, một kế hoạch cải tiến liên tục, điều chỉnh cơ cấu tổ chức để nhân viên dưới quyền tham gia vào quá trình

ra quyết định...).

Warren Bennis cũng nêu ra những yếu tố này trong 10

biện pháp tránh thảm họa trong quá trình thay đổi: ”Tuyển

dụng một cách trung thực... Tránh những kẻ quá lập dị (tuyển

những tác nhân cho sự thay đổi chứ không tuyển người gây rối

loạn). Tranh thủ sự ủng hộ của những người cùng khuynh

hướng... Không để người khác phản đối trước sự thay đổi

những vấn đề cơ bản phù hợp. Nắm rõ phạm vi thay đổi (trên

trọng các yếu tố môi trường)... Sự thay đổi sẽ rất thành công

khi những người có liên quan đều được tham gia vào quá trình

hoạch định sự thay đổi”.

Các điều kiện cho sự sẵn sàng thay đổi giữa các tổ chức

cũng khác nhau. Mức độ hay số lượng yếu tố sẽ ảnh hưởng

đến sự sẵn sàng thay đổi của mỗi tổ chức. Những cách thức

mà Bennis đề cập có liên hệ một cách phức tạp với mức độ

chuẩn bị của mỗi người cho những ý tưởng khác nhau. Những

cách đó cũng rất hữu ích trong các hoạt động của Tư duy Đột

phá bởi chúng lặp đi lặp lại các nguyên tắc của Tư duy Đột

phá. Hơn nữa, chúng nhấn mạnh rằng mỗi thời điểm chính là

một giai đoạn của sự thay đổi. Nguyên tắc Cải tiến Liên tục

thay đổi sự sẵn sàng trong bất kỳ tổ chức nào lên một mức độ

cao hơn, đặc biệt là sức chịu đựng trước sự mơ hồ và tính linh

động rất cần thiết trong hôm nay và ngày mai.

Sự sẵn sàng cũng liên quan đến “độ lớn” của vấn đề cần

giải quyết. Thay đổi cơ cấu tổ chức để thay đổi định hướng thị

3 8 0

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá trường hoặc vị trí cạnh tranh là một vấn đề lớn hơn nhiều so với việc thay đổi cách bố trí nơi làm việc. Những vấn đề lớn như thế sẽ cần sự lặp lại nhiều lần các bước quan trọng hoặc các giai đoạn liên tục của quá trình Tư duy Đột phá nhằm chuẩn bị nền tảng cho sự thay đổi.

Rõ ràng, sự sẵn sàng của riêng bạn đối với các vấn đề cá nhân cũng như tổ chức là rất quan trọng. Mỗi chúng ta bắt đầu (và kết thúc) với điều mà các nhà tâm lý học gọi là bốn sự thật hiển nhiên của cuộc sống: mỗi người rồi sẽ chết đi, mỗi người là một cá thể riêng lẻ (không ai biết bạn đang nghĩ gì trong đầu bạn), không ai biết được ý nghĩa thực sự của cuộc sống là gì (chúng ta đã và đang đưa ra nhiều giả định để khẳng định một điều nào đó là ý nghĩa của cuộc sống) và mỗi người đều có thể hành động để tự hoàn thiện mình.

Sự bất an và lo sợ mà những sự thật hiển nhiên này gây ra cho chúng ta là rất lớn về mặt số lượng và rất sâu về mặt ý nghĩa. Mỗi chúng ta đều từng có những cảm xúc hoặc niềm tin về bản thân và những khả năng vốn kìm hãm hành động và tính hiệu quả của chúng ta. Tự cô lập, thiếu kiên nhẫn, không quan tâm đến người khác, nghi ngờ năng lực bản thân, do dự hay sợ hãi... là những ví dụ điển hình. Rào cản tâm lý ở

mỗi người có một mức độ khác nhau, và rào cản càng lớn thì bạn càng cần đến Tư duy Đột phá để vượt qua nó.

Vì vậy hãy tự mình nỗ lực và tương tác với cá nhân hoặc đội nhóm hoặc vấn đề bằng cách áp dụng các bước quan trọng của quá trình Tư duy Đột phá. Hãy đặt câu hỏi về mục đích của hệ thống hoặc vấn đề, sau đó mở rộng mục đích của những mục đích đó.

3 8 1

### Tư duy Đột phá

Trước khi đặt câu hỏi về mục đích, bạn phải xác định rõ bạn cần thông tin hoặc quyết định gì. Hỏi đúng người (nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia). Và hỏi mình sẽ làm gì nếu bắt đầu tất cả lại từ đầu (nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo).

Sẵn sàng cho đi để được nhận lại. Hãy đặt câu hỏi một cách khéo léo dựa trên các nguyên tắc và quy trình của Tư duy Đột phá. Hãy đề nghị hoặc mời tham gia cộng tác thay vì bắt buộc. Khắc phục rào cản của bạn bằng cách khai triển mục đích của bạn và mục đích của những người cùng làm việc với bạn. Nếu tiếp cận vấn đề theo lối quen thuộc thì bạn không thể nâng cao sự sẵn sàng và năng lực bản thân.

Nói cách khác, hãy tập trung vào những điều cần đạt được, không nên tập trung vào những rào cản về năng lực cá nhân. Hai nhà tâm lý học, Robert J. Sternberg và John Kolligian, Jr., chỉ ra rằng con người càng quan tâm quá mức

đến việc họ làm tốt như thế nào sẽ không gặt hái nhiều thành công và cũng không nhảy bén bằng những người biết tập trung vào mục tiêu của mình. Định hướng vì cái chung - đạt được kết quả, tìm kiếm hiệu suất cao, hoàn thành mục đích - là thái độ mà các nhà tâm lý học tin rằng sẽ gặt hái thành công hơn thái độ quan tâm đến lợi ích của riêng mình hay còn gọi là định hướng theo cái tôi của bản thân.

## **Kiên trì và Quyết tâm**

Kiên trì và quyết tâm là phẩm chất rất cần thiết đối với người muốn thực hành Tư duy Đột phá. Nó mang lại cho bạn những phương pháp phát minh, sáng tạo, và xây dựng mới để đạt được những cái mà Rosabeth Moss Kanter gọi là trọng tâm

3 8 2

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá (focus), linh động (flexibility), phản ứng nhanh (fast response), giao tiếp thân thiện (friendly interaction).

Việc áp dụng “phần mềm dành cho trí não” của Tư duy

Đột phá có lẽ cũng khá rủi ro đối với những người quen áp

dụng phương pháp giải quyết vấn đề theo cách truyền thống.

Mọi cách tiếp cận đều có rủi ro; và tất cả mọi thứ có liên quan

đến việc ra quyết định đều chứa đựng những yếu tố rủi ro. Vì

thế câu hỏi quan trọng mà bạn cần phải giải đáp là: Phương

pháp suy luận nào sẽ đảm bảo ít rủi ro nhất trong nỗ lực

hướng đến sự vượt trội.



Để giúp bạn trả lời câu hỏi này, hãy thử hỏi một số câu

hỏi liên quan đến ba kết quả mà bạn (và tổ chức, cộng đồng và xã hội) muốn đạt được:

*Kết quả đầu tiên* bạn cần tìm là những đề xuất tối ưu, có tính cải tiến, có hệ số chi phí – lợi ích cao và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Bây giờ bạn hãy tự hỏi: Liệu quá trình giải quyết vấn đề và mô thức tư duy thông thường có:

- Đảm bảo giải quyết đúng vấn đề và đúng lúc?
- Mở rộng phạm vi giải pháp?
- Liên kết mục đích của khách hàng và yêu cầu của nhóm mục tiêu?
- Tạo ra cơ hội sáng tạo ở tất cả các giai đoạn của dự án?
- Mang lại lợi ích nhiều hơn kỳ vọng, các biện pháp cải tiến, lợi nhuận cao, chất lượng cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng?
- Gắn liền với sự cải tiến liên tục?

3 8 3

Tư duy Đột phá

- Tạo ra những mục đích tiên tiến và ý tưởng giải pháp giúp bạn trở thành người dẫn đầu trong một thế giới đầy cạnh tranh?

*Kết quả thứ hai* bạn cần tìm là khả năng lớn về việc đề xuất của bạn sẽ được triển khai thực hiện. Liệu quá trình giải quyết vấn đề hoặc mô thức tư duy thông thường có:

- Lôi kéo sự tham gia cộng tác của những người có liên quan

để đảm bảo thực hiện giải pháp ngay từ đầu và được ủng

hộ trong tất cả mọi thay đổi?

- Đưa ra những cách khắc phục trở ngại cho những giải pháp đơn giản?
- Xác định được tất cả những cái chung từ sự giao thoa, các rủi ro và kết quả của các kế hoạch đã đề xuất?
- Xử lý những bất ổn liên quan đến môi trường, tình hình kinh tế, các quy tắc, và các yếu tố tác động từ bên ngoài?

*Kết quả thứ ba* bạn cần tìm là chi phí và thời gian thấp nhất trong việc sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tiền vốn, thiết bị) để đạt được hai kết quả đầu tiên nói trên. Liệu quá trình giải quyết vấn đề và mô thức tư duy thông thường có:

- Cho bạn sự tự do suy luận?
- Tốn ít thời gian hơn cho từng dự án?
- Tối ưu nhưng cần thu thập thông tin, hay việc phân tích có giảm đi?
- Cấu trúc phù hợp cho tư duy tự do và tự do cho tư duy cấu trúc?

3 8 4

sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên Tắc Tư duy Đột phá

- Tạo sự giao tiếp liên tục và hiệu quả giữa người tham gia ngay cả sau khi dự án được hoàn thành, qua đó tạo điều kiện xây dựng nhóm và trao đổi thông tin cởi mở?

Từ những thông tin phản hồi mà chúng tôi nhận được từ rất

nhiều nhóm dự án và độc giả, chúng tôi tin rằng câu trả lời của các bạn cho những câu hỏi trên là “Không!”. Nhưng nếu bạn trả lời những câu hỏi này theo các nguyên tắc và quy trình của Tư duy Đột phá thì chắc chắn câu trả lời của các bạn sẽ là “ Có!”

Bây giờ, bạn hãy tự trả lời cho chính mình, phương pháp nào rủi ro hơn? Tư duy Đột phá có mang lại cho bạn một cuộc sống tốt hơn, hạnh phúc hơn, năng suất và hiệu quả cao hơn không?

Không có điểm nào trong quyển sách này nói rằng Tư duy Đột phá là điều dễ dàng đạt được. Những người thành đạt nói với chúng tôi rằng trong cuộc sống của họ, từ “may mắn” được đánh vần là “CÔNG VIỆC”.

Bạn hãy luôn nhớ rằng: *Thái độ là tất cả(\*)*.

(\*) Nguyên văn: Attitude is everything.

3 8 5

## **Chương 12**

**CHÚC MỪNG BẠN ĐẾN**

**VỚI TƯ DUY LẠI!**

*Người ta định nghĩa sự điên rồ là hành động liên tục làm những việc như nhau nhưng lại mong đợi những kết quả khác nhau.*

*Hãy tư duy thông minh hơn, chứ không phải phức tạp hơn.*

“L

ợi thế vô hình” từ tư duy sẽ tạo nên sự khác biệt lớn

trong hiệu quả làm việc của con người và các tổ chức. Thế kỷ

21 là thời đại của sức sáng tạo mạnh mẽ chưa từng có trong lịch sử; là thời đại của những người biết vận dụng sức “sáng tạo toàn diện” bằng Tư duy Đột phá được đề cao và trọng thưởng. Năng lực tư duy của từng cá nhân - không phải là nguồn lực tự nhiên, vốn, hay kỹ thuật (là những thứ sẵn có trong thế giới ngày nay) - mới tạo ra sự khác biệt lớn giữa thành công và thất bại, giữa người dẫn đầu và kẻ theo đuôi.

Tại sao? Bởi vì Tư duy Đột phá là một quy trình mà nhờ đó chúng ta có thể biến thông tin và tri thức thành thực tiễn một cách sáng tạo và hiệu quả, qua đó lấp đầy khoảng cách

3 8 6

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

giữa công nghệ và các giá trị của chúng ta. Tư duy Đột phá là kim chỉ nam cho sự hoàn hảo. Tư duy Đột phá là một khái niệm đặc thù, được rút ra từ các nghiên cứu và ứng dụng nhằm mở rộng cơ hội tiến xa hơn trong cuộc sống của từng cá nhân và tổ chức ở khắp mọi nơi.

### **Lợi ích của Tư duy Đột phá**

Những người từng áp dụng Tư duy Đột phá đã liên hệ với chúng tôi về những đặc trưng mà họ tin rằng có thể khái quát hóa tất cả những gì mà các nguyên tắc và quy trình Tư duy Đột phá mang lại trong nỗ lực giải quyết vấn đề, sáng tạo hoặc cải tiến và tái cấu trúc các giải pháp. Họ cho rằng Tư duy Đột phá:

- Giúp nhận ra những điểm khác biệt của từng dự án.

- Xem mỗi khía cạnh của dự án là một vấn đề hoặc một cơ hội.

- Điều tra những vấn đề đã được nhận diện để quyết định

đâu là vấn đề cơ bản cần xử lý, bằng cách mở rộng các giới hạn.

- Xác định các thước đo chất lượng và những kết quả thật sự quan trọng.

- Khuyến khích mọi người đóng góp và phát triển những giải pháp của riêng mình.

- Mang mọi người đến gần nhau từ nhiều ngành và phòng ban khác nhau.

- Xây dựng khái niệm về sự thay đổi liên tục.

- Nêu rõ tác động của ý tưởng giải pháp lên môi trường rộng lớn hơn.

3 8 7

Tư duy Đột phá

- Nhấn mạnh sự tổng hợp chứ không phân tích.

- Tập trung tìm kiếm giải pháp ở những cơ hội trong tương lai, chứ không dựa vào vấn đề trong quá khứ.

- Xây dựng thái độ tin tưởng, không nghi ngờ lẫn nhau.

- Khởi đầu bằng cách đặt câu hỏi: “chúng ta có giải quyết đúng vấn đề không?” chứ không phải “chúng ta có giải quyết vấn đề đúng cách không?”.

- Tạo ra không gian giải pháp rộng lớn ngay từ đầu.

- Tập trung vào việc tìm kiếm thông tin đã được giới hạn,

tránh lãng phí thời gian, các nguồn lực và mệnh lệnh cô

hữu: “Hãy cho tôi tất cả thông tin anh có!”.

- Nhấn mạnh việc triển khai dự án hiệu quả ngay từ đầu.
- Mang đến cho bạn một vai trò mạnh mẽ và đa diện trong quá trình giải quyết và ngăn chặn vấn đề.

Tuy nhiên, những lợi ích và thành quả đạt được sau đây mới là lý do chính để có thể nói rằng Tư duy Đột phá mang đến cho bạn “lợi thế vô hình” của Tư duy Đột phá:

- Dỡ bỏ trở ngại để đi đến các giải pháp đơn giản.
- Giúp chúng ta có cái nhìn mới mẻ về các lựa chọn.
- Chỉ yêu cầu thu thập thông tin tối thiểu nên sẽ khắc phục tình trạng “tê liệt do phân tích”.
- Đưa ra những câu trả lời mang lại lợi ích lớn hơn (về chất lượng, lợi ích kinh tế, đúng thời điểm...).
- Cần ít thời gian và chi phí hơn cho các dự án phát triển những lợi ích này.

3 8 8

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

- Khuyến khích lối tư duy tiên tiến, lối tư duy phát minh ra sản phẩm mới và tạo sự thay đổi lớn trong hệ thống và dịch vụ.
- Giúp bạn nhận ra các hệ thống trên quan điểm dài hạn.
- Thúc đẩy việc áp dụng các đề xuất.
- Xây dựng nhóm làm việc và sự tương tác cá nhân hiệu quả

và lâu dài.

Trong thế giới tràn ngập thông tin ngày nay, Tư duy Đột phá cho thấy “biết cách sử dụng tri thức là sức mạnh”. Chúng ta hãy xem xét thế giới riêng của bạn. Có phải bạn đang:

- Thiết lập mục tiêu phấn đấu cho nhân viên?
- Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên?
- Không hài lòng với một khóa huấn luyện?
- Xem xét một yêu cầu mua sắm trang thiết bị?
- Cân nhắc có nên tiếp tục tham gia hội phụ huynh học sinh?
- Bị bế tắc trong cuộc họp hoặc nhóm chuyên trách truyền thông?
- Bị yêu cầu “thu thập tất cả mọi thông tin”?
- Lên kế hoạch nghỉ mát cho gia đình bạn?
- Rơi vào một cuộc tranh cãi nội bộ?

...

Trong từng tình huống hàng ngày này hay trước các vấn đề “sắp diễn ra” như thế, bạn đều có thể phát triển năng lực bản thân bằng cách áp dụng Tư duy Đột phá.

3 8 9

Tư duy Đột phá

**Một khởi đầu mới: Tương lai của bạn với Tư duy**

**Đột phá**

Thành quả chính mà Tư duy Đột phá mang lại là làm thay đổi thái độ của bạn đối với các vấn đề hôm nay và tương lai. Giá

trị của bạn và của tổ chức sẽ xoay quanh tầm nhìn rộng lớn và có chất lượng trong mọi lĩnh vực. Với những nguyên tắc mới mẻ này, bạn sẽ có thể góp sức sáng tạo ở mọi mức độ giải quyết và ngăn chặn vấn đề. Bạn có thể cộng tác với những người có trình độ và hoàn cảnh khác nhau (trong đó có khách hàng) trong tiến trình dự án. Thái độ của bạn (và của họ) sẽ khai mở cho sự thay đổi không ngừng, và luôn luôn xem xét nhiều lựa chọn khác nhau. Bạn sẽ khám phá ra những ý tưởng nhanh hơn, tốt hơn, chi phí ít hơn cho mọi hoạt động và hệ thống. Sau cùng, trong quá trình vận dụng Tư duy Đột phá bạn sẽ nhận ra rằng quá trình giải quyết vấn đề được định hướng mục tiêu sẽ tiến xa hơn một khi bạn liên tục áp dụng nó.

Phát triển Tư duy Đột phá là một việc làm luôn luôn tiếp diễn, đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực suốt đời. Khi trở thành người có Tư duy Đột phá thì bạn, người đã đọc và vận dụng những nguyên tắc của Tư duy Đột phá, chính là người viết tiếp cuốn sách này với những chương mới hơn từ những khám phá của riêng bạn.

Hãy quan sát một ngày bình thường của bạn ở nơi làm việc và ở nhà, gồm nhiều hoạt động “tiêu chuẩn” và những vấn đề “sắp diễn ra”. Bạn sẽ xử lý những điều này như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất? Đầu tiên, hãy khuyến khích những người sắp sửa đối mặt với khó khăn thảo luận về mục đích và mục đích của mục đích... Nếu mục đích và bối cảnh đã được



chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

mọi người thống nhất, bạn hãy hỏi về việc Thiết lập Hệ thống lý tưởng và Giải pháp Tiếp theo. Nếu một người đề xuất một giải pháp nào đó, bạn hãy yêu cầu họ đưa ra nhiều phương án có thể lựa chọn khác nhau trước khi chấp nhận đề xuất đó.

Nếu mục đích và giải pháp được nhất trí, bạn hãy hỏi câu hỏi sau đây để đảm bảo sự chính xác của tất cả nhân tố, đặc điểm xu hướng và mối quan hệ bên trong: “Hệ thống đó sẽ hoạt động như thế nào nếu được lắp đặt và vận hành?”. Khi mục đích, chiến lược giải pháp tiếp theo và hệ thống đề xuất là khả thi, bạn hãy hỏi: “Đề xuất sẽ được triển khai như thế nào?”. Hãy đặt ra những câu hỏi liên quan đến việc thiết kế kế hoạch thực hiện với những người chủ chốt, bằng cách sử dụng những bước then chốt của quy trình Tư duy Đột phá như đã trình bày trên đây.

Giải pháp bạn tìm ra có thể không lý tưởng. Thật sự là, không có câu trả lời riêng lẻ của cá nhân nào lại hoàn hảo ngay từ đầu. Nhưng chúng liên quan rất nhiều đến giải pháp mục tiêu lý tưởng. Nó cũng xác định mục đích thực tế trước mắt, và giúp bạn chuẩn bị đối phó với các thử thách đang ở phía trước.

Áp dụng Tư duy Đột phá, bạn sẽ không còn tiếp cận vấn đề bằng sự nghi ngờ - hay thậm chí khiếp sợ. Thay vào đó, bạn

sẽ tìm thấy sức mạnh của niềm tin và sức mạnh của hành động tích cực, không phải bằng tài năng kỳ diệu hoặc siêu nhiên mà bằng cách khám phá ở bản thân bạn và người khác khả năng kiểm soát tình huống hiện tại, hướng nỗ lực đến những giải pháp và lý tưởng lớn hơn.

3 9 1

Tư duy Đột phá

Hầu như chúng ta được đào tạo rất kỹ lưỡng để tương tác với nhau nhưng thực hiện tốt vai trò này chiếm phần lớn thời gian của chúng ta, dù đây là hoạt động mang lại nguồn thu nhập cần thiết cho cuộc sống. Chúng ta được kỳ vọng sử dụng phương pháp truyền thống khi xử lý các vấn đề về hoạch định, thiết kế và cải tiến trong tổ chức; chúng ta được kỳ vọng nên áp dụng “trò chơi nghi ngờ” trong tất cả mọi chuyện. Đồng thời, chúng ta lại được thúc giục đối xử tích cực với mọi người, thể hiện sự tin tưởng, mềm dẻo và lạc quan trong “trò chơi tin tưởng” .

Thực ra đây là hai phương pháp khác nhau một cách căn bản dùng giải quyết vấn đề của con người mà suy cho cùng chúng cấu thành nên những vấn đề mãi mãi tồn tại trong các tổ chức. Có lẽ sự khác biệt về căn bản của hai phương pháp này giải thích vì sao rất nhiều người lại thất bại khi họ sử dụng phương pháp truyền thống trong tổ chức của họ, và vì sao những người khác áp dụng các “kỹ năng về con người” như tư vấn, công tác xã hội, tư vấn nghề nghiệp lại thành công hơn.

## Những ai cần áp dụng Tư duy Đột phá?

Không phải ai cũng có thể hưởng lợi một cách riêng lẻ từ việc áp dụng Tư duy Đột phá để giải quyết mọi vấn đề. Theo nghiên cứu, có 5% - 8% dân số không có khả năng thực sự đề ngăn chặn và giải quyết vấn đề của tổ chức và xã hội. Và cũng 5% - 8% dân số, những người giải quyết vấn đề nhạy bén nhất - đã áp dụng Tư duy Đột phá để giải quyết mọi vấn đề mà không phải nỗ lực gì nhiều.

Các nhà tâm lý học cho rằng có nhiều kiểu trí khôn và đã chứng minh rằng mỗi người đều có mỗi kiểu và mỗi “lượng” trí

3 9 2

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

khôn khác nhau. Mọi người đều có khả năng sử dụng Tư duy Đột phá ở một số lĩnh vực khác nhau tùy theo trí khôn của mình. Ngoài ra, quy trình và các nguyên tắc cụ thể của Tư duy Đột phá còn giúp những người có năng khiếu bẩm sinh giải thích cách họ tư duy trong những lĩnh vực đặc biệt chuyên sâu của họ.

Có lần, khi dự một buổi hòa nhạc ở Los Angeles, Nadler chợt nghĩ rằng không ai dạy Beethoven bất cứ điều gì về lối tư duy mà ông chưa từng biết. Nếu bạn nghi ngờ khẳng định này, bạn hãy nghe lại bản giao hưởng số 5 hay số 9 của ông.

Ví dụ, nhạc trưởng Esa-Pekka Salonen và các nghệ sĩ của ông đã không cần đến Tư duy Đột phá khi họ chơi các bản nhạc của Beethoven. Họ chỉ cần luyện tập và trình diễn những

kỹ năng đã được mài giũa giữa kỷ lưỡng để đạt được mục đích đề ra.

Chuẩn bị một bữa ăn cho người sành ăn uống hay chơi

mười trận tennis không yêu cầu bạn phải Tư duy Đột phá. Tuy

nhiên nếu bạn cần xây dựng chiến lược đánh bại đối thủ, thì

Tư duy Đột phá chính là sự lựa chọn của bạn.

Trong thực tế, nếu muốn thay đổi để đạt được điều tốt

đẹp hơn, điều đó tùy thuộc vào bạn. Giả sử bạn không phải là

một thiên tài cũng không phải là người khờ dại, thì chính bạn

và những người giống bạn là người cần luyện tập và thực hiện

7 Nguyên tắc của Tư duy Đột phá. Cuộc sống của bạn từ đó

sẽ trở nên hạnh phúc hơn, hay môi trường làm việc sáng tạo

và hiệu quả hơn, chính phủ năng động hơn - nói tóm lại là tạo

ra một thế giới tốt đẹp hơn.

Việc nâng mức xà lên cao, đi đầu trong cải tiến và hiện đại

hóa trong các công ty là rất thiết yếu. Trên tất cả, bạn có thể

3 9 3

Tư duy Đột phá

trở thành người lãnh đạo trong việc giải quyết và ngăn chặn

vấn đề xảy ra trong sự hỗn loạn của cuộc sống thực ngày nay.

Có nhiều lý do giải thích cho điều này:

- Bất kể bạn đang đảm nhiệm chức vụ nào trong tổ chức,

bạn vẫn gắn liền với quá trình hoạt động mà bạn hiểu rõ,

và với nơi bạn có thể đánh giá chính xác lợi ích và mối

tương quan của những thay đổi được đề xuất.

- Bạn có thể làm việc thêm nhiều năm nữa, và bạn muốn tham gia một hoạt động đổi mới nào đó. Bạn phải cố gắng nhiều mới có thể làm cho hoạt động đó thành công.

- Bạn tham gia nhiều buổi hội thảo nghề nghiệp hay tiếp cận với rất nhiều thông tin mà bạn có thể khơi nguồn cho nhiều sự thay đổi khác ở bạn.

- Bạn biết Tư duy Đột phá có thể giúp áp dụng công nghệ mới nhất vào những giải pháp hiệu quả nhằm khắc phục xu hướng bảo thủ thái quá và nghi ngờ công nghệ mới của quản trị cấp cao.

Cho dù bạn không phải là người “chịu trách nhiệm”, bạn vẫn là người biết cách thực hành Tư duy Đột phá. Đầu tiên bạn có thể vận dụng những nguyên tắc của Tư duy Đột phá vào cuộc sống của cá nhân bạn, nhưng bạn đừng dừng lại ở đó. Bạn hãy mạnh dạn tham gia vào các quyết định trong gia đình; trong nhà thờ, khu phố; hay câu lạc bộ; với đồng nghiệp, công ty, hay tổ chức; cơ quan chính quyền, và với cả các tổ chức quốc tế.

3 9 4

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

## **Thương mại và tài chính**

Vào tháng 5 năm 1989, chính quyền của Tổng thống George Bush - đối mặt với áp lực mạnh mẽ về phát triển thương mại quốc tế - đã nhận định Nhật Bản là một trong

những quốc gia thực hiện “thương mại gian lận” với Mỹ. Người Nhật rất tức giận với nhận định trên và xem đó là một sự xúc phạm cố ý và từ chối thảo luận xa hơn về các chính sách thương mại với Mỹ. Năm 1993, sau khi Tổng thống Clinton vào Nhà Trắng, một nỗ lực đàm phán được xúc tiến nhưng thật sự không đạt kết quả đáng kể.

Trong quá trình xác định vấn đề thâm hụt thương mại với Nhật Bản, rõ ràng không một Nghị sĩ Quốc hội nào nghĩ đến giải pháp tiếp theo khi thông qua dự luật đó vào năm 1989. Cũng không ai quan tâm quản lý thực hiện giải pháp được chọn thông qua một ma trận hệ thống để tránh các kết quả ngoài ý muốn từ luật này và những rắc rối có thể xảy ra khi áp dụng giải pháp đã chọn.

Thay vì quan tâm đến mục đích của hệ thống hiện tại, thay vì kêu gọi sự cộng tác của những người quan trọng trong lĩnh vực vấn đề này để xác định vấn đề hiện tại cùng với việc hướng đến một tương lai chung, thì người Mỹ – muốn bào chữa trách nhiệm đối với vấn đề mà không tìm kiếm giải pháp – đã đơn phương hành động mà không nắm rõ vấn đề. Hậu quả của hành động đó vẫn còn tác động đến ngày hôm nay: nước Mỹ không có chính sách thống nhất và rõ ràng nào đối với Nhật Bản.

# Giáo dục

Có thể nói rằng chất lượng giáo dục cộng đồng của Mỹ ngày nay tụt hậu so với nhiều quốc gia công nghiệp khác ở châu Âu và châu Á. Ví dụ, trong những cuộc khảo sát xếp hạng về khả năng toán học, học sinh Mỹ xếp dưới học sinh Iceland, Anh, Tây Ban Nha, Canada, Triều Tiên.

Một lý do của vấn đề này là do nội dung mà các giáo viên được dạy, học, và được khen thưởng gắn liền với những tiêu chuẩn thiếu suy xét và những quy định chung. Tính cứng nhắc đó có thể làm giáo viên chú tâm giảng dạy hay giúp sinh viên tiếp thu kiến thức nhưng cũng đồng thời lại cản trở khả năng học hỏi một cách sáng tạo của học sinh - sinh viên.

Riêng trẻ em thì không gặp khó khăn gì khi tìm hiểu những cách tiếp cận cần thiết khác để thiết lập hay cải tiến các giải pháp và để nghiên cứu rút ra những cái tổng quát.

Charles Anderson, giáo sư Đại học Michigan và Mary Budd Rowe, giáo sư giáo dục học Đại học Florida, cho biết: “Trẻ em bắt đầu tham gia các hoạt động được xem là có ‘*tư duy sắp xếp cao*’ - mô tả, giải thích, dự đoán và kiểm soát thế giới xung quanh - *trước khi* chúng học cách ghi nhớ sự việc và điều chỉnh lại theo nhu cầu sử dụng kiến thức”.

Bạn có thể hoạch định theo những cách khác để cải thiện hệ thống giáo dục địa phương của bạn không?

**Hỗ trợ các nước đang phát triển**

Trong 45 năm qua, nước Mỹ đã viện trợ lương thực và trợ giúp kỹ thuật khá lớn cho các nước đang phát triển. Bên cạnh

3 9 6

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

viện trợ nhân đạo cho nạn đói, thảm họa thiên nhiên và những tai nạn nghiêm trọng khác, nước Mỹ đã nỗ lực chuyển giao công nghệ cho các nước thuộc thế giới thứ ba nhưng lại hoàn toàn thất bại. Các thiết bị và nhà máy trị giá hàng tỷ đô la bị bỏ phế và hoen gỉ ở chính các nước nhận chuyển giao.

Tôi đã từng áp dụng phương pháp Tư duy Đột phá khi tham gia một chương trình viện trợ của Nhật nhằm nâng cao năng lực sản xuất các công ty ở nông thôn Kenya. Tôi đã cố gắng thuyết phục các chuyên gia từ các tổ chức phát triển xã hội (Liên Hợp Quốc, Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật bản (JICA) và Ủy ban Phát triển Quốc tế Mỹ) - những người kiên quyết áp dụng phương pháp truyền thống hoặc đặt câu hỏi “có chuyện gì sai lầm chăng?”. Họ đã tiến hành nhiều nghiên cứu trên quy mô lớn và thu thập được một lượng thông tin khổng lồ. Tuy nhiên, chưa có một công ty địa phương nào được phát triển.

Trái lại, các công ty được hướng dẫn theo Tư duy Đột phá đã tự thiết kế hệ thống và nhờ đó xác định được công nghệ thích hợp cho mình. Kết quả thật ấn tượng: giải pháp được chọn phù hợp với công ty, các thành viên hào hứng được áp



dùng những gì họ tự thiết kế và có thể hình dung ra những

thay đổi trong tương lai.

Cơ sở cho quyết định chuyển giao công nghệ thường là

dựa vào nhận định: giải pháp hiệu quả với tôi thì cũng sẽ hiệu

quả với anh. Rõ ràng, điều này vi phạm Nguyên tắc về Sự Khác

nhau Độc đáo và là nguyên nhân của những thất bại thường

thấy ở các công ty, tổ chức tại các nước phát triển và đang phát

triển trên thế giới.

3 9 7

Tư duy Đột phá

Phong cách quản lý vi mô, thu thập tất cả chi tiết, phân

tích tất cả thông tin và sau đó nỗ lực cắt giảm chi phí đã bỏ qua

yêu cầu về sự cải tiến liên tục các giải pháp và hệ thống. Các

mục đích cơ bản của doanh nghiệp bị xem nhẹ khi kỳ vọng

của cổ đông mới và đòi hỏi của các chủ nợ mới được xem là

trên hết. Lợi nhuận, không phải sản phẩm, mới là quan trọng

nhất – và một ngành công nghiệp bị xóa sổ.

Công ty 3M, được đánh giá là một trong những doanh

nh nghiệp có phương pháp quản lý tốt nhất ở Mỹ, đã áp dụng lâu dài

phong cách quản lý khích lệ và ủng hộ sự đổi mới - nhờ đó 3M

đã nổi tiếng toàn cầu trong lĩnh vực phát triển sản phẩm mới.

3M không đi theo phương thức quản lý khá phổ biến ở Mỹ: áp

đặt ý kiến của nhà quản lý đến người lao động. Mặc dù hình

thành độc lập, nhưng cách thức tổ chức và quản lý của 3M và các

nguyên tắc Tư duy Đột phá lại có nét tương đồng với nhau.

Theo tờ *Business Week*, chính sách tối thiểu hóa các quy định trong Công ty 3M đã khai mở rất nhiều cơ hội cho các thử nghiệm. Công ty thậm chí còn ủng hộ và khen thưởng cho các sáng kiến bị thất bại nhưng lại cần thiết cho thành công cuối cùng, nói cách khác là những sáng kiến mở đường cho giải pháp tiếp theo.

Năm 1922, nhà phát minh của 3M Francis G. Okie nghĩ về biện pháp nâng cao doanh số mặt hàng giấy nhám và đưa nó thành sản phẩm hàng đầu của công ty. Tại sao không bán giấy nhám thay cho lưỡi dao cạo râu? Tại sao quý ông phải mạo hiểm dùng lưỡi dao sắc bén như vậy trong khi có thể dùng một thứ khác êm ái hơn?

3 9 8

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

Rõ ràng ý tưởng này không được ủng hộ. Nhưng điều ngạc nhiên là Okie vẫn tiếp tục đeo bám ý tưởng dùng giấy nhám thay dao cạo và không bị sa thải “vì ý tưởng kỳ quặc”. Bởi vì không như các công ty khác thời đó – và bây giờ – 3M luôn khuyến khích các sáng kiến mới, và tin tưởng rằng việc khai mở các suy nghĩ sáng tạo sẽ mang lại lợi ích về lâu dài.

Thế rồi sáng kiến của Okie cũng được đền bù: Okie đã tạo ra một loại giấy nhám không thấm nước và được sử dụng phổ biến trong ngành công nghiệp ô tô vì nó làm cho bề mặt được bóng láng hơn

và tạo ra ít bụi hơn so với loại giấy thường. Đó chính là “quả bom tấn” đầu tiên của 3M.

Thế rồi, 66 năm sau kể từ khi Okie tư duy đột phá về mục đích sử dụng mới của giấy nhám - năm 1988, 32% doanh thu hàng năm của 3M (khoảng 10,6 tỷ đô la) là từ những sản phẩm mới ra đời trong 5 năm trước đó.

3M làm điều đó như thế nào? Họ đã áp dụng theo bản năng các nguyên tắc của Tư duy Đột phá, thể hiện ở các quy tắc đơn giản sau:

1. *Duy trì các phòng ban ở quy mô nhỏ* (thiết kế người tham gia và thông tin cần thiết tối thiểu). Các trưởng phòng phải nhớ rõ họ tên của cấp dưới. Một bộ phận sẽ bị chia tách nếu số nhân viên tăng lên quá nhiều.

2. *Dám chấp nhận thất bại* (giải pháp tiếp theo). Càng khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận mạo hiểm thì họ càng có cơ hội phát hiện những sản phẩm mới vượt trội. Mục tiêu của họ là mỗi bộ phận phải đạt 25% doanh số từ sản phẩm được phát triển trong vòng 5 năm trước đó.

3 9 9

Tư duy Đột phá

3. *Khuyến khích những người tiên phong* (tính độc đáo, mục đích, giải pháp tiếp theo, ma trận hệ thống, kế hoạch cải tiến). Khi một nhân viên của 3M nảy ra một ý tưởng về sản phẩm, họ có quyền lập một nhóm chuyên trách gồm nhân lực

từ bộ phận kỹ thuật, sản xuất, marketing, kinh doanh và tài chính để phát triển sản phẩm đó.

4. *Gần gũi với khách hàng* (thiết kế người tham gia cộng tác, mục đích, giải pháp tiếp theo). Các nhân viên nghiên cứu thị trường, nhân viên tiếp thị và các nhà quản lý thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và định kỳ mời họ tham gia đưa ý tưởng về sản phẩm.

5. *Chia sẻ nguồn lực* (thu thập thông tin có giới hạn). Công nghệ dù được phát triển từ bộ phận nào, đều được chia sẻ với mọi nhân viên.

6. *Không bao giờ để một dự án “chết yếu”* (cải tiến liên tục).

Nếu một ý tưởng không thuyết phục được các phòng ban ở 3M thực hiện thì người có ý tưởng mới đó sẽ sẵn sàng bỏ ra 15% thời gian riêng của mình để chứng minh tính khả thi của nó. Về kinh phí, mỗi năm 3M có 90 khoản đầu tư trị giá 50.000 đô la dành cho việc nghiên cứu tại nhà.

Các nhà lãnh đạo và nhà giải quyết vấn đề hiệu quả của 3M đã thực hiện theo tiềm thức 7 Nguyên tắc của Tư duy Đột phá – một quy trình hệ thống hóa các thái độ cũng như phương pháp biến 3M thành một trong những công ty thành công nhất trên thế giới.

Các nhà cải tiến, những thành viên của 3M có hướng đi của riêng mình để nuôi dưỡng khoảnh khắc bất chợt của ý

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

tương sáng tạo, từ đó mở đường đi tới một tương lai tươi sáng hơn. Ngoài ra, nhiều công ty thành công khác cũng phát triển đường lối và chiến lược hoạt động củng cố thêm các quan niệm về Tư duy Đột phá.

Thực vậy, quy trình và các nguyên tắc Tư duy Đột phá giúp bạn chuẩn bị tinh thần và khơi nguồn cho sự đổi mới, kích thích trí não, nắm bắt những ý nghĩ vừa thoáng qua và phát triển thành giải pháp tối ưu cho vấn đề cá nhân và tìm kiếm giải pháp cho những khó khăn mà chúng ta phải đương đầu.

Về vấn đề đổi mới, có lẽ chúng tôi cần tiếp tục nhấn mạnh rằng nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn không phải là lời bào chữa cho tình trạng thờ ơ về cảm xúc và lý trí. Thu thập thông tin quá nhiều chỉ gây trở ngại cho việc khám phá các mục đích và giải pháp cuối cùng thành công hoàn toàn khác với việc miệt mài học hỏi, tích lũy kiến thức và nâng cao trình độ.

Tư duy Đột phá không loại trừ việc học tập. Chúng ta phải nỗ lực học tập suốt đời. Nhưng có sự khác biệt giữa mức độ và phạm vi của kiến thức học được từ nền giáo dục cơ sở và việc thu thập dữ liệu phân tích có thể hoặc không thể ứng dụng vào việc giải quyết vấn đề.

Chúng tôi không nghĩ rằng những người mang Tư duy Đột phá lại là những người không biết gì về thực tiễn. Học hỏi

giúp cho đầu óc nhanh nhạy và biến thành mảnh đất màu mỡ cho tư duy mới - Tư duy Đột phá. Tiếp cận tài liệu, tri thức và tinh hoa của nhân loại không bao giờ bị giới hạn như việc tiếp cận những thông tin hạn hẹp hay rộng lớn đến mức không có trọng tâm nào.

4 0 1

## Tư duy Đột phá

Năng thăm viếng các bảo tàng nghệ thuật, xem kịch, đọc sách, nghe hòa nhạc, tham gia các buổi hội nghị chuyên đề không liên quan đến chuyên môn hay lĩnh vực của bạn, tiếp thu kiến thức không liên quan tới một công việc hay vấn đề cụ thể nào của bạn, học hỏi những kiến thức mà bạn không chắc là sẽ “hữu ích” trực tiếp, và những việc tương tự là rất cần thiết cho việc mở mang tri thức con người. Như vậy, sự học hỏi cả đời là rất thiết yếu đối với Tư duy Đột phá.

## Nghiên cứu Tư duy Đột phá

Nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào đặc trưng và nghề nghiệp cụ thể của các chuyên gia – nhà quy hoạch, quản lý, thiết kế, kỹ sư và nhà giải quyết vấn đề thành công nhất.

Nghiên cứu cũng tìm hiểu ý kiến của các chuyên gia về cách phân loại, kết nối và tổng hợp những khía cạnh khác nhau của phương pháp giải quyết vấn đề và quá trình thiết kế của riêng họ để đạt được thành công.

Sau đó chúng tôi so sánh phương pháp của các chuyên gia

với phương pháp của những người bình thường nhằm xác định những điểm khác biệt, để từ đó có thể nhận diện rõ ràng những phương pháp, phương tiện và kỹ năng mà các chuyên gia thường sử dụng trong quá trình giải quyết vấn đề của họ. Một nghiên cứu khác mà chúng tôi vừa tiến hành gần đây liên quan đến các quy trình kỹ thuật xã hội của Tư duy Đột phá - đó là tìm hiểu cách nào hiệu quả nhất để thu hút sự tham gia cộng tác của mọi người trong việc ngăn chặn và giải quyết vấn đề, cũng như tìm hiểu các công cụ kỹ thuật công nghệ để hỗ trợ cho quy trình như máy vi tính, cơ sở dữ liệu và hệ thống

4 0 2

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

truyền thông. Mục đích của công trình nghiên cứu này là làm sao để khuyến khích và nâng cấp các quy trình kỹ thuật - xã hội.

Hãy nhớ rằng chính Tư duy Đột phá cũng chứa đựng những hạt mầm cho sự thay đổi. Điều này được thể hiện ở những câu hỏi vẫn đang tiếp tục chờ trả lời – ví dụ như, đâu là cách tốt nhất để tìm ra những mục đích lớn hơn, và làm thế nào để tìm ra những giải pháp tối ưu hơn. Chúng ta vẫn chưa nhận được câu trả lời thỏa đáng cho những câu hỏi trên.

Cuối cùng, Tư duy Đột phá là một học thuyết mở và đang trên đà phát triển. Bạn có trách nhiệm chỉ ra các thiếu sót trong các nguyên tắc và quy trình của Tư duy Đột phá.

## Tương lai của Tư duy Đột phá

Điều quan trọng là các nhà văn, diễn viên, họa sĩ, nhạc sĩ và nhóm những người đặc biệt sáng tạo khác lại có những tính cách rất trẻ con. Người Mỹ lần đầu biết đến văn hóa Nhật thịnh thoảng vẫn chế giễu các tài năng người Nhật là những người có tính trẻ con kỳ quặc.

Thế nhưng chính thái độ cởi mở và “trẻ con” đó lại khiến các nghệ sĩ gặt hái được những thành công vượt trội khi giải quyết vấn đề của mình – hay nói cách khác là tiến tới sự đột phá trong tư duy. Người Nhật thật sự nổi tiếng vì không bao giờ nói “không”. Họ luôn luôn đề ngỏ cho những lựa chọn giải pháp khác nhau.

Ở góc độ khác, đây là một cách áp dụng *thuật tin tưởng*.

Tính cách giống trẻ con là để đầu óc thoải mái, để trí tưởng

4 0 3

### Tư duy ĐỘT phá

tượng tự do bay bổng – không bị gò bó – sẵn sàng thử nghiệm những cái mới. Các nguyên tắc Tư duy Đột phá đưa ra cơ chế và phương thức suy luận giúp mọi người có thể đạt được thành công như những đứa trẻ.

Tư duy Đột phá không phải là một chương trình hay một trào lưu mới được đưa vào công ty, tổ chức của bạn. Nhiều nhóm chuyên trách khi phát hiện điều gì đó sai sót sẽ đi tìm ngay các chương trình để sửa chữa nó (họ chưa biết đến Nguyên



tắc về Sự Khác nhau Độc đáo). Các công ty đã đầu tư hàng tỷ đô la cho các chương trình cải tiến chất lượng, lắp đặt hoặc thay thế thiết bị cũ, tăng cường khích lệ và khen thưởng, tái cơ cấu tổ chức, khuyến khích sự cộng tác của toàn thể nhân viên, tái cơ cấu các quá trình nghiệp vụ, và thay đổi văn hóa công ty.

Theo tờ *Business Week*, Hiệp hội các nhà sản xuất hàng điện tử Mỹ và một nhóm học giả khác công bố rằng hiệu quả của những chương trình trên chẳng có gì đáng chú ý. Chưa đầy 1/3 các nhà sản xuất hàng điện tử – những người xây dựng chương trình chất lượng mở rộng – đạt được những kết quả khả quan.

Tương tự, việc ứng dụng công nghệ máy tính trong thời đại công nghệ thông tin để kiểm soát và quản lý dữ liệu cũng tạo ra những hiệu ứng ngược. Thậm chí, việc thay đổi công nghệ lại tạo ra nhiều hồ sơ giấy tờ hơn (được cho là dễ thất lạc) và tạo ra vô số trở ngại trong việc tiếp thu lượng dữ liệu điện tử ngày càng nhiều.

Thậm chí một trọng tâm mới được đặt ra là cung cấp dịch vụ và làm hài lòng khách hàng cũng sẽ bị xao lãng do những

4 0 4

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

ưu tiên sai lạc của hầu hết doanh nghiệp. Chẳng hạn, các nhà quản trị dịch vụ, chăm sóc khách hàng lại được tăng lương với tỷ lệ phần trăm thấp nhất trong tất cả các chức danh quản lý

khác của công ty. Điều này nói lên thông điệp gì về mục đích và trọng tâm của doanh nghiệp?

Bạn có thể sử dụng Tư duy Đột phá ngay bây giờ mà không cần phải chờ đợi bất cứ chương trình nào được khởi động vì mỗi chúng ta đều biết mục đích và kết quả cần đạt được – hiệu quả, chất lượng, hiệu năng làm việc, sản xuất tự động bằng công nghệ máy tính, đạt kết quả với thời gian và chi phí thấp, hệ thống thông tin tự động, sự cộng tác của nhân viên...

Tư duy Đột phá là một cách thoát khỏi vũng lầy, và hơn thế nữa là giúp chúng ta tránh sa vào vũng lầy ngay từ đầu.

Theo Peter Drucker, những công ty mạnh nhất vẫn tiếp tục nghiên cứu để vượt qua thành công của chính mình. Chẳng hạn, mặc dù sợi nylon do Dupont phát minh đã mang lại cho họ thành công lớn vào cuối những năm 1940, nhưng công ty này vẫn tiếp tục nỗ lực nghiên cứu cho ra đời sợi nhân tạo mới để thay thế nó.

Chúng tôi tin rằng bằng cách liên kết mọi người lại với nhau trong việc tìm kiếm giải pháp cho vấn đề chung, quy trình và các nguyên tắc Tư duy Đột phá sẽ góp phần khơi dậy lòng yêu mến công việc vốn đã bị chôn vùi quá lâu. Chỉ khi nào đạt được sự hài lòng trong công việc và cuộc sống cá nhân, mọi người mới làm việc với năng suất cao hơn.

Tác giả Charles Garfield nhận xét: “Những người trên đỉnh thành công là những người quan tâm nhiều đến kết quả

## Tư duy Đột phá

chứ không phải địa vị hay danh tiếng. Họ luôn hướng đến mục đích, kiên trì với nhiệm vụ và liên tục phát triển bản thân trong suốt quá trình làm việc.”

Phát triển Tư duy Đột phá là một cách đảm bảo bạn nhận ra đỉnh cao hiệu quả của bản thân – cũng như của nhóm hay công ty của bạn. Tư duy Đột phá cải thiện khả năng nhìn nhận và nắm bắt vấn đề, cơ hội, dự án hay các hoạt động theo một cách hiệu quả hơn. Nó cho phép bạn chia sẻ suy nghĩ và ý kiến với người khác theo một cách khiến tất cả mọi người đều được nâng lên. Nó tạo điều kiện cho sự phân công và trao quyền. Nó khuyến khích học hỏi và cải tiến, cải tiến và cải tiến liên tục.

Nó khuyến khích bạn giải quyết vấn đề hay nắm bắt cơ hội, tránh bỏ lỡ cơ hội hay đơn giản cho qua một vấn đề nào đó.

Đây là cơ hội. Đây là các nguyên tắc và quy trình mà bạn có thể sử dụng để giải quyết vấn đề của mình. Tư duy Đột phá cho bạn biết rằng các nguyên tắc và quy trình có thể được sắp xếp linh hoạt phù hợp với từng hoàn cảnh và phong cách riêng của bạn chứ không theo một trật tự nhất định.

Hơn thế nữa, bạn phải lập trình lại chiếc máy tính nằm giữa đôi tai của bạn bằng phần mềm Tư duy Đột phá.

Giờ đây, là những người mang Tư duy Đột phá, nhiệm vụ - và cả tài năng - của chúng ta là hoàn thành việc tạo dựng

tương lai, nối liền khoảng cách giữa tri thức và thực tiễn.

Chúng ta không chỉ biết cách biến tri thức thành thực tiễn mà còn phải vượt qua sự cách biệt giữa một bên là các giá trị và nguyện vọng của bản thân với một bên là thực tiễn đời sống hàng ngày.

4 0 6

chúc mừng bạn Đến với Tương lai!

“Nguyên nhân chính dẫn tới sự trì trệ kinh tế của một đất nước hay một doanh nghiệp là do đổ lỗi cho người khác về những vấn đề của mình”, Robert J. Samuelson nhận xét. Thói quen xấu này - kết quả từ việc áp dụng phương pháp truyền thống để sáng tạo hoặc cải tiến hệ thống và giải pháp - sẽ được loại bỏ thông qua Tư duy Đột phá. Rõ ràng cứ mãi đổ lỗi cho nhau thì không thể giải quyết được vấn đề gì cả, mặc dù những người đi tìm nguyên nhân sai phạm cho rằng những người mắc sai phạm nên giải quyết vấn đề bằng cách thay đổi. Nói cách khác đổ lỗi chỉ là cái cớ để thoái thác trước những tình huống bất ngờ.

Khi bạn áp dụng các nguyên tắc của Tư duy Đột phá, chúng tôi tin rằng bạn sẽ nhận ra rằng Tư duy Đột phá tự nó sẽ tiến hóa khi bạn liên tục áp dụng nó. Vì sao? Vì người có Tư duy Đột phá không chỉ là người cập nhật thông tin kịp thời mà là người luôn hướng đến và chủ động hoạch định tương lai, hòa mình vào dòng chảy đam mê, đó chính là cảm giác kiểm

soát cuộc sống và sự kiện toàn sức mạnh tinh thần vốn được

nhiều người xem là “một sự trải nghiệm tuyệt vời”.

Vì Tư duy Đột phá phát triển theo sự cải tiến liên tục,

nâng tầm Tư duy Đột phá sẽ là thách thức tiếp theo đòi hỏi

bạn và tôi phải nỗ lực suốt đời, từ thế hệ này sang thế hệ khác

và qua từng giai đoạn phát triển của xã hội loài người. Trong

một xã hội - một thế giới đại đồng - của những con người có

Tư duy Đột phá, có thách thức nào là không thể vượt qua?

4 0 7



## Về Các tác giả

Shozo Hibino

Gerald Nadler

T

iến sĩ **Shozo Hibino** là Giáo sư Đại học Chukyo, Nhật

Bản, Giáo sư thỉnh giảng Học viện Khoa học Xã hội Thành

phố Tây An, Trung Quốc và là Chủ tịch Hiệp hội Quy hoạch

Nhật Bản, Chủ tịch Hiệp hội Quy hoạch Toàn cầu; Phó Chủ

tịch Công ty Tư vấn Tư duy Đột phá® Quốc tế có trụ sở

chính tại Mỹ.

Đồng thời, ông là thành viên của nhiều hiệp hội của

Nhật Bản: Tổ chức Hợp tác Quốc tế Nhật Bản JICA; Hiệp

hội Kỹ thuật Hải ngoại Nhật Bản, Hiệp hội Kỹ sư Công nghiệp Nhật Bản; Hiệp hội Quản trị Nhật Bản; Viện nghiên cứu Tokai; Phòng Thương mại Doanh nghiệp Trẻ Nhật

4 0 9

Tư duy Đột phá

Bản... Ông còn là cố vấn về quy hoạch và Tư duy Đột phá cho nhiều cơ quan chính phủ trung ương và địa phương của Nhật Bản và nhiều nước trên thế giới.

Ông từng tư vấn quản trị cho các công ty và tập đoàn:

Toyota Group, Matsushita Group, Mitsubishi Electric Group, Hitachi Group, Sumitomo Group, Canon, Fuji Xerox, Ricoh, TOTO, Viện nghiên cứu hóa dầu Cosmo, ABB, Chubu Electric Power, JVC, Nissan Construction, Ajinomoto, Tokai Bank, Aichi Bank, Nagano JA Bank, Kanda Industry, Tokyo Tokushu Densen, Uni-Charm, Sapporo Beer, Harutono Estama Electronics (Indonesia), Western Knowledge (China), Đồng Tâm Long An Group (Việt Nam)...

Giáo sư Shozo Hibino còn là thành viên của Hiệp hội Tư duy Đột phá, các tổ chức chính phủ và hội nghề nghiệp của nhiều nước như: Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Malaysia, Jamaica, Indonesia, Bangladesh, Nam Phi...

Ông là một trong những tác giả chuyên viết về chủ đề “đột phá – breakthrough” và khoa học quy hoạch với các

đầu sách: Tư duy Đột phá, Tái cấu trúc đột phá, Đột phá trong quản trị chất lượng, Đột phá trong lĩnh vực chăm sóc y tế, Đi tìm giải pháp sáng tạo, Nhập môn Quy hoạch học...

Ông từng nhận các giải thưởng Phi Kappa Phi của Đại học Southern California, Giải thưởng Ban Memorial lần thứ 14, Giải thưởng Best Paper, Giải thưởng Thành tựu Khoa học William A. Owens 1999 và nhiều giải thưởng khác.

Tiến sĩ **Gerald Nadler** là giáo sư Đại học Southern

4 1 0

về các Tác giả

California, chuyên gia hoạch định chính sách, tác giả, kỹ sư, tình nguyện viên, cựu chiến binh, và giáo sư đại học.

Trong tất cả các lĩnh vực, ông đều thể hiện tài năng cao nhất của mình. Tuy nhiên, tên tuổi của ông gắn liền với phương pháp luận mang tính cách mạng trong giải quyết vấn đề - Tư duy Đột phá.

Các nghiên cứu của ông xoay quanh việc xác định các đặc trưng và thuộc tính của các kỹ sư, các nhà hoạch định và thiết kế thành công; các phương pháp gia tăng hiệu năng cá nhân của các nhà điều hành chuyên nghiệp; cải thiện chất lượng và nâng cao năng lực sản xuất; quản lý khoa học, nghiên cứu và phát triển công nghệ.

Ông là Chủ tịch Danh dự khoa Quản lý Khoa học và Giáo sư Danh dự khoa Thiết kế Công nghiệp và Hệ thống

thuộc Đại học Southern California (USC), nơi ông từng giảng dạy từ năm 1983 đến năm 1993.

Ông là Giám đốc Trung tâm Tư duy Đột phá® MERIT tại Đại học Southern California và là Chủ tịch Công ty Tư vấn Tư duy Đột phá®, một công ty tư vấn quốc tế có trụ sở chính tại Mỹ.

Nadler lấy bằng Cử nhân cơ khí năm 1945 và sau đó là bằng Thạc sĩ (1946), rồi Tiến sĩ (1949) chuyên ngành thiết kế công nghiệp tại Đại học Purdue. Ông từng giảng dạy môn thiết kế công nghiệp tại Đại học Purdue và Đại học Washington, St. Louis.

Ông là tác giả của hơn 200 bài báo và 13 quyển sách,

4 1 1

Tư duy Đột phá

một số đã được dịch sang 8 thứ tiếng. Ông có hơn 750 buổi nói chuyện và thuyết trình tại các trường đại học, các công ty và các hội nghị trên khắp thế giới. Đóng góp của Nadler bao gồm một phương pháp đo vận tốc của bất kỳ vật thể nào, các mô hình thông kê trong đo lường, thiết kế và triển khai nhiều hệ thống tổ chức sản xuất xương sống cho nhiều tổ chức khác nhau.

Bên cạnh nhiều phần thưởng và danh hiệu cao quý mà ông đã nhận được, Nadler còn là thành viên của Viện Hàn lâm Quốc gia về Thiết kế Xây dựng và Chủ tịch quốc tế



(1989 – 1990) của Viện Kỹ sư Công nghệ Mỹ. Ông từng nhận Giải thưởng Sinh viên Xuất sắc của Đại học Purdue và là thành viên của ba hiệp hội những người có bằng Tiến sĩ.

Các bạn có thể liên lạc với các tác giả theo địa chỉ sau:

**Professor Shozo Hibino**

**Professor Gerald Nadler**

Chukyo University

Industrial and Systems Engineering

16-20 Nishijima

University of Southern California

Moriyama Nagoya

Los Angeles, CA 90089-0913

JAPAN 463

U.S.A.

4 1 2

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

**Mục Lục**

[Lời tựa .....5](#)

[PHẦN 1](#)

[\*\*BẠN – CON NGƯỜI TRUYỀN THÔNG\*\*](#)

[\*\*Chương 1:\*\*](#)

[TÙY THUỘC Ở BẠN .....14](#)

[\*\*Chương 2:\*\*](#)

[Vấn đề kéo Theo Vấn đề .....36](#)

**Chương 3:**

Tiến đến sự đột phá ..... 58

4 1 3

Tư duy Đột phá

**PHẦN 2**

**TĂNG CƯỜNG HIỆU NĂNG HOẠT ĐỘNG**

**Cá NHÂN**

**Chương 4:**

Nguyên Tắc Về sự khác Nhau độc đáo.....94

**Chương 5:**

Nguyên Tắc Triển khai Mục đích.....115

**Chương 6:**

Nguyên Tắc giải pháp Tiếp Theo .....153

**Chương 7:**

Nguyên Tắc Thiết lập Hệ Thống..... 197

**Chương 8:**

Nguyên Tắc THU THẬP THÔNG TIN Có giới HẠN..... 236

**Chương 9:**

Nguyên Tắc lôi kéo Người khác Tham gia .....269

**Chương 10:**

Nguyên Tắc Cải Tiến liên Tục..... 314

4 1 4

mục lục

**PHẦN 3**

**Chương 11:**

sức MẠNH Của sự kết Hợp 7 Nguyên Tắc

Tư duy ĐỘT phá .....344

**Chương 12:**

CHúc Mừng BẠN đến Với Tương lai!.....386

*Về các tác giả ..... 409*

4 1 5

SHOZO HIBINO

GERALD NADLER

FIRST NEWS

***Châu traách nhữảm xuêtt baản:***

Tiền số QUẢCH THU NGUYỄN

*Biên tập* : Thành Nam

*Trình bày* : First News

*Sửa bản in* : Thanh Bình

*Thực hiện* : First News – Trí Việt

**NHẢ XUÊTT BẢẢN TRỄ**

161B Lý Chửnh Thửæng - Quẻỏn 3, TP. Hẻi Chửnh Mẻnh

ÀT: 39316211 - Fax: 38437450

In 3.000 cuẻỏn, khỏỉ 14,5 x 20,5 cm tảỏỉ XN In Cẻng ty Vủn Hoỏỏ Phửúng Nam

(160/13 Ảỏỏi Cung, Q.11, TP. HCM). Giẻỷ ẢKKHXB sốẻ 235-2009/CXB/54-

26/Tre ngỏỏ 17/04/2009 - QẢXB sốẻ 184B/QẢ-Tre cẻếp ngỏỏ 13/05/2009. In

xong vỏỏ nỏỏp lủu chửủu quyỏ II/2009.

# Document Outline

- [Lời tựa](#)
- [PHẦN 1](#)
- [BẠN – CON NGƯỜI TRUYỀN THỐ](#)
- [Chương 1](#)
- [TÙY THUỘC Ở BẠN](#)
- [Chương 2](#)
- [Vấn đề kéo theo vấn đề](#)
- [Chương 3](#)
- [Tiến đến sự đột p](#)
- 
- [Phần 2](#)
- [Tăng cường hiệu năng hoạt động cá nh](#)
- [Chương 4](#)
- [Nguyên tắc về Sự Khác Nhau Độc Đáo](#)
- [Chương 5](#)
- [Nguyên tắc Triển khai Mục đích](#)
- [Chương 6](#)
- [Nguyên tắc Giải Pháp Tiếp Theo](#)
- [Chương 7](#)
- [Nguyên tắc Thiết lập Hệ th](#)
- 
- [Chương 8](#)
- [Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới](#)
- 
- [Chương 9](#)
- [Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia](#)
- [Chương 10](#)
- [Nguyên tắc Cải tiến Liên](#)
- 
- [Phần 3](#)
- [Bạn – Con người hiệu](#)
- [Chương 11](#)
- [Sức mạnh của sự kết hợp 7 nguyên tắc Tư duy Đột phá](#)
- [Chương 12](#)
- [Chúc mừng bạn đến với Tương lai!](#)
-