# BẠN THẬT SỰ CÓ TÀI!

inGenius


**TINA SEELIG**

TÁC GIẢ CỦA CUỐN SÁCH NỔI TIẾNG

NẾU TÔI BIẾT ĐƯỢC KHI CÒN 20



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# BẠN THẬT SỰ CỐ TÀI!

INGENIUS: A CRASH COURSE ON CREATIVITY
Copyright © 2012 by Tina L. Seelig.
All rights reserved.
Xuất bản theo thỏa thuận với HarperOne, một chi nhánh của HarperCollins Publishers
Bản tiếng Việt © NXB Trẻ, 2015

---

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP. HỒ CHÍ MINH THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

**Seelig, Tina Lynn**
Bạn thật sự có tài! / Tina Seelig ; Phạm Anh Tuấn dịch. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2014.
282 tr. : hình chụp, biểu đồ ; 21 cm.
Nguyên bản : InGenius.

1. Tư duy sáng tạo. 2. Khả năng sáng tạo. 3. Khả năng sáng tạo trong kinh doanh.
I. Phạm Anh Tuấn. II. Ts: InGenius.

**153.35 -- ddc 23**
**S452**

# BẠN THẬT SỰ CÓ TÀI!

TINA SEELIG

TÁC GIẢ CỦA CUỐN SÁCH NỔI TIẾNG
NẾU TÔI BIẾT ĐƯỢC KHI CÒN 20


Phạm Anh Tuấn *dịch*


NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

GIỚI THIỆU

# Ý TƯỞNG KHÔNG RẺ... MÀ MIỄN PHÍ

KHIÊU KHÍCH. Chỉ một từ đó thôi... khiêu khích. Cho tới gần đây, các sinh viên tương lai của trường All Soul thuộc Đại học Oxford vẫn phải thực hiện "bài thi một từ". Bài Luận, đúng như cái tên của nó, là thứ mà sinh viên dự đoán được nhưng vẫn rất lo sợ. Các sinh viên sẽ mở đề thi cùng lúc để nhận được một từ duy nhất. Đó có thể là "Ngây thơ" hoặc "Phép lạ" hoặc "Nước" hoặc "Khiêu khích". Thử thách cho sinh viên là viết một bài luận trong ba giờ về chỉ một từ đó thôi.

Không có câu trả lời đúng nào cho bài thi này. Tuy nhiên, cách trả lời của từng sinh viên sẽ thể hiện bề sâu kiến thức và khả năng nảy sinh những liên tưởng sáng tạo của họ. Thời báo *NewYork Times* trích lời một giáo sư của Đại học Oxford: "Việc biết được đó là từ nào gây hứng thú đến nỗi hàng năm, ngay cả người không phải là thí sinh cũng tụ tập bên ngoài trường, chờ đợi để nghe ngóng tin tức."[1] Thử thách này củng cố sự thật rằng mọi thứ – *dù là một từ đơn lẻ* – đều mang lại cơ hội tận dụng những gì bạn biết để phát huy trí tưởng tượng.

Quét mã để xem bài của New York Times

Đối với nhiều người trong chúng ta, loại hình sáng tạo này không được nuôi dưỡng. Ta không hề thấy mọi vật trong môi trường chung quanh là cơ hội để phát huy tài năng. Đúng ra, sáng tạo nên là điều bắt buộc. Sáng tạo giúp ta vượt lên trong một thế giới không ngừng thay đổi và mở ra một vũ trụ đầy tiềm năng. Khi được tăng cường trí sáng tạo, thay vì thấy vấn đề, bạn sẽ thấy triển vọng; thay vì thấy trở ngại, bạn sẽ thấy cơ hội; thay vì thấy thử thách, bạn sẽ thấy một giải pháp đột phá. Hãy nhìn ra xung quanh, bạn sẽ thấy rõ rằng giữa chúng ta, những người đổi mới là những người thành công trong mọi lĩnh vực, từ khoa học, kỹ thuật đến giáo dục, nghệ thuật. Dẫu vậy, người ta hiếm khi được dạy cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo nơi trường lớp, thậm chí họ còn cho rằng đó là kỹ năng không thể có được qua học tập.

Buồn thay, mọi người hay nhắc đi nhắc lại câu nói phổ biến: "Ý tưởng là thứ rẻ tiền". Câu nói đó làm giảm giá trị của sáng tạo và cực kỳ sai lầm. Ý tưởng không rẻ, mà miễn phí. Nhưng chúng lại vô giá. Ý tưởng là nhiên liệu dẫn đến đổi mới trong kinh tế thế giới, giúp cho cuộc sống không bị nhàm chán và lặp lại. Ý tưởng là cần cẩu nâng ta ra khỏi sáo mòn và đặt ta lên con đường tiến bộ. Không sáng tạo, chúng ta không những sống buồn tẻ mà còn sống tụt hậu nữa. Thật ra, thất bại lớn nhất trong đời không phải là thất bại khi thực hiện, mà là khi tưởng tượng. Như nhà phát minh vĩ

đại người Mỹ Alan Kay từng nói, "Cách hay nhất để tiên đoán tương lai là tạo ra tương lai". Tất cả chúng ta đều phát minh ra tương lai của chính mình. Và sáng tạo là tâm điểm của các phát minh đó.

Như "bài thi một từ" cho thấy, mỗi lời nói, mỗi vật thể, mỗi quyết định, và mỗi hành động đều là cơ hội sáng tạo. Bài thi này, một trong nhiều bài kiểm tra trong nhiều ngày tại trường All Soul, được xem là bài thi khó nhất thế giới. Nó đòi hỏi cả kiến thức sâu, rộng và trí tưởng tượng phong phú. Matthew Edward Harris, người tham gia bài thi năm 2007, nhận đề bài là "hòa hợp". Anh viết cho báo *Daily Telegraph* rằng anh cảm thấy mình "giống như một đầu bếp đang lục tung tủ lạnh để tìm kiếm những nguyên liệu khác thường cho một món xúp."[2] Ví von này là lời nhắc nhở rất hay rằng các yếu tố kể trên liên quan đến những kỹ năng ta có cơ hội sử dụng hàng ngày khi đối mặt với nhiều thử thách, từ đơn giản như làm món xúp cho đến lớn lao như việc giải quyết những vấn đề mang tầm thế giới.

TÔI DẠY KHÓA HỌC về sáng tạo và đổi mới tại Học viện Thiết kế Hasso Plattner, thường được gọi thân thiện là "d.school"[3] tại Đại học Stanford. Công việc chính của tôi là Giám đốc điều hành Chương trình đầu tư công nghệ Stanford (STVP)[4] thuộc trường Công nghệ Stanford. Nhiệm vụ của chúng tôi là cung cấp cho sinh viên thuộc mọi lĩnh vực những kiến thức, kỹ

năng, thái độ cần thiết để nắm bắt cơ hội và giải quyết sáng tạo những vấn đề mang tầm thế giới.

Ngày học đầu tiên, chúng tôi bắt đầu bằng một vấn đề rất đơn giản: thiết kế lại bảng tên. Tôi nói mình chẳng thích bảng tên chút nào. Chữ thì quá nhỏ không đọc nổi, và không có thông tin mà tôi muốn biết. Chưa kể những cái bảng tên thường treo lủng lẳng ở tầm ngang với thắt lưng trông rất kỳ cục. Các sinh viên cười to và nhận ra họ cũng cảm thấy khó chịu với những vấn đề đó.

Trong vòng mười lăm phút cả lớp đã thay thế bảng tên vốn được đeo quanh cổ bằng những mẩu giấy có họa tiết xinh xắn và được ghi tên với cỡ chữ lớn. Chúng được gắn gọn gàng trên áo. Các sinh viên rất hài lòng khi giải quyết xong vấn đề và sẵn sàng giải quyết vấn đề tiếp theo. Nhưng tôi lại có ý định khác trong đầu... Tôi gom tất cả bảng tên mới được thiết kế lại và ném vào máy hủy giấy. Đám sinh viên nhìn tôi như thể tôi đã phát điên!

Tôi bèn hỏi: "Nhưng tại sao lại phải dùng bảng tên chứ?". Thoạt đầu, các sinh viên nghĩ đó là một câu hỏi ngớ ngẩn. Câu trả lời quá rõ ràng: *để người khác nhìn thấy tên chúng tôi chứ còn sao nữa*. Tuy nhiên, họ nhanh chóng nhận ra chưa bao giờ họ nghĩ đến chuyện này. Sau khi bàn tán, các sinh viên thừa nhận nó còn nhiều chức năng tinh tế khác, như nâng cao khả năng giao tiếp giữa hai người chưa biết nhau, giúp mọi người

*Cơ hội tìm giải pháp sáng tạo có ở mọi nơi. Bất cứ thứ gì trên thế giới cũng có thể gợi mở nhiều ý tưởng tài tình, dẫu thứ đó chỉ là một cái bảng tên. Vậy hãy nhìn quanh phòng họp, quanh lớp học, quanh phòng ngủ, quanh sân nhà. Mọi thứ bạn thấy đều đã sẵn sàng cho sự đổi mới.*

tránh ngượng ngùng khi quên tên ai đó, cho phép họ nhanh chóng tìm hiểu về người đang tiếp xúc.

Với vai trò được mở rộng của bảng tên như vậy, các sinh viên hỏi han lẫn nhau về cách họ muốn kết bạn với người mới và cách họ muốn người khác làm quen với mình. Những cuộc trao đổi ấy đã mang đến nhận thức mới, dẫn đến nhiều giải pháp vượt khỏi khuôn khổ của một cái bảng tên bình thường.

Một nhóm đã thoát khỏi giới hạn kích thước của chiếc bảng tên nhỏ xíu để thiết kế một áo thun chứa thông tin về người mặc áo, bằng chữ và bằng hình. Thông tin có thể là nơi từng sống, môn thể thao đang chơi, loại nhạc ưa thích, hoặc về người thân trong gia đình. Họ đã mở rộng khái niệm "bảng tên". Thay cho mẩu giấy nhỏ xíu trên áo, mỗi chiếc áo sẽ thực sự là một chiếc bảng tên, mang lại nhiều chủ đề để khám phá.

Một nhóm khác nhận ra khi chúng ta gặp gỡ người lạ, có một vài thông tin liên quan về người đó nên

được cung cấp kịp thời, làm nền tảng để tiếp tục câu chuyện và tránh những khoảng lặng ngượng ngùng. Họ bèn tạo mô hình một tai nghe thì thầm những thông tin về người mà ta đang nói chuyện. Nó bí mật tiết lộ cách phát âm tên của người đó, nơi họ làm việc, tên của những người quen chung...

Có nhóm nhận ra rằng để nâng cao hiệu quả giao tiếp, việc biết về cảm xúc của người đối diện sẽ quan trọng hơn những thông tin khô khan. Do đó họ thiết kế một loạt vòng đeo tay với nhiều màu sắc, đại diện cho nhiều tâm trạng khác nhau. Ví dụ màu xanh lá nghĩa là bạn đang vui, xanh dương nghĩa là bạn đang buồn, màu đỏ nghĩa là bạn bị căng thẳng, màu tím nghĩa là bạn cảm thấy may mắn. Khi kết hợp nhiều màu sắc khác nhau nơi vòng đeo tay, bạn truyền đi thông điệp cảm xúc đến người khác, giúp buổi gặp gỡ ban đầu mang nhiều ý nghĩa hơn.

Bài tập này nhằm chứng tỏ một luận điểm quan trọng: cơ hội tìm giải pháp sáng tạo có ở mọi nơi. Bất cứ thứ gì trên thế giới cũng có thể gợi mở nhiều ý tưởng tài tình, dẫu thứ đó chỉ là một cái bảng tên. Vậy hãy nhìn quanh phòng họp, quanh lớp học, quanh phòng ngủ, quanh sân nhà. *Mọi thứ* bạn thấy đều đã sẵn sàng cho sự đổi mới.

SÁNG TẠO là nguồn tài nguyên vô tận luôn đổi mới, và chúng ta có thể tiếp cận với nó bất cứ lúc nào. Lúc

nhỏ, chúng ta vốn thường vận dụng trí tưởng tượng và tò mò để giải thích thế giới phức tạp chung quanh. Ta thử nghiệm mọi điều trong tầm hiểu biết lờ mờ của mình, thả rơi vật để biết nó rơi bao sâu, gõ vào vật để biết nó phát ra tiếng kêu như thế nào, chạm vào vật để biết cảm giác ra sao. Ta trộn nhiều nguyên vật liệu ngẫu nhiên có trong bếp để nếm thử, ta bày trò chơi với bạn bè, tưởng tượng xem cuộc sống ở một hành tinh xa xôi sẽ như thế nào. Cơ bản là ta có đủ cả năng lực sáng tạo lẫn lòng tự tin, và người lớn quanh ta khuyến khích nỗ lực sáng tạo ấy, xây dựng môi trường kích thích trí tưởng tượng cho chúng ta.

Khi trưởng thành, ta phải trở nên nghiêm túc, phải làm việc cật lực, phải "hiệu quả". Người ta luôn nhấn mạnh việc lên kế hoạch và chuẩn bị cho tương lai hơn là trải nghiệm và khám phá hiện tại, và không gian làm việc phản ánh những điểm nhấn đó. Với áp lực và mong muốn như thế, ta đã đóng chặt tính tò mò và sáng tạo tự nhiên để cố gắng thể hiện những gì người khác mong đợi. Ta không còn chơi đùa, chỉ tập trung sản xuất; ta đánh đổi trí tưởng tượng phong phú để hoàn thành trách nhiệm. Thái độ của chúng ta thay đổi, còn óc sáng tạo lu mờ khi ta học cách xét đoán và loại bỏ những ý tưởng mới nảy sinh.

Nhưng vẫn còn tin tốt lành: bộ não con người được sinh ra để giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, nó dễ dàng tiếp thu và tăng cường bản chất sáng tạo của con

người. Bộ não người tiến hóa hàng triệu năm từ một nhúm tế bào thần kinh nhỏ bé với chức năng rất giới hạn để trở thành một cơ quan phức tạp được tối ưu hóa cho những đổi mới. Bộ não cao cấp luôn đánh giá môi trường đang liên tục thay đổi quanh ta, hòa trộn và kết hợp các phản ứng của chúng ta sao cho thích hợp với từng tình huống. Mỗi câu nói thốt ra đều là độc nhất, mỗi sự tương tác đều là riêng biệt, mỗi quyết định đều được đưa ra bằng ý chí tự do của riêng ta. Việc chúng ta có khả năng đưa ra vô số phản ứng với thế giới quanh mình là một minh chứng cho thấy ta sinh ra để sáng tạo.

Nhà khoa học thần kinh Eric Kandel, người từng đoạt giải Nobel, nói rằng bộ não là một cỗ máy sáng tạo.[5]

Quét mã để xem đoạn phim của Kandel

Hình như số lượng và sự đa dạng của tư duy xuất phát từ thùy não trước, ngay phía sau trán. Nghiên cứu về não của Charles Limb tại đại học Johns Hopkins cho thấy phần não chịu trách nhiệm về chức năng tự kiểm soát sẽ tắt đi khi ta nỗ lực sáng tạo. Ông sử dụng kĩ thuật chụp cắt lớp (MRI) có chức năng đo lường hoạt động não tại nhiều vùng khác nhau để nghiên cứu hoạt động của não khi chơi nhạc Jazz và nhạc rap.

Nằm trong máy cắt lớp MRI, nhạc sĩ được yêu cầu sáng tác ngay một đoạn nhạc. Khi người nhạc sĩ chơi nhạc, Limb phát hiện rằng não thùy trước, được cho là chịu trách nhiệm đưa ra các xét đoán, đang ở trạng thái hoạt động rất thấp.[6] Điều này chứng tỏ trong quá trình sáng tạo, bộ não chủ động tắt tính năng ức chế ý tưởng mới thông thường của nó. Cơ chế tự kiểm soát hành vi rất quan trọng, nó giúp bạn không nói ra tất cả những gì ở trong đầu hay thực hiện tất cả những gì mình nghĩ tới. Nhưng khi nảy sinh ý tưởng mới, chức năng này cần phải được dẹp qua một bên. Người sáng tạo biết cách tắt chức năng này để ý tưởng của họ tuôn chảy đều đặn, giải phóng trí tưởng tượng.

*Việc chúng ta có khả năng đưa ra vô số phản ứng với thế giới quanh mình là một minh chứng cho thấy ta sinh ra để sáng tạo.*

Tựa cuốn sách này, *Bạn thật sự có tài!*, muốn nói một sự thật là mỗi chúng ta đều có tài sáng tạo đang chờ đợi được khai thác. Nhiều thế kỷ qua con người đã đặt câu hỏi về tài năng bẩm sinh bên trong của mình và đi tìm nguồn cảm hứng để sáng tạo ở bên ngoài. Người Hy Lạp cổ tin rằng có một nữ thần gọi là "Muse" (Nàng thơ) mang nguồn cảm hứng đến cho thơ ca và nghệ thuật, và họ tôn thờ quyền năng của những vị nữ thần ấy.[7] Sau này, tại nước Anh, dưới thời nữ hoàng

Elizabeth, William Shakespeare đã cầu khấn Nàng thơ khi viết các bài sonnet, xin Nàng giúp đỡ.[8] Ý tưởng cần nguồn cảm hứng và vì thế, việc cầu xin thần linh ban nguồn cảm hứng cũng có lý của nó. Tuy nhiên, chúng ta biết rằng để thực sự khơi dậy sự sáng tạo bẩm sinh thì tất cả đều tùy thuộc nơi bản thân mỗi người.

Nhiều người tự hỏi họ có thể dạy và học về sáng tạo được không. Họ cho rằng khả năng sáng tạo là cố định, giống như màu mắt vậy, không thể thay đổi được. Họ tin nếu hiện giờ họ không có khả năng sáng tạo, thì chẳng có cách nào gia tăng khả năng ấy. Tôi phản đối điều này. Có nhiều phương pháp và yếu tố môi trường giúp nâng cao trí tưởng tượng, và khi tối ưu hóa những yếu tố này tính sáng tạo sẽ tự nhiên gia tăng. Không may thay, các công cụ ấy hiếm khi bộc lộ rõ ràng. Thế nên sự sáng tạo đối với đa số chúng ta giống như một phép màu hơn là kết quả tự nhiên của những quá trình và điều kiện rõ ràng.

Có vẻ trái với quy luật tự nhiên khi dùng phương pháp nào đó để tăng cường sáng tạo, bởi vì trí sáng tạo đòi hỏi thực hiện những điều chưa từng được làm. Nhưng ở đây ta chỉ cần sự hướng dẫn. Giống như khoa học chấp nhận phương pháp thử-và-đúng để tiến hành thí nghiệm, nâng cao tính sáng tạo là kết quả của một loạt phương pháp giúp nảy sinh ý tưởng. Thực ra ta được dạy về phương pháp khoa học từ hồi nhỏ. Ngay từ bé, ta đã được học cách đưa ra giả thuyết rồi kiểm

tra để khám phá về cách thức vận hành của thế giới mình đang sống. Ta học cách hỏi để tìm kiếm sự thật, để thách thức những giả định, để thiết kế những thử nghiệm hầu tìm ra câu trả lời. Kỹ năng quan trọng này cùng từ vựng tương ứng được trui rèn theo năm tháng cho đến khi trở thành bản năng tự nhiên.

Phương pháp khoa học rất phù hợp để khám phá bí mật của thế giới. Tuy nhiên, nếu muốn *phát minh* chứ không chỉ là *khám phá*, bạn cần một phương pháp và kỹ thuật bổ sung, đó là *suy nghĩ sáng tạo*. Hai nỗ lực này hoàn toàn khác nhau, nhưng lại hoạt động hài hòa với nhau. Giống như phương pháp khoa học, suy nghĩ sáng tạo dùng các phương pháp rõ ràng, mở đường cho phát minh, và mang đến một cơ cấu hữu hiệu để bạn có thể sáng tạo những điều mới mẻ. Các nhà khoa học và phát minh thành công thuộc mọi lĩnh vực thường di chuyển qua lại giữa khám phá và phát minh, sử dụng phương pháp khoa học lẫn suy nghĩ sáng tạo. Thực ra, đa số các nhà khoa học lỗi lạc cũng chính là những nhà phát minh thành công biết đưa ra những câu hỏi đổi mới và phát minh ra các phương pháp tài tình để kiểm tra một giả thuyết khoa học. Đã đến lúc biến suy nghĩ sáng tạo thành một phần cốt lõi trong giáo dục từ khi còn nhỏ, cũng giống như phương pháp khoa học, để rồi củng cố bài học ấy trong suốt cuộc đời.

Ta vốn đã sử dụng suy nghĩ sáng tạo trong chừng mực nào đó khi đối mặt với thử thách trong mọi khía

cạnh cuộc đời. Một số thử thách dẫn đến sáng tạo trong sửa chữa, ví dụ như dùng giày để giữ cửa mở, gấp chéo một góc trang giấy để đánh dấu, hoặc sử dụng các nguyên liệu chế biến khác khi nấu ăn nếu không có nguyên liệu như hướng dẫn. Các giải pháp này hết sức tự nhiên đến nỗi ta thậm chí không nghĩ rằng đó là sự sáng tạo cho những điều nhỏ nhặt mỗi ngày. Tuy nhiên, nhiều giải pháp sáng tạo khác lại đủ nổi bật để thâm nhập vào nhiều ngành công nghiệp. Những gì ta đang sử dụng đều được phát minh bởi một người nào đó, như đồng hồ báo thức, cúc áo, điện thoại, quảng cáo, bao cao su, tã lót, nắm cửa, mắt kính, máy nấu ăn, lược chải, mạng Internet, áo gió, động cơ, cánh diều, tia laser, diêm quẹt, thước đo, nhà hát, kẹp giấy, bút chì, khung hình, radio, dây thun, vớ, lò nướng, bàn chải, ô dù, dây kéo. Tất cả những phát minh này là kết quả khi có người đối mặt với vấn đề và nhìn thấy cơ hội để sáng tạo ra cách đem sự đổi mới của họ vào thế giới.

Luôn có vấn đề cần giải quyết, những bước phát triển cần thực hiện, và những sản phẩm đột phá cần phát minh. Mọi dự án kinh doanh đều bắt đầu bằng một vấn đề hoặc từ sự phản ứng đối với một cơ hội và dựa vào tính sáng tạo của người khởi lập. Tuy nhiên, giống như một cá nhân, hầu hết mọi công ty đều hãm lại xu hướng sáng tạo khi đã trưởng thành, ghìm chặt sản phẩm và quá trình sản xuất, chỉ tập trung vào chuyện điều hành hơn là đổi mới. Cơ bắp sẽ teo lại nếu

không hoạt động. Tương tự như vậy, khả năng sáng tạo sẽ teo lại khi bị bỏ quên. Đó là điều thật đáng tiếc. Nếu chỉ biết tiến tới một cách mù quáng, cả cá nhân lẫn tổ chức sẽ ngày càng tụt lại phía sau so với những người có khả năng sáng tạo và điều chỉnh phù hợp với môi trường thay đổi không ngừng.

Các công ty đổi mới biết rằng có được những nhân viên biết phản ứng sáng tạo với những thử thách không mong đợi là điều cực kỳ quan trọng. Ví dụ, ban huấn luyện nhân viên tại công ty Google thường đặt cho các nhân viên tiềm năng những câu hỏi để kiểm tra chuyên môn trong lĩnh vực mà họ sẽ làm việc, như viết phần mềm hoặc tiếp thị, và cả các câu hỏi cần sự suy nghĩ sáng tạo. Họ có thể hỏi: "Một chiếc xe buýt có thể chứa được bao nhiêu quả bóng?", "Có bao nhiêu người làm nghề lên dây đàn piano trên thế giới?", hoặc "Hãy tưởng tượng bạn bị thu nhỏ bằng một đồng xu và bị ném vào một máy xay sinh tố rỗng. Lưỡi dao sẽ bắt đầu quay trong 60 giây nữa. Bạn sẽ làm gì đây?". Những câu hỏi này được thiết kế để xác định liệu cá nhân đó có thể giải quyết những vấn đề không chỉ có một cách trả lời đúng duy nhất.

*Cơ bắp sẽ teo lại nếu không hoạt động. Tương tự như vậy, khả năng sáng tạo sẽ teo lại khi bị bỏ quên.*

Rất nhiều nhà khoa học từng cố gắng đưa ra công thức đo lường sự sáng tạo và soạn những bài trắc nghiệm để cho điểm "chỉ số sáng tạo" (gọi là chỉ số CQ). Ví dụ, họ sẽ nhìn vào số lượng ý tưởng đa dạng mà bạn nghĩ ra cho một thử thách cụ thể nào đó, như bạn có thể làm ra bao nhiêu món đồ từ một chiếc kẹp giấy, một con tem, một cục gạch, hay một mảnh giấy. Họ tin rằng giống như chỉ số IQ đo lường sự thông minh, chỉ số CQ này rất hữu ích để đánh giá tính sáng tạo của một người.[9] Trong loại trắc nghiệm này, một số người có được vài ý, trong khi một số khác lại đưa ra cả một danh sách dài cách tận dụng một vật đơn giản nêu trên. Người ta cho rằng danh sách cách sử dụng một kẹp giấy hay một tờ giấy càng dài và càng đa dạng, thì người đó càng có nhiều giải pháp sáng tạo với những thử thách trong đời thực.

Theo quan điểm của tôi, đây là một dạng bài tập khởi động vui, rất giống với động tác khởi động trước khi bạn trình diễn một bài thể dục dụng cụ phức tạp. Tuy nhiên, nó quá đơn giản so với mục tiêu xác định xem một người nào đó có thể đưa ra các giải pháp sáng tạo trong thế giới thực hay không. Ví dụ, trong thể dục dụng cụ, người ta có cả một danh sách dài các tham số để xác định khả năng thể hiện của vận động viên, bao gồm vấn đề huấn luyện, động cơ trình diễn tốt, dụng cụ đang sử dụng. Giống như thể dục dụng cụ, sự sáng tạo rất phức tạp và bị ảnh hưởng bởi nhiều

yếu tố như kiến thức, động cơ, và môi trường của bạn. Những tham số này cũng quan trọng như khả năng lập một danh sách cách sử dụng một kẹp giấy hay cách thoát ra khỏi máy xay sinh tố trong việc xác định khả năng sáng tạo. Thêm vào đó, sáng tạo là một phẩm chất không chỉ của một cá nhân, mà còn của một nhóm, một tổ chức, hoặc cả một cộng đồng. Vì thế, việc nhìn nhận tất cả những tham số ảnh hưởng đến tài năng tiềm ẩn, bao gồm các kỹ năng cá nhân và sự ảnh hưởng của môi trường là cần thiết.

Khóa học sáng tạo của tôi được thiết kế để dạy học viên biết nhìn vào nhiều yếu tố khác nhau –trong bản thân họ lẫn từ thế giới bên ngoài – có ảnh hưởng đến tài năng tiềm ẩn. Tôi dùng nhiều phương pháp, như tập huấn, nghiên cứu tình huống, thiết kế dự án, các trò chơi mô phỏng, các chuyến đi, các dịp gặp gỡ chuyên gia trong những công ty chú trọng đổi mới. Sinh viên sẽ học cách trau dồi khả năng quan sát, thực tập liên kết và kết hợp ý tưởng với nhau, thách thức các giả định của mình và đặt lại vấn đề. Họ sẽ ra về với một loạt công cụ suy nghĩ sáng tạo để tìm tòi ý tưởng mới.

*Đa số các vấn đề mà chúng ta phải đối mặt ngày nay đòi hỏi những thông tin và hiểu biết từ nhiều quan điểm và nền tảng kiến thức khác nhau.*

Trong khóa học, sinh viên sẽ xử lý nhiều dự án khác nhau, mỗi dự án lại được thiết kế để tập trung nhiều hơn vào một khía cạnh khác của quá trình suy nghĩ sáng tạo. Họ hoạt động trong các nhóm đa dạng ngành nghề, từ kỹ sư, khoa học, luật, giáo dục đến kinh doanh và nghệ thuật. Phương pháp tiếp cận đa dạng này rất cần thiết, bởi vì đa số các vấn đề mà chúng ta phải đối mặt ngày nay đòi hỏi những thông tin và hiểu biết từ nhiều quan điểm và nền tảng kiến thức khác nhau.

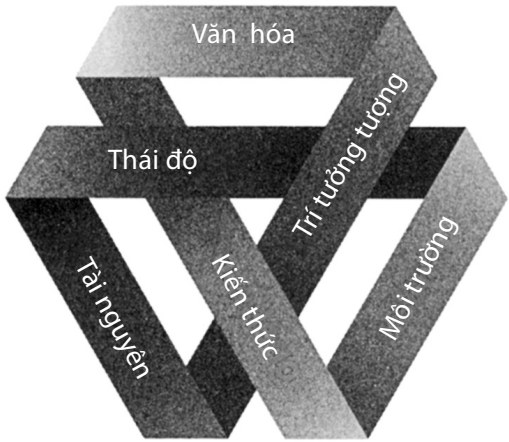
Học viên còn được tham gia vào các môi trường thúc đẩy sáng tạo và học cách xây dựng các doanh nghiệp sao cho tối ưu hóa tính đổi mới. Chúng tôi tập trung vào các tham số để nâng cao sáng tạo trong nhóm, bao gồm việc thiết kế lại không gian làm việc, thay đổi nguyên tắc làm việc, điều chỉnh cách khuyến khích trong khắp tổ chức. Chúng tôi tham quan nhiều công ty để thấy môi trường ảnh hưởng đến tính đổi mới ra sao, và học viên có cơ hội giao tiếp với nhiều lãnh đạo của các công ty ấy để học cách xây dựng các biện pháp nhằm nâng cao kết quả sáng tạo.

Sau mười hai năm giảng dạy các khóa học sáng tạo và đổi mới, tôi tự tin thừa nhận rằng sự sáng tạo có thể được nâng cao. Các chương sau đây chứa rất nhiều chi tiết về những công cụ cũng như kỹ thuật thực hiện, những câu chuyện để bạn nghiền ngẫm. Chúng tôi tìm cách tăng cường khả năng nhận ra cơ hội quanh mình, liên kết và kết hợp ý tưởng, thách thức các giả

định trước đây, và đặt lại vấn đề. Chúng tôi tìm cách giúp bạn điều chỉnh lại môi trường vật chất và xã hội để tăng cường tính sáng tạo của bạn cũng như của những ai sống và làm việc chung với bạn. Thêm vào đó, chúng tôi sẽ nhìn nhận động cơ và cách tư duy của bạn ảnh hưởng đến kết quả sáng tạo ra sao, bao gồm tinh thần sẵn sàng thử nghiệm, khả năng vượt qua rào cản để tìm giải pháp sáng tạo cho những thử thách khó khăn, và kỹ năng chế ngự những xét đoán vội vàng đối với các ý tưởng mới.

Bạn phải hiểu rằng những yếu tố này hòa quyện vào nhau và ảnh hưởng lẫn nhau một cách sâu sắc. Vì vậy, ta không thể xem xét từng yếu tố một. Tôi đã tạo ra mô hình "Thiên hướng Cách tân" được trình bày dưới đây, minh họa tất cả các yếu tố tác động lẫn nhau và nâng cao sáng tạo. Tôi dùng từ "Thiên hướng" bởi vì nó nhắc bạn rằng tất cả đều đến một cách tự nhiên. Mục tiêu của tôi là cung cấp một mô hình, một vốn ngôn từ chung và một công cụ để bạn sử dụng ngay, giúp đánh giá và gia tăng sự sáng tạo của bản thân, của nhóm, tổ chức, cộng đồng nơi bạn tham gia.

## THIÊN HƯỚNG CÁCH TÂN




Ba phần nằm bên trong *Thiên hướng Cách tân* là kiến thức, trí tưởng tượng, và thái độ:

- Kiến thức cung cấp nhiên liệu cho trí tưởng tượng.
- Trí tưởng tượng là chất xúc tác chuyển đổi kiến thức thành ý tưởng mới.
- Thái độ là bộ phận đánh lửa để Thiên hướng Cách tân hoạt động.

Ba phần nằm bên ngoài Thiên hướng Cách tân là: tài nguyên, môi trường, và văn hóa.

- Tài nguyên là tất cả tài sản trong cộng đồng.
- Môi trường là nơi bạn sinh sống, trong đó có gia đình, trường học, và văn phòng.

- Văn hóa là những niềm tin, giá trị, và thái độ trong cộng đồng.

Giống như khả năng sáng tạo, thoạt nhìn thì Thiên hướng Cách tân có vẻ phức tạp. Dần dần theo những trang sách, ta sẽ chia nhỏ và khảo sát sáu thành phần của nó. Sau đó ta sẽ ghép chúng lại với nhau để thấy tất cả sáu phần này hòa hợp và ảnh hưởng lẫn nhau như thế nào trong việc nâng cao sáng tạo. Bạn sẽ nhận ra Thiên hướng Cách tân dần trở nên rõ nét khi ta thám hiểm từng phần và thấy chúng ăn khớp với nhau ra sao. Tôi nhắm vào những phần trong Thiên hướng Cách tân mà bạn trực tiếp điều khiển: trí tưởng tượng, kiến thức, môi trường và thái độ. Bạn sẽ thấy mình có thể thiết lập để Thiên hướng Cách tân hoạt động theo vô số cách khác nhau.

Chương 1, 2 và 3 nhắm đến quá trình tăng cường *trí tưởng tượng* bằng cách đặt lại vấn đề, kết nối ý tưởng và thách thức những giả định. Chương 4 tập trung vào việc xây dựng nền tảng *kiến thức* bằng cách trau giồi sức mạnh quan sát. Chương 5 đến 8 tìm hiểu các yếu tố trong *môi trường* ảnh hưởng đến sự sáng tạo, bao gồm không gian, áp lực, phần thưởng, và tính năng động của đội nhóm. Chương 9 và 10 nhắm đến *thái độ* của bạn thông qua việc xem xét kỹ mức độ sẵn sàng thử nghiệm và khả năng vượt qua thử thách để tìm giải pháp cho những vấn đề tưởng chừng bế tắc. Chương 11 đem tất cả các phần hợp lại với nhau và cho thấy

cách các phần liên kết với nhau để tạo thành một Thiên hướng Cách tân mạnh mẽ.

Có một chủ đề mang tính tuần hoàn: sáng tạo không chỉ là khái niệm để suy nghĩ – mà còn là hành động thực hiện. Qua các chương tiếp theo, bạn sẽ học cách khởi động Thiên hướng Cách tân, và bạn sẽ trân trọng từng câu nói, đồ vật, ý tưởng, vì tất cả đều cung cấp cho bạn một cơ hội để sáng tạo. Chẳng tốn gì để gợi nên những ý tưởng tuyệt vời, và kết quả của nó thì thật là vô giá.

Chương 1

# THẮP LỬA SÁNG TẠO

"Tổng của 5 cộng 5 là bao nhiêu?"

"Hai số nào cộng lại thành 10?"

Câu thứ nhất chỉ có một đáp án đúng, còn câu thứ hai có vô số giải pháp, kể cả số âm và phân số. Hai bài toán này, dựa vào phép tính đơn giản, chỉ khác nhau ở cách đặt vấn đề. Thực ra, tất cả mọi câu hỏi đều là một cách đặt vấn đề và từ đó tìm câu trả lời. Như bạn thấy, khi thay đổi cách đặt vấn đề, bạn cũng thay đổi hẳn phạm vi của các giải pháp khả thi. Người ta thường trích dẫn lời của Albert Einstein như sau: "Nếu tôi có một tiếng đồng hồ để giải quyết một vấn đề mà cuộc đời tôi tùy thuộc vào đó, thì tôi sẽ dành năm mươi lăm phút để xác định câu hỏi nào là đúng, bởi vì khi biết được câu hỏi đúng, tôi sẽ giải quyết vấn đề trong chưa tới năm phút."

Nắm vững khả năng đặt lại vấn đề là một công cụ quan trọng giúp gia tăng trí tưởng tượng vì nó sẽ mở khóa cho biết bao giải pháp. Dần dần, khả năng này sẽ trở nên hết sức tự nhiên. Chụp hình là cách thực hành rất hay cho khả năng này. Khi nhà nhiếp ảnh đầy đam mê Forrest Glick điều hành một khóa tập huấn chụp ảnh gần hồ Fallen Leaf tại California, ông chỉ cho các học viên cách nhìn quang cảnh ở nhiều góc độ khác nhau, sau mỗi lần chụp lại chỉnh sửa góc độ chụp. Ông yêu

cầu họ chụp góc độ rộng để lấy toàn cảnh, sau đó chụp hình cây cảnh bên bờ hồ. Rồi ông yêu cầu học viên kéo ống kính ngày càng gần hơn, chụp hình một bông hoa dại, hay một con bọ trên đóa hoa ấy. Ông nhấn mạnh rằng bạn có thể thay đổi cách phối cảnh mà không cần di chuyển bước chân. Chỉ cần đưa ống kính lên cao hay xuống thấp, qua trái hay qua phải, là bạn đã thay đổi hoàn toàn bức ảnh đó. Dĩ nhiên, nếu đi qua bờ hồ bên kia, leo lên đỉnh đồi, hoặc đi thuyền ra giữa hồ, bạn càng thay đổi khung ảnh nhiều hơn nữa.

Một ví dụ hùng hồn cho tác dụng của việc đặt lại vấn đề là bộ phim tài liệu *Lũy Thừa Mười* (Powers of Ten) sản xuất năm 1968 do Ray và Charles Eames viết kịch bản và đạo diễn. Bộ phim mô tả vũ trụ ta đang sống theo cấp số mười:

> Khởi đầu từ một buổi cắm trại bên bờ hồ tại Chicago, bộ phim nổi tiếng này đưa chúng ta đến tận rìa của vũ trụ. Sau mỗi mười giây khán giả lại thấy điểm khởi đầu cách xa hơn gấp mười lần cho đến khi giải ngân hà của chúng ta chỉ còn như một đốm sáng nhỏ lẫn trong nhiều đốm sáng khác. Trở về trái đất với vận tốc nghẹt thở, chúng ta lại tiến vào bên trong – chui vào lòng bàn tay một người cắm trại đang ngủ – và được phóng đại mười lần cứ sau mười giây. Hành trình kết thúc khi ta nằm trong một proton của nguyên tử Carbon của một phân tử ADN trong một tế bào bạch cầu.[1]

Quét mã để
xem đoạn phim

Ví dụ tuyệt vời này củng cố thêm cho sự thật rằng bạn có thể nhìn sự việc chung quanh với nhiều góc độ khác nhau: cận cảnh, viễn cảnh, từ trên xuống dưới, từ sau ra trước. Chúng ta đang tạo ra kết cấu cho những gì mình nghe, thấy, trải nghiệm trong suốt một ngày. Kết cấu đó vừa thể hiện, vừa giới hạn cách ta tư duy. Trong hầu hết các tình huống, ta không nhận thức về kết cấu đó – ta tưởng rằng mình đang nhìn thế giới qua các lăng kính thích hợp. Tuy nhiên, việc tự vấn và thay đổi cách đặt vấn đề chính là chìa khóa quan trọng để nâng cao trí tưởng tượng bởi vì nó giúp bộc lộ nhiều cách hiểu hoàn toàn khác hẳn. Ta cũng đạt kết quả tương tự khi nhìn tình huống dưới con mắt của người khác. Ví dụ, trẻ em hoặc người già nhìn sự việc đó như thế nào? Dưới con mắt của một chuyên gia hay người tập sự thì thế nào? Của dân địa phương và du khách khác nhau ra sao? Của kẻ giàu có và người nghèo? Của người cao lớn và người thấp lùn? Mỗi góc độ sẽ cung cấp một phối cảnh khác, tạo nên nhiều ý tưởng và hiểu biết mới.

Tại trường Stanford, người ta dạy sinh viên cách thấu cảm với nhiều dạng người khác hẳn nhau, nhờ đó sinh viên có thể thiết kế sản phẩm và học hỏi kinh nghiệm nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng. Khi thấu

cảm, nhất thiết bạn cần thay đổi cách đặt vấn đề từ quan điểm của mình sang quan điểm của người khác. Thay vì xem xét vấn đề theo quan điểm của riêng mình, hãy nhìn sự việc theo quan điểm của người sử dụng. Ví dụ, nếu thiết kế một sản phẩm nào đó, từ hộp đựng thức ăn trưa đến xe tự hành trên mặt trăng, bạn sẽ khám phá rằng con người có những đòi hỏi và mong muốn rất đa dạng. Sinh viên được dạy cách vén mở các nhu cầu này thông qua việc quan sát, lắng nghe, phỏng vấn, rồi dùng sự thấu hiểu để vẽ lên một bức tranh chi tiết từ quan điểm của từng người sử dụng.

*Tuy nhiên, việc tự vấn và thay đổi cách đặt vấn đề chính là chìa khóa quan trọng để nâng cao trí tưởng tượng bởi vì nó giúp bộc lộ nhiều cách hiểu hoàn toàn khác hẳn. Ta cũng đạt kết quả tương tự khi nhìn tình huống dưới con mắt của người khác.*

Một cách khác để mở rộng cách giải quyết vấn đề là đặt câu hỏi "Tại sao?". Trong khóa học khám phá nhu cầu của mình, Michael Barry dùng ví dụ sau: Nếu tôi yêu cầu bạn xây một chiếc cầu cho tôi. Bạn có thể cắm đầu đi xây ngay một chiếc cầu, hoặc bạn có thể quay trở lại với tôi và hỏi: "*Tại sao* anh lại cần một chiếc cầu?". Chắc hẳn tôi sẽ cho bạn biết rằng tôi cần một chiếc cầu để đi qua sông. À, ra thế! Câu trả lời này mở ra nhiều giải pháp khả thi. Rõ ràng có nhiều cách đi qua sông ngoài

việc dùng một chiếc cầu. Bạn có thể đào đường hầm, đi phà, chèo xuồng, thậm chí dùng khí cầu bay qua sông.

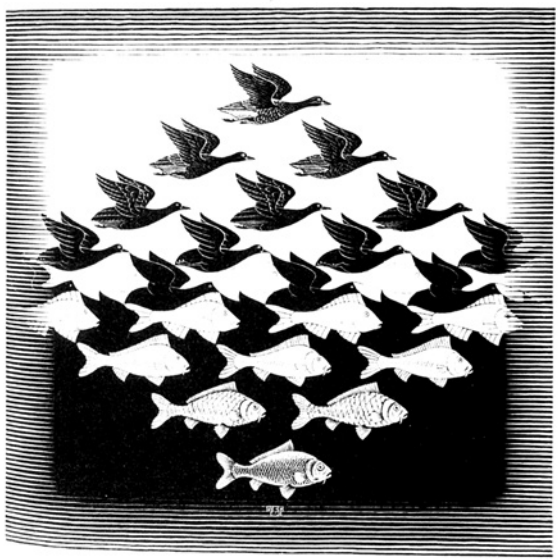
Bạn có thể mở rộng vấn đề hơn nữa khi hỏi *tại sao* tôi muốn sang bên kia sông. Giả sử tôi nói rằng mình muốn làm việc ở đó. Một lần nữa, điều này cung cấp thêm thông tin có giá trị và mở ra nhiều giải pháp khả thi. Chắc hẳn còn nhiều cách kiếm tiền mà không cần phải qua sông.

Tiến trình đơn giản đặt câu hỏi "tại sao?" cung cấp một công cụ vô cùng hữu ích để mở rộng bối cảnh của các giải pháp cho một vấn đề. Câu chuyện trong phần giới thiệu cuốn sách này là một minh chứng. Khi tôi hỏi *tại sao* lại phải sử dụng bảng tên, thì cách giải quyết chợt mở rộng không ngờ.

Khả năng xem xét sự việc bằng cách sử dụng nhiều phương án đặt vấn đề khác nhau rất cần thiết để đối phó với mọi loại thử thách. Trước năm 1543 người ta tin rằng tất cả các hành tinh đều quay quanh trái đất. Với những ai nhìn lên bầu trời, dường như trái đất rõ ràng là trung tâm của vũ trụ. Nhưng đến năm 1543, Copernicus làm thay đổi tất cả khi cho rằng mặt trời mới thực sự là trung tâm của thái dương hệ. Đây là sự thay đổi căn bản trong cách phối cảnh – hoặc cách đặt vấn đề – mà kết quả chính là cuộc cách mạng Copernicus. Chính thay đổi về cách nhìn, rằng trái đất cũng chỉ là một trong nhiều hành tinh quay quanh mặt

trời, đã thay đổi hoàn toàn cách con người suy nghĩ về vũ trụ và vai trò của họ trong vũ trụ này. Sự thay đổi này đã mở ra ngành thiên văn và đem lại một bệ phóng mới cho những tìm tòi khám phá.

Một số họa sĩ và nhạc sĩ có tài thay đổi cách nhìn sự vật của chúng ta và khuyến khích ta quan sát thế giới chung quanh bằng đôi mắt tươi mới hơn. Ví dụ, M.C.Escher nổi tiếng với nghệ thuật đồ họa qua đó ông vận dụng tri giác, bắt ta nhìn cận cảnh như một hình nền và hình nền như một cận cảnh. Một trong những tác phẩm nổi tiếng của ông có cận cảnh và hình nền là chim và cá. Khi nhìn từ trên xuống dưới, đàn chim trong cận cảnh lui dần vào hình nền trong khi đàn cá ở hình nền hiện dần lên.



Một ví dụ khác là của nhà soạn nhạc John Cage, người đã sáng tác một tác phẩm có tên 4'30" (Bốn phút ba mươi ba giây). Tác phẩm được sáng tác vào năm 1952, dành cho một nhạc cụ hoặc một dàn nhạc bất kỳ. Bảng tổng phổ hướng dẫn các nhạc công ngồi im lặng, không chơi nhạc cụ trong suốt thời gian của tác phẩm. Mục đích là bắt khán giả tập trung vào những âm thanh chung quanh khán phòng hơn là âm nhạc được trình diễn. Tác phẩm ngược đời này rất khiêu khích, vì nó chuyển sự chú tâm của ta vào những âm thanh vốn dĩ lúc nào cũng vây quanh ta.

Một ví dụ âm nhạc khác liên quan đến nghệ sĩ vi-ô-lông lừng danh Joshua Bell. Ông thường biểu diễn tại tư gia các chủ nhân sẵn sàng chi hàng trăm đôla để nghe ông biểu diễn. Năm 2007, nhà báo Gene Weingarten của tờ *Washington Post* yêu cầu Bell chơi đàn tại sân ga điện ngầm ở thủ đô Washington, để quan sát xem người ta phản ứng ra sao với nghệ sĩ nổi tiếng này trong một bối cảnh khác. Bell mặc trang phục rất bình dân, đội nón kết, và chơi một tác phẩm tuyệt vời với cây đàn vi-ô-lông Stradivarius quí giá của mình. Weingarten lén đặt một camera tại nhà ga để quan sát phản ứng của những người đi ngang qua. Trong số 1097 người nhìn thấy Bell ngày hôm đó, chỉ có 7 người dừng lại nghe, dù ông đang chơi một tác phẩm ông thường biểu diễn trên sân khấu. Trong suốt 45 phút trình diễn, Bell chỉ kiếm được 62,17 đôla tiền thưởng, trong đó có một

người nhận ra ông và thưởng 20 đôla. Khi biểu diễn trong một bối cảnh phi truyền thống như vậy, khán giả không ngồi trong một khán phòng sang trọng, thì dù âm nhạc có hay thế nào, người nghe hầu như cũng chẳng để ý đến Bell. Trong khung cảnh mới này, người qua đường không nhìn Bell dưới cùng một ánh sáng với khi họ xem ông tỏa sáng trên sân khấu.[2]

Quét mã để
xem đoạn phim

Ta có thể thực hành thay đổi cách nhìn mỗi ngày. Ví dụ, biến một cục đá hay một miếng gỗ bình thường trở thành một tác phẩm nghệ thuật bằng cách đặt chúng ở nơi trang trọng. Hoặc hình dung người trợ lý trẻ trong văn phòng sẽ trở thành một CEO trong tương lai. Hoặc, bạn ngồi thấp xuống sàn nhà và tưởng tượng đứa bé nhìn thế giới chung quanh như thế nào. Một cách khác để đảo lộn cách đặt vấn đề của mình là thay đổi môi trường với nhau. Có một ví dụ rất hay do Derek Silver, nhà sáng lập công ty CD Baby, đưa ra trong chương trình trò chuyện mang tên "Kỳ lạ, hay chỉ là khác biệt?" Ông mô tả cách tổ chức của các thành phố ở Nhật. Thay vì đặt tên cho các con đường và đánh số các tòa nhà giống như ở Mỹ đã làm, người Nhật lại đánh số các dãy phố. Họ xem các con đường chỉ là

vùng không gian giữa các dãy phố, thêm vào đó các tòa nhà trên mỗi dãy phố được đánh số theo trình tự thời gian xây dựng, mà không theo vị trí nơi tòa nhà hiện hữu.[3] Điều này dường như rất tự nhiên đối với những ai lớn lên ở nơi đây và chứng kiến các tòa nhà dần mọc lên theo thời gian. Ví dụ này cho thấy sự thật rằng cách chúng ta làm việc thường phụ thuộc vào cách chúng ta nhìn nhận vấn đề. Tất cả tùy thuộc ở bạn trong việc nhìn ra bản chất đa góc độ của nhiều lựa chọn và tìm cách thay đổi quan điểm nhằm hé lộ nhiều giải pháp thay thế.

Quét mã để
xem đoạn phim

Chúng ta thường sai lầm khi cho rằng cách ta đang làm là cách duy nhất đúng đắn. Ví dụ, ta tin rằng kiểu quần áo này chỉ dành riêng cho một dịp nào đó, ta có sẵn ý tưởng phải chào hỏi một người ra sao, ta cố định tư tưởng về món ăn cho bữa sáng, món nào cho bữa chiều. Tuy nhiên, chỉ một chuyến đi ngắn đến Trung Quốc, Mexico, Pakistan, hay Hàn Quốc cũng tiết lộ nhiều quy tắc hoàn toàn khác ở tất cả các lĩnh vực trên. Ví dụ, nếu đến ăn sáng tại một nhà hàng ở Trung Quốc, người ta sẽ phục vụ món cháo đặc với tôm hoặc trứng bách thảo. Tại Mexico, bạn được phục vụ món trứng ốp-la với bánh *huilacoche*, được làm từ bột bắp.

Ở Pakistan bạn sẽ thưởng thức món canh hầm đầu dê và chân dê cho bữa sáng, còn tại Hàn Quốc thì chắc chắn người ta cho bạn ăn món kimchi.

Về chủ đề ẩm thực, một số đầu bếp cấp tiến đã thay đổi hoàn toàn khái niệm về nhà hàng và định hướng cho nhà hàng. Thay vì là nơi thu hút thực khách lâu dài và tạo dựng mối quen biết thân thiết, một số đầu bếp thiết kế kiểu nhà hàng "bắp rang", nghĩa là tồn tại một thời gian ngắn rồi biến mất. Kiểu nhà hàng chớp nhoáng đó gần giống các buổi biểu diễn sân khấu.[4] Sự thay đổi cách đặt vấn đề này đưa ra nhiều khả năng về trang trí, thực đơn, nhân viên phục vụ và chiến lược quảng cáo.

Tư duy khác biệt này có thể được áp dụng cho bất kỳ ngành công nghiệp nào tại bất cứ nơi đâu trên thế giới. Ví dụ, ban giám đốc tiếp thị cửa hàng thực phẩm Tesco ở Hàn Quốc muốn gia tăng thị phần lên hơn nữa, nên họ cần tìm một giải pháp sáng tạo nào đó. Họ quan sát khách hàng và nhận ra rằng cuộc sống quá bận rộn đến nỗi khách hàng thực sự rất căng thẳng khi thu xếp thời gian

*Cách chúng ta làm việc thường phụ thuộc vào cách chúng ta nhìn nhận vấn đề. Tất cả tùy thuộc ở bạn trong việc nhìn ra bản chất đa góc độ của nhiều lựa chọn và tìm cách thay đổi quan điểm nhằm hé lộ nhiều giải pháp thay thế.*

đến cửa hàng. Vì vậy họ quyết định mang cửa hàng đến với khách hàng. Họ thay đổi hoàn toàn trải nghiệm mua sắm bằng cách chụp hình tất cả các dãy bán thực phẩm trong cửa hàng, rửa ảnh khổ lớn và dán tại các bến xe điện ngầm. Dân chúng có thể mua sắm theo đúng nghĩa đen trong khi ngồi chờ xe tới, sử dụng điện thoại để mua hàng thông qua hình ảnh với các mã số và thanh toán qua thẻ tín dụng. Hàng sẽ được giao khi họ về tới nhà. Phương pháp mua sắm mới này đã gia tăng doanh số rõ rệt cho công ty Tesco.[5]

Đặt lại vấn đề không phải là chuyện xa vời. Ngược lại, tất cả các công ty cần liên tục xác định lại khung công việc của mình nhằm tồn tại khi thị trường và công nghệ thay đổi. Ví dụ, hãng Kodak định nghĩa công việc kinh doanh của mình là máy ảnh và phim chụp. Khi máy ảnh kỹ thuật số khiến phim chụp trở nên lỗi thời, hãng Kodak thiệt hại nặng nề, vì họ đã không mở rộng khung công việc của mình sớm để nhận ra rằng việc kinh doanh của họ cũng bao gồm cả công nghệ mới này. Ngược lại, công ty Netflix ban đầu giao hàng các đĩa DVD phim qua đường bưu điện. Tuy nhiên, họ đặt lại vấn đề rằng mục tiêu của họ cần mở rộng hơn: nhận thấy công việc của họ là giao phim ảnh, chứ không chỉ là giao các đĩa DVD. Khi công nghệ cho phép chuyển phim trên mạng, công ty Netflix đường hoàng thống lĩnh luôn cả thị trường mới này. Ta cũng thấy điều tương tự xảy ra trong lĩnh vực sách

báo. Công ty Amazon nguyên thủy chỉ làm công việc giao sách bản cứng, nhưng sau đó họ mạnh dạn thay đổi định hướng công việc và bám vào mảng sách điện tử, và thậm chí còn tự thiết kế máy đọc sách điện tử cho riêng sản phẩm của mình.

Đặt lại vấn đề còn giúp mở rộng cánh cửa cho nhiều dự án cải cách mới. Scott Summit, nhà sáng lập công ty Bespoke, phát minh một phương thức hoàn toàn mới cho các bộ phận giả trên cơ thể những ai mất tay chân.[6] Chữ "Bespoke" là một từ tiếng Anh cổ nghĩa là "may theo yêu cầu". Đây là những gì công ty đã làm: thiết kế các tay chân giả theo yêu cầu bản vẽ của khách hàng. Sự thấu hiểu của Scott tuyệt vời ở chỗ: những ai mang tay chân giả thường rất ngượng ngùng vì khuyết tật của mình và muốn che giấu bộ phận giả càng nhiều càng tốt. Ông đặt lại vấn đề bằng cách xem các bộ phận giả không những là thiết bị phục hồi chức năng, mà còn là sản phẩm thời trang. Về cơ bản, ông quyết định chế tạo bộ phận giả trông còn hấp dẫn hơn cả bộ phận thật.

Công ty Bespoke chế các bộ phận giả theo yêu cầu bằng cách sử dụng kỹ thuật 3D tiên tiến. Trước tiên nhà thiết kế dùng máy quét 3D lên chi thật để đảm bảo rằng chi mới này hoàn toàn đúng tỷ lệ với chi thật. Sau khi in chi mới ra, họ phủ lên một vật liệu phù hợp với phong cách sống của từng khách hàng. Ví dụ, chân giả

mới sẽ được thiết kế giống một chiếc giầy bốt cao bồi bằng da thuộc, hoặc được phủ một lớp crôm để khớp với chiếc xe mô-tô của khách hàng, hoặc được cắt tỉa để khớp với một chiếc váy thời trang. Không chỉ mang chức năng một chân đứng, người sử dụng còn cảm thấy tự hào khi phô bày nó trước công chúng. Quan trọng là bộ phận giả đã biến đổi từ một thiết bị chức năng thành một món trang sức thời thượng.

Quét mã để xem
đoạn phim minh họa

Các nhà giáo dục cấp tiến cũng đang đặt lại vấn đề về vai trò của người thầy và vai trò của học sinh. Ví dụ, trong lớp học lịch sử bình thường, học sinh sẽ nhận sách giáo khoa đầy những sự kiện và ngày tháng như truyền thống, và các em sẽ học thuộc lòng những thông tin ấy. Nhưng nếu ta lùi một bước và nhìn nhận lại mục tiêu của mình, ta sẽ thiết kế một lớp học hoàn toàn khác hẳn. Điều này thực sự đã có tại trường San Francisco Unified School. Khoa sư phạm của Đại học Stanford thiết kế một chương trình học lịch sử mới giúp thay đổi hoàn toàn cách nhìn của học sinh. Thay vì học thụ động, các em trở thành nhà sử gia chủ động.

Theo ông Deobrah Stipek, trưởng khoa sư phạm của đại học Stanford, thay vì dùng sách giáo khoa, các

học sinh được giao các nguồn tài liệu gốc để nghiên cứu, như thư từ của nhiều người khác nhau từng sống trong thời kỳ mà các em đang học, bản đồ lịch sử của vùng đó, các bài báo địa phương liên quan đến sự kiện được viết theo nhiều quan điểm khác nhau. Với đề án "Đọc như một sử gia" do thầy Abby Reisman và Sam Wineburg hướng dẫn, các học sinh nghiên cứu thông tin từ tất cả các quan điểm khác nhau rồi đưa ra ý kiến của riêng mình về những gì thực sự đã xảy ra trong thời kỳ ấy. Các em thảo luận và phản biện với các bạn trong lớp. Phương pháp này không những mang đến sự hiểu biết sâu sắc về các tài liệu, mà còn giúp học sinh khám phá và liên kết rất sáng suốt, làm tiền đề cho nhiều khám phá hơn nữa.[7]

Khi làm bài kiểm tra để đánh giá khả năng nắm vững bài học, học sinh trong lớp lịch sử dùng nguồn tài liệu gốc đạt điểm cao hơn các em ở các lớp dùng sách giáo khoa tiêu chuẩn. Ngoài điểm, học sinh còn hưởng nhiều lợi ích khác nữa. Các em hăng hái hơn và rất nhiệt tình với môn lịch sử. Các em tự xem mình là những nhà điều tra về lịch sử, học được kỹ năng tư duy phản biện mà chắc hẳn các em chẳng bao giờ đạt được nếu chỉ học thuộc lòng các sự kiện. Khi thiết kế lại cách dạy môn lịch sử, cho học sinh những thông tin mâu thuẫn và đa dạng, ta sẽ giúp các em biết nhìn thế giới với nhiều cách đặt vấn đề khác nhau.

Có một số cách thú vị có thể giúp bạn thực hành thay đổi quan điểm. Một trong những cách ưa chuộng của tôi là phân tích chuyện cười. Đa số chuyện gây cười bởi vì nó thay đổi cách nhìn về câu chuyện theo hướng người ta ít để ý nhất. Một chuyện cười ví dụ:

> Hai người đang chơi đánh gôn vào một ngày đẹp trời. Người thứ nhất chuẩn bị đánh quả bóng thì một đám ma đi ngang qua để vào nghĩa trang kề bên. Ông bèn dừng lại và ngả nón chào.
> Người thứ hai nói: "Chà, ông quả là người hết sức tử tế."
> Người thứ nhất trả lời: "Đó là điều tối thiểu tôi có thể làm. Bà ấy và tôi cưới nhau đã hai mươi lăm năm."

Bạn thấy đấy, khung vấn đề thay đổi ở dòng cuối cùng. Ban đầu người thứ nhất có vẻ rất tử tế, nhưng ngay lập tức ông ta biến thành gã tồi tệ khi bạn phát hiện rằng người quá cố chính là vợ hắn.

Một ví dụ khác từ bộ phim *Pink Panther*:

> Thanh tra: Chó của cô có cắn không?
> Nhân viên khách sạn: Dạ không.
> Thanh tra: (Vỗ lên đầu con chó) Chó ngoan nhé.
> [Con chó cắn ngay vào tay ông thanh tra]
> Thanh tra: Cô vừa bảo con chó của cô không cắn mà!
> Nhân viên khách sạn: Nó đâu phải chó của em.

Lần nữa, khung vấn đề thay đổi ở cuối chuyện cười khi bạn nhận ra rằng họ đang nói về hai con chó khác nhau. Nếu xem kỹ các chuyện cười, bạn sẽ nhận ra rằng sự sáng tạo và tính hài hước bắt nguồn từ việc thay đổi vấn đề.

Đặt lại vấn đề cần sự nỗ lực, chú ý, và thực hành, giúp bạn nhìn thế giới chung quanh dưới một ánh sáng mới. Bạn thực hành đặt lại vấn đề bằng cách thay đổi góc nhìn qua cơ thể hay qua tâm trí, bằng cách nhìn sự việc theo quan điểm của người khác, và bằng cách đặt câu hỏi "tại sao". Kết hợp với nhau, các phương pháp này sẽ nâng cao khả năng phản ứng sáng tạo với những vấn đề xảy đến với mình.

Chương 2

# Bắt chước loài ong

CHUYỆN GÌ XẢY RA khi bạn lai tạo một bàn cờ với một món ăn nhẹ giữa khuya? Bạn sẽ có những quân cờ ăn được, bán với khẩu hiệu "Đánh để Ăn". Còn nếu bạn lai một đôi giày cao gót với một chiếc xe ba bánh? Bạn sẽ có một đôi dép đế thấp có gắn bánh phụ. Hay bạn sẽ có gì nếu lai món tráng miệng với một khay đá? Bạn sẽ có một ly đựng kem tự động tan chảy sau khi dùng để khỏi phải rửa ly.

Đó là một số ví dụ về những ý tưởng rất thú vị của John Cassidy và Brendan Boyle trong *Cuốn sách ngớ ngẩn về các phát minh* (The klutz book of inventions). Mục tiêu của cuốn sách đó là giúp độc giả trở nên thoải mái khi sáng tạo ra những ý tưởng kỳ cục nhất, bởi vì nhiều ý tưởng thiên tài dường như thực sự điên rồ khi người ta lần đầu giới thiệu với thế giới.[1] Những sáng tạo mang tính giải trí mà họ mô tả

*Khả năng liên tưởng và kết hợp những ý tưởng hoặc vật thể không liên quan tới nhau là điều rất cần thiết cho đổi mới, và là chìa khóa mở cửa tiến trình suy nghĩ sáng tạo.*

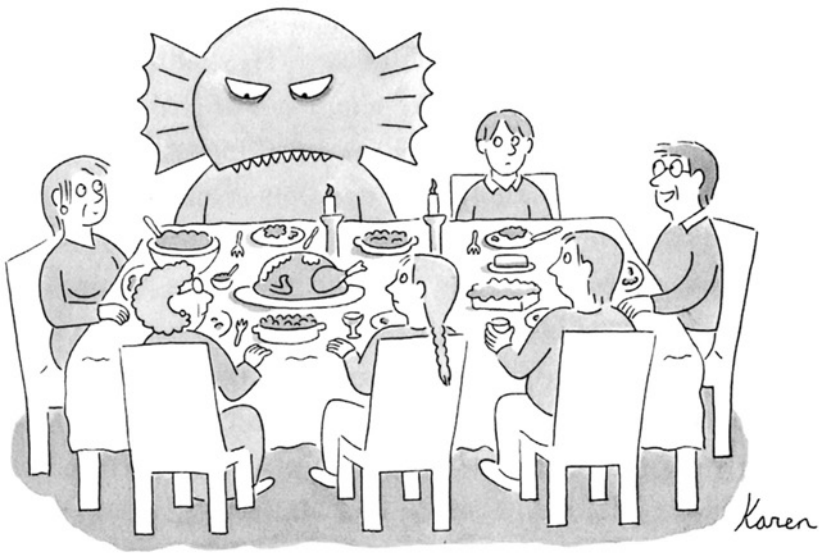
trong sách là kết quả khi kết hợp hai vật thể hay khái niệm mà bề ngoài dường như chẳng dính dáng gì với nhau. Bằng cách tìm tòi để liên kết chúng lại, ta nhận ra nhiều ý tưởng thú vị và đáng kinh ngạc.

Điều này giống với triết lý đằng sau một môn nghệ thuật của Nhật gọi là Chindōgu, liên quan tới việc đạt tới những sáng tạo "không vô ích". Thực chất, nghệ thuật Chindōgu kết hợp các sản phẩm hoàn toàn không liên quan đến nhau để tạo ra một sản phẩm bất thường đầy thú vị. Ví dụ, một bộ đồ em bé có miếng xốp ở bụng, cho phép bé bò quanh phòng đồng thời lau chùi sàn nhà luôn; một áo sơ-mi vẽ sơ đồ ma trận sau lưng, để bạn có thể bảo người khác chính xác nơi cần gãi ngứa; một cây dù lộn ngược cho phép bạn hứng nước khi đi dưới mưa; hoặc một cặp mắt kiếng có thể tháo gọng hai bên để biến thành đôi đũa gắp. Những phát minh này không phải áp dụng được ngay, nhưng chúng mở ra cánh cửa cho những ý tưởng mới rất có thể sẽ hữu ích.

Khả năng liên tưởng và kết hợp những ý tưởng hoặc vật thể không liên quan tới nhau là điều rất cần thiết cho đổi mới, và là chìa khóa mở cửa tiến trình suy nghĩ sáng tạo. Cùng với khả năng đặt lại vấn đề, nó kích hoạt trí tưởng tượng và từ đó khởi động Thiên hướng Cách tân. Điều quan trọng là bạn cần có khả năng tổ chức, sắp xếp lại điều mình biết và những tài nguyên mà mình có, để nảy ra những ý tưởng mới toanh.

Có một cách để thực hành liên tưởng và kết hợp các ý tưởng với nhau, đó là dự thi tìm lời chú thích tranh biếm họa trên báo. Ví dụ mỗi tuần, báo *New Yorker* đều có một tranh biếm họa ở trang cuối không có lời chú thích. Độc giả sẽ gửi chú thích, và tuần kế tiếp báo sẽ chọn đăng ba lời chú thích được chấm giải lên báo. Các độc giả được kêu gọi bình chọn câu chú thích nào hay nhất. Tranh biếm họa luôn chứa các hình ảnh ít khi nào đi với nhau, hoặc không đúng chỗ, hoặc không đúng tỷ lệ. Bạn cần tìm một câu chú thích hài hước để kết nối câu chuyện với nhau. Lời chú thích nào biết kết hợp ý tưởng với hình ảnh theo cách bất ngờ nhất sẽ chiếm giải. Ở trang kế tiếp là hai ví dụ tranh biếm họa trên tuần báo *New Yorker* chưa có lời chú thích. Trong bức thứ nhất, một quái thú ngồi chung bàn tiệc; trong bức thứ hai, một chú ngựa gỗ đặt trong văn phòng. Bạn sẽ sáng tạo lời chú thích nào? Hãy tham khảo các chú thích mà tờ *New Yorker* chọn đăng, ở cuối cuốn sách này.[2]

Matthew May, tác giả cuốn *Tìm kiếm sự tao nhã* (In pursuit of elegance), chia sẻ chiến lược để đoạt được giải này. Ông nhận ra rằng xác suất chiếm được giải thưởng chỉ là một trên mười ngàn. Vì vậy, ông phải đạt tới điều gì thực sự độc đáo. Để thực hiện, Matthew liệt kê tất cả khái niệm và vật thể liên quan đến hình ảnh. Trong trường hợp của ông, đó là một tranh biếm họa vẽ hình một người đàn ông và một người phụ nữ


Karen

CHENEY

nằm trên giường, mặc bộ đồ bảo hộ chống khí độc. Ông liệt kê ra các yếu tố giường, khách sạn, tình dục, bảo vệ, vi trùng, bộ đồ,... Sau đó ông dành năm phút động não tìm mọi cách kết hợp các từ trên. Những liên tưởng đó được áp dụng trở lại với tranh biếm họa và kết nối theo nhiều cách mới.

Ông nói: "Tư duy đột phá đòi hỏi bạn phải phá vỡ điều gì đó, và thường nó là lối suy nghĩ bình thường, tuyến tính. Bằng cách đi lệch hướng, bạn sẽ trở lại đúng hướng." Câu chú thích của Matthew như sau: "Lần sau mình chỉ cần chích ngừa cúm như người ta thôi có được không?".[3]

Quét mã để
xem minh họa

Alan Murray, hiệu trưởng trường thiết kế thuộc Đại học mỹ thuật Edinburg, đề ra cho sinh viên tốt nghiệp một dự án làm tại nhà rất thú vị nhằm khởi động các kỹ năng này. Ông bắt các sinh viên phải phát minh một "đồ chơi tình dục". Ông hướng dẫn các sinh viên kết hợp hai vật gia dụng khác nhau, như máy pha cà phê với máy sấy tóc, điện thoại với bàn chải đánh răng điện, để sáng tạo một món đồ mới và nó phải có chức năng như một đồ chơi tình dục. Sau đó sinh viên phải thiết kế một cuốn hướng dẫn sử dụng chính thức cho

thiết bị mới đó. Đây quả là một đề án hóc búa! Mục tiêu của Murray là truyền nguồn cảm hứng theo cách mà sinh viên chưa bao giờ tưởng tượng được. Không những họ phải dành nhiều thời gian để thực hiện đề án khêu gợi này, mà còn học hỏi cách liên tưởng những thiết bị chưa bao giờ được kết hợp với nhau trước đây, để đạt tới một sản phẩm mới đáng kinh ngạc, kích thích vừa tâm trí vừa thể xác, từ lỗ tai đến ngón chân, bằng những cách bất thường.

Trong một chuyến đi đến Nhật, tôi đã yêu cầu những người tham gia khóa học phải làm một bài tập tương tự. Tôi đề nghị họ chọn hai vật gia dụng hoàn toàn chẳng liên quan gì đến nhau, như một bình cắm hoa và một chiếc giày, và hình dung cách kết hợp chúng để tạo ra một đồ vật giá trị và lạ thường. Kết quả đã thể hiện nhiều sắc thái khác nhau. Một số là những cách sử dụng thay thế cho công dụng thông thường của đồ vật. Một số khác nâng cao chức năng của vật dụng đó trước đây. Và cũng có một số ít hoàn toàn trở thành vật dụng mới được phát minh từ hai đồ gia dụng bình thường.

Các giải pháp "sử dụng không theo chủ đích ban đầu" của các học viên người Nhật là những đồ vật như một chiếc nón kết lộn ngược treo trên tường bằng một móc nhựa để trở thành một vòng bóng rổ mini; một tách nhỏ đựng trứng vịt lộn và một miếng bọt biển trở thành giá treo bông tai; hoặc dùng thỏi son môi và đồ dũa móng tay để vẽ tranh. Tương tự như ý tưởng này,

trong một buổi triển lãm nghệ thuật tại phi trường quốc tế San Francisco mà tôi được xem khi trở về, tôi rất thích thú những đồ phế liệu được tái sử dụng bằng nhiều cách thức không hề định trước. Ví dụ như một cái tô lớn làm từ lốp xe hơi được lộn trong ra ngoài, hay những đồ trang sức từ nắp chai, hoặc một sản phẩm mà tôi rất thích là một bộ váy từ các miếng giấy gói kẹo.

Nhiều sáng tạo của người Nhật nhắm vào việc nâng cao chức năng của một vật có sẵn như đồng hồ chẳng hạn. Ví dụ có người kết hợp đồng hồ báo thức với những thẻ học từ vựng. Vào buổi sáng khi chuông đổ, bạn phải điền vào một số từ vựng trong thẻ để có thể tắt chuông báo thức. Có người kết hợp đồng hồ với bình xịt nước hoa trong phòng để đồng hồ phát ra các mùi khác nhau ở những thời điểm khác nhau trong ngày: buổi sáng là mùi tăng cường sức sống, buổi tối là mùi giúp thư giãn.

Có một câu chuyện cảm động về một người đàn ông và vợ đã có hai đứa con. Họ đang mong đợi đứa thứ ba ra đời thì người vợ bị sẩy thai, không thể sinh con được nữa. Cả hai vô cùng tuyệt vọng. Một ngày nọ, khi ông đi làm về thì đứa con ba tuổi đưa cho ông một búp bê mà bé tự làm bằng những tờ giấy báo cuộn tròn và ít sợi dây thun. Bé nói: "Bố ơi, con làm cho bố em bé để thay cho em con. Con tặng bố nhé". Câu chuyện cảm động này cũng là lời nhắc nhở rằng giải pháp đâu chỉ mang tính vật chất mà còn có thể về mặt tinh thần.

Ở MỘT GÓC ĐỘ KHÁC, kiểu "giao phấn" giống như loài ong này xảy ra trong cộng đồng chúng ta khi các ý tưởng được sắp xếp lại một cách ngẫu nhiên từ sự giao thoa văn hóa. Cách so sánh "thương mại đối với văn hóa cũng giống như giao phối đối với sinh học", trích từ một bài viết đăng trên tờ *Wall Street Journal* liên quan đến tầm quan trọng của thương mại trong việc đẩy mạnh đổi mới, đã nói rõ được khái niệm này. Theo bài viết, những cộng đồng nằm trên trục giao thoa của thế giới, như thành phố Alexandria và Istabul cổ đại hay Hồng Kông, London, New York hiện đại, đã thu hút mọi người từ nhiều nguồn văn hóa khác nhau, nên được hưởng nhiều lợi ích từ hiện tượng "giao phấn" ý tưởng và sự sáng tạo không ngừng.[4]

Ý niệm này được Anna Lee Saxenian, trưởng khoa thông tin thuộc Đại học California, đào sâu. Bà tiến hành nghiên cứu diện rộng trên những cộng đồng rất nổi tiếng về sự cách tân, đồng thời nghiên cứu các yếu tố then chốt đóng vai trò xác định xem thành phố đó có phải là trung tâm sáng tạo hay không. Trong cuốn *Lợi thế khu vực* (Regional Advantage), bà xem xét các yếu tố đóng góp vào mức độ đổi mới và khả năng làm chủ doanh nghiệp rất cao tại Thung Lũng Silicon. Về cơ bản, tính đổi mới của Thung Lũng Silicon rất mạnh mẽ bởi vì sự "giao phấn" về ý tưởng giữa cá nhân và công ty được nhân rộng. Tại Thung Lũng Silicon, các công ty tập trung vào một khu vực nhỏ, dẫn đến mối

tương giao thân thiện hơn, những kết nối chính thức cũng dễ dàng hơn. Rào cản về văn hóa khá thấp nên họ dễ dàng vượt qua trong giao tiếp với những người khác nhau về thân thế cũng như về đẳng cấp kinh tế xã hội.[5]

Ví dụ, trong một trận đấu bóng chày giữa hai trường học tại vịnh San Francisco, các em trong cùng đội bóng xuất thân từ nhiều mảnh đời khác nhau. Điều đó nghĩa là cha mẹ ngồi trên khán đài xem các em thi đấu sẽ thể hiện sự đa dạng về nhân chủng học. Chính những cuộc trò chuyện thân thiện giữa các bậc phụ huynh sẽ dẫn đến nhiều cơ hội thú vị mà có lẽ không thể xảy ra ở bất cứ nơi nào khác. Một nhà điều hành công ty hay một nhà đầu tư có thể ngồi cạnh một kỹ sư đang thành lập một công ty mới. Cuộc chuyện trò bình thường khi ngồi xem các em chơi bóng thường dẫn đến một lời khuyên hữu ích, hoặc lời giới thiệu một nhân viên tiềm năng, hoặc thậm chí một cơ hội đầu tư mới.

Chuyện như vậy thực sự đã xảy ra khi Mark Zdeblick, một kỹ sư kiêm doanh nhân, đang ăn tối tại một quán ăn gần nhà. Hai bé gái ở bàn kế bên bắt đầu đùa giỡn với con trai của Mark. Mark bắt chuyện với ông nội của các bé và phát hiện ra ông là nhà phát minh một công nghệ mà Mark đang nghiên cứu. Bố của các bé cũng ngồi chung bàn là một doanh nhân thành đạt và giờ đây là một nhà đầu tư tài chính. Qua nhiều buổi nói chuyện tiếp sau đó, Mark và người bố

*Sự cách tân hầu như luôn là nỗ lực mang tính xã hội, đòi hỏi sự tương giao với người khác. Đầu vào càng đa dạng, đầu ra càng mới mẻ và thú vị.*

quyết định cùng nhau khởi đầu một công ty mới mang tên Proteus Biomedival, với mục tiêu phát triển công nghệ cho sức khỏe cá nhân.

Tại thung lũng Silicon có vô số cơ hội cho người ta gặp gỡ nhiều người không quen biết và "bôi trơn" dòng tư tưởng. Những cơ hội đó có thể là những bài giảng công cộng, những hội nghị, thậm chí tại các quán cà phê mà người ta tới làm việc. Ví dụ, mỗi tuần tại Chương trình Dự án Kỹ thuật Stanford, chúng tôi tổ chức một bài giảng về tư duy lãnh đạo cho doanh nhân. Chương trình thường tổ chức nơi công cộng và tiếp đó là một buổi giao lưu thân mật. Sinh viên, nhóm bạn, doanh nhân, nhà đầu tư, và khách mời đều có cơ hội lắng nghe những ý tưởng mới nhất và gặp gỡ nhau. Điều này trái với nhiều nơi khác trên thế giới, hiếm khi có những cuộc giao lưu xã hội hoặc cơ hội giao tiếp để học hỏi từ người ở công ty khác hoặc lĩnh vực khác.

Các trường đại học được thiết kế để nuôi dưỡng những ý tưởng liên ngành. Đó là lý do rất nhiều phát minh đổi mới được nảy ra trong khuôn viên đại học. Nó kết nối mọi người từ nhiều nền văn hóa và phương

pháp rèn luyện khác nhau trên khắp thế giới, tạo cơ hội để họ làm việc cùng nhau. Các sinh viên tới đây học tập chính là nguồn tài nguyên dồi dào cho sự "giao phấn", tham gia các khóa học thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, chia sẻ ý tưởng đa dạng với nhau. Sinh viên là những chú ong cần cù bay từ hoa này đến hoa khác để chia sẻ ý tưởng. Có nhiều cách để khuyến khích và nâng cao loại hình "giao phấn" này. Ví dụ Đại học California có chương trình tên là "Gấu vượt biên giới" (gấu là biểu tượng của trường). Theo đó, sinh viên tốt nghiệp có thể nhận được tài trợ ban đầu và giải thưởng cho những dự án liên ngành.

AnnaLee Saxenian nhìn nhận rằng sự cách tân hầu như luôn là nỗ lực mang tính xã hội, đòi hỏi sự tương giao với người khác. Sự tương giao có thể dưới hình thức quan sát người khác, tiếp nhận lời khuyên, hoặc cộng tác trực tiếp. Đầu vào càng đa dạng, đầu ra càng mới mẻ và thú vị. Ví dụ, trên thế giới, nơi nào có nhiều người nhập cư thì thường ẩm thực sẽ mang tính kết hợp rất hấp dẫn. Một ví dụ điển hình là thủ đô Lima, Peru. Ở nơi đây, một phong cách nấu ăn mới đã xuất hiện dựa trên việc kết hợp nguyên liệu kiểu Mĩ Latin của địa phương với các món ăn truyền thống của Tây Ban Nha dưới hưởng mạnh mẽ từ cách nấu ăn của Trung Quốc, Ý, châu Phi, và Nhật. Dân nhập cư từ tất cả các quốc gia trên đến định cư tại Lima đã kết hợp cách nấu ăn nhiều nơi lại với nhau.

XÂY DỰNG DỰA TRÊN Ý TƯỞNG và phát minh đang có là một con đường khác để nuôi dưỡng sự đổi mới. Thực ra, khi hỏi các họa sĩ thuộc mọi trường phái rằng họ lấy đâu ra nguồn cảm hứng, họ thường kể ra tên các họa sĩ đi trước, những người đặt nền móng cho tác phẩm của họ. Họa sĩ dựa theo dụng cụ, kỹ thuật, phương pháp của họa sĩ khác; nhạc sĩ xây dựng phong cách âm nhạc dựa theo những gì từng nghe từ nhạc sĩ khác; nhà văn chịu ảnh hưởng từ văn chương mình đã đọc; nhà phát minh dựa trên sáng tạo của nhà phát minh khác. Danh họa Pablo Picasso từng nói: "Họa sĩ giỏi thì sao chép, họa sĩ vĩ đại thì chiếm hữu".

Steve Jobs, nhà đồng sáng lập và CEO quá cố của công ty Apple, nói rõ thêm quan niệm này trong một bài phỏng vấn năm 1994 khi cho rằng chìa khóa của sự sáng tạo chính là tự mình tiếp cận với "những điều tốt đẹp mà nhân loại đã làm, sau đó mang những điều tốt đẹp ấy vào điều mình đang làm". Ông nói tiếp rằng dòng máy Macintosh trở nên vĩ đại là nhờ những người làm việc với công ty đều là "họa sĩ, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà động vật học, sử gia, những người tình cờ trở thành nhà khoa học máy tính hàng đầu trên thế giới".[6]

Quét mã để xem đoạn phim

Hãng Apple lấy nguồn cảm hứng từ kiến thức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau để sáng tạo điều hoàn toàn mới lạ.

Quá trình nối kết ý tưởng với các đối tượng không những rất quí giá đối với sự sáng tạo, mà còn tạo cảm xúc tuyệt vời. Nối kết này sẽ dẫn đến giây phút thốt lên "aha!" cực kỳ sảng khoái. Theo lý thuyết, chất dopamine (chất kích thích thần kinh) sẽ được tiết ra trong não mỗi khi ta kết nối các đốt thần kinh. Điều này thường xảy ra khi ta nghe đến phần hay nhất của chuyện cười, khi giải ra một câu đố, khi khám phá một khuôn mẫu trong mớ thông tin dường như hỗn độn. Nó tạo một cảm xúc hoàn hảo, bởi vì não được thiết kế với mục đích tìm kiếm khuôn mẫu.

Liên tưởng và kết hợp tư duy xảy ra một cách hữu cơ bất cứ khi nào có những người từ nhiều nền văn hóa khác nhau tụ lại. Có người nhận thức sâu sắc về ý tưởng này đến nỗi tìm mọi cách để có được loại hình "giao phấn" này trong đời nhằm khuấy động tư duy và giúp họ nảy ra tư tưởng mới. Có lần, trên một chuyến bay, tôi gặp một doanh nhân kể rằng ông mua vé đi khắp thế giới với càng nhiều điểm dừng càng tốt. Mục tiêu không phải là điểm đến, mà còn là gặp gỡ tất cả những ai trên hành trình. Ông biết rằng phi trường và máy bay luôn tràn ngập nhiều hạng người khác nhau, nhiều ngành nghề khác nhau, nhiều kỹ năng và

sở thích rất đa dạng. Ông tiếp xúc với mọi người trên hành trình để tạo ra nhiều kết nối giá trị.

Dù không dừng ở những chặng không cần thiết trong các chuyến công tác, tôi vẫn luôn đề cao việc gặp gỡ mọi người trên hành trình, và hầu như luôn học hỏi được nhiều điều thú vị. Ví dụ, trên chuyến bay công tác trở lại Hawaii, tôi gặp một người tên là Patrick Connolly, nhà sáng lập hãng Obscura Digital tại San Francisco. Công ty này sắp xếp để đưa những đoạn phim sáng tạo đầy ấn tượng lên bất cứ không gian nào, bao gồm cả phía ngoài của bảo tàng Guggenheim hoặc tòa nhà Trump Towers. Công việc của ông lúc đó liên quan trực tiếp đến chủ đề mà tuần tới tôi sẽ giảng tại các lớp sáng tạo về vấn đề thiết kế không gian nhằm nâng cao đổi mới. Tôi nhiệt tình mời ông đến lớp để chia sẻ kinh nghiệm. Patrick vui vẻ nhận lời. Ông kể cho học viên nghe cách họ thiết kế chính công ty của mình, thiết kế này đã đoạt giải thưởng thiết kế văn phòng dễ chịu nhất thế giới vào năm 2011.[7] Buổi nói chuyện ấy hẳn sẽ không bao giờ xảy ra nếu như tôi và Patrick không dành thời gian kết nối và chia sẻ đam mê của mình.

Quét mã để xem minh họa

Các công ty cấp tiến nhất, như Twitter chẳng hạn, hiểu rõ tầm quan trọng của loại hình "giao phấn" này đối với sự sáng tạo trong công việc, và sẵn sàng tuyển dụng nhân viên nào có kỹ năng khác thường, tin rằng sự đa dạng trong tư duy sẽ ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm. Theo bà Elizabeth Weil, trưởng phòng văn hóa tại Twitter, trong một nhóm người được chọn ngẫu nhiên từ các nhân viên trong công ty, bạn sẽ tìm ra những người từng là nghệ sĩ nhạc rock, nhà vô địch quay khối ru-bic, vận động viên đua xe đạp thế giới, hoặc diễn viên tung hứng chuyên nghiệp. Bà nói rằng phương pháp tuyển dụng tại công ty Twitter là bảo đảm mọi nhân viên đều rất giỏi chuyên môn của mình, nhưng đồng thời cũng say mê nhiều chủ đề khác không liên quan đến nghề. Họ biết rằng sẽ xảy ra những cuộc trò chuyện tình cờ trong thang máy, nơi phòng ăn, tại sảnh lớn. Khi những mối quan tâm chung lộ diện, mạng lưới con người của họ sẽ càng thêm khắng khít. Những cuộc trò chuyện không định trước này thường dẫn đến nhiều ý tưởng tuyệt vời.

Bản thân Elizabeth là một điển hình rõ nét. Bà là vô địch chạy marathon, là nhà thiết kế chuyên ngiệp, và từng là nhà đầu tư tài chính. Dù những kỹ năng này không áp dụng vào công việc hàng ngày tại Twitter, nhưng dĩ nhiên chúng cũng ảnh hưởng đến cách thức bà xây dựng văn hóa tại công ty. Ví dụ, bất cứ khi nào có một nhân viên mới vào làm, bà đều thiết kế một

tấm thiệp chào mừng làm bằng tay rất đẹp và in bằng máy in cổ đời 1923.

KẾT HỢP CÁC Ý TƯỞNG không liên quan gì đến nhau cũng là một tiêu chuẩn trong nghiên cứu khoa học. Nhà khoa học nào biết thực hiện điều này sẽ là người tạo nên những đột phá thực sự. Michele Barry, trưởng khoa y tế toàn cầu thuộc Đại học Stanford, dành nhiều thời gian đến các nước đang phát triển tìm căn nguyên các bệnh để diệt trừ tận gốc. Bà đến Bangladesh và thảo luận với các nhân viên điều tra bản xứ về lý do phụ nữ mang thai ở khu vực này lại có tỉ lệ tăng huyết áp đến mức nguy hiểm rất cao. Câu trả lời chẳng có gì rõ ràng. Tuy vậy, hiện nay bà và các cộng sự đang cố gắng liên kết căn bệnh với độ cao mực nước biển của vùng này. Bangladesh đang chìm dần, nước biển đang tràn vào đồng ruộng. Kết quả là lúa chứa nhiều muối hơn. Phụ nữ mang thai có khuynh hướng giữ muối trong cơ thể, nên chính nồng độ muối trong thức ăn đã dẫn đến bệnh cao huyết áp. Đây là ví dụ độc đáo cho việc hai vấn đề quan trọng – sự ấm dần lên toàn cầu và sức khỏe cộng đồng – có mối tương quan lẫn nhau như thế nào.

Một ví dụ khác trong nghiên cứu khoa học là về Robert Lane và Gary Quistad, điều tra căn bệnh truyền nhiễm Lyme ở vùng phía bắc California.[8] Có một điều rất khó giải thích là ở một vài nơi trong vùng Bay Area,

tỷ lệ nhiễm bệnh Lyme lại rất thấp. Những nơi này cũng có rất nhiều ve – loài ký sinh lây bệnh Lyme – nhưng một số trong chúng có vẻ như miễn dịch với bệnh Lyme. Khi quan sát vượt ra ngoài những điều hiển nhiên ấy, Lane và Quistad phát hiện rằng có rất nhiều thằn lằn bụng xanh đang sống tại vùng có tỷ lệ nhiễm bệnh Lyme thấp. Từ đó họ suy ra rằng thằn lằn bụng xanh tự nhiên miễn dịch với bệnh Lyme. Nếu một con ve hút máu thằn lằn, vi-rút bệnh Lyme trong cơ thể con ve sẽ bị hủy diệt. Với số lượng thằn lằn rất lớn trong vùng, nhiều khả năng có người sẽ bị cắn bởi những con ve từng hút máu thằn lằn nên họ cũng được miễn dịch với bệnh Lyme. Phát hiện kỳ thú và quan trọng này chỉ được làm sáng tỏ nhờ các nhà khoa học sẵn sàng kết nối nhiều quan sát và các yếu tố tưởng chừng như không liên quan gì với nhau.

Ý tưởng được rút ra mọi nơi và kết nối mọi lúc. Mir Imran, nhà sáng lập và chủ tịch công ty InCube Labs, khơi nguồn cảm hứng cho những phát minh y khoa của mình bằng cách kết nối và liên tưởng các kiến thức thâm sâu từ nhiều nguồn rất khác biệt như văn chương khoa học, bệnh nhân, dược sĩ, thậm chí từ kinh nghiệm bản thân. Ví dụ, năm 2000 ông bị hội chứng Guillain-Barré (GBS), hệ miễn dịch tấn công vào hệ thần kinh, dẫn đến việc bị yếu cơ và bại liệt. Mir hoàn toàn không thể sử dụng tứ chi trong nhiều tháng, nhưng cuối cùng ông cũng hồi phục. Tám năm

sau, mẹ ông bị chẩn đoán mang bệnh ung thư buồng trứng. Mir không tập trung vào những tiến bộ trong điều trị ung thư, nhưng ông không ngừng suy nghĩ về mối liên kết giữa hai căn bệnh này. Trong bệnh GBS, hệ miễn dịch chỉ tấn công vào các tế bào đặc biệt của cơ thể người bệnh. Mir tự hỏi phải chăng cơ thể sẽ tạo ra một phản ứng miễn dịch cho các tế bào ung thư. Cùng với các cộng sự, ông miệt mài tìm kiếm một phương pháp điều trị mới cho ung thư bằng cách lấy ra vài tế bào ung thư của người bệnh, tạo ra mầm bệnh theo ý muốn rồi cấy vào các tế bào ấy nhằm kích hoạt phản ứng miễn dịch đối với bệnh ung thư nơi cơ thể người bệnh. Khi kết nối các đầu mối với nhau, dường như mọi chuyện đều rõ ràng. Sẽ đến lúc chúng ta kiểm nghiệm những quan sát và kết nối này có mang lại một phương pháp điều trị bệnh ung thư hiệu quả hơn hay không trong tương lai.

MỘT PHƯƠNG PHÁP ĐỘC ĐÁO KHÁC để thử nghiệm các mối liên kết trong quan sát hàng ngày là dùng phép ẩn dụ và phân tích. Bằng cách so sánh một sự việc này với một sự việc khác, bạn phát hiện những tương đồng rất thú vị và mở ra cả một thế giới đầy ý tưởng mới. Ví dụ Rory McDonald đã nghiên cứu xem các công ty trong cùng một ngành công nghiệp ảnh hưởng lẫn nhau như thế nào, và ông dùng phép ẩn dụ để tìm nguồn cảm hứng cho ý tưởng. Rory, cha của

bốn đứa con nhỏ, quyết định đào sâu ý tưởng rằng các công ty ảnh hưởng lẫn nhau cũng giống như các em nhỏ khi chúng chơi chung một trò. Khi chơi chung, trẻ em không phải lúc nào cũng chủ động giao tiếp, có khi các em thụ động quan sát trẻ khác rồi sau đó kết hợp ý tưởng nảy sinh vào chính trò chơi của mình. Khi chơi xếp hình, nếu một em xếp hình lâu đài, có vẻ như một em khác cũng sẽ xếp hình lâu đài. Nếu một em gắn thêm lá cờ trên đó, thì những đứa khác cũng sẽ làm theo. Rory nghiên cứu cùng một kiểu hành vi như thế trong kinh doanh, từ đó ông khám phá thêm nhiều ý tưởng khác. Để có thể đạt tới phép ẩn dụ này, Rory đã sử dụng kỹ năng quan sát và liên tưởng cũng như sự kết nối sắc bén của mình.

Phép ẩn dụ và phân tích là công cụ kết nối cực kỳ mạnh mẽ, bởi vì chúng dẫn ta đến một cách nhìn vấn đề khác hẳn. Trong nghiên cứu gần đây, Lere Boroditsky và Paul Thibodeau chứng minh rằng chúng ta sẽ đưa ra nhiều giải pháp hoàn toàn khác nhau tùy thuộc vào phép ẩn dụ ta sử dụng để mô tả về tội phạm trong thành phố. Nếu tội phạm được mô tả giống những con vi-rút, thì giải pháp đa phần hình thành theo cách cải tổ lại xã hội, thay đổi luật lệ chẳng hạn. Tuy nhiên, nếu tội phạm được mô tả giống như một quái vật trong cộng đồng, thì giải pháp lại tập trung vào việc giải quyết theo hướng từng cá nhân.[9] Bạn có thể dùng nhiều phép ẩn dụ khác nữa để mở rộng cách

giải quyết vấn đề này. Ví dụ, nếu tội phạm được so sánh giống như vết bùn dính trên nền nhà sạch bóng, thì giải pháp sẽ như thế nào? Hoặc tội phạm giống như một phản ứng hóa học không mong muốn xảy ra?

Việc kết nối con người, nơi chốn, vật thể, ý tưởng một cách ngẫu nhiên sẽ cung cấp sức mạnh tưởng tượng vô song. Hãy rèn luyện kỹ năng này bằng cách áp dụng phép ẩn dụ mang tính gợi mở, kết nối với những gì vượt khỏi giới hạn quen thuộc của bạn, xây dựng trên những ý tưởng có sẵn, và tìm kiếm nguồn cảm hứng ở những nơi bất thường. Các phương pháp này giúp bạn nâng cao suy nghĩ sáng tạo, giúp chúng trở thành công cụ tuyệt vời để nảy ra ý tưởng tươi mới.

CHƯƠNG 3

# VŨ ĐIỆU "XÂY, XÂY, XÂY, NHẢY!"

"CÁC BẠN HÃY XẾP HÀNG theo thứ tự ngày sinh, từ ngày 1 tháng Giêng đến 31 tháng Mười Hai. Không được nói gì".

Ngay sau khi tôi đưa ra yêu cầu đơn giản ấy cho một phòng đầy người, ai nấy đều bất động. Thật dễ dàng đọc trên khuôn mặt họ câu: "Gì kỳ vậy, không thể được!".

Sau đó, chỉ trong vài giây, một người đứng dậy và nhiệt tình giơ mấy ngón tay lên, ám chỉ anh sinh ra vào tháng đó. Mọi người mỉm cười gật đầu, tự tin rằng mình đã phá được mật mã. Họ bắt đầu di chuyển quanh phòng dùng ngôn ngữ kí hiệu đó để tiết lộ ngày sinh và xếp thành một hàng.

Khi tôi bảo họ chỉ có một phút để di chuyển, họ bắt đầu ra dấu nhanh hơn và cuối cùng nhảy đại vào hàng khi tôi bắt đầu đếm ngược từ mười tới không. Sau đó tôi kiểm tra xem họ làm tốt không, và nhiều người cười khúc khích khi phát hiện những ai đứng sai chỗ.

Tôi hỏi: "Điều gì đã xảy ra?".

Một người trong nhóm giải thích rằng lúc đầu họ nghĩ không thể thực hiện yêu cầu, rồi khi có người bắt đầu dùng ngôn ngữ kí hiệu bằng cách giơ vài ngón tay lên, tất cả đều làm theo.

Tôi hỏi: "Biết đâu còn nhiều giải pháp khác, hiệu quả hơn cho yêu cầu này?".

Sau vài giây, có người đề nghị chắc chắn rằng họ có thể viết ngày sinh ra giấy. Tôi yêu cầu không được nói, nhưng không bảo là không được viết.

Thực ra, có hàng chục cách để hoàn thành yêu cầu này, đa số đều hiệu quả hơn cách dùng ngón tay ra hiệu ngày sinh. Như câu chuyện trên, họ có thể viết ngày sinh ra giấy. Họ có thể lấy giấy tờ tùy thân và cho người khác xem ngày sinh. Một người có thể nhảy lên ghế và đóng vai đạo diễn, chỉ đạo người khác di chyển vào đúng chỗ. Họ có thể vẽ một đường thời gian trên sàn và mọi người tìm đúng chỗ của mình. Hoặc họ có thể hát lên ngày sinh, vì tôi bảo họ không được nói, chứ đâu bảo không được hát. Và tất nhiên, họ có thể kết hợp nhiều phương pháp này lại.

*Người ta thường rơi vào cạm bẫy chạy theo giải pháp đầu tiên họ tìm ra, cho dẫu đó không phải giải pháp tốt nhất. Câu trả lời đầu tiên không phải lúc nào cũng là câu trả lời hay nhất.*

Kết quả của trò chơi đơn giản này, ngạc nhiên thay, có thể dự đoán được

sẽ xảy ra giống như vậy dù ở nhóm tuổi và nền văn hóa nào. Nó tiết lộ một điều hết sức quan trọng: người ta thường rơi vào cạm bẫy chạy theo giải pháp đầu tiên họ tìm ra, cho dẫu đó không phải giải pháp tốt nhất. Câu trả lời đầu tiên không phải lúc nào cũng là câu trả lời hay nhất. Thực ra, nhiều giải pháp tốt hơn vẫn đang chờ đợi ta khai thác. Không may là đa số lại cảm thấy thỏa mãn với giải pháp đầu tiên họ tìm ra, và bỏ qua cơ hội đạt tới nhiều phương pháp đổi mới nhưng đòi hỏi họ nỗ lực hơn mới khám phá được.

Ý tưởng này được rút ra từ khái niệm "lần thứ ba thứ ba", trong cuốn sách *Tư duy vượt trội* (Think better) của Tim Hurson. Thông điệp của Tim là giải pháp đầu tiên bạn nảy ra khi đối mặt với một vấn đề thường sẽ rất hiển nhiên. Nhưng giải pháp thứ hai sẽ thú vị hơn, và những ý tưởng mà bạn nêu lên lần thứ ba sẽ càng sáng tạo hơn nữa.[1] Tôi thích so sánh với hình ảnh làn sóng ý tưởng, bởi vì sóng thì cứ nối tiếp nhau. Bạn cần phối hợp nhiều nỗ lực để vượt qua được làn sóng ý tưởng thứ nhất và thứ hai để đẩy xa hơn nữa các giới hạn.

Làm thế nào để điều này xảy ra? Đây là một câu hỏi lâu đời người ta vẫn đang nhắm tới với vô số giải pháp. Một số giải pháp rất hàn lâm, như phương pháp "Lý thuyết về những giải pháp sáng tạo" hay còn gọi là phương pháp TRIZ (viết tắt từ tiếng Nga) do một nhà phát minh người Nga tên là Genrich Altshuller phát

triển vào thập niên 1950. Phương pháp TRIZ được mô tả như một "thuật toán để tìm các giải pháp sáng tạo bằng cách xác định và giải quyết các mâu thuẫn". Trong cuốn *Sáng tạo – một khoa học chính xác* (Creativity as an exact science), Altshuller mô tả 40 nguyên tắc sáng tạo của ông.[2] Dựa trên phương pháp khoa học của Altshuller, nhiều người khác đã phát triển một tiến trình còn chi tiết hơn nữa, gọi là "Thuật toán trong giải quyết các vấn đề" bao gồm phương pháp 85 bước để giải quyết những vấn đề phức tạp.[3] Về cơ bản, phương pháp TRIZ cùng các dạng phái sinh của nó tập trung vào việc tìm ra một giải pháp lý tưởng bằng cách xem xét mọi tham số của vấn đề liên quan đến những tham số xung đột khác. Mục tiêu là loại trừ các xung đột này để tạo nên giải pháp sáng tạo và độc đáo.

Theo bài viết trên tạp chí *Bloomberg Business*, nhiều công ty cho biết họ từng sử dụng phương pháp TRIZ, ví dụ như công ty Boeing, HP, IBM, Motorola, Raytheon, Xerox. Dưới đây là một câu chuyện thành công tiêu biểu:

> Một trong những công ty thành công trong việc ứng dụng phương pháp TRIZ để đạt tới sản phẩm sáng tạo là công ty OnTech có trụ sở tại San Diego. Năm 2004, OnTech lần đầu đưa ra sản phẩm hộp đựng thức ăn tự hâm nóng để chứa canh, cà phê, trà, thậm chí sữa bột cho em bé. Trong số các nhãn hiệu đăng ký sử dụng công nghệ này có dòng sản phẩm cà phê đặc biệt do

đầu bếp nổi tiếng Wolfgang Puck chế biến và các sản phẩm xúp, cà phê của Hillside.

Các nhà phát triển sản phẩm thuộc công ty OnTech phải đối mặt với hơn 400 vấn đề về kỹ thuật và công nghệ khi họ cố gắng thiết kế một hộp chứa thực phẩm vững chắc nhưng vẫn nhỏ gọn, có thể hâm nóng thức uống và canh, đồng thời chống lại các phản ứng hóa học khi hâm nóng. Nhóm nghiên cứu khảo sát danh sách 39 vấn đề của phương pháp TRIZ và xác định phương pháp nào có thể áp dụng, sau đó chọn giải pháp từ danh sách 40 nguyên tắc sáng tạo tương ứng. Ví dụ, họ chọn giải pháp số 14 từ danh sách đầu tiên – "nhiệt độ" – và áp dụng giải pháp số 30 từ danh sách thứ hai – "dùng vật liệu composit". Bằng cách sử dụng các danh sách trộn-và-chọn của TRIZ như một đòn bẩy, các kỹ sư nhanh chóng đưa đến một vật liệu phù hợp với hộp chứa thức ăn của mình: loại nhựa composit bằng sợi carbon và gốm sứ, vừa bền vừa giữ nhiệt hiệu quả. Và một sản phẩm mới đã ra đời: Presto.[4]

Ở cực bên kia của vấn đề là những người khuyến khích bạn liên hệ với cảm xúc của bản thân để giải phóng trí tưởng tượng. Alistair Fee, giảng viên tại Đại học Queen, Belfast, Ireland, mở các khóa đào tạo cho nhiều nhà điều hành và qua đó động viên họ tưởng tượng bằng hình thức sáng tác thơ. Lúc đầu, người dự khóa học với đầu óc chỉ quen với việc phân tích cao cấp cảm thấy rất miễn cưỡng, bởi vì sáng tác thơ

nằm ngoài phong cách làm việc bình thường của họ. Nhưng đó mới là điều quan trọng! Khi hý hoáy làm thơ, họ nhanh chóng thoải mái diễn tả cảm xúc theo nguồn cảm hứng, và mở ra cả một thế giới những ý tưởng mới. Họ bắt đầu chơi chữ theo phong cách mới và chẳng bao lâu phát triển khả năng tưởng tượng vượt xa khỏi giải pháp đầu tiên. Kỹ năng này lan tỏa vào cuộc sống hàng ngày của họ, và họ ngày càng hiệu quả hơn trong việc tìm kiếm nhiều cách thức khác nhau để tiếp cận những thử thách trong việc lãnh đạo và quản lý công ty của mình.

Cùng thơ ca, Alistair còn sử dụng âm nhạc để giải phóng trí tưởng tượng của học viên. Ông yêu cầu mỗi người chọn một bài nhạc mình thích nhất. Sau đó mỗi người tạo ra một đoạn phim theo bài hát đã chọn.

Âm nhạc đã mở toang cánh cửa cảm xúc, khơi nguồn sức tưởng tượng. Thậm chí những ai dè dặt nhất và tự đánh giá mình ít sáng tạo nhất cũng hứng khởi khi làm bài tập này và đạt tới kết quả sáng tạo không ngờ.

Như nhiều phương pháp được mô tả bên trên, ta có nhiều cách để vượt ra khỏi câu trả lời hiển nhiên ban đầu để đạt tới những ý tưởng mới lạ. Tuy vậy, có một số công cụ tỏ ra cực kỳ hiệu quả. Công cụ tôi ưa thích nhất là phương pháp động não. Nếu làm tốt, động não sẽ giúp bạn nhanh chóng vượt qua ý tưởng ban đầu và tiếp tục với những ý tưởng ít rõ ràng hơn.

Phương pháp động não lần đầu được áp dụng bởi Alex Faickney Osborn trong cuốn *Trí tưởng tượng ứng dụng* (Applied Imagination) của ông, xuất bản năm 1953, sau khi đã thử nghiệm hơn chục năm. Trong đó ông đưa ra một loạt nguyên tắc khi động não. Bốn nguyên tắc chủ đạo trong phương pháp này là **không xét đoán, tạo ra thật nhiều ý tưởng, khuyến khích những ý tưởng lạ thường, và kết hợp các ý tưởng.**[5]

Không may thay, đa số mọi người không tận dụng tối đa được phương pháp động não, bởi vì họ không hiểu sự khác nhau giữa động não và một cuộc nói chuyện thông thường. Họ nghĩ động não là chuyện dễ dàng, chỉ việc mời nhiều người vào một phòng và ném ra các ý tưởng. Trên thực tế, kỹ thuật động não tương đối khó thực hiện, và phần lớn sự hướng dẫn để hoạt động này diễn ra hiệu quả sẽ không chỉ dựa vào cảm tính hay trực giác. Ví dụ thật khó giữ im lặng và không nhận xét gì khi có người đưa ra một ý tưởng quá ngu ngốc. Hoặc thật khó nảy ra thêm ý tưởng nếu bạn đã tìm thấy một giải pháp khả thi.

Dưới đây là những hướng dẫn để định hướng khi bạn tổ chức một buổi động não, theo tinh thần của Tom Kelly trong cuốn *Nghệ thuật đổi mới* (The art of innovation).[6] Bạn sẽ thấy sự hướng dẫn này giúp nhóm thu thập được rất nhiều ý tưởng thú vị và đa dạng, thúc đẩy bạn vượt xa hơn những giải pháp rõ ràng ban đầu. Tất nhiên, không chỉ có một cách làm đúng cho

phương pháp động não, nên tôi khuyến khích bạn thu thập thêm nhiều cách người khác từng thành công và tự mình thử nghiệm nhiều phương pháp khác nhau.

## HƯỚNG DẪN CHO BUỔI ĐỘNG NÃO

### *Chuẩn bị căn phòng như thế nào?*

Động não khá giống khiêu vũ, và tương tự như trên sàn nhảy, bạn cần không gian thích hợp để tiến trình động não tuôn trào. Trước hết, cần không gian cho mọi người di chuyển quanh phòng. Thêm vào đó, động não cần tư thế đứng, giống như khiêu vũ. Đừng cho là chuyện tầm phào. Khi đứng thay vì ngồi, người ta năng động và muốn tham gia hơn. Đứng còn cho phép thay đổi dòng người và ý tưởng nhanh chóng.

Bạn cũng cần không gian để nắm bắt mọi ý tưởng nảy sinh. Phổ biến nhất là dùng bảng trắng hay bảng giấy. Nhớ rằng càng nhiều không gian cho ý tưởng, bạn càng nhận thêm nhiều ý tưởng. Trên thực tế, khi hết chỗ viết, bạn cũng cạn ý. Vì vậy có thể dùng toàn bộ bốn mặt tường, dán giấy lên đó, để mọi không gian đều có thể được sử dụng để ghi lại ý tưởng của mọi người. Hoặc bạn có thể dùng khung cửa sổ để dán giấy ghi chú. Đến khi xong, tất cả bức tường và cửa sổ sẽ tràn đầy giấy đủ màu sắc.

*Ai sẽ tham gia?*

Chọn người tham gia động não là điều hết sức quan trọng. Thật không hay nếu chọn đại vài người và mang họ đến để động não. Bạn cần suy nghĩ cẩn thận về vấn

đề này. Những người được mời tham gia nên có quan điểm khác nhau và có chuyên môn về chủ đề cần động não. Và hãy nhớ rằng những người đưa ra quyết định cuối cùng sau buổi động não *không* thuộc nhóm này. Điều đó quan trọng đến nỗi tôi sẽ nhắc lại: những

người tham gia buổi động não không phải là người đưa ra quyết định sẽ làm gì sau buổi thảo luận đó.

Ví dụ nếu dự tính thiết kế kiểu xe hơi mới, bạn cần kêu gọi nhiều người có quan điểm và kiến thức khác nhau về xe hơi. Họ có thể là kỹ sư chế tạo máy, là khách hàng mua xe, là chủ cửa hàng bán xe, là thợ sửa xe, là người giữ xe... Họ không phải đưa ra quyết định sau cùng về kiểu thiết kế, nhưng quan điểm và ý tưởng của họ thì rất có giá trị. Dennis Boyle, thuộc công ty thiết kế IDEO, nói rằng được mời tham dự một buổi động não là một vinh dự lớn. Đó là dấu hiệu cho thấy quan điểm của riêng bạn có giá trị. Đừng quên nhấn mạnh về điều đó cho những ai được mời tham dự buổi động não.

Sĩ số của nhóm cũng là một vấn đề. Luôn có sự căng thẳng giữa việc có được nhiều quan điểm và tạo được một cuộc đối thoại mà mọi người cùng đóng góp ý. Cách đây nhiều năm tôi nghe nói rằng Facebook có chính sách "nhóm hai bánh pizza". Không nhóm nào được lớn hơn con số mà hai ổ bánh pizza có thể phục vụ, điều đó cho phép họ giao tiếp và cộng tác đến mức tối ưu. Có lần một nhóm đã phình to hơn số đó nên nó đã bị chia ra làm đôi. Đây cũng là một chỉ dẫn tuyệt vời cho phương pháp động não. Với sáu đến tám người (và hai chiếc bánh pizza), bạn sẽ có một nhóm mang lại nhiều quan điểm và dễ dàng trao đổi với nhau.

### *Chủ đề nào cho động não?*

Định hướng cho chủ đề là một quyết định cần thiết. Nếu câu hỏi quá rộng, như "Làm thế nào giải quyết nạn đói trên thế giới?" thì khó lòng biết nên bắt đầu từ đâu. Nếu chủ đề quá hẹp, như "Nên ăn gì cho bữa sáng?" thì mọi thứ đều bị hạn chế. Tìm sự cân bằng là điều quan trọng. Hãy nhớ lại những gì tôi đã viết trong Chương 1 về định hướng các vấn đề. Câu hỏi đưa ra sẽ định hướng cho việc tìm giải pháp, nên cần bảo đảm rằng khung vấn đề là thích hợp, có nhiều không gian cho nhóm bay bổng tưởng tượng. Một câu hỏi kích thích và gây ngạc nhiên sẽ giúp nảy sinh nhiều ý tưởng nhất. Ví dụ thay vì "Ta nên làm gì cho sinh nhật của Mike?", câu hỏi nên là "Ta nên làm thế nào để có một kỷ niệm sinh nhật vui nhất dành cho Mike?". Thay đổi nhỏ trong cách đặt câu hỏi sẽ tạo nên thay đổi ngoạn mục trong nguyên lý và phạm vi của câu trả lời.

### *Căn phòng cần thêm gì?*

Căn phòng nên có nhiều món đồ giúp kích thích buổi thảo luận. Ví dụ nếu đang động nào về thiết kế cho một loại bút mới, bạn nên có thật nhiều loại bút khác nhau, cùng những món đồ chơi ngộ nghĩnh để gợi trí tưởng tượng. Bạn cần giấy và bút cho mọi người. Cũng rất hữu ích nếu có vài vật liệu cơ bản đơn giản, bởi vì bạn sẽ muốn làm nhanh một mô hình ví dụ. Các

vật liệu này bao gồm băng keo, giấy bồi, kéo cắt, dây thun,... Nhiều người cần "tạo dựng để tư duy". Việc tạo ra một mô hình ngay lập tức bằng các vật liệu đơn giản sẽ giúp thúc đẩy quá trình tư duy. Một mô hình ba chiều sẽ thể hiện rõ nét hơn là một lời mô tả hay hình ảnh hai chiều.

### *Bắt đầu động não như thế nào?*

Bắt đầu tiến trình động não không phải lúc nào cũng dễ dàng. Người ta phải "sang số" từ phong cách làm việc hàng ngày, tập trung thi hành nhiệm vụ, chuyển qua chế độ tư duy động não, không đích đến rõ ràng. Cần một trò chơi để hâm nóng và giúp bôi trơn tiến trình này. Có hàng trăm trò chơi để hâm nóng, từ trò "Nối tiếp kể chuyện" đến trò "Điền vào chỗ trống". Một trong những trò tôi ưa thích là đưa ra một từ thật dài như "entrepreneurship" và yêu cầu họ trong năm phút phải tạo ra càng nhiều từ càng tốt từ các mẫu tự có trong từ đã cho trên. Một trò khác là bắt đầu bằng một gợi ý nghe có vẻ kỳ khôi như "Làm thế nào để thiết kế mắt kính cho người không có tai?". Cũng vậy, trò

*Điểm mấu chốt: hãy bao quát mọi ý tưởng được nêu ra và dành thời gian cho chúng. Động não chính là khám phá mọi khả năng, dù chúng tạo nguồn cảm hứng hay gây cụt hứng.*

này kích hoạt trí tưởng tượng và chuẩn bị cho mọi người vào công việc thực sự. Mặc dù các trò chơi lúc đầu có vẻ kỳ quặc, nhưng lại rất quan trọng để đánh dấu sự chuyển tiếp vào quá trình động não và giúp người tham gia có cơ hội làm nóng trí tưởng tượng, giống như vận động viên khởi động trước khi thi đấu.

### *Nguyên tắc của động não là gì?*

Có những nguyên tắc cho một buổi động não hiệu quả – quan trọng nhất là nguyên tắc *Không có ý tưởng nào xấu*. Nó nghĩa là người tham gia không được quyền chỉ trích bất cứ ý tưởng nào. Thực ra, dù ý tưởng có kỳ lạ thế nào, công việc của bạn cũng vẫn là tiếp tục xây dựng lên từ đó. Điểm mấu chốt: hãy bao quát mọi ý tưởng được nêu ra và dành thời gian cho chúng. Động não chính là khám phá mọi khả năng, dù chúng tạo nguồn cảm hứng hay gây cụt hứng. Đây là giai đoạn "thám hiểm", cần phân biệt với giai đoạn "khai thác" khi đưa ra quyết định và xem xét các nguồn tài nguyên. Cần có biên giới rõ ràng giữa hai giai đoạn ấy, để bạn không rơi vào cạm bẫy muốn bác bỏ một ý tưởng nào đó quá sớm. Đó cũng là thử thách cho mọi người – họ thường cảm thấy mình phải đánh giá ý tưởng nào đó khi có người phát biểu. Chỉ hành động này thôi cũng đã đủ giết chết buổi động não.

Việc khuyến khích những ý tưởng điên khùng và kỳ lạ cũng rất quan trọng. Dù có vẻ kỳ lạ, nhưng chúng

ẩn chứa ngọc quí bên trong. Điểm then chốt là tạo nên càng nhiều ý tưởng càng tốt. Hãy tự đề ra mục tiêu, như tìm ra năm trăm mùi hương liệu mới cho món kem chẳng hạn. Một khi bạn tìm được ba trăm mùi, bạn biết rằng mình chỉ còn hai trăm mùi nữa thôi. Bạn đã vượt qua được đợt sóng ý tưởng đầu tiên và đã sẵn sàng để tạo ra các công thức thú vị và ngạc nhiên nhất. Điều quan trọng cần nhớ: mỗi ý tưởng là một hạt giống của một tiềm năng đáng giá nào đó. Nếu không nảy sinh ý tưởng thì cũng như hạt giống chưa được gieo trồng, sẽ chẳng có thời gian hay nỗ lực nào cho kết quả cả. Càng nhiều ý tưởng càng tốt. Giống như các hạt giống, cần phải có thật nhiều để tìm ra triển vọng tuyệt vời nhất.

Có một cách để thoát khỏi những ý tưởng dễ đoán là khuyến khích những ý tưởng điên rồ. Trong cuốn sách *Nếu tôi biết được khi còn 20* (What I wish I knew when I was 20), tôi mô tả một bài tập trong đó học viên phải đạt tới những ý tưởng tồi tệ nhất trong buổi động não. Những ý tưởng ấy sẽ không bao giờ xuất hiện nếu học viên chỉ tập trung vào những ý tưởng hay nhất. Khi được yêu cầu đưa ra những ý tưởng tồi tệ, họ sẽ thôi xét đoán và thoát ra khỏi những giải pháp hiển nhiên thông thường. Thực tế, ý tưởng điên rồ nhất hóa ra lại là những ý tưởng thú vị nhất khi xem xét mọi yếu tố khả thi.

## *Quá trình động não sẽ như thế nào?*

Một khi đã có không gian, con người, và câu hỏi thích hợp, đã nhắc mọi người về các nguyên tắc động não, thì mục tiêu tiếp theo sẽ là làm sao để quá trình đó gặt hái thật nhiều kết quả. Mỗi lúc chỉ nên có một cuộc đàm luận, như vậy mọi người có thể tập trung vào cùng một chủ đề. Và trong suốt cả quá trình, bạn sẽ muốn thử thách người tham gia nhìn nhận vấn đề từ nhiều quan điểm khác nhau. Một phương pháp là gỡ bỏ những giải pháp hiển nhiên nhất ra khỏi tập hợp các ý tưởng, buộc bạn phải đạt tới những giải pháp khác. Điều này bắt bạn phải đối mặt với thử thách mà không có những công cụ thường dùng. Ví dụ nếu bạn động não tìm cách đậu xe dễ dàng hơn trong một thành phố đông đúc, câu trả lời thường mong đợi đó là tạo thêm chỗ đậu xe. Nếu loại bỏ khả năng này, thì những khả năng khác ít hiển nhiên hơn sẽ nổi lên.

Trong buổi động não, bạn cũng nên nêu ra những gợi ý mang tính khiêu khích và gây ngạc nhiên nhằm giúp mọi người đẩy mạnh giả định của mình. Ví dụ nếu đang tìm ý tưởng cho một kiểu sân chơi mới, bạn có thể yêu cầu thiết kế một sân chơi trên mặt trăng hoặc dưới nước. Bạn có thể hỏi làm thế nào thiết kế sân chơi cho một trăm năm tới hoặc một trăm năm trước đây. Bạn hãy tự hỏi một đứa trẻ sẽ thiết kế như thế nào, hoặc một người tàn tật sẽ hình dung ra sao.

Bạn hãy tự hỏi làm thế nào thiết kế sân chơi chỉ với một đôla hoặc với một triệu đôla. Hay bạn có thể yêu cầu họ thiết kế một sân chơi nguy hiểm nhất trên thế giới. Thực tế cho thấy bạn càng đi xa khỏi nơi chốn và thời gian hiện tại, cả về mặt tâm trí lẫn thể xác, bạn càng tưởng tượng ra nhiều ý. Những gợi ý trên sẽ cung cấp một lối đi thuận tiện để giải phóng trí tưởng tượng.

Thêm vào đó, việc xây dựng dựa trên ý tưởng của người khác cũng rất quan trọng. Một buổi động não hoàn hảo sẽ tạo được nhịp điệu cho thảo luận, giống như đang khiêu vũ. Khi một người có một ý tưởng, nhiều người khác sẽ xây dựng dựa trên ý tưởng đó. Sau đó họ lại nhảy vào một ý tưởng mới khác. Vũ điệu có thể gọi là "xây, xây, xây, nhảy!". Để vũ điệu được nhịp nhàng, mọi ý tưởng nên được viết thành một câu ngắn gọn, như "Xây căn nhà trên mặt trăng" hoặc "Mọi người đều có chìa khóa của tòa nhà" hơn là mô tả dài dòng giống như những kế hoạch kinh doanh. Câu ngắn gọn cũng giống như tít báo cho mỗi ý tưởng.

### *Ý tưởng được nắm bắt ra sao?*

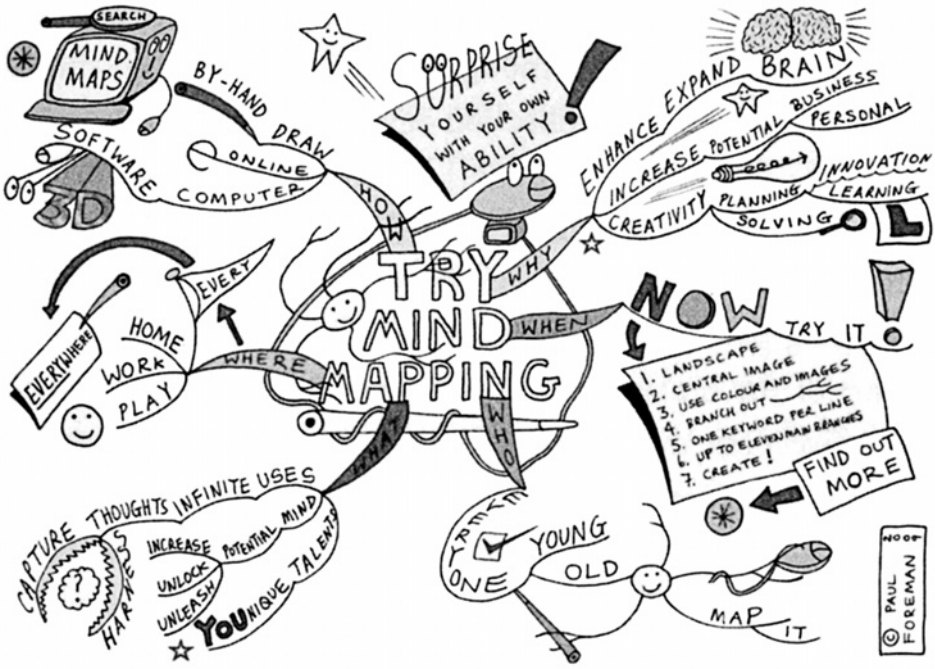
Cần bảo đảm rằng ai cũng có giấy, bút hoặc giấy có keo dính. Điều này nghe có vẻ sơ đẳng, nhưng không phải vậy. Nếu chỉ có một người đứng cạnh bảng và viết các ý tưởng, người đó sẽ kiểm soát ý tưởng nào

nên giữ lại. Khi mọi người đều viết, bạn sẽ tránh được hiện tượng "cây bút độc tài" bởi người có bút sẽ kiểm soát dòng tư tưởng và quyết định giữ lại ý tưởng nào. Thêm vào đó, nếu ai cũng có sẵn giấy và bút, họ có thể viết, vẽ ý tưởng mọi lúc mà không cần chờ đến lượt trong buổi thảo luận. Khi đến lượt phát biểu, họ đã có sẵn ý tưởng, nên chuyện viết lên bảng sẽ nhanh hơn.

Dùng giấy có keo dính giúp mỗi người viết ra ý tưởng khi nó xuất hiện rồi khi đến lúc sẽ dán mảnh giấy lên bảng. Điều này còn buộc họ phải viết "tít báo" ngắn gọn để tóm tắt ý tưởng hơn là dành nhiều thời gian viết đầy các chi tiết. Giấy có keo dính còn giúp bạn sắp xếp lại và dồn các ý tưởng giống nhau về cùng phía. Tất cả những điều này sẽ tăng thêm phần sáng tạo cho buổi động não.

Một phương pháp giá trị khác để nắm bắt ý tưởng là sử dụng sơ đồ tư duy. Về cơ bản, đây là một phương pháp phi tuyến tính để thu thập ý tưởng. Bắt đầu bằng chủ đề viết ngay giữa bảng, bạn vẽ những đường kẻ đến những cụm từ hoặc hình ảnh có thông tin liên quan, sau đó thêm chi tiết cho những nhánh nhỏ hơn. Ví dụ nếu đang sử dụng sơ đồ tư duy để động não về một cốt chuyện cho một cuốn tiểu thuyết trinh thám mới, bạn hãy đặt tiêu đề ngay giữa. Sau đó vẽ các đường nối với từ hoặc hình ảnh chung quanh điểm giữa, như về nhân vật, bối cảnh, diễn tiến câu chuyện, hoàn cảnh lịch sử. Bạn có thể thêm chi tiết cho từng ý trên bằng

các nhánh nhỏ hơn chung quanh. Một hình ảnh tìm nhanh trên mạng về sơ đồ tư duy sẽ cho bạn thấy vô số cách trình bày để gây cảm hứng. Dưới đây là ví dụ về sơ đồ tư duy của Paul Newman, có những nhánh chính là ai, cái gì, ở đâu, khi nào, và tại sao vẽ một sơ đồ tư duy:



### *Một buổi động não mất bao lâu?*

Thường thì ta không thể có đủ năng lượng để kéo dài một buổi động não hiệu quả hơn một tiếng đồng hồ. Điều này nghĩa là nên có giới hạn thời gian rõ ràng khi động não. Một buổi động não chớp nhoáng khoảng 10 đến 15 phút sẽ hiệu quả nếu tất cả thành viên đều biết nhau và có thể nhanh chóng lao vào sản sinh ý tưởng. Thời lượng dài hơn, từ 45 đến 60 phút, sẽ mang đến kết quả tốt nhất. Điều cốt lõi là buổi động não đủ dài để vượt ra khỏi những làn sóng ý tưởng bình thường. Tuy nhiên, những buổi kéo dài như vậy nên được chia thành nhiều phần nhỏ bằng cách đưa ra nhiều gợi ý khác nhau để buổi thảo luận luôn tươi mới và mọi người đều tham gia.

Tốt nhất là kết thúc buổi động não vào lúc cao trào, khiến mọi người còn muốn nói nữa. Thật ra, không gì tốt hơn một buổi động não sôi động. Ai cũng cảm thấy mình liên quan và có giá trị, bởi vì người khác đã dựa vào ý tưởng của mình. Buổi thảo luận nên được kết thúc với căn phòng tràn ngập ý tưởng. Chữ viết và hình ảnh ở khắp nơi, trên bàn đầy những mô hình. Nó nên khiến cho bạn có cảm giác chủ đề đã được khai thác triệt để, cung cấp nguồn tài liệu dồi dào cho tâm trí.

## *Sau khi xong bạn sẽ làm gì?*

Đôi khi phần kết thúc buổi động não lại là phần khó khăn nhất. Như đã nói lúc đầu, những ai tham gia động não sẽ trình bày mọi quan điểm, nhưng họ lại không phải là người quyết định ý tưởng nào sẽ được thực hiện. Dẫu vậy, người tham gia thường nôn nóng chọn ý tưởng hay nhất, và bạn nên biết ý thích của họ là gì. Với mục tiêu ấy, hãy cho mọi người cơ hội bầu chọn ý tưởng hàng đầu theo nhiều khía cạnh khác nhau. Ví dụ bạn yêu cầu mỗi người gắn ngôi sao đỏ vào ý tưởng nào ảnh hưởng nhất, sao xanh vào ý tưởng nào có thể làm ngay, sao vàng vào ý tưởng nào hiệu quả nhất. Quá trình này cung cấp cho người đưa ra quyết định những thông tin hữu ích, và giúp mọi người có cơ hội bộc lộ ý kiến.

Bước cuối cùng là nắm bắt mọi sự kiện đã xảy ra. Hãy chụp hình mọi ý tưởng, ghi chú đầy đủ, giữ lại mọi tài liệu nào có thể lưu trữ. Đó là những sản phẩm quí giá của buổi động não. Người hoặc nhóm có trách nhiệm đưa ra quyết định về vấn đề sẽ khai thác tất cả những ý tưởng đa dạng được lưu trữ và quyết định theo đuổi ý tưởng nào. Những tài liệu này sẽ được nghiên cứu bất cứ lúc nào trong tương lai. Theo thời gian, những ý tưởng dường như phi thực tế lúc này biết đâu lại rất hứa hẹn.

Sau đây là một minh họa cho toàn bộ quá trình này. Gần đây, chúng tôi tiến hành mở một trung tâm mới

ở Stanford, được gọi là Epicenter, thuộc Trung tâm Quốc gia về dự án Các bước chuẩn bị cho đổi mới.[7] Trung tâm chịu trách nhiệm thay đổi hệ thống giáo dục trên toàn nước Mỹ. Để bắt đầu kế hoạch, chúng tôi thực hiện một buổi động não. Tôi dành nhiều giờ chuẩn bị cho buổi đó, tìm nhiều hoạt động thích hợp giúp khởi động, suy nghĩ hàng loạt câu hỏi để đặt vấn đề cho buổi thảo luận, thu thập tài liệu nhằm lên khung cho buổi động não, chuẩn bị phòng ốc, chọn đúng người tham gia.

Tôi chọn một loạt các chủ đề cho phép chúng tôi thảo luận dưới nhiều góc độ khác nhau. Ví dụ tôi bắt đầu bằng một câu hỏi chung: "Trung tâm Epicenter làm gì để có ảnh hưởng nhiều nhất?". Tôi đưa ra nhiều gợi ý trong buổi họp như "Chuyện gì xảy ra nếu trung tâm là dành cho trẻ năm tuổi thay vì người hai mươi lăm tuổi?", "Chuyện gì xảy ra nếu ta có 100 triệu thay vì 10 triệu đôla cho dự án?" và "Chuyện gì xảy ra nếu ta không có đồng nào?". Cứ mỗi 10 phút chúng tôi lại thay đổi các chủ đề có liên quan. Ví dụ chúng tôi cùng động não để xem làm thế nào khen thưởng cho những ai tham gia, làm sao biết rằng mình thành công, làm thế nào thiết kế một không gian phản ánh các công việc đang thực hiện, làm sao chia sẻ thông tin trên trang web của chúng tôi.

Mỗi chủ để ngắn lại củng cố thêm cho chủ đề trước đó, tạo thêm một cách nhìn mới đối với thử thách và

làm nảy sinh ý tưởng mới. Có nhiều ý tưởng rất cực đoan, như mua máy bay riêng để công tác. Nhưng cũng có nhiều ý tưởng tuyệt vời, như xếp dọc theo tường các màn hình máy tính kết nối trực tiếp với các trường đại học trên toàn quốc, đưa các đoạn phim lên trang web để giới thiệu khuôn mặt các chuyên gia về đổi mới, mở quầy hàng quà tặng để có thể chào mời khách những công cụ hữu hình có thể đem về nhà, hoặc hạ thủy một tàu "doanh nghiệp" dừng tại nhiều cảng khác nhau để hành khách nhận dự án về các thử thách tại địa phương đó. Sau khi thực hiện, toàn bộ tường và cửa sổ trong văn phòng phủ đầy hàng trăm mảnh giấy ghi chú nhiều màu sắc khác nhau.

Khi được làm tốt, kỹ thuật động não sẽ cho phép bạn tận dụng trí tưởng tượng của mình, thách thức các định kiến có sẵn, vượt ra khỏi giới hạn những câu trả lời rõ ràng để nảy sinh nhiều ý tưởng độc đáo và duy nhất. Đó là phương cách tuyệt vời hầu tìm được những giải pháp chưa ai nhận ra cho mọi vấn đề dù lớn hay nhỏ, một kỹ thuật cần thiết cho mọi chuyên gia cách tân. Càng thực hành, quá trình động não càng mang lại kết quả, bạn cùng cộng sự càng có nhiều ý tưởng đa dạng. Như vậy, động não chính là chìa khóa giúp nâng cao và thể hiện trí tưởng tượng của bạn.

CHƯƠNG 4

# BẠN CÓ CHÚ Ý KHÔNG ĐẤY?

RICHARD WISEMAN, thuộc Đại học Hertfordshire tại Anh, đưa cho người tham gia cuộc thí nghiệm của ông một số tờ báo và yêu cầu mỗi người đếm tất cả các bức ảnh trong đó. Wiseman chọn người tham gia thí nghiệm này bằng cách tuyển dụng những ai tự nhận mình là người rất may mắn hoặc là người rất kém may mắn. Ông muốn xem người có cuộc sống tràn đầy cơ may có nhìn thế giới chung quanh khác với những người bị sao quả tạ chiếu hay không. Bạn đoán xem điều gì đã xảy ra?

Trong thí nghiệm này, người kém may mắn cần nhiều phút để đếm ảnh trong tờ báo, và đa số đều có câu trả lời không chính xác. Ngược lại, người may mắn chỉ cần vài giây đã tìm ra câu trả lời, và tất cả đều chính xác. Tại sao như vậy?

Wiseman thiết kế các tờ báo đặc biệt dành riêng cho cuộc thí nghiệm này. Trong trang đầu tiên của mỗi tờ báo đều có một dòng tin nhắn nhỏ rằng "ĐỪNG ĐẾM, CÓ 43 BỨC ẢNH TRONG TỜ BÁO NÀY." Cả hai nhóm đều tìm các bức ảnh, như được yêu cầu, nhưng người may mắn đọc luôn dòng tin nhắn và trả lời theo.

Ngược lại, người kém may mắn chỉ biết tập trung vào việc đếm ảnh – vì đó là nhiệm vụ cụ thể của họ – và họ đã không thấy được dòng tin nhắn với câu trả lời cần thiết.

Để kết quả đi xa hơn, Wiseman còn tặng người kém may mắn một cơ hội thành công khác. Bên trong tờ báo ông còn đặt một dòng tin nhắn lớn thứ hai rằng "ĐỪNG ĐẾM, NÓI VỚI GIÁM KHẢO RẰNG BẠN ĐÃ THẤY DÒNG TIN NHẮN NÀY VÀ NHẬN 250 BẢNG." Không một người nào nhận được tiền.[1]

Thí nghiệm trên cho thấy con người nhìn thế giới chung quanh rất khác nhau. Thêm vào đó, thí nghiệm còn thể hiện rõ ràng là khi làm ngơ trước các thông tin trong môi trường chung quanh, bạn sẽ bỏ lỡ nhiều manh mối quan trọng để giải quyết vấn đề. Thực ra, thế giới đầy rẫy những dòng tin nhắn nhỏ như thế, tùy vào mỗi người chúng ta có khám phá hay không.

Đồng nghiệp của tôi là Michael Barry và Anne Fletcher dạy một lớp ở d.school về tìm kiếm nhu cầu, đặc biệt tập trung vào khả năng quan sát để nhận diện cơ hội giúp đổi mới. Toàn bộ khóa học được thiết kế nhằm huấn luyện học viên trở thành những nhà quan sát sắc bén. Họ bắt đầu bằng một câu chuyện lý thú của tiểu thuyết gia người Mỹ David Foster Wallace:[2]

Hai chú cá trẻ bơi ngang qua một cụ cá già. Khi bơi ngang qua, cụ cá nói: "Chào hai cháu. Thấy nước thế nào?". Hai chú cá trẻ tiếp tục bơi một lúc, cuối cùng một chú cá quay ra hỏi chú cá kia: "Nước là cái quái gì ấy nhỉ?".

Thông điệp từ câu chuyện ngụ ngôn này: chúng ta rất thường không để ý đến những điều cực kỳ quan trọng trong cuộc sống của mình. Chúng ta giống như con cá không thấy được "nước". Michael và Anne dành mười tuần để giảng dạy các học viên cách nhìn thấy "nước" trong cuộc sống để nhận diện các cơ hội hấp dẫn và giá trị.

Gần đây tôi tham dự một khóa tập huấn một tuần với Michael Barry về việc tư duy thiết kế cho sinh viên đã tốt nghiệp, và người tham dự được yêu cầu thiết kế lại "kinh nghiệm hẹn hò". Theo hướng dẫn của Michael, họ nhận ra một loạt các vấn đề thú vị mà họ chưa bao giờ chú ý trước đây. Ví dụ họ khám phá ra những thử thách thường gặp của các cặp đôi bận rộn và buồn chán phải đối mặt, và của những người muốn kết thúc mối tình không đi đến đâu... Cách giải quyết của họ phản ánh sự thấu hiểu mà họ mới khám phá ra. Một nhóm sẽ thiết kế dịch vụ sử dụng "nhân viên mai mối" tổ chức các chuyến du ngoạn cho các đôi

tình nhân đang mệt mỏi với công việc nhàm chán hàng ngày. Họ trở thành nhân viên du lịch cho các cặp hẹn hò. Một nhóm khác thiết kế dịch vụ "Hẹn hò lần nữa" với những người "từng đổ vỡ" để giúp tạo mối quan hệ mới. Các học viên biết cách nhìn thế giới chung quanh với sự chú ý tập trung, tìm ra những cơ hội mới, và đạt tới giải pháp độc đáo cho vấn đề họ nhận diện.

Quan sát nhạy bén là kỹ năng then chốt để có được tri thức quí giá về thế giới quanh ta. Tri thức này là nhiên liệu cho trí tưởng tượng. Steve Blank là một ví dụ tuyệt vời. Ông là nhà sáng lập của tám công ty khác nhau, và nhiều người ca ngợi ông vì sự sáng tạo và không hề biết sợ hãi. Ông chỉ cười và nói: "Tôi chẳng can đảm gì. Tôi chỉ là người quan sát xuất sắc thôi." Steve khám phá ra rằng càng quan sát tốt, bạn càng thu thập được nhiều dữ liệu; càng thấy được nhiều khía cạnh, bạn càng phản ứng táo bạo. Ông từng nhận xét: "Đây là một ý tưởng vĩ đại!"[3]

Quét mã để xem các bài giảng của Steve Blank

Ví dụ năm 1988, Steve chịu trách nhiệm điều hành tiếp thị tại một công ty tên là Supermac, chuyên thiết kế bo mạch đồ họa cho máy tính. Lúc đó công ty vừa hồi phục sau vụ phá sản. Công ty chỉ còn 10 phần trăm

thị phần, thấp hơn nhiều so với hai công ty hàng đầu khác trong lĩnh vực này. Steve nhận định: "Họ đứng hàng thứ hai mươi trong lĩnh vực chỉ có ba đối thủ". Ngay sau khi về công ty, Steve để ý một đống khổng lồ khoảng 15 ngàn các giấy đăng ký sản phẩm do khách hàng gửi đến. Chúng được chất lộn xộn trong góc phòng kho. Ông hỏi đồng nghiệp về đống giấy khổng lồ ấy và được biết rằng chúng cứ chất đống dần lên năm này qua năm khác. Ai cũng bận rộn triển khai kế hoạch của mình đến nỗi không thể xem qua những mảnh giấy dường như vô nghĩa đó. Steve bắt đầu tự mình đào bới trong đống giấy hỗn độn đó và nhanh chóng nhận ra chúng chứa cả một kho tàng thông tin.

Steve chọn ngẫu nhiên ba trăm giấy đăng ký gần đây nhất và bắt đầu tự mình gọi đến các khách hàng này. Ông hỏi thăm họ đang công tác trong lĩnh vực nào, họ dùng bo mạnh đồ họa ra sao, đặc tính quan trọng nhất của bo mạch theo họ là gì, làm sao để phát triển đặc tính đó, và họ sẵn sàng trả bao nhiêu tiền cho một bo mạch như vậy. Từ mỗi cuộc gọi, Steve học được biết bao điều, và những thông tin tổng kết lại giúp ông đưa ra nhiều quyết định quan trọng về giá cả và vị trí của sản phẩm, với sự tự tin rằng những quyết định ấy sẽ có tác dụng. Chỉ trong một thời gian ngắn, Steve cải thiện tất cả các quảng cáo và chương trình khuyến mãi thuộc dòng sản phẩm rồi tăng giá. Kết quả là thị phần của công ty từ 10 phần trăm nhảy lên 70 phần trăm.

Thành công này hẳn sẽ không xảy ra nếu Steve không chú ý đến những mảnh giấy nhỏ mà người khác đã làm ngơ. Đối với những người không hiểu điều ông đang thực hiện, thì Steve trông có vẻ không biết sợ là gì.

Một ví dụ đầy thuyết phục khác là của David Friedberg, nhà sáng lập công ty Climate Corporation.[4] Khi còn làm việc với Google, trên đường đến văn phòng mỗi ngày, David thường đi ngang qua một quầy cho thuê xe đạp nhỏ. Ông chú ý đến một chuyện: mỗi khi trời mưa, quầy cho thuê lại đóng cửa không làm việc. Quan sát này dẫn đến một khám phá rằng hàng triệu công việc kinh doanh bị ảnh hưởng bởi thời tiết như nông nghiệp, các khu giải trí, các khu du lịch trượt tuyết. Ông quyết định rời khỏi Google và mở một công ty chuyên bán bảo hiểm bảo vệ kinh doanh khỏi bị mất mát do thời tiết. Hẳn David sẽ không bao giờ có được ý tưởng này và đầu tư thành công, nếu ông không chú ý cẩn thận thế giới chung quanh trên đường lái xe đến chỗ làm.

KHI CÒN BÉ, hoàn toàn tự nhiên, chúng ta quan sát một cách tò mò và chăm chú vì đang cố gắng hình dung về thế giới chung quanh. Càng lớn, nhiều người càng tự đóng chặt sự tò mò và khả năng quan sát bẩm sinh của mình. Ta nghĩ rằng mình đã hiểu thế giới và chỉ tìm kiếm những kiểu mẫu đã quen thuộc. Như Jeff Hawkins, nhà sáng lập công ty Palm Computing, mô

tả trong cuốn *Bàn về trí thông minh* (On Intelligence) rằng não trạng con người là cỗ những máy nhận dạng kiểu mẫu một cách tự nhiên và luôn tìm cách lấp đầy khoảng trống trong quan sát của chúng ta bằng những gì ta nghĩ rằng phải có ở đó.[5] Ta trở nên thành thạo trong việc tiên đoán điều mình sẽ trải qua, và sau đó trải nghiệm điều mình tiên đoán.

Cần rất nhiều nỗ lực để tập trung sự chú ý vượt ra khỏi những điều ta tiên đoán, nhất là khi đang gặp lại những trải nghiệm quen thuộc. Ví dụ, ta thường không còn chú ý khi thực hiện những hoạt động lặp lại thường ngày, như lái xe hay đi bộ trên một lối cũ. Ta thường chỉ tập trung vào những gì ngay tầm mắt hơn là nhìn bao quát chung quanh. Thêm vào đó, ta chỉ chú ý vào sự vật mình mong tìm thấy và làm ngơ sự vật nào không phù hợp.

Gần đây, khi xếp hàng đợi trước một cửa hàng tạp hóa, bất chợt tôi liếc nhìn lên phía trần nhà. Tôi từng đến cửa hàng này hàng nghìn lần và thật ngạc nhiên khi nhận ra ở đó có cả một cảnh đồng quê, những con bò bằng gỗ to lù lù, đàn gà, đống cỏ khô thật, được bày biện trên rìa tường chạy quanh cửa hàng. Tôi nói với người thu ngân về những hình ảnh này và hỏi vật trưng bày có phải mới được dựng lên hay không. Ông ấy cười lớn và nói tất cả bò, gà đã có từ hồi cửa hàng khai trương cách đây nhiều năm. Vậy là tôi đã rơi vào cả ba cạm bẫy nói trên!

Tôi không may mắn có được sự luyện tập như con trai mình. Bố tôi chơi một trò với nó cùng các anh họ của nó, với mục đích dạy chúng biết chú ý cẩn thận tới môi trường chung quanh. Bất cứ khi nào đến một nơi mới, bố tôi đều bày trò yêu cầu chúng nhắm mắt lại, và ông hỏi mọi chi tiết về nơi ấy. Những câu hỏi như có bao nhiêu cửa sổ trong phòng, có bao nhiêu bóng đèn trên trần nhà, cửa ra vào màu gì. Chúng rất thích trò chơi này và học cách trở thành người quan sát nhạy bén để có thể sẵn sàng trả lời tất cả câu hỏi mà ông ngoại của chúng đưa ra.

Các nhà ảo thuật biết rõ ta thường tin tưởng rằng mình nhận thức đầy đủ sự việc chung quanh và chú ý cẩn thận sự việc đang xảy ra. Họ biết rằng bất cứ điều gì cũng có thể khiến ta sao nhãng, từ một câu chuyện hay, một câu nói đùa, đến một ngón tay chỉ vào một người nào đó trong khán phòng, cũng đủ để ta không nhìn vào điều thực sự đang xảy ra trước mắt. Các trò ảo thuật phần lớn dựa trên khả năng gây sao nhãng của nhà ảo thuật khi họ vận dụng bàn tay một cách khéo léo. Ví dụ họ đặt sáu lá bài

*Ta thường không còn chú ý khi thực hiện những hoạt động lặp lại thường ngày, như lái xe hay đi bộ trên một lối cũ. Ta thường chỉ tập trung vào những gì ngay tầm mắt hơn là nhìn bao quát chung quanh.*

lật ngửa trên bàn và yêu cầu bạn chọn lá bài nhưng không lấy lá bài đó ra. Bạn sẽ nhớ lá bài ấy và giữ bí mật. Sau đó họ nói rằng sẽ đọc tâm trí bạn để đoán lá bài bạn đã chọn. Họ nhặt sáu lá bài lên, nhìn cẩn thận, rồi bỏ năm lá bài xuống, nói rằng lá bài bạn chọn không nằm trên bàn. Quả vậy. Lá bài đó không còn! Làm thế nào nhà ảo thuật biết?

Nếu chú ý cẩn thận, bạn sẽ thấy rằng tất cả năm lá bài mà họ đặt lại trên bàn đã được tráo. Họ không cần biết bạn đã chọn lá bài nào. Họ chỉ phải dựa vào một sự thật rằng khi tập trung vào một lá bài, bạn sẽ không chú ý đến những khác biệt giữa các lá bài na ná nhau như lá già cơ hay già rô, đầm bích hay đầm chuồn. Nhà ảo thuật lợi dụng sự thiếu tập trung và khả năng bạn bị sao nhãng khi họ biến hóa đồ vật xuất hiện rồi biến mất, khi họ cắt một người thành hai khúc, khi họ lôi chú thỏ ra từ cái nón.

Ngược lại, các danh hài thường kéo ta chú ý vào những sự vật chung quanh mà thường ta không để ý. Bằng cách lôi kéo khán giả chú ý vào những hành động có vẻ rất đời thường, như đậu xe, đánh răng, xếp hàng, ta tự nhiên ý thức các hành động và sự vật ta thường không chú ý, và chúng trở nên buồn cười dưới con mắt chăm chú của bạn. Danh hài Jerry Seinfeld nổi danh vì biết cách nói chuyện chẳng có đề tài nào hết. Câu chuyện của ông rất buồn cười bởi vì ông tập trung vào những trải nghiệm mà ta thường không chú ý. Đó là

những sự việc rất nhỏ bé mà ta hay bỏ qua trong cuộc sống hàng ngày. Đây là một ví dụ ngắn:

> Tôi ghét phòng chờ bởi vì người ta gọi tên là phòng chờ, nên ai vào cũng phải chờ. Nó được xây dựng, thiết kế, và sắp xếp để chờ đợi. Thế thì tiếp bạn ngay làm quái gì nếu đã dành một phòng như vậy? Và bạn ngồi đó với cuốn tạp chí nhỏ. Bạn giả vờ đang đọc chứ thực ra mắt thì nhìn người khác. "Cô nàng gợi cảm quá." Cuối cùng người ta gọi tên bạn, và bạn nghĩ mình sẽ gặp bác sĩ, nhưng không đâu. Bạn lại vào một phòng chờ nhỏ hơn. Giờ thì bạn thậm chí không có tạp chí mà đọc, và cũng chẳng còn quần áo trên người."[6]

Quan sát là một tiến trình chủ động đòi hỏi nhiều nỗ lực. Tuy nhiên, qua luyện tập, bạn có thể tăng cường sức mạnh quan sát của mình. Một ví dụ rất thuyết phục xảy ra vào tháng Mười Hai hàng năm khi cơ quan Audubon Society đăng cai tổ chức hoạt động đếm chim mùa Giáng sinh hàng năm. Sự kiện này đã có hơn một trăm năm nay, được thiết kế để kiểm tra số lượng cụ thể các loài chim trong thời gian 24 tiếng đồng hồ. Mỗi khu vực quan sát có bán kính 15 dặm, và hợp tác với nhau khắp châu Mỹ, từ cực bắc đến cực nam. Dự án này bắt nguồn vào năm 1900 để phản đối cuộc thi "săn bắn" hàng năm vào dịp Giáng sinh, vốn

trao thưởng cho những ai mang về đống chim lớn nhất săn được. Các nhóm bảo tồn, trong đó có cơ quan mới thành lập Audubon Society, lo lắng vì số lượng các loài chim cứ giảm dần và quyết định chống lại việc săn bắn bằng cách điều tra số lượng loài chim hàng năm trên khắp nước Mỹ.

Năm đầu tiên có 27 thành viên tại 25 địa điểm đếm được 90 loài khác nhau. Đến năm 2010, 110 năm sau, có hơn 61.000 người quan sát tại hơn 2.200 địa điểm, và gần 2.250 loài chim khác nhau được nhận diện, trong đó có hơn 640 loài tại Mỹ. Một số người đến tận những vùng hẻo lánh để quan sát và nhận diện loài chim, đối mặt với thời tiết khắc nghiệt nơi hoang dã và những cơn bão mùa đông, một số khác chỉ quan sát các loài chim đến ăn ngay bên cửa sổ phòng ăn của họ. Điều then chốt là họ dành một ngày để chú ý cẩn thận và rồi nộp báo cáo khám phá cho những nhân viên đi thu thập kết quả.

Lynn Tennefoss, một lãnh đạo cấp quốc gia tại Audubon Society, kể với tôi rằng những ai tham gia đếm các loài chim hàng năm đều biết được cách quan sát sắc bén. Một khi đã luyện tập nghệ thuật quan sát tập trung và nhận diện thành thạo các loài chim trong khu vực, họ thừa nhận rằng họ trở nên ý thức hơn nhiều đến thế giới chung quanh. Họ bắt đầu chú ý đến các loài chim chưa bao giờ họ thấy trước đây và nói chung trở thành người hay quan sát hơn.

Nhà khoa học và họa sĩ là các bậc thầy "để ý". Họ được đào luyện để chú ý quan sát nhằm truyền đạt những gì họ thấy và trải nghiệm cho tất cả chúng ta. Ví dụ Charles Darwin được biết tới với thuyết tiến hóa qua lựa chọn tự nhiên. Ông mài giũa khả năng để ý trong chuyến đi 5 năm trên chiếc tàu HMS Beagle, từ năm 1831 đến 1836, và trên hành trình trở về nước Anh, ông nghiên cứu tất cả các loài cùng các tranh vẽ ông có được trên đảo Galapagos. Từ những khác biệt thật nhỏ trên mỏ loài chim sẻ đến hình dáng mai rùa là những minh chứng cho lý thuyết đầy hấp dẫn của ông. Đó là một ví dụ tuyệt vời cho sức mạnh của sự quan sát.

Lấy cảm hứng từ Darwin, Bob Siegel quyết định dạy cho một lớp sinh viên năm thứ hai thuộc đại học Stanford vận dụng sức mạnh của quan sát, mà ông đặt tên là "Hành trình Stanford: Quan sát ngay tại sân trường". Bob là giáo sư lừng danh của khoa công nghệ vi sinh và là giảng viên của trung tâm nghiên cứu châu Phi. Ông từng dẫn đoàn thám hiểm đến những nơi hẻo lánh như Papua New Guinea hoặc Tanzania. "Hành trình Stanford"được thiết kế để dạy sinh viên quan sát những việc mà đa số người khác trong cùng một môi trường hàng ngày không chú ý.

Mỗi ngày, sinh viên được yêu cầu quan sát một loạt sự việc trong trường đại học. Họ gặp gỡ nhiều người khác nhau, như các vị chủ tịch Stanford, các trưởng

khoa y dược, luật, kinh doanh, các trưởng phòng điều hành. Sinh viên cố gắng tiếp xúc với những người mà chức vụ của họ gắn với "trường đại học", như nhân viên thanh tra, nhân viên lưu trữ văn thư, nhà khảo cổ, nhà tư vấn, thủ thư, thậm chí các giám thị chuyên giải quyết các vụ gây gổ trong trường. Từng người sẽ cung cấp quan điểm độc đáo của họ về trường.

Sinh viên thăm viếng các nơi nổi tiếng hoặc không nổi tiếng tại làng đại học, lưu giữ mọi quan sát của mình bằng hình ảnh và trên mạng của lớp. Thêm vào đó, mỗi ngày họ sẽ đi ăn tại một quán ăn khác nhau trong khuôn viên trường đại học. Điều này có vẻ quá ư tầm thường, nhưng chính từ hành động đơn giản này mà họ nhận ra rằng mình dễ dàng rơi vào thói quen, như ăn cùng một quán ngày này qua ngày khác, trong khi có hơn 30 điểm ăn uống khác trong khuôn viên để lựa chọn. Họ đã biết thêm rất nhiều về Đại học Stanford, nhưng điều quí giá nhất họ học được qua trải nghiệm này là khi mở to mắt, chú ý kỹ, đặt thật nhiều câu hỏi, bạn sẽ thấy nhiều sự việc kỳ diệu tại từng ngóc ngách.

Quan sát thực sự là một trải nghiệm rất chủ động. Bạn phải tập trung tất cả mọi giác quan và chủ động hòa mình vào môi trường. Nó đòi hỏi bạn ghi lại mọi khám phá bằng chữ viết, hình ảnh, nét vẽ, âm thanh. Thật ra, hiếm khi nào người ta thấy Bob Siegel không có máy ảnh trước ngực. Ông luôn chụp hình để giúp

mình quan sát thế giới thật chi tiết và thú vị. Bằng cách chụp lại những trải nghiệm, ông thực sự thấy nhiều hơn chúng ta, những người tưởng rằng đang chú ý mà thực ra không phải vậy.[7]

Quét mã để xem bộ sưu tập ảnh của Siegel

Tôi cũng tìm cách cho sinh viên cơ hội luyện tập quan sát và nâng cao sức mạnh của sự chú ý. Chúng tôi đến một nơi mà tất cả đều từng đến đó nhiều lần. Tôi thử thách họ nhìn lại với đôi mắt tươi mới. Chúng tôi đến trung tâm mua sắm, và sinh viên dành ít nhất hai giờ ghé vào nhiều cửa hàng và quan sát kỹ. Dưới đây là một số câu hỏi mà sinh viên sẽ phải trả lời tại mỗi cửa hàng họ ghé qua.

### KỸ NĂNG QUAN SÁT

Trước khi bước vào:

- Ở cửa sổ có gì?
- Cửa hàng này có hấp dẫn không? Nếu có thì như thế nào?
- Cửa ra vào đóng hay mở?
- Chữ tên của cửa hàng to cỡ nào?

Môi trường:

- Màu chủ đạo của cửa hàng là gì?
- Sàn nhà làm theo kiểu gì?
- Trần nhà cao bao nhiêu? Nó tạo cả giác ra sao?
- Cửa hàng được chiếu sáng như thế nào? Bạn cảm thấy ra sao?
- Chung quanh ồn ào không?
- Có mở nhạc không? Loại nhạc gì?
- Cửa hàng đầy hàng hóa hay còn trống trải?
- Cửa hàng trông gọn gàng hay bừa bãi?
- Cửa hàng có mùi đặc trưng không?
- Quầy tính tiền để tại đâu?
- Có dễ nhìn thấy bảo vệ cửa hàng không?

Nhân sự:

- Mất bao lâu thì một nhân viên liên hệ với bạn?
- Nhân viên có mang theo sổ tay không?
- Tỷ lệ bao nhiêu khách hàng trên một nhân viên bán hàng?
- Nhân viên ở độ tuổi bao nhiêu và nhiều nam hay nữ?
- Nhân viên có mặc đồng phục không?

Hàng hóa:

- Có bàn trưng bày sản phẩm chính ngay tại trung tâm cửa hàng không?

- Sản phẩm nào đặt ngay tầm mắt?
- Hàng hóa nào khó tiếp cận nhất?
- Hàng hóa nào đắt nhất? Rẻ nhất?
- Có dễ nhìn thấy giá tiền không?
- Mặt hàng bán chạy có gần quầy tính tiền không?

Khách hàng:

- Khách hàng thường khoảng tuổi bao nhiêu?
- Khách hàng thường dừng lại trong cửa hàng bao lâu?
- Đa số khách hàng có muốn mua sản phẩm không?
- Bao nhiêu phần trăm khách hàng mua đồ?
- Cửa hàng có chăm sóc cho khách hàng khuyết tật không?

Quan sát sắc bén cũng chưa đủ. Bạn cần tìm cách để nắm bắt và bám vào những quan sát đó một cách hiệu quả. Các nghệ sĩ giữ lại sự quan sát bằng rất nhiều cách khác nhau. Họ lưu những gì trải nghiệm vào tranh vẽ, hình chụp, điệu nhảy, ngôn từ. Hành động nắm bắt điều quan sát được sẽ giúp bạn in chúng vào tâm trí. Đó là lý do các lớp nghệ thuật và âm nhạc rất quan trọng. Học về nghệ thuật không chỉ là học vẽ một bức tranh, chụp một bức ảnh, khắc một tượng đá. Nó còn là về quan sát thế giới quanh như thế nào để chú ý đến

mọi chi tiết, cảm thụ những gì quan sát được, rồi thể hiện chúng qua loại hình nghệ thuật đã chọn.

Tất cả mọi nghệ sĩ đều thu thập và phát huy ý tưởng cùng những gì họ quan sát. Twyla Tharp, nghệ sĩ và biên đạo múa nổi tiếng, đã viết như vậy trong cuốn *Thói quen sáng tạo* (The creative habit) của bà. Bà viết lại tất cả ý tưởng cùng những gì bà quan sát và ném chúng vào một hộp theo từng chủ đề của mình. Sau này bà có thể đào bới trong hộp để tìm nguồn cảm hứng. Bà kể:

> Tôi bắt đầu mọi điệu nhảy bằng một chiếc hộp. Tôi viết tên chủ đề lên hộp, rồi khi dự án phát triển tôi bỏ vào đó mọi thứ giúp tôi hoàn thành điệu nhảy. Chúng có thể là một cuốn sổ tay, những mẫu báo cắt rời, đĩa CD, băng hình của tôi khi làm việc một mình trong phòng, băng hình các buổi diễn tập, sách báo, hình ảnh, tranh vẽ giúp tôi khơi nguồn cảm hứng. Hộp tư liệu là nguồn nghiên cứu chủ lực cho mọi dự án... Mọi thứ tôi từng thực hiện đều có hộp chứa riêng. Nếu bạn muốn biết cách tôi suy nghĩ và làm việc ra sao, không gì tốt hơn là bắt đầu với các hộp của tôi. Mấy chiếc hộp giúp tôi có cảm giác gọn gàng, rằng hành động của tôi đều phối hợp nhịp nhàng cho dẫu tôi không biết mình đang đi đến đâu. Hộp tư liệu còn là đại diện cho một lời cam kết. Chỉ cần cầm bút viết tên dự án lên hộp nghĩa là tôi đã bắt tay làm việc.[8]

Quan sát tập trung và cam kết muốn chứng kiến sự việc thực sự xảy ra là chìa khóa quan trọng để thiết kế thành công sản phẩm tại nhiều công ty, chẳng hạn như IDEO, nổi tiếng với giải pháp cho các tình huống phức tạp. Theo Dennis Boyle, công ty IDEO được Hội Chữ thập đỏ Mỹ thuê để thiết kế lại phương pháp hiến máu, với mục đích động viên nhiều người hiến máu hơn nữa. Một giải pháp hiển nhiên là quan sát lại dòng người đi hiến máu, sắp xếp lại bàn ghế và các thiết bị tại khu vực hiến máu. IDEO chú trọng các vấn đề này và tìm cách chế tạo các thiết bị sao cho chúng phối hợp với nhau nhịp nhàng, khiến người đi hiến máu cảm thấy thoải mái với tiến trình chặt chẽ ấy.

Nhóm thiết kế của IDEO không dừng tại đó. Họ tiếp tục quan sát mọi khía cạnh thuộc về người sử dụng, chú ý đến các tiểu tiết và trò chuyện với người đi hiến máu, nhờ đó họ thấu hiểu động cơ thúc đẩy của những người đó. Rõ ràng mỗi người đi hiến máu đều có một câu chuyện cảm động là nguyên nhân khiến họ làm việc thiện này. Chính những chi tiết ấy, mà không bao giờ ta nhận ra nếu không trò chuyện với người hiến máu, là một phần quan trọng của hoạt động nhân đạo này.

Nhóm thiết kế nắm bắt cảm xúc của người đi hiến máu khi chụp hình từng người và nhờ họ viết một câu chuyện ngắn với tiêu đề "Tại sao tôi đi hiến máu". Câu chuyện ấy sẽ được dán lên tấm bảng trong khu vực hiến

máu, nhằm động viên người khác. Giờ đây, khi vào trang mạng của Hội Chữ thập đỏ, bạn sẽ thấy trang chủ đăng hình một người hiến máu cùng câu chuyện cảm động nêu lý do người ấy đi hiến máu, cùng đường *link* kết nối đến hàng trăm câu chuyện tương tự khác. Sự thấu hiểu này cũng như cơ hội vận động hiến máu này hẳn sẽ không bao giờ được khám phá nếu không để ý cẩn thận những sự việc nằm ngoài tầm mắt.

Các nhà phát minh vĩ đại trong mọi lĩnh vực đều sử dụng sự chú ý tập trung để nhận diện cơ hội và giải quyết vấn đề. Mir Imran dùng sự quan sát sắc bén để nhận diện cơ hội cho những đột phá quan trọng trong y khoa. Mir thừa nhận nếu không tập trung cao độ và quan sát thật tỉ mỉ, hẳn ông không bao giờ có thể nảy ra khái niệm và phát triển hàng chục phát minh y khoa mà ông đã thực hiện. Đó là những phát minh điều trị rất nhiều bệnh, từ bệnh nhức đầu đến bệnh tim, từ bệnh hen suyễn đến bệnh Alzheimer, sử dụng rất nhiều nguyên tắc khác nhau, trong đó có nguyên tắc về hóa học, sinh học, cơ thể học, điện tử, và thiết kế sản phẩm.[9]

Quét mã để xem phim phỏng vấn Mir Imran

Mir đọc rất nhiều bài báo nghiên cứu, khai thác chúng để hiểu thật rõ. Ông thừa nhận mình "không tin vào bất cứ bài viết nào". Thực ra, ông luôn đặt câu hỏi cho mọi điều mình đọc, luôn tìm kiếm chi tiết và những gì chưa nhất quán. Ông tiến lên và lùi lại để thấy được cả những chi tiết nhỏ nhất và toàn cảnh sự việc, hình dung chi tiết ấy khớp với bức tranh toàn cảnh ở chỗ nào, và lỗ hổng nào đang tồn tại. Điều này rất quan trọng. Việc quan sát hiệu quả đòi hỏi phải thay đổi cự ly quan sát từ cận cảnh đến viễn cảnh, và ngược lại, nhờ đó các kiểu mẫu trở nên rõ ràng cho một giải pháp trong nhiều mức độ.

Nhờ sự khai thác mãnh liệt này, Mir Imran đã phát minh ra một phương thức hoàn toàn mới để điều trị bệnh rung nhĩ (atrial fibriilation), một hình thái rối loạn nhịp tim nhanh. Bệnh rung nhĩ thường gây ứ máu tại các khoang tim, dẫn đến hình thành những cục máu nhỏ. Nếu những cục máu này trôi vào não, nó sẽ làm tắc các mạch máu rất nhỏ và gây đột quỵ, cực kỳ nguy hiểm. Đa số bệnh nhân rung nhĩ được điều trị bằng cách uống thuốc để ngăn chặn rối loạn nhịp tim. Tuy nhiên, từ thập niên 1990 trở đi các bác sĩ sử dụng một phương pháp điều trị mới để chấm dứt bệnh rung nhĩ, gọi là phương pháp cắt bỏ (ablation). Họ giải phẫu bên trong quả tim và tạo những vết rạch hoặc vết đốt trong tâm nhĩ, và điều đó sẽ ngăn chặn các xung thường gây ra rối loạn nhịp tim. Phương pháp này rất hiệu quả

trong việc ngăn chặn bệnh rung nhĩ, trở thành "chuẩn mực" trong cách điều trị bệnh này. Theo Mir, có trên một trăm ngàn ca được thực hiện tại Mỹ mỗi năm, và nhiều công ty đã được thành lập để chế tạo nhiều công cụ khác nhau giúp cắt hoặc đốt mô tim.

Mir đã quyết định xem xét lại các dữ liệu dưới bộ lăng kính khác. Thứ nhất, ông không tin rằng việc tàn phá trái tim bằng cách tạo vết cắt hay vết đốt trên mô tim thực sự là điều tốt cho bệnh nhân. Thứ hai, ông để ý rằng bệnh rung tim xảy ra theo chu kỳ nên tự hỏi có cách nào để chỉ can thiệp tình trạng này khi cần thiết mà thôi, không hủy hoại trái tim suốt đời. Nhận định này thúc đẩy Mir xem xét các phương pháp thay thế khác nhằm ngăn chặn rối loạn nhịp tim. Ông khám phá rằng nếu giải phóng một lượng thật nhỏ thuốc chống rối loạn nhịp tim quanh trái tim cũng đủ ngăn chặn triệu chứng này ngay lập tức.

Mir phát minh một máy trợ tim có bộ phận bơm thuốc có thể cấy ghép vào cơ thể. Nếu trái tim gặp tình trạng rối loạn nhịp, máy trợ tim sẽ giải phóng một lượng thuốc thật nhỏ gần tâm nhĩ. Triệu chứng sẽ biến mất ngay lập tức. Phương pháp điều trị này giúp bệnh nhân không cần dùng thuốc uống, loại bỏ sự hủy hoại không đáng có cho tim khi cắt hoặc đốt tạo vết, và chỉ can thiệp vào tim khi bệnh nhân có triệu chứng rối loạn nhịp tim, từ đó giảm bớt nguy cơ đột quỵ và suy tim. Công ty Corhythm thuộc phòng thí nghiệm

InCube hiện nay đang quảng cáo phương pháp điều trị mới này cho bệnh rung nhĩ. Hẳn phương pháp này không thể có được thành tựu nếu Mir không chú ý cẩn thận đến rất nhiều yếu tố liên quan tới việc điều trị bệnh rung nhĩ.

Quan sát tập trung là một phương cách mạnh mẽ để nắm bắt kiến thức quí giá về thế giới chung quanh. Kiến thức này là điểm khởi đầu cho mọi nỗ lực sáng tạo vì nó cung cấp nguồn nhiên liệu dồi dào cho trí tưởng tượng. Hãy luyện tập sức mạnh quan sát của mình bằng cách chủ động nhìn thế giới qua đôi mắt tươi mới, thấy được "nước" trong môi trường chung quanh, và nắm bắt những gì mình quan sát. Đó là một kỹ năng cần thiết cho mọi nhà phát minh. Vì vậy, hy vọng bạn biết cẩn thận chú ý.

Chương 5

# VƯƠNG QUỐC TRÊN MẶT BÀN

KHI LIZ GERBER giảng dạy một lớp tập huấn tại d.school với môn giải quyết vấn đề sáng tạo, một học viên than phiền rằng không gian làm việc của nhóm ông quá gò bó, khó lòng cộng tác thoải mái với nhau. Người đó hỏi rằng có thể chuyển sang một phòng rộng hơn không. Liz đưa cây tua-vít và bảo họ tháo vách ngăn tường bằng gỗ ra. Họ sững sờ sau khi phát hiện đó là một giải pháp tuyệt vời, và nhanh chóng dỡ vách ngăn để tạo một không gian làm việc rộng thoáng hơn nhiều, rồi miệt mài với dự án, đầy ắp ý tưởng trong không gian mở rộng ấy.

Không gian ta sống và làm việc cũng là một sân khấu nơi ta đóng vai trong màn kịch cuộc đời. Vì vậy, không gian ảnh hưởng rất lớn đến cách ta suy nghĩ và hành động. Ngay từ khi chào đời ta đã biết phản ứng với không gian chung quanh. Nghiên cứu cho thấy trẻ em lớn lên trong môi trường nhiều kích thích sẽ có vỏ não phát triển cao hơn. Nhiều bằng chứng cho thấy đứa trẻ đó có nhiều khả năng giải quyết vấn đề phức tạp trong cuộc sống sau này. Đó là lý do nhiều người mẹ trẻ thường cố gắng tạo một môi trường phong phú

cho con mình. Họ để nhiều hình ảnh và đồ chơi đầy màu sắc chung quanh bé, giúp kích hoạt hệ thần kinh và phát triển trí tưởng tượng. Nhà trẻ cũng cố tạo một môi trường tương tự. Phòng các bé tràn ngập hình ảnh và đồ chơi tháo ráp, sách vẽ nhiều màu, bàn ghế được thiết kế sao cho bé có thể sử dụng một mình hoặc theo nhóm, hoặc cho cả lớp.

Không may thay, khi học sinh càng lớn, trường học càng ít nguồn cảm hứng. Cuối cùng, ở bậc trung học và đại học, bàn ghế lại xếp theo hàng lối, đối diện với bảng trắng nơi thầy cô đứng giảng còn học sinh ngồi ghi chép thụ động. Họ hoàn tất quãng đời học sinh, khởi đầu từ một môi trường được thiết kế để kích thích trí tưởng tượng và dần chuyển sang một môi trường vô tình đánh mất trí tưởng tượng đó. Rồi khi lao vào cuộc đời, nhiều người nhận ra mình đang ngồi trong những văn phòng được chia thành những ô làm việc nhỏ bé. Hơn nữa, ở nhiều nơi trên thế giới, văn phòng chỉ được chiếu sáng mờ nhạt, đôi khi đầy khói thuốc.

Môi trường như vậy sẽ phát đi thông điệp gì? Khi bước vào bất cứ không gian nào, bạn sẽ chìm đắm vào một câu chuyện và trở thành diễn viên trong câu chuyện ấy. Bạn hiểu vai trò mà mình và những gì người khác mong đợi nơi bạn. Ví dụ bạn cảm thấy và phản ứng ra sao khi bước vào một giảng đường, một phòng khách sạn, một phi trường, một phòng mạch, một nhà hát, hoặc một sân chơi? Mỗi không gian thúc ép bạn

đáp ứng mỗi khác. Thông thường, bạn cho rằng mình sẽ là người quan sát thụ động trong một giảng đường; bạn cho rằng người khác sẽ lau dọn khi bạn ở khách sạn; bạn cảm thấy mất khả năng kiểm soát khi đứng trong phi trường; bạn biết mình phải chờ đợi trong phòng mạch của bác sĩ; bạn hy vọng được thưởng thức nghệ thuật trong một nhà hát; và bạn mong chờ sẽ được giải trí khi đến một sân chơi. Vì vậy, nếu đang dựng nên một văn phòng, một lớp học, một phòng khách gia đình và muốn mọi người trở nên sáng tạo khi ở đó, bạn cần luôn nhớ rằng cách thiết kế không gian đó thật sự quan trọng. Không gian là một trong những yếu tố then chốt ở mọi môi trường sống, bên cạnh những nguyên tắc, sự tưởng thưởng và sự thúc ép sẽ được nói đến sau.

KHI VIẾT NHỮNG DÒNG NÀY, tôi đang ngồi tại một quán cà phê ngoài trời ở Palo Alto, California vào một buổi tối ấm áp, có rất nhiều người chung quanh uống cà phê và tán chuyện với bạn bè. Một số ngồi thành nhóm nhỏ, vài người khác ngồi một mình. Không gian mở ấy mời gọi bạn nán lại, nhìn người đi qua, và gợi chuyện với ai đó đang ngồi ở bàn bên cạnh. Một người đàn ông  tự giới thiệu với tôi và trao một tấm danh thiếp với hàng chữ "Ryan Schwartz, nhà doanh nghiệp". Vì mới đến thành phố nên ông muốn tiếp xúc với dân địa phương và chọn địa điểm này bởi vì

ông biết rằng đây sẽ là nơi hay nhất để giới thiệu mình với người khác.

Ngay cuối đường này có một nhà hàng với bầu không khí khác hẳn. Hẳn bạn có thể hình dung nhà hàng này: êm ả, vài chiếc bàn nhỏ với tiếng nhạc khe khẽ, dẫn dắt những cuộc trò chuyện riêng tư. Tại đây hiếm khi nào bạn bắt chuyện với người ngồi bàn kế cận. Tôi quyết định ngồi tại quán cà phê ngoài trời kia, bởi vì giống nhiều người khác, tôi muốn được vây quanh với tiếng râm ran của đám đông và cơ hội tìm nguồn cảm hứng hoặc được người khác bắt chuyện.

*Không may thay, khi học sinh càng lớn, trường học càng ít nguồn cảm hứng. Họ hoàn tất quãng đời học sinh, khởi đầu từ một môi trường được thiết kế để kích thích trí tưởng tượng và dần chuyển sang một môi trường vô tình đánh mất trí tưởng tượng đó.*

Tất cả dường như thật dễ hiểu. Tuy nhiên, đa số chúng ta lại coi thường những yếu tố đó khi xây dựng một môi trường sống và làm việc. Khi nhìn chung quanh, bạn hãy nghĩ đến tất cả mọi yếu tố có thể ảnh hưởng đến cảm xúc và hành động của mình. Hãy để ý đến chiều cao của trần nhà, quan sát độ sáng của bóng đèn, lắng nghe âm lượng của nhạc nền, và chú ý đến mùi vị trong phòng. Mỗi yếu tố đều ảnh hưởng đến

mọi điều bạn làm, mọi cảm xúc của bạn, cách bạn làm việc, cách bạn học tập, cách bạn chơi. Nhân viên nhà đất biết rõ điều này. Đó là lý do họ luôn bật sáng tất cả bóng đèn và nướng bánh ở những ngôi nhà đang chào bán. Họ biết rằng một căn phòng sáng sủa và mùi bánh nướng thơm phức sẽ cho cảm giác ấm áp của một mái ấm, và bạn sẽ thích mua nó. Thậm chí dù bạn biết rõ mục đích của họ đi nữa, bạn vẫn có cảm giác này.

Các kiến trúc sư ý thức rất rõ về những yếu tố này và xem xét tất cả khi thiết kế một tòa nhà mới. Jeanne Gang, nữ kiến trúc sư nổi tiếng của Chicago, người nhận giải thưởng MacArthur, từng thiết kế các kiến trúc ngoạn mục

như tòa tháp Aqua ở trung tâm Chicago – trông nó như thể đang bị thổi tung bởi những cơn gió mạnh thường xuyên tại thành phố này, hoặc nhà hát Starlight ở Illinois – với mái nhà nở ra như một đóa hoa. Công ty của bà rất sáng tạo, đội ngũ thiết kế làm việc trong một không gian thôi thúc họ sáng tạo những giải pháp đổi mới cho những thử thách liên quan đến thiết kế mà họ đang đối mặt trong quá trình làm việc.

Jeanne nói rằng họ cố tình thiết kế một không gian làm việc hơi "mất kiểm soát" một chút, tràn ngập hàng ngàn đồ vật giúp kích thích trí tưởng tượng. Các đồ vật được tìm thấy khắp nơi trên thế giới, từ đá, khoáng sản, đến các vật liệu xây dựng, nhạc cụ, vải vóc, đồ mỹ nghệ nhằm tạo nguồn cảm hứng cho các dự án họ đang tiến hành. Nơi làm việc nằm ngoài trung tâm thành phố, trong một tòa nhà cũ mà họ tự phá bên trong và sửa sang lại. Đó là một môi trường thư giãn cả bên trong lẫn bên ngoài.

Cùng với không gian làm việc mở ấy, họ còn có ba phòng họp độc đáo, mỗi phòng được thiết kế cho các loại công việc sáng tạo khác nhau. Mỗi phòng họp có hình dáng và kích thước khác nhau, đồ đạc trang trí phản ánh mục tiêu của từng không gian. Phòng màu cam được thiết kế để làm việc cả ngày. Nó có các ghế mềm và một bàn tròn lớn để làm việc theo nhóm. Nó thông với hai nơi là phòng mẫu vật và nhà bếp để ai cũng dễ dàng lấy mô hình và thức ăn. Một

phòng họp khác, với màu trắng chủ đạo, được thiết kế cho những buổi thuyết trình trang trọng. Phòng này được bày một bàn gỗ hình chữ nhật và thông với khu vườn bên ngoài. Phòng màu bạc dùng để trò chuyện, không phải để làm mô hình. Đó là một không gian thân mật với chiếc bàn tròn màu trắng hướng ra đường. Nhìn chung, Jeanne đã xây dựng một môi trường nơi người ta không phải lo lắng khi bày biện bừa bãi, nơi mọi thứ đều linh hoạt, và không gian – bên ngoài lẫn bên trong – phản ánh mục tiêu của người sống nơi ấy.

Tác phẩm của Jeanne mà tôi thích nhất là bức rèm lớn làm bằng cẩm thạch và nặng 700 kg. Trong tác phẩm lộng lẫy này, bà kết hợp các vật liệu – đá và vải – và lợi dụng nhiều tính chất của đá cẩm thạch chưa từng biết trước đây bằng cách cắt lát mỏng đến kinh ngạc. Những mảnh cắt đan lại với nhau tạo nên một bức rèm cẩm thạch trong mờ treo dưới trần nhà. Thật khó có được ý tưởng như thế trong một không gian gò bó không nguồn cảm hứng, không sự kết hợp giữa các ý tưởng và vật liệu vốn không đi liền với nhau.

Một ví dụ hoàn toàn khác là về công ty Square ở San Francisco, với dự án giúp giao dịch tài chính qua di động trở nên đơn giản. Họ chế tạo một thiết bị hình vuông nhỏ màu trắng chỉ cần cắm vào điện thoại di động là bất cứ ai cũng có thể nhận được tiền qua thẻ tín dụng. Ban giám đốc ý thức rất rõ rằng sản phẩm mà họ

tung ra phản ánh chính xác không gian nơi nhân viên đang làm việc. Họ muốn sản phẩm phải đơn giản và "thanh lịch không ngờ", và không gian làm việc cũng cùng nguyên tắc thẩm mỹ như vậy. Công ty có một phòng rất lớn với nhiều dãy bàn dài màu trắng để mọi người làm việc trong không gian mở. Hơn nữa, còn có các phòng hội nghị được thiết kế thanh lịch bằng kính cho những cuộc trao đổi riêng. Mọi thứ đều sạch sẽ, ngăn nắp, và thông nhau. Mọi nhân viên đều phải giữ bàn làm việc ngăn nắp. Thông điệp của công ty rất rõ ràng: đây là nơi mà sự đơn giản được đề cao. Thêm vào đó, môi trường thông thoáng còn phản ánh sự minh bạch của công ty. Theo Michael White, đang làm việc tại công ty Square, họ ghi chép chi tiết mọi cuộc họp, rồi đưa lên trang web nội bộ của công ty để mọi người cùng đọc.

Tôi may mắn được làm việc tại nhiều không gian thú vị của Đại học Stanford thiết kế cho nhiều loại hình hoạt động khác nhau. Một trong số đó là d.school, nơi tôi dạy lớp sáng tạo. Thật thú vị khi quan sát những người lần đầu vào trường. Không cần lời giới thiệu nào, họ cũng nhận ra ngay đây là nơi dành cho nỗ lực sáng tạo. Không văn phòng hay ô làm việc. Không giảng đường hay bảng phấn. Thay vào đó, toàn bộ không gian giống như một nhà hát lớn, nơi phông cảnh thay đổi từng ngày, đôi khi từng giờ để đáp ứng nhu cầu của người sử dụng.

Một trong những lý do tôi thích dạy tại d.school là chúng tôi có thể thiết kế lớp học khác đi tùy từng môn, tùy thuộc vào hoạt động của ngày hôm ấy. Có lúc sinh viên ngồi thành nhóm nhỏ quanh các bàn học dễ dàng di chuyển. Có lúc ghế được sắp xếp theo hàng để nghe thuyết trình. Có lúc sinh viên bắt cặp, và có lúc lớp chia thành hai hoặc bốn nhóm với nhiều hoạt động khác nhau theo từng nhóm. Tất cả đồ đạc như bàn ghế, bảng trắng và ghế đôn (dùng để ngồi hoặc xếp thành mô hình) được thiết kế sao cho di chuyển dễ dàng và có thể biến mất khi không cần thiết, để không gian giảng dạy có thể biến đổi tức thì, thậm chí biến đổi nhiều lần trong cùng một buổi. Căn phòng luôn đầy rẫy các vật liệu làm mô hình, vì vậy bất cứ ai cũng có thể dựng nhanh mô hình cho một ý tưởng. Thêm vào đó, còn có một phòng quay phim nơi sinh viên tạo ra các đoạn phim để kể về dự án của mình. Và không gian chứa đầy các tác phẩm tuyệt vời của những dự án trước đây như một nguồn cảm hứng.

Điều này không phải là ngẫu nhiên đâu. Người ta phải suy nghĩ thật nhiều mới thiết kế một không gian tối ưu hóa cho việc tìm giải pháp sáng tạo như vậy. Một "ê-kíp không gian" tại trường do Scott Doorley và Scott Witthoft hướng dẫn, thường xuyên đánh giá về môi trường của d.school và thử nghiệm các ý tưởng mới. Ví dụ mới đây một giảng viên hàng đầu đang ngồi tại khu vực tiếp tân. Tôi đến chào và hỏi bà đang

làm gì. Bà nói rằng ê-kíp không gian đang thiết kế lại những trải nghiệm cho người mới bước vào trường. Họ muốn tạo một trải nghiệm tích cực phản ánh tinh thần của trường càng nhiều càng tốt. Ngày hôm sau khi tôi đến, toàn bộ khu vực tiếp tân đã thay đổi – họ cố gắng sắp xếp mới hoàn toàn. Họ biết rằng không gian đóng vai trò to lớn trong trải nghiệm, và họ nghiên cứu rất nhiều để tìm cách xây dựng không gian giúp sáng tạo như mong muốn. Scott Doorley và Scott Witthoft đã lĩnh hội những gì học được từ các thử nghiệm không gian trong cuốn sách *Tạo không gian: Cách thiết kế sân khấu cho tập thể sáng tạo* (Make space: How to set the stage for creative collaboration). [1]

THỬ NGHIỆM KHÔNG GIAN xảy ra mọi lúc tại công ty IDEO. Rất ít đồ vật cố định, và người ta luôn sắp xếp lại không gian. Khi gặp Dennis Boyle, một thành viên của công ty, chúng tôi ngồi trong một chiếc xe cũ đậu ngay giữa văn phòng. Nó bắt đầu từ một trò đùa cách đây nhiều năm. Một đồng nghiệp đi nghỉ hè và khi trở về phát hiện văn phòng của mình đã được chuyển vào thùng một chiếc xe tải đã được cải tạo lại, nằm ngay giữa tòa nhà. Ông dùng nó trong nhiều tháng, sau đó nó trở thành phòng họp cho mọi người sử dụng. Thử nghiệm không gian mang tính giải trí này xảy ra mọi lúc. Khi một nhân viên vắng mặt vài tuần lễ, họ biết chắc rằng khi trở về không gian đã được thiết kế lại.

Dennis liệt kê hàng chục ví dụ, như khi có người du ngoạn trên biển, họ chuyển văn phòng vào một chiếc tàu, biến một văn phòng khác thành tháp Eiffel khi một nhân viên thiết kế đang đi nghỉ hè tại Pháp, và một văn phòng khác thành nơi chào mừng công dân yêu nước với sắc màu đỏ, trắng và xanh (màu cờ Mỹ) khi một đồng nghiệp nhận được thẻ xanh (thẻ thường trú).

Việc trang hoàng lại văn phòng không còn là chuyện phù phiếm nữa. Nó hình thành dựa trên văn hóa thử nghiệm không gian tại công ty IDEO, dẫn tới nhiều

thay đổi ngoạn mục trong cách thức các đội nhóm cộng tác với nhau. Cách đây ba mươi năm, vào thuở ban đầu, mọi người trong IDEO đều có văn phòng riêng. Sau đó họ chuyển sang cách bố trí chỗ ngồi mở nơi mọi người làm việc theo ô. Mỗi người tự trang trí ô của mình để phản ánh tính cách riêng. Giờ đây tất cả ngồi cùng nhau theo nhóm dự án, và không còn văn phòng nào cả. Các không gian kiểu xưởng làm việc này ban đầu chỉ dành cho những dự án bí mật và lâu dài. Nhưng họ đã chứng minh được rằng những "lãnh thổ

tạm thời" đó, hay những không gian làm việc chuyên biệt, bây giờ đã có mặt mọi nơi trong công ty.

Không gian xưởng làm việc đầu tiên ở IDEO được xây dựng vào năm 1995 khi Dennis cùng nhóm của mình làm việc với công ty Palm Computing để thiết kế một loại máy tính bỏ túi. Họ khám phá rằng ngồi cùng nhau có lợi ích vô kể. Nó tạo nguồn năng lượng cho dự án, nâng cao giao tiếp giữa các thành viên, tạo

nên một nơi mà mọi ý kiến đều bình đẳng. Theo cách này, nhóm luôn trong tình trạng "hội họp", giúp dễ dàng cộng tác hơn. Sự gần gũi rõ ràng là một yếu tố quan trọng khi thiết kế một không gian. Với người gần gũi mình, bạn có mối quan hệ rất khác so với người ở xa. Nghiên cứu cho thấy nếu làm việc với người cách xa hơn 16 mét thì sự cộng tác và giao tiếp cũng giống như người đó đang ở một tòa nhà khác.

TÔI NHẬN RA sức ảnh hưởng mạnh mẽ của không gian đến việc giải quyết vấn đề một cách tình cờ. Lần đó, tôi đang hướng dẫn một trò chơi mô phỏng tại lớp học sáng tạo và chia lớp thành hai nhóm khác nhau, để hai trò chơi hoàn toàn khác nhau có thể diễn ra cùng lúc. Mỗi nhóm có 4 tổ, mỗi tổ phải ráp xong một hình trong thời gian ngắn nhất. Trong mỗi nhóm, tôi xáo trộn 3 bộ ghép hình vào nhau, mỗi bộ có 100 mảnh ghép, rồi chia đều cho cả bốn tổ. Vì số hình ít hơn số tổ, họ phải tìm cách có được những mảnh ghép cần thiết từ các tổ khác trong nhóm của mình để hoàn tất các bức hình.

Nhóm thứ nhất làm việc ở phía bên này của lớp học, nơi mỗi tổ có một bàn nhỏ, nhưng không có ghế. Nhóm thứ hai chiếm phía đối diện, nơi có ghế ngồi cho mỗi tổ, nhưng không có bàn. Trong lần đầu phân chia, sự sắp xếp không gian như thế không có chủ đích nghiên cứu, chỉ để phân biệt hai nhóm khác nhau mà thôi. Tuy nhiên, rốt cuộc đó lại là *sự khác biệt then chốt* ảnh hưởng đến kết quả của trò chơi.

Sinh viên trong nhóm chỉ có ghế mà không có bàn hầu như ngay lập tức cộng tác với nhau. Trong vài phút, họ sắp xếp ghế thành một vòng tròn lớn hoặc đẩy ghế ra ngoài hết khi họ ráp hình trên sàn nhà. Họ phát hiện ra khi làm việc cùng nhau, họ sẽ đạt được số điểm tối đa. Ngược lại, nhóm bên phía chỉ có bàn mà không có ghế lại tự chôn mình vào chiếc bàn của

riêng họ. Họ chẳng cộng tác gì với nhau nên rút cuộc làm giảm số điểm mỗi tổ đạt được.

Vì các bàn trong phòng đều có bánh xe và di chuyển dễ dàng, nên việc đẩy chúng lại với nhau để tạo thành một nhóm lớn hơn là điều dễ dàng. Ấy vậy mà trong hơn chục lần tôi hướng dẫn bài tập này, không ai làm chuyện đó. Người tham gia luôn bị sốc khi tôi bày cho họ. Họ nghĩ rằng họ đã có quyết định chiến lược được suy tính cẩn thận, và hoàn toàn bị thuyết phục khi nhận ra rằng chính không gian thực sự quyết định việc họ sẽ làm.

Về cơ bản, người bên góc phòng có đặt bàn chỉ nhìn thế giới chung quanh bị đóng khung vào những chiếc bàn đó, và vì vậy họ thậm chí không xem xét việc di chuyển chúng. Bài học rút ra ở đây: không gian ảnh hưởng rất lớn đến tính năng động và sáng tạo. Người tham dự không bao giờ tưởng tượng được biến số này quan trọng như thế nào trong việc thay đổi hành vi của mình. Không gian tạo nên một câu chuyện mạnh mẽ, và mỗi nhóm tự đặt mình vào câu chuyện ấy. Phía bên có bàn, câu chuyện như sau: "Cái bàn này là vương quốc của chúng ta. Tùy chúng ta xây dựng và bảo vệ nó." Phía bên có ghế, câu chuyện như sau: "Thế giới của chúng ta rất linh hoạt. Với chút nỗ lực ta có thể tổ chức lại phương pháp làm việc cùng nhau."

TA KHÔNG NÊN bỏ qua biến số nào khi thiết kế một không gian sáng tạo, kể cả màu của bức tường và nhạc nền đang chơi. Nghiên cứu cho thấy màu đỏ giúp bạn tập trung, còn màu xanh da trời của tường giúp khơi nguồn sáng tạo. Đó là vì màu xanh là hình ảnh của bầu trời và do đó mở rộng tâm trí ta. Điều này cũng đúng với việc khám phá rằng ý tưởng sẽ mở rộng hơn khi bạn ở ngoài trời hoặc trong những không gian có trần thật cao. Các kiến trúc sư thường nói đến tầm quan trọng của vùng không gian không thể chạm tới trong một tòa nhà. Đó là những không gian bạn có thể thấy nhưng không thể chạm vào. Cho dẫu không thể chạm đến trần, bạn vẫn bị ảnh hưởng mạnh bởi độ cao của nó. Các nhà thờ xây kiểu truyền thống và các phòng hòa nhạc thường có trần rất cao. Người ta thiết kế như vậy để khơi nguồn những tư tưởng và cảm xúc cao thượng.

Chúng ta bị ảnh hưởng không những bởi sự vật bên trong không gian quanh mình, mà còn bởi những gì ta thấy bên ngoài qua cửa sổ. Bạn đang nhìn vào bức tường của tòa nhà hay một hàng cây xanh mát? Điều đó ảnh hưởng rất lớn đến cảm xúc của bạn. Một nghiên cứu vào năm 1984 cho thấy bệnh nhân nằm viện có tốc độ hồi phục khác nhau tùy vào cảnh tượng bên ngoài cửa sổ. Nghiên cứu tại một bệnh viện ngoại ô bang Pennsylvania cho thấy hai mươi ba bệnh nhân phẫu thuật có phòng nhìn ra cảnh vật thiên nhiên

có thời gian điều trị tại bệnh viện ngắn hơn rõ rệt và ít dùng thuốc giảm đau hơn hai mươi ba bệnh nhân phẫu thuật khác nằm trong phòng có cửa sổ hướng về một tòa nhà.[2]

Âm thanh chung quanh cũng ảnh hưởng lớn đến cảm xúc của ta. Thực tế, toàn bộ cuộc đời ta có một bản nhạc riêng, giống như trong một cuốn phim. Nếu thay đổi bản nhạc đó, cảm xúc về tình huống cũng thay đổi rất ngoạn mục. Ori Brafman, đồng tác giả cuốn *Click*, cung cấp một ví dụ điển hình trong một bài giảng tại trường Stanford.[3] Ông trình chiếu đoạn phim về một người trượt tuyết xuống một triền dốc đứng, trên nền nhạc rock dồn dập. Người trượt tuyết trông rất đáng sợ và hùng hổ. Sau đó ông cũng chiếu đoạn phim này trên nền nhạc cổ điển du dương. Trải nghiệm biến đổi ngay lập tức. Giờ đây người trượt tuyết xuất hiện giống như đang trôi trên vách núi với cử chỉ điềm tĩnh và trầm tư mặc tưởng. Nhạc trong đoạn phim đóng vai trò chủ đạo trong việc gợi ra trong chúng ta cảm xúc hồ hởi hay thanh bình.

Tôi thử làm một thí nghiệm tương tự bằng cách sử dụng một đoạn trong bộ phim kinh điển *Rocky,* trong đó nhân vật Rocky Balboa đang luyện tập cho một trận đấu lớn. Bản phim gốc có âm nhạc hào hùng mô tả chiến thắng của Rocky trong tương lai, đánh bại mọi đối thủ khó nhằn nhất. Tôi tạo một phiên bản khác trong đó có cùng một cảnh luyện tập nhưng nền là âm

nhạc chậm buồn. Tâm trạng ngay lập tức thay đổi 180 độ. Nhân vật Rocky trông như một kẻ bại trận hơn là một anh hùng. Những nét nhăn mặt vì đau trông giống những lỗi lầm chết người hơn là dấu hiệu của sức mạnh và ý chí. Tất nhiên, âm thanh được sử dụng trong mọi bộ phim và các chương trình truyền hình. Tiếng cười trong hài kịch gợi cảm xúc cho ta khi có cảnh vui nhộn, cũng như âm thanh rùng rợn cảnh báo ta đang xem một cảnh dựng tóc gáy trong phim kinh dị.

Âm thanh không chỉ ảnh hưởng đến cảm xúc mà còn đến vị giác nữa. Một nghiên cứu của Adrian North tại Anh chứng minh rằng cách ta thưởng thức rượu vang thay đổi kỳ lạ tùy vào nhạc nền. Trong nghiên cứu này, người tham gia uống rượu vang trắng và đỏ rồi điền vào bảng khảo sát về vị giác của họ. Nhạc nền thay đổi theo mỗi lần thử. Âm nhạc được chọn làm nền lần lượt là nhạc sôi động, phảng phất, nhẹ nhàng, và đồng quê. Kết quả khảo sát cho thấy trải nghiệm mùi vị của rượu trùng hợp với nhạc nền. Về mặt hiệu quả, nhạc nền thực sự đã thay đổi mùi vị của rượu![4]

EWAN MCINTOSH, một chuyên gia quốc tế về lĩnh vực công nghệ và học tập, đã dành nhiều thời gian nghiên cứu về không gian học tập. Ông mô tả bảy loại không gian khác nhau có thể tồn tại cả trong đời thực lẫn trên mạng. Dựa trên nghiên cứu trước đây của Matt Locke, Ewan mô tả các loại không gian khác nhau sẽ làm

thay đổi ngoạn mục cách ta giao tiếp với người khác.[5] Nếu muốn tạo một không gian tối ưu hóa cho sự đổi mới, bạn nên xem xét tất cả những loại không gian này.

*Những yếu tố gây áp lực chính là công cụ hữu ích, rất cần được linh hoạt điều chỉnh để chúng có thể tạo ra chất xúc tác và khơi nguồn sáng tạo.*

Loại không gian thứ nhất là "**không gian riêng tư**". Mỗi chúng ta đều cần tìm một không gian để thể hiện chính mình một lúc nào đó trong ngày. Nếu không được ai bố trí hẳn cho một không gian như vậy, một văn phòng riêng chẳng hạn, ta sẽ tự mình tạo ra nó. Với một số người, đó là việc tìm một chỗ để gọi một cuộc điện thoại riêng tư. Với học sinh trong trường, đó là tìm ra một chỗ nhỏ trên một ghế đá và khoanh chân lại, tạo một không gian riêng để nhắn tin cho bạn bè.

Loại thứ hai là "**không gian nhóm**", nơi một nhóm nhỏ làm việc cùng nhau. Chuyện nghe đơn giản, nhưng rất nhiều lớp học và văn phòng lại thiết kế để ngăn chặn hoạt động theo nhóm này. Ta thường ngồi theo hàng trong giảng đường hoặc tách biệt với nhau qua những chiếc bàn giấy không thể di chuyển, hoặc những văn phòng chia thành nhiều ô làm việc. Không gian nhóm rất quan trọng, vì nó mang đến cơ hội cộng tác chặt chẽ. Trong gia đình, không gian nhóm thường

là chiếc bàn ăn, nơi mọi người tập họp, chia sẻ những chuyện xảy ra trong ngày và bàn tán nhiều mối quan tâm chung.

Thứ ba, "**không gian phát hành**" được thiết kế để thể hiện sự việc đang xảy ra. Không gian này có trong thực tại lẫn trong thế giới ảo. Trong thế giới ảo hoạt động phát hành xảy ra trên các trang web khi ta chia sẻ hình ảnh và các đoạn phim phản ánh những việc đã làm, những nơi đã tới. Trong thế giới thực, đó là các đồ vật trong phòng nhà bạn, như tranh vẽ, tác phẩm nghệ thuật, đồ lưu niệm... như đang kể về bạn cho khách đến chơi nhà. Thêm vào đó, các ví dụ về không gian phát hành còn là cánh cửa tủ lạnh, bảng thông báo với những tờ ghi chú và hình ảnh. Trong một văn phòng, loại không gian này thường được ban giám đốc phớt lờ, nên nhân viên có thể sắp đặt ô làm việc của mình với nhiều món đồ kỷ niệm. Các đồ vật như vậy vừa để nhắc nhở những sự kiện đã xảy ra vừa là chất kích thích cho những nỗ lực sáng tạo sau này.

Thứ tư, "**không gian thể hiện**" là nơi bạn có thể chia sẻ ý tưởng hoặc tiến hành thực hiện ý tưởng. Không gian này kích thích trí tưởng tượng, giúp mang ý tưởng vào cuộc sống. Nó không cần phải là không gian cố định, nhưng nên luôn ở trạng thái sẵn sàng khi cần thiết. Ví dụ nếu đồ đạc có thể được di chuyển đi chỗ khác, thì bất cứ căn phòng nào cũng có thể trở thành không gian thể hiện mỗi khi bạn cần.

Thứ năm, "**không gian tham gia**". Về cơ bản, đó là những nơi cho phép người ta tham gia vào sự kiện đang xảy ra. Ví dụ Ewan đề nghị rằng nếu biến một sân trường thành một khu vườn công cộng nơi học sinh chăm sóc cây cảnh, thì ta đã biến đổi từ một không gian nhóm thành không gian tham gia. Hoặc nếu bạn giúp nhân viên ý thức về việc sử dụng điện bằng cách hiển thị số liệu tiêu hao theo thời hạn thực, thì thái độ trong không gian đó tự nhiên sẽ thay đổi. Họ sẽ tham gia nhiều hơn chứ không chỉ đơn giản là có mặt.

Loại không gian thứ sáu là dành cho "**dữ liệu**". Không gian này giống như một thư viện hoặc một cơ sở dữ liệu, nơi bạn lưu trữ các thông tin cần thiết sau này. Nó không nhất thiết nằm ở nơi công cộng, nhưng khi cần thì dễ dàng có ngay, dù ở hình thức giấy tờ hay trực tuyến. Khi thông tin ngày càng dễ tiếp cận trên mạng, ta cần ý thức không gian đó ảnh hưởng đến phong cách làm việc như thế nào. Ngày xưa, người ta dựa vào các sách tham khảo trong thư viện để lấy tài liệu cần thiết. Giờ đây phần lớn thời gian trong ngày, đa số chúng ta ngồi lì để lướt web vì đó là nơi ta có thể tìm thấy thông tin cần thiết một cách dễ dàng.

Cuối cùng là "**không gian quan sát**" cho phép ta quan sát thụ động những gì đang xảy ra chung quanh. Đôi khi ta muốn hoặc cần là người quan sát thụ động, nhìn và nghe những gì đang xảy ra hơn là chủ động tham gia. Khi ngồi quan sát, ta nắm bắt được nhiều

thông tin rất ý nghĩa về các hoạt động trong môi trường của mình, khiến ta cảm thấy liên hệ nhiều hơn với tổ chức đó.

KHÔNG GIAN SÁNG TẠO sẽ dẫn tới tác phẩm sáng tạo. Hãng phim Pixar, với nhiều bộ phim đầy sáng tạo như *Câu chuyện đồ chơi* hay *Đi tìm Nemo*, là một ví dụ tuyệt vời. Các nhân vật trong phim của Pixar sẽ ra chào đón khi bạn tới thăm nơi này; và mỗi nhà thiết kế được khuyến khích tạo ra không gian phản ánh niềm đam mê của mình. Kết quả là tại hãng Pixar có một văn phòng giống ngôi nhà làm bằng bánh gừng, một văn phòng khác giống như túp lều lợp lá, một văn phòng khác giống như lâu đài Lego. Chắc chắn rằng điều này không chỉ là để cho vui. Các nhà thiết kế của hãng Pixar không thể nào có được những sản phẩm sáng tạo như thế nếu không có một môi trường đầy kích thích và phong phú đến vậy.

Bạn không cần có một xưởng phim khổng lồ và thành công để tạo một không gian đầy kích thích. Nhiều công ty mới thành lập đã chấp nhận triết lý này. Không những không gian dẫn dắt công việc sáng tạo hơn, mà còn giúp hấp dẫn và giữ chân những nhân viên đam mê làm việc trong môi trường như vậy. Công ty Scribd là một ví dụ điển hình. Do Trip Adler điều hành, công ty Scribd là một diễn đàn xuất bản trên mạng, có văn phòng rộng rãi, mái trần rất cao. Họ có

một đường ray chạy khắp chiều dài văn phòng; một bộ sưu tập các xe tập đi của em bé, thú nhún, súng giả, ván trượt, xe đạp một bánh, và xe đẩy scooter của trẻ em. Họ còn có dàn karaoke, bàn bida, bàn bóng bàn. Nhân viên cũ làm quen với một nhân viên mới bằng cách chọn một món đồ chơi và gắn tên họ vào. Họ còn sáng tạo một loại trò chơi mới gọi là "Scracing" kết hợp giữa từ "Scribd" và "racing" (đua). Trip nói rằng trò chơi mới này thúc đẩy tính sáng tạo trong công ty lên một mức độ mới. Chắc chắn nhân viên không chơi suốt ngày, nhưng trò chơi và các món đồ chế tác

*Nếu sống và làm việc trong một môi trường đầy kích thích, tâm trí bạn sẽ mở rộng chào đón những ý tưởng mới mẻ. Nhưng nếu môi trường buồn tẻ và cứng nhắc, tính sáng tạo sẽ bị bóp nghẹt và dập tắt.*

sẽ nhắc nhở rằng họ được khuyến khích sáng tạo trong mọi việc họ làm.

Mặc dù không gian có tầm quan trọng đến sự đổi mới như thế, nó cũng chỉ là vỏ bọc cho những người bên trong. Do đó, việc ai là người ở bên trong không gian của bạn cũng quan trọng không kém. Mỗi con người trong môi trường của bạn đều ảnh hưởng đến văn hóa và nhiều khía cạnh đã bàn. Điều này không những áp dụng với những người bạn trực tiếp làm việc, mà còn cho cả những người bạn gặp gỡ khi đi quanh tòa nhà. Trên thực tế, sự kết nối tình cờ giữa con người với nhau nơi hành lang một tòa nhà đóng vai trò to lớn để xác định sự việc sẽ xảy ra trong không gian của bạn. Nó phản ánh nghiên cứu của Rory McDonald, đã đề cập bên trên, về những "cuộc chơi" song hành trong công việc. Ông nghiên cứu về quá trình mà người lớn, cũng giống như trẻ em, đã gây ảnh hưởng sâu xa đến người chung quanh ngay cả khi họ không chủ động liên hệ với nhau.

Không gian là yếu tố then chốt trong môi trường sống của mỗi chúng ta, vì nó truyền đạt rõ ràng những

gì nên hoặc không nên làm. Nếu sống và làm việc trong một môi trường đầy kích thích, tâm trí bạn sẽ mở rộng chào đón những ý tưởng mới mẻ. Nhưng nếu môi trường buồn tẻ và cứng nhắc, tính sáng tạo sẽ bị bóp nghẹt và dập tắt. Giống như Liz Gerber khuyến khích học viên trong khóa học của bà, hãy sắp xếp lại đồ đạc, cầm cọ sơn lên, phủ đầy không gian với các sản phẩm chế tác nghệ thuật, hoặc cầm tua-vít lên và thiết kế lại một không gian khơi nguồn sáng tạo.

Không gian chính là sân khấu nơi ta trình diễn cuộc đời mình. Muốn sáng tạo, bạn cần xây dựng một môi trường sống có khả năng mở toang trí tưởng tượng của bạn.

Chương 6

# CÂU CHUYỆN TRÁI DỪA

CÁCH ĐÂY VÀI NĂM, biên tập viên của tôi là Gideon gọi điện báo rằng nhà xuất bản HarperOne muốn xuất bản cuốn sách này. Anh rất mừng vì tôi có tới mười tháng để hoàn tất dự án. Cuốn sách trước của tôi, *Nếu tôi biết được khi còn 20*, đã được thực hiện trong kế hoạch bốn tháng căng thẳng. Lúc đầu, thời hạn của cuốn sách ấy rất phù hợp. Tuy nhiên, tôi đã chần chừ cho đến khi chỉ còn bốn tháng thôi. Mỗi ngày tôi cứ trì hoãn chuyện viết lách và ngạc nhiên vì điều ấy. Tôi biết lẽ ra mình nên hoàn thành cuốn sách và nhiệt tình hơn với dự án. Vậy sao tôi lại trì hoãn hết ngày này qua ngày khác?

Cuối cùng tôi nhận ra rằng hoãn chuyện viết sách là có mục đích. Đó là sự chần chừ sáng tạo! Thực chất, tôi đang tạo một áp lực để sáng tạo. Khi cho thêm thời gian, Gideon đã phá bỏ một nguồn thúc đẩy quan trọng giúp tôi sáng tạo. Vì vậy, dẫu không cố ý, tôi đã tự tạo ra áp lực.

Là một nhà giáo dục, đáng ra tôi phải biết chuyện này sẽ xảy ra. Sinh viên của tôi cũng làm y như vậy.

Nếu có một bài tập trong mười tuần, sinh viên sẽ đợi đến tuần thứ tám mới bắt đầu. Thật ra, tôi từng cho sinh viên một dự án lâu dài, nhưng cuối cùng lại chia thành ba dự án, mỗi dự án dài hai tuần. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Sinh viên có công việc gấp ba lần, nhưng lại làm tốt hơn và thích thú hơn. Ở đây áp lực có ngay từ ban đầu, và năng lượng của sinh viên thì không bao giờ lụi tàn, vì không còn thời gian lãng phí. Sự thúc ép dưới mọi hình thức đều đóng vai trò quan trọng để có kết quả sáng tạo. Như Marissa Mayer, CEO của Yahoo!, từng nói: "Óc sáng tạo thích bị thúc ép".[1] Và thời gian là một trong nhiều ví dụ điển hình.

Teresa Amabile, Constance Hadley, và Steve Kramer, thuộc Trường Kinh doanh Harvard, mô tả quan niệm này rất hay. Họ đã nghiên cứu tính sáng tạo trong các công ty nhiều năm nay. Trong một bài viết đề tựa "Sáng tạo dưới họng súng"[2] Amabile cùng cộng sự cho thấy áp lực thường ảnh hưởng đến sự sáng tạo qua ma trận sau:

| Sáng tạo cao | THÁM HIỂM | NHIỆM VỤ |
|---|---|---|
| Sáng tạo thấp | LÁI TỰ ĐỘNG | CỐI XAY |
| | Áp lực thấp | Áp lực cao |

Có những điều kiện qua đó ta trải nghiệm áp lực thấp, sáng tạo cao. Ta cảm thấy như thể mình đang đi *thám hiểm* bởi vì ta được tự do tìm kiếm những cơ hội rộng mở. Trong điều kiện này mỗi cá nhân cần rất năng động và đầy cảm hứng để tận dụng khoảng thời gian không có áp lực này cho nỗ lực sáng tạo.

Có những lúc áp lực thấp dẫn đến sáng tạo cũng thấp. Trong trường hợp này người ta cảm thấy như thể họ đang ở chế độ *lái tự động*. Chẳng có nguồn khích lệ hay cảm hứng bên ngoài nào để sáng tạo, họ buồn chán và thụ động.

Đôi khi áp lực cao sẽ dẫn đến sáng tạo thấp. Điều này xảy ra dưới áp lực liên tục và không tập trung. Người ta cảm thấy công việc không quan trọng và mục tiêu thì cứ thay đổi hoài. Trong tình thế này họ cảm thấy như thể đang đứng trên một cái *cối xay* không bao giờ ngừng.

Cuối cùng, có những điều kiện áp lực cao dẫn đến sáng tạo cao, và người ta cảm thấy như thể họ đang thực hiện *nhiệm vụ*. Trong điều kiện này, dù nhiều áp lực, nhưng mục tiêu lại rõ ràng, tập trung và quan trọng, nên tính sáng tạo rất cao. Một ví dụ điển hình về tình huống này xảy ra trong thảm họa phi thuyền Apollo 13 vào năm 1970. Amabile cùng đồng nghiệp đã mô tả chính xác sự kiện này trong bài viết của họ:

Năm 1970, trong chuyến bay đến mặt trăng của phi thuyền Apollo 13, một vụ nổ đã xảy ra trên khoang tàu, phá hủy hệ thống lọc khí, dẫn đến sự gia tăng cực kỳ nguy hiểm khí $CO_2$ trong buồng lái. Nếu không kịp thời sửa chữa hoặc thay thế hệ thống này, phi hành gia sẽ chết trong vài giờ. Tại trung tâm điều khiển NASA ở Houston, hầu như tất cả kỹ sư, nhà khoa học, kỹ thuật viên ngay lập tức tập trung vào sự cố. Xem xét mô hình của tất cả vật dụng có trên phi thuyền, họ tuyệt vọng tìm cách chế tạo hệ thống lọc khí để các phi hành gia có thể thay thế. Từng vật liệu khả thi đều được nghiên cứu, kể cả bìa cuốn sách hướng dẫn. Khi thời gian còn rất ít, họ nghĩ ra được một mô hình vừa xấu xí vừa cục mịch, không thể gọi là hoàn hảo, nhưng có vẻ đáp ứng được yêu cầu. Các kỹ sư nhanh chóng truyền đạt bản thiết kế đủ rõ ràng để các phi hành gia đang kiệt sức có thể chế tạo thành công bộ lọc khí. Nó hoạt động tốt và cứu sống ba phi hành gia.

Rõ ràng là trong tình thế ấy mọi người liên quan phải chịu áp lực dữ dội và tính sáng tạo được nâng cao không ngờ. Thời gian có hạn và vật liệu có hạn, mạng sống như treo trên sợi tóc. Tình huống có thể khác, nhưng kiểu hối hả này vẫn luôn xảy ra mỗi khi ta phải chạy đua theo một sự kiện đang đến phút chót, hoặc khi ta tăng tốc để kịp đưa sản phẩm ra khỏi nhà máy trước thời hạn khắc nghiệt.

Tinh thần chạy đua như thế đã xảy ra tại công ty eBay sau sự kiện ngày 11 tháng Chín 2001, khi bọn khủng bố phá hủy Trung Tâm Thương Mại Thế Giới ở thành phố NewYork. Công ty eBay quyết định phát động chương trình "Bán đấu giá quyên góp cho nước Mỹ" với mục tiêu bán sản phẩm để quyên góp 100 triệu đôla trong vòng 100 ngày. Nỗ lực để lên kế hoạch và xây dựng gói sản phẩm này lẽ ra phải mất 20 tuần để hoàn thành. Tuy nhiên, khi tình huống xảy đến thì chỉ có ba ngày mà thôi – một ngày để thiết kế trang web và hai ngày viết mã và kiểm tra lại. Một trăm kỹ sư của eBay được chỉ định cho dự án này. Họ làm việc suốt ngày và cả ngày cuối tuần, hoàn tất công việc trước hạn chót đúng một tiếng đồng hồ. Tất cả mọi thành viên trong dự án đều cảm thấy họ đang thực hiện một nhiệm vụ, với một mục tiêu rất quan trọng và tập trung. Đó chính là lời nhắc nhở mạnh mẽ về những gì cần hoàn thành khi tình huống khẩn cấp đòi hỏi họ suy nghĩ sáng tạo và nhanh gọn.[3]

Ta hãy đi sâu vào kinh nghiệm này để tìm hiểu sự thúc ép ở môi trường làm việc kích thích sáng tạo như thế nào. Hãy quan sát những người bắt đầu kinh doanh. Đa số các doanh nghiệp trẻ có tài nguyên hạn chế và phải nhanh chóng mang sản phẩm vào thị trường. Sự thúc ép này thường là tốt đẹp và tạo chất xúc tác cho sáng tạo với người mới bắt đầu.

Ann Miura-Ko, thành viên của Floodgate Fund, nhấn mạnh đến cảm xúc này. Bà tin rằng sự thúc ép rất cần thiết cho mọi công ty, nhất là công ty mới khởi nghiệp. Không có sự thúc ép, công ty dễ thất bại khi theo đuổi chiến lược, ít sáng tạo để tìm cách đạt tới mục tiêu. Khi nguồn tài nguyên hạn chế, người sáng lập công ty phải cắn răng thỏa hiệp, phải tìm cách sáng tạo để giải quyết vấn đề. Họ phải hy sinh những gì mình muốn làm để thực hiện những gì họ cần làm. Áp lực buộc họ phải nghĩ kỹ, phải ưu tiên đúng việc, và hết sức sáng tạo.

Có một minh họa rất hay từ bộ phim *Monty Python và Chiếc chén Thánh*. Trong một cảnh của bộ phim ít kinh phí này, bạn nghe tiếng ngựa vang lên trong lớp sương mù dày đặc. Khi nhân vật đến gần hơn, bạn nhận ra chẳng có con ngựa nào – chỉ có một người lính đập hai vỏ dừa với nhau tạo ra tiếng giống vó ngựa kêu. Vì kinh phí quá ít nên họ không đủ tiền thuê ngựa. Thay vào đó, các diễn viên quyết định vỗ hai vỏ dừa vào nhau để tạo âm thanh. Thay cho ngựa thật, hóa ra dùng vỏ dừa lại trông vui nhộn hơn cho cảnh phim. Câu chuyện này nhắc nhở rằng ít hơn thường cho nhiều hơn. Thêm vào đó, nó phản ánh thông điệp về việc đặt lại vấn đề. Khi hỏi câu "Làm thế nào tạo ra tiếng ngựa phi?" thay vì câu "Làm thế nào có ngựa?" thì giải pháp thay đổi đến kinh ngạc. Bất cứ khi nào bạn bị thúc ép căng thẳng, hãy nhớ đến câu chuyện quả dừa để tìm nguồn cảm hứng!

Ý tưởng này được phản ánh trong nghiên cứu của Eric Ries về phương pháp gọi là "Khởi đầu thiếu thốn".[4] Ông phát triển phương pháp này khi là nhà đồng sáng lập và lãnh đạo kỹ thuật của công ty IMVU, một công ty trò chơi mạng rất thành công. Qua trải nghiệm, ông biết được rằng làm việc với sự thúc ép sẽ tạo kết quả tốt hơn. Triết lý trong phương pháp "Khởi đầu thiếu thốn" chủ trương tạo nhanh những mẫu thử nghiệm sản phẩm để kiểm chứng sức tiêu thụ của thị trường bằng cách cho ra mắt một sản phẩm "hoạt động được ở mức tối thiểu". Khi dành thời gian và tiền bạc ở mức thấp nhất cho một sản phẩm mới trước khi tung ra thị trường, bạn nhận được phản hồi từ khách hàng nhanh hơn rất nhiều. Nó giúp bạn phát triển và đổi mới sản phẩm nhanh hơn khi áp dụng phương pháp vận hành truyền thống. Phương pháp này lan nhanh như một đám cháy khi nhiều công ty nhận ra rằng ngay cả khi phát triển các sản phẩm kỹ thuật phức tạp, cái ít hơn vẫn có thể cho nhiều hơn.

Để chứng minh cho khái niệm này trong lớp sáng tạo, tôi yêu cầu sinh viên nghĩ ra toàn bộ một dòng thiệp chúc mừng trong vòng ba mươi phút. Như bạn có thể hình dung, một công ty phải mất hàng tháng để hoàn tất công việc này. Tôi giao nhiệm vụ vào một ngày nghỉ lễ và vật liệu không gì khác ngoài giấy, bút, và kéo. Cuối thời hạn trên, họ phải trình bày bốn mẫu thiệp có thể bán được với mức doanh thu nào đó. Mọi

người tận tình thiết kế và đội thắng cuộc sẽ có phần thưởng. Điều này nghĩa là tất cả mọi người chỉ có thời gian hạn chế, tài nguyên hạn chế, và sự cạnh tranh.

Kết quả thật đáng khích lệ. Ví dụ với ngày nghỉ là Ngày Trái Đất, có đội tạo một mẫu thiệp đính kèm hạt giống có thể trồng sau khi người đó đọc xong thiệp, một đội khác làm thiệp sao cho có thể chuyển sang người khác dùng tiếp với thông điệp tiết kiệm giấy. Các sinh viên luôn phấn kích với sản phẩm họ hoàn tất trong một thời hạn vô cùng ngắn và thừa nhận rằng áp lực quả là chất xúc tác tuyệt vời.

*
* *

Có nhiều tình huống đời thường mà trong đó, sự thúc ép dữ dội dẫn đến nguồn sáng tạo dồi dào. Twitter là một ví dụ tuyệt vời. Chỉ trong vòng 140 ký tự để lời nhắn của bạn được chuyển đi, bạn cần kiềm chế và khéo léo để đưa ra một tiêu đề khiến người đọc chú ý. Điều này thoạt đầu trông rất hạn chế – và quả như vậy. Nhưng theo thời gian, người ta chợt khám phá nhiều cách sáng tạo để sử dụng nó. Là người sử dụng Twitter, tôi thường lên kế hoạch làm thế nào để mô tả những gì đang thực hiện hoặc đang chứng kiến qua lượng ký tự hạn chế như vậy. Giống như một tấm vải sơn dầu nhỏ xíu chờ bạn vẽ, nó đòi hỏi tập trung như tia laser để sáng tạo và truyền đạt một hình ảnh đầy ý nghĩa.

Dưới đây là một số ví dụ thú vị. Trong địa chỉ @ cookbook, Maureen Evans cho bạn những công thức nấu ăn chỉ trong khoảng 140 ký tự, ví dụ như thế này:

> Roast Snow Pea & Grapefruit Salad: zest,dice grapefruit;mix juice+t lem&honey&sesoil. Toss lb pea/t sesoil/1/4t zest&s+p;broil~3m. Toss all.
> (Đậu tuyết nướng & salad bưởi: xắt,xay bưởi;trộn nc quả+cốt chanh+mật ong+dầu v`g. Trộn 1b đậu/dầu v`g/hg liệu;ng ~3p. Trộn đều. )

Một người sử dụng Twitter khác, Jonah Peretti đưa ra cách để sáng tạo trang "Tự phiêu lưu cùng Twitter" rất thú vị. Sau đây là một ví dụ:

> Hãy chọn Tự phiêu lưu cùng Twitter! Chúc may mắn! => /http://bitly/Start-The-Adventure
> Bạn được giao nhiệm vụ nguy hiểm để cứu thế giới! Bạn sẽ 1) http://bit.ly/Accept-Mission (nhận nhiệm vụ) hay 2) http://bit.ly/Go-On-Vacation (đi nghỉ)
> Bạn nhảy dù xuống Bắc Triều Tiên vượt qua lính gác, tiếp cận bom hạt nhân. Bạn sẽ 1) http://bit.ly/Cut-Red-Wire (cắt dây đỏ) hay 2) http://bit.ly/Cut-Blue-Wire (cắt dây xanh)
> Cắt dây màu xanh sẽ kích hoạt phản ứng hạt nhân – trời ơi thôi rồi. =>/http://bit.ly/Do-You-Survive (sống sót nổi không)
> Cuộc đời vụt qua trước mắt khi bạn chết. Nếu sống lại bạn có làm khác đi? Hãy thử lại =>/http://bit.ly/play-again

Nếu sức ép càng dữ dội hơn nữa thì sao? Chỉ còn sáu từ thôi? Hình như nhà văn Ernest Hemingway cũng từng bị hỏi rằng ông có thể viết hồi ký chỉ trong 6 từ hay không. Ông trả lời bằng câu chuyện buồn sau: "Bán: giày trẻ em, không rách." Thử thách này là do tạp chí *SMITH* đưa ra, rồi họ đưa thử thách này tới mọi người thông qua trang web của mình, từ đó họ tạo nên một cuốn sách lọt vào tốp bán chạy nhất.[5]

Quét mã để
xem minh họa

Thật đáng kinh ngạc khi thấy sáu từ ngắn ngủi lại có thể sáng tạo và kỳ diệu như thế nào. Sau đây là vài ví dụ từ trang web ấy:

- Cứ lặp lại. Cứ lặp lại.
- Tôi đính hôn trong một ngày.
- Tôi chỉ tàn chứ không phế.
- Từ trường, đến quán, thành chồng.
- Vui thành việc. Tìm vui mới.
- Tôi không lười. Tôi tự đi.
- Cha bất cẩn, con cẩn thận.

Để kích thích trí tưởng tượng của sinh viên và tìm hiểu họ trong buổi đầu, tôi yêu cầu họ tự giới thiệu mình chỉ trong sáu từ. Sự hạn chế quá sức này lại có nhiều kết quả thú vị. Sau đây là vài ví dụ:

- Thích ý tưởng có băng dính.
- Xác chết không theo em nữa.
- Hai mắt mở, vẫn thấy mờ.
- Chưa hề giảm bớt liều lĩnh.

Trong vài trường hợp, phương pháp ngược lại tỏ ra rất hiệu quả: loại bỏ toàn bộ áp lực, hoặc loại bỏ từng chút một. Theo Diego Piacentini, giám đốc bộ phận điều hành quốc tế của Amazon, các giám đốc của công ty này thường loại bỏ các áp lực về tài chính khi đưa ra một quyết định cho công việc. Họ hỏi liệu mình có đưa ra quyết định đặc biệt nào đó có lợi cho khách hàng hay không nếu nó không gây ảnh hưởng gì về tài chính. Nếu câu trả lời là có, họ sẽ tìm cách thực hiện giải pháp đó, cho dẫu quyết định ấy không ổn về mặt tài chính trong thời gian ngắn.

Ví dụ trước năm 2002, Amazon miễn cước giao hàng trong các ngày lễ, còn những ngày khác thì không. Đương nhiên khách hàng mua nhiều sản phẩm hơn vào ngày lễ vì không phải trả cước vận chuyển. Điều tra ban đầu cho thấy công ty không thể tặng cước phí suốt năm, vì nó tốn kém và làm suy giảm lợi nhuận. Rồi ban lãnh đạo tự hỏi có giải pháp nào không nếu giả sử họ không bị thúc ép về tài chính. Câu trả lời là có. Vì vậy họ tìm cách thực hiện tiếp chính sách này. Nhờ tìm ra nhiều cách để gia tăng số lượng chuyển hàng, cuối cùng họ đã thương lượng được giá vận chuyển rẻ hơn, và điều đó mang lại lợi ích cho mọi khách hàng.

Môi trường nào cũng có những điều thúc ép, gây áp lực. Đó có thể là thời gian, tiền bạc, không gian, con người, hoặc sự cạnh tranh. Những yếu tố này giúp trí tưởng tượng trở nên bén nhạy và nâng cao đổi mới. Ngay cả khi bạn có nguồn tài nguyên phong phú đi nữa, việc xem xét phương án vượt qua các thử thách mà không cần dùng nguồn tài nguyên của mình cũng là điều rất có giá trị. Những yếu tố gây áp lực chính là công cụ hữu ích, rất cần được linh hoạt điều chỉnh để chúng có thể tạo ra chất xúc tác và khơi nguồn sáng tạo.

Chương 7

# DỤ MÈO

TRÊN CHUYẾN XE xuyên quốc gia cùng gia đình khi tôi còn nhỏ, cha mẹ tôi thường bày trò cùng ba đứa chúng tôi để giải trí. Một trong số các trò chơi là tìm các xe chạy ngang có biển số một tỉnh nào đó, một trò khác là xác định những vận thể bí mật trong cảnh quan hai bên đường, và một trò khác nữa là tìm mọi thứ có tên bắt đầu bằng một ký tự trong bảng mẫu tự, lần lượt từ A tới Z. Những trò chơi truyền thống này góp phần cho trò chơi trong đời thực. Mỗi gia đình đều có luật lệ riêng, mỗi lớp học, cơ quan, tổ chức xã hội nào cũng vậy. Đồng thời, mỗi môi trường cũng giống như một trò chơi. Luật lệ – cũng như khen thưởng và trừng phạt – của từng trò chơi ảnh hưởng sâu xa tới hành vi của chúng ta.

Chúng ta vốn dĩ bị điều chỉnh theo luật lệ và nhanh chóng học biết sự khác nhau mơ hồ giữa những gì được mong đợi trong từng môi trường sống. Vì thế, muốn nâng cao sự sáng tạo của mình và của những ai ta sống và làm việc chung, bạn cần áp dụng các luật lệ và phần thưởng nhằm thúc đẩy đổi mới. Tương tự như không gian và sự thúc ép trong môi trường giúp tăng tốc cỗ

máy sáng tạo, bạn cũng có thể thay đổi luật lệ và cách khen thưởng để khơi thêm nguồn sáng tạo.

Do các trò chơi điện tử ngày càng phổ biến và lan rộng, nên một số nhà nghiên cứu đã trở thành chuyên gia về sự tinh tế của các trò chơi ấy để tìm hiểu ảnh hưởng của chúng đến hành vi. Người ta áp dụng hiểu biết đó để thiết kế nguyên tắc cho nhiều môi trường khác nhằm tác động đến hành vi. Ứng dụng này được gọi là "Bắt chước trò chơi điện tử" (Gamification).

Tom Chatfield, thuộc Đại học Bristol, nghiên cứu về gamification và đưa ra danh sách các yếu tố thôi thúc con người biểu lộ hành vi như mong đợi.[1] Dựa vào nguyên tắc tâm lý có thể phổ biến dễ dàng và áp dụng cho bất cứ tổ chức nào, ta có những tham số quan trọng sau cần xem xét khi muốn khơi nguồn sáng tạo.

Quét mã để
xem đoạn phim

**Thứ nhất, Chatfield mô tả nhu cầu được phản hồi chính xác và liên tục về sự tiến bộ của từng người trong bất cứ phần việc nào**, nghĩa là cho họ số liệu phản ánh công việc đang tiến triển ra sao trong từng giai đoạn rất nhỏ. Ví dụ người chơi trò chơi điện tử sẽ thấy điểm số mọi lúc, phản hồi nhanh chóng họ đang chơi giỏi hay đang tụt lại phía sau. Điểm số cứ tăng lên với mỗi

chiến thắng nhỏ nhất, qua đó người chơi nhanh chóng nhận ra cách nào hay và cách nào dở. Các trò chơi danh tiếng như Angry Birds, được tải hàng triệu lần mỗi ngày, chứng minh rất rõ điều này. Mỗi lần chơi chỉ trong khoảng vài giây và có ngay các phản hồi. Người chơi nhanh chóng dễ dàng thử nghiệm nhiều cách khác nhau để phát triển một chiến lược thành công.

Nguyên tắc tương tự được áp dụng cho xe hơi chạy xăng và điện, với bảng điều khiển hiển thị chính xác tài xế đang lái xe hiệu quả như thế nào. Phản hồi tức thời này đã biến việc điều khiển xe trở thành một trò chơi, khi các tài xế cố lái làm sao để đạt "điểm" cao nhất. Joe Nocera mô tả cuộc thử nghiệm lái xe hơi điện Chevy Volt trong vài ngày như sau:

> Trên bảng điều khiển, cùng với đồng hồ đo tình trạng pin còn có một đồng hồ khác đo xe chạy được bao nhiêu dặm trên một gallon xăng. Trong hai tiếng đồng hồ lái xe đến Southampton, tôi dùng 2 gallon xăng, bằng một phần tư thùng xăng. Vì vậy, khi lái vào xa lộ, đồng hồ đo 50 dặm một gallon.
> Hôm sau, khi đã sạc điện suốt đêm, tôi không dùng xăng nữa. Sau khi lái 30 dặm vào buổi sáng, tôi sạc pin vài giờ trong lúc làm việc vặt tại nhà... Điều này giúp tôi thêm 10 dặm chạy bằng điện, quá đủ để tôi đi vài nơi vào buổi tối mà không dùng xăng. Đồng hồ

đo được 80 dặm cho 1 gallon xăng. Ngày hôm sau nó nhảy lên 100. Tôi nhận ra mình bị ám ảnh với số dặm trên một gallon, cùng việc tránh mua thêm xăng. Bất cứ khi nào đi đâu về, tôi lại sạc điện, dù chỉ là một vài tiếng, chỉ để có thêm vài dặm trên đồng hồ đo. Tôi thực sự kiểm soát được mình tiêu thụ bao nhiêu nhiên liệu, và cảm thấy mình rất quyền lực. Khi tôi đem xe trả lại cho công ty General Motors, tôi đã lái được 300 dặm mà không cần phải thêm một giọt xăng nào ngoài hai gallon xăng ban đầu. Tôi không phải là thành viên câu lạc bộ lái xe, nhưng tôi vẫn nói với bạn rằng: tôi rất tự hào về bản thân.

Khi tôi mô tả cho ông Lutz về ảnh hưởng tâm lý mà chiếc xe Volt tác động đến mình, ông cười và nói: "Đúng, nó giống như một trò chơi điện tử liên tục phản hồi điểm số của anh."[2]

Nocera sau đó ghi nhận trong bài viết: "Người lái xe Volt thường lái được 1.000 dặm hoặc hơn nữa mới cần mua thêm xăng". Đó là một minh họa sống động về ảnh hưởng của sự phản hồi thường xuyên đến hành vi của chúng ta.

Hãy tưởng tượng nếu chúng ta áp dụng kiểu phản hồi như vậy về hành vi của mình trong mọi nỗ lực công việc thì hiệu quả sẽ mạnh mẽ như thế nào. Ví dụ hãy xem xét mối quan hệ giữa nhân viên phục vụ và thực khách tại một nhà hàng. Một số khách muốn

được quan tâm chăm sóc thật nhiều, một số lại muốn một mình. Nếu họ có một màn hình trên bàn biểu thị họ muốn gì cùng số tiền tip dự tính nếu được phục vụ như vậy, nhân viên sẽ nhận được phản hồi liên tục về công việc họ đang làm và điều chỉnh hành vi của mình dựa trên phản hồi ấy.

Kiểu kiểm soát tiểu tiết này đang dần phổ biến trong các chiến dịch tranh cử tổng thống. Trong lần tranh cử vài năm trước, đài CNN phát sóng buổi tranh luận giữa Barack Obama và John McCain với một biểu đồ bên dưới màn hình biểu thị phản ứng của khán giả theo thời gian thực. Những khán giả được lựa chọn sẽ cho mỗi ứng viên điểm âm hoặc dương tùy vào phản ứng của họ với những lời phát biểu. Kết quả được tập hợp và xuất hiện dưới đáy màn hình.

Ngược hoàn toàn với phương pháp này là cách đánh giá thường thấy trong các công ty, được tiến hành mỗi năm một lần để bình bầu và quyết định tiền thưởng cho nhân viên. Phản hồi không thường xuyên này không những gây căng thẳng rất lớn cho nhân viên, mà còn giết chết sự sáng tạo. Với phản hồi không thường xuyên như vậy, nhân viên sẽ chọn sự an toàn và không sáng tạo cái mới để tránh rủi ro bị nhận xét tiêu cực vào dịp cuối năm. Thà làm những gì chắc chắn còn hơn thử những gì mới lạ. Ngược lại, nếu như nhà quản lý thường xuyên cung cấp phản hồi, nhân viên sẽ có cơ hội điều chỉnh hành vi tức thời trước khi sự việc đã rồi.

Tại d.school, chúng tôi sử dụng một phương pháp được thiết kế để cung cấp phản hồi nhanh chóng nhằm nâng cao đổi mới. Ngay sau buổi học, sinh viên và giảng viên họp lại để tham gia buổi thảo luận "Tôi thích, Tôi muốn, Nếu như". Chúng tôi ngồi thành vòng tròn cùng một bảng trắng. Cả sinh viên lẫn giảng viên đóng góp những gì họ thích về lớp học, những điều cần làm tốt hơn, và điều gì sẽ làm trong buổi học tới. Giảng viên và sinh viên nhận phản hồi nhanh và thay đổi, không cần chờ đợi đến cuối học kỳ vì lúc đó đã quá trễ, không thể làm gì khác được. Trong lớp sáng tạo học kỳ vừa rồi, chúng tôi tổ chức các buổi như vậy vài lần trong khóa học kéo dài 10 tuần. Mỗi lần lại có nhiều đề nghị cho đội ngũ giảng viên và sinh viên, và chúng tôi áp dụng ngay. Trong số đó có một phương pháp mới để cho bài tập về nhà và một cải tiến trong việc đánh giá đề án thực tập. Kiểu phản hồi như vậy cực kỳ hữu ích và động viên mọi người thử nghiệm ý tưởng mới, vì họ biết rằng sẽ được phản hồi ngay xem tác dụng của nó đến đâu mà không e ngại hậu quả tiêu cực vào cuối khóa học.

**Chatfield còn dẫn ra sự cần thiết phải nêu lên mục tiêu ngắn hạn và dài hạn**. Cần có cơ hội đạt tới chiến thắng nhỏ trên hành trình cũng như thành công lớn cuối chân trời xa. Trong trò chơi điện tử, đó là những mưu mẹo để đánh lừa nhiều loại quái vật khác nhau trong hành trình chém đầu một con rồng dữ để chiến

thắng toàn bộ trò chơi. Phương pháp này phát huy tác dụng rất tốt trong trường học cũng như trong môi trường làm việc. Mỗi cá nhân nên được khen thưởng vì đã tìm ra cách giải quyết các vấn đề nhỏ trên hành trình vượt qua thử thách kéo dài nhiều năm.

Công ty Proteus Biomedical đã sáng tạo một "trò chơi" thú vị để khen thưởng những ý tưởng đổi mới. Khi có người đăng ký một sáng chế, họ sẽ được nhận một bộ não bằng cao su để bỏ vào một hũ bào chế lớn, được trưng bày cùng các hũ của những nhân viên khác tại sảnh vào. Những bộ não cao su đã trở thành biểu tượng của địa vị, và ai cũng nôn nóng có thêm một bộ não cao su trong bộ sưu tập của mình. Nhà đồng sáng lập Mark Zdeblick có một hũ đầy ắp bộ não cao su, tràn cả ra bàn làm việc. Mục đích của việc này là nhằm nhận ra các nhà phát minh và tích cực khuyến khích mọi người trong toàn công ty đổi mới.

Một ví dụ hài hước đến từ trang web *Written? Kitten!* (Có viết? Có mèo!), được thiết kế để khuyến khích những ai thích viết. Bất cứ khi nào bạn sáng tác một bài viết, ba trăm hoặc năm trăm từ chẳng hạn, bạn sẽ nhận được hình ảnh một chú mèo mới. Với những ai thích mèo, hẳn đó là động lực để tiếp tục viết (bạn có thể chọn chủ đề hình ảnh khác theo sở thích của mình). Chương trình này nhằm đáp lại một chương trình khác có tên là *Write or Die* (Viết hay là Chết), với mục đích trừng phạt những ai *không chịu* viết. Ý

tưởng đằng sau chương trình này là gieo nỗi sợ cho những nhà văn tương lai. Bạn có thể cài đặt chương trình này với nhiều mức độ trừng phạt. Ở mức độ nhẹ nhàng, khi bạn ngừng viết trong một thời gian nhất định, sẽ có một hộp thoại nhắc nhở thân thiện rằng bạn cần tiếp tục. Ở mức độ trung bình, một tiếng ồn rất khó chịu sẽ nhắc bạn bắt đầu viết đi. Và ở mức độ "thí mạng", nếu ngưng viết, chương trình bắt đầu xóa các tác phẩm của bạn, mỗi lần một chữ, cho đến khi nào bạn bắt đầu viết lại.[3]

Quét mã để
xem minh họa

Dù thích được khen thưởng vì hoàn thành mục tiêu hay bị trừng phạt vì không làm gì, điều quan trọng chính là ghi nhận nỗ lực đã thực hiện cũng như hoàn thành nhiệm vụ nào đó. Hai chương trình trên có mục đích như thế, vì chúng không xét đoán tác phẩm. Chúng chỉ đáp trả hoạt động viết văn. Điều này củng cố bài học rút ra từ cuốn *Ý tưởng kỳ quặc tạo ra đột phá* (Weird ideas that work) của Robert Sutton.[4] Bob tranh luận rằng sự sáng tạo chỉ được nâng cao nếu khen thưởng cả thành công lẫn thất bại, và trừng phạt khi không làm gì cả. Sự sáng tạo, cũng giống như chơi điện tử, có nhiều ngõ cụt và nhiều thế bí, nên người ta cần

được khen thưởng vì đã khám phá và tìm ra chúng. Khi khen thưởng những nỗ lực, bạn khuyến khích họ khám phá nhiều hơn.

Sự tham gia và khám phá càng được nâng cao khi bạn thêm vào những tình huống bất ngờ và đầy ngạc nhiên. Các nhà khoa học nghiên cứu hành vi của động vật biết rõ điều này từ lâu. Nhà tâm lý học nổi tiếng B.F. Skinner khám phá rằng phần thưởng ngẫu nhiên sẽ dẫn tới hành vi mạnh mẽ hơn. Ví dụ: khi một con khỉ nhận ra nếu ấn vào một bàn phím có thể nó sẽ nhận được một miếng trái cây hoặc không nhận được gì, thì nó sẽ quyết tâm ấn vào bàn phím đó nhiều hơn, vì biết rằng thỉnh thoảng nỗ lực của nó sẽ được đền bù. Nguyên tắc tâm lý này được áp dụng tại sòng bạc Las Vegas, nơi người ta cứ ngồi chơi máy đánh bạc trong nhiều giờ liền, chờ đợi một lần thắng ngẫu nhiên. Nguyên tắc này còn được sử dụng để nâng cao sáng tạo bằng cách công bố thành quả sáng tạo của một người nào đó ở giữa dự án. Hãy nên khen thưởng bất ngờ vì những đóng góp mang tính sáng tạo, hoặc tuyên dương ngẫu nhiên vì những ý tưởng đổi mới đặc biệt. Khi người ta hiểu rằng bất cứ lúc nào mình cũng có thể nhận được điều ngạc nhiên tuyệt vời là một phần thưởng, điều đó sẽ khiến tính sáng tạo được nâng cao trong công việc.

**Cuối cùng, Chatfield tin rằng trò chơi càng hiệu quả khi liên hệ thực sự đến người khác.** Tất cả chúng ta đều là động vật mang tính xã hội, nên cơ hội liên hệ với

người khác qua những hoạt động mang nhiều ý nghĩa sẽ khơi nguồn cảm hứng giúp ta làm được những điều xuất sắc, vượt xa những gì ta chỉ làm cho chính mình. Một ví dụ điển hình là các cuộc chạy đua. Con tôi, vận động viên chạy nước rút của Đại học Southern California, khẳng định rằng các vận động viên gần như lúc nào cũng chạy tốt hơn, phá kỷ lục cá nhân, khi tham gia các cuộc đua tiếp sức. Ý nghĩ là thành viên của một nhóm thúc đẩy họ từ sâu thẳm tâm hồn để thể hiện hết mình. Nỗ lực đó có thể được áp dụng trong giáo dục, kinh doanh, và ngay tại nhà. Khi làm việc cùng nhau, chia sẻ thành công cũng như thất bại, một tập thể sáng tạo sẽ vượt xa những hạn chế cố hữu khi làm việc một mình.

*

* *

Rõ ràng bạn có thể khiến người ta tham gia mọi hoạt động nhiều hơn bằng cách biến chúng thành trò chơi. Một sáng kiến của hãng Volkswagen, gọi là "Lý thuyết vui nhộn", được tạo ra để biến hoạt động hàng ngày như đi cầu thang hay đổ rác thành hoạt động vui chơi. Ví dụ tại một trạm xe điện ngầm ở Thụy Điển có cả thang bộ và thang cuốn để dân chúng ra khỏi trạm. Đa số dùng thang cuốn. Nhóm Lý thuyết vui nhộn quyết định chuyển các bậc thang thành bàn phím đàn piano. Mỗi khi bước lên cầu thang bạn sẽ chơi nhạc.

Thế là hầu hết người ta bỏ thang cuốn để có thể chạy nhảy, khiêu vũ trên cầu thang, vì nó vui và thư giãn.

Quét mã để
xem đoạn phim

Nhóm này còn chế tạo "thùng rác sâu nhất thế giới" tại một công viên. Khi vứt mảnh giấy hay một lon nước, một âm thanh lớn như thể vật đó đang rơi xuống hang sâu hàng trăm mét trước khi chạm đáy. Nó vui đến nỗi người ta đi tìm rác chung quanh để được nghe âm thanh thú vị này.[5]

Trò chơi là cách tuyệt vời để minh chứng rằng thay đổi nhỏ trong nguyên tắc sẽ ảnh hưởng lớn đến hành vi sáng tạo. Trong một lớp học, tôi chọn một trò chơi có nguyên tắc và khen thưởng rất rõ ràng, qua đó, chúng tôi có thể xác định nếu thay đổi sự cân bằng giữa nguyên tắc và khen thưởng thì ảnh hưởng gì đến tính sáng tạo. Tôi quyết định chọn trò chơi ráp chữ Scrabble, mà hầu như người Mỹ nào cũng biết. Mỗi người chơi sẽ lấy ngẫu nhiên bảy mẫu tự trong một túi đựng. Người chơi phải sử dụng các mẫu tự này để tạo thành một từ dựa trên một từ khác đã được hình thành trên bàn cờ bằng cách đặt các chữ cái lên bàn cờ. Trò chơi ráp chữ rất chặt chẽ và nhiều gợi mở cho người chơi. Họ được khuyến khích bắt đầu từ chính

giữa rồi lan ra phía ngoài cùng của bàn cờ để có thể chạm đến ô thưởng ba mẫu tự, hoặc thậm chí thưởng ba từ dọc theo mép bàn cờ. Trong quá trình chơi để tới được điểm đó, người chơi cũng được thưởng, dù ít hơn nhưng vẫn có giá trị, như được thêm hai mẫu tự hoặc hai từ. Nếu dùng tất cả bảy mẫu tự cùng lúc, bạn sẽ được thưởng tới năm mươi điểm.

Tôi mua tám bàn cờ Scrabble vào lớp để sinh viên chơi. Sau khi các sinh viên ổn định, cứ mỗi mười phút tôi lại đổi nguyên tắc trò chơi một lần. Một số nguyên tắc dễ dãi hơn, và một số lại khắt khe hơn. Ví dụ để dễ hơn, tôi cho phép người chơi lấy chín mẫu tự thay vì bảy, được quyền sử dụng tên riêng, hoặc dùng từ nước ngoài. Để khắt khe hơn, tôi yêu cầu người chơi chỉ được thêm bốn mẫu tự, tạo từ mới phải dựa trên chính từ trước đó, hoặc phải tạo ra từ trong thời gian giới hạn nào đó.

Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Như dự đoán, mỗi khi nới lỏng nguyên tắc, các sinh viên liền reo hò, còn khi thắt chặt họ lại rên rỉ. Nhưng tiếng reo hò đã sai. Hẳn bạn nghĩ rằng khi nới lỏng thì điểm số sẽ cao hơn và dễ sáng tạo hơn. Tuy nhiên, không phải như vậy. Sinh viên sáng tạo hơn – và được nhiều điểm hơn – khi nguyên tắc khắt khe hơn. Ví dụ khi được quyền dùng tên riêng, một sinh viên đảo mẫu tự và tuyên bố rằng đó là tên đứa con tương lai của mình. Dù vui, nhưng

ai cũng cho đó là mánh lới chứ không phải sáng tạo. Khi thắt chặt nguyên tắc, sinh viên phải sáng tạo nhiều hơn và ít cạnh tranh hơn. Họ phải cùng nhau chơi để đạt tới mục tiêu của từng người. Để rồi cuối cùng cả nhóm đều kiếm được nhiều điểm hơn. Điều này củng cố thêm thông điệp trước đây: sự thúc ép ảnh hưởng đến tính sáng tạo.

Trong cuộc thảo luận sau khi chơi, tất cả đều cảm thấy luật chơi nguyên thủy của Scrabble mang lại sự cân bằng hoàn hảo giữa thúc ép và tự do, nên đến giờ trò chơi này vẫn phổ biến. Nhưng đồng thời họ cũng nhận ra chỉ cần thay đổi nhỏ trong luật chơi cũng thay

đổi ngoạn mục trải nghiệm của họ. Các sinh viên ra về với mức độ trân trọng mới đối với những công cụ về cảm xúc mà họ có thể sử dụng, dù ở vị trí quản lý hay là thành viên của nhóm sáng tạo. Họ nhận ra rằng nên hoàn toàn trân trọng mục tiêu, đồng thời áp dụng nguyên tắc cùng sự động viên đúng chỗ để giúp người khác có cảm hứng đạt tới mục tiêu ấy.

NHỮNG QUAN NIỆM NÀY thích hợp cho tất cả các dự án đầu tư. Ví dụ Cục quản lý dược phẩm và thực phẩm của Mỹ (FDA), một cơ quan nhà nước chịu trách nhiệm quyết định mặt hàng thuốc và thiết bị nào là an toàn và hiệu quả, đã thực hiện những chính sách khích lệ được quốc hội thông qua để động viên các hãng dược hành xử theo một số cách cụ thể. Đa phần các công ty dược bào chế thuốc cho các bệnh phổ biến ảnh hưởng tới nhiều người, vì như thế họ bán được với số lượng lớn. Chuyện này cũng hợp lý thôi, vì chi phí cho phát minh, thử nghiệm, phân phối một dược phẩm mới rất tốn kém.

Nancy Isaac, một luật sư chuyên giúp các công ty dược mang sản phẩm ra thị trường, giải thích rằng chính phủ mong muốn khuyến khích các hãng dược phát triển các loại thuốc điều trị các bệnh hiếm gặp, mà trong ngành dược gọi là "dược phẩm mồ côi". Để khích lệ, công ty dược nào sản xuất dược phẩm mồ côi sẽ hưởng những quyền lợi đặc biệt. Một ưu tiên

đáng kể là thay vì được hai hoặc ba năm độc quyền, nghĩa là chỉ duy nhất họ được bán dược phẩm ấy, họ sẽ có tới bảy năm độc quyền. Điều này cho phép họ bán loại thuốc ấy suốt bảy năm không có đối thủ cạnh tranh – quả là đặc quyền đáng giá. Điều này đã dẫn đến một ngành công nghiệp mà toàn bộ các công ty dược đều chuyên môn hóa trong việc sản xuất thuốc cho các bệnh hiếm gặp.

Đạo luật Dược phẩm mồ côi đạt hiệu quả cao đến nỗi các tổ chức đoàn thể về quyền trẻ em thúc đẩy Quốc hội tiến thêm một bước nữa. Họ muốn các công ty dược tập trung vào các loại dược phẩm mồ côi cho những bệnh nhi, để được nhận thêm quyền lợi. Nếu công ty nào phát minh một dược phẩm mồ côi cho thị trường bệnh nhi, không những họ có bảy năm độc quyền mà còn nhận được chứng từ hay một loại vé, cho phép họ đứng đầu danh sách của FDA khi trình dự án phát triển một loại thuốc mới. Chứng từ này vô cùng quí giá, vì người ta thường phải chờ đợi rất lâu mới được chấp thuận một loại thuốc mới. Hơn nữa, họ có thể bán lại chứng từ này. Vì vậy, nếu một công ty sản xuất một loại thuốc dành cho căn bệnh hiếm gặp nơi trẻ em, họ có thể tận dụng chứng từ hoặc bán lại cho một công ty khác muốn đứng đầu danh sách chấp thuận của FDA. Các công ty dược lớn sẵn sàng bỏ ra hàng triệu đôla để mua đặc quyền này, một món tiền khổng lồ cho công ty nào có chứng từ. Đây là một

ví dụ điển hình về việc sử dụng phần thưởng để thúc đẩy giải pháp cho vấn đề sáng tạo.

Trong các trường hợp khác, FDA lại có nhiều qui định dường như ngăn cấm sự đổi mới. Có một nhân vật dám đương đầu thử thách nhằm phát triển đổi mới trong y khoa tại Mỹ bằng cách thay đổi chính sách hiện nay, Josh Makower. Josh là một dược sĩ, kỹ sư, và là nhà doanh nghiệp khởi đầu thành công nhiều dự án về công nghệ y khoa. Josh lo ngại rằng với tình hình hiện nay, FDA đang đe dọa nghiêm trọng đến sự phát triển các thiết bị y khoa thế hệ mới, như các ống stent, khớp nhân tạo, thiết bị cấy ghép vào cơ thể giúp điều trị nhiều căn bệnh như chứng đau nửa đầu hoặc chứng chuột rút khi có kinh nguyệt.

Hiện nay, có nhiều qui định ngặt nghèo trong việc kiểm tra và chấp thuận các thiết bị mới khiến mọi người nản chí. Ví dụ vì lý do xung đột quyền lợi, FDA áp đặt nhiều hạn chế đối với việc các bác sĩ có thể thử nghiệm những phát minh công nghệ y khoa. Thêm vào đó, nhân viên FDA đưa ra quyết định thiết bị nào được chấp thuận cũng không hưởng lợi lộc gì khi thiết bị ấy thành công, nhưng lại có nguy cơ bị phạt nếu thiết bị ấy gặp vấn đề. Kết quả là nhân viên FDA có khuynh hướng từ chối chấp nhận các phát minh mới, và vì vậy hầu hết các thiết bị công nghệ y khoa mới dù được phát minh ở Mỹ nhưng lại được công bố ở nước ngoài trước, đến mãi về sau mới được lưu hành tại Mỹ.

Nhiều nhà phát minh công nghệ y khoa hàng đầu như Josh Makower đang cố thuyết phục FDA có được sự cân bằng thỏa đáng giữa phát triển và sự an toàn, để con đường xâm nhập vào thị trường của sản phẩm mới trong công nghệ y khoa được trôi chảy hơn. Mới đây, Josh tốn nhiều thời gian để đối thoại với FDA và Quốc hội, khuyến khích họ thay đổi chính sách liên quan đến qui định về công nghệ y khoa.

Ở NHIỀU NƠI, các qui định được đưa ra nhằm mục đích cải thiện hiệu quả làm việc nhưng cuối cùng lại ngăn cản đổi mới. Chương trình truyền thanh *Lối sống Mỹ* (This American Life) do Ira Glass phụ trách từng nêu lên một ví dụ chua xót: Năm 2004, Ira Glass theo chân một cô giáo tiểu học tên là Cathy La Luz đến một trường tiểu học ở thành phố Chicago sau hơn 10 năm xa cách.[6] Đó là một trong những giáo viên tận tâm nhất Ira Glass từng gặp hồi còn phụ trách mảng giáo dục cho Đài công cộng Chicago hồi năm 1993. Cô rất yêu thương học trò, và chúng cũng ngưỡng mộ cô. Thế mà mười năm sau, cô lại định bỏ việc. Ira Glass trở lại ngôi trường xưa để xem chuyện gì đã xảy ra. Glass so sánh ngôi trường năm 1994 với ngôi trường năm 2004. Sự khác biệt lớn đến sững sờ.

Năm 1994, trường tiểu học này là một trường dạy thí điểm. Trường không có nhiều tiền, nhưng các nhà quản lý có kế hoạch rõ ràng. Họ muốn học sinh ham

thích đến trường và thích học. Để đạt mục đích đó, họ giao toàn quyền cho các giáo viên điều khiển lớp học. Các giáo viên như cô Cathy La Luz có cơ hội sáng tạo hết mình để giúp học sinh biết đọc biết viết. Họ thường xuyên gặp gỡ phụ huynh và xây dựng tình liên kết chặt chẽ với học sinh của mình. Giáo viên và học sinh rất vui khi tự do trải nghiệm và cùng nhau học tập. Các em náo nức đến trường và rất thích khi ở trường.

Tuy nhiên, mười năm sau, chỉ trong vòng chín tháng, chiến lược thành công này đã sụp đổ. Một hiệu trưởng mới về trường và bắt đầu đưa ra những qui định được thiết lập để tăng mức độ chịu trách nhiệm và giải trình. Thực tế điều đó đã phá nát môi trường sáng tạo từng hỗ trợ giáo viên và học sinh. Ví dụ qui định mới yêu cầu giáo viên phải có giáo án chi tiết cho từng ngày, phải ghi mục tiêu của từng bài học lên bảng trước mỗi giờ giảng, và kết thúc bằng tài liệu tham khảo cho các hướng dẫn cụ thể của giáo án. Môi trường tích cực trong trường sụp đổ dưới gánh nặng của tất cả những sự áp đặt và chỉ đạo này, khiến các giáo viên giỏi như cô Cathy La Luz bật khóc khi phải cân nhắc chuyện bỏ nghề.

Sự việc như vậy rất phổ biến. Nhiều qui định được viết ra với ý định phát triển công việc hóa ra có tác dụng ngược. Chúng chuyên quyền và bóp chết sáng tạo. Vì vậy, bạn cần ý thức hậu quả của từng qui định áp đặt. Chúng ta nhạy cảm với các luật lệ đến nỗi ngay cả một thay đổi nhỏ cũng ảnh hưởng lớn đến hành vi của chúng ta.

Hãy xem toàn bộ tiến trình nộp đơn vào đại học. Các học sinh đầy triển vọng nắm rõ trường họ tìm kiếm và đặt trọn cuộc đời vào niềm hy vọng ấy. Tại Mỹ, học sinh biết rằng nhà trường sẽ xem bảng điểm và kết quả các kỳ thi chuẩn hóa cùng danh sách các hoạt động ngoại khóa học sinh từng tham gia. Vì thế, họ dành thời gian để tạo một hồ sơ các hoạt động và vượt qua các kỳ thi để đáp ứng yêu cầu cho một ứng viên hoàn hảo. Nhiều học sinh còn thuê cả huấn luyện viên giúp họ soạn thảo một kế hoạch tự tiếp thị đến các trường.

Mặt khác, các trường đại học lại có những tiêu chuẩn thành tích riêng. Trường sẽ được xếp hạng cao hơn khi có nhiều học sinh nộp đơn xin học, khi trường chỉ chấp thuận một tỷ lệ rất ít trong số đó, và khi số học sinh này đồng ý nhập học với tỷ lệ cao. Nó được xem là "lợi tức" của các trường đại học. Vì vậy, các trường sẽ chủ động tiếp thị, cố gắng có càng nhiều

thí sinh đăng ký càng tốt. Kết quả là có nhiều thí sinh nộp đơn hơn, nên tỉ lệ được vào trường giảm xuống, và học sinh bị đẩy vào thế phải nộp đơn vào nhiều trường hơn. Ai ở trong hệ sinh thái này cũng đều biết rõ luật lệ và phần thưởng, và họ thay đổi hành vi để đạt được nhiều nhất.

Tại một số quốc gia khác, qui trình quản lý đại học hoàn toàn khác hẳn, và các sinh viên tương lai cũng theo đó mà đáp ứng. Ví dụ tại Chile, hàng năm học sinh sẽ tham dự một kỳ thi chỉ trong một ngày. Điểm số là yếu tố duy nhất đánh giá học sinh. Tất cả học sinh tham gia kỳ thi được xếp hạng, và tự học sinh sẽ chọn đại học nào để đăng ký, học sinh đứng đầu bảng sẽ được quyền chọn trước. Họ chỉ tập trung vào một kỳ thi duy nhất này, vì đây là biến số duy nhất có giá trị, và điểm số cao sẽ giúp họ có cơ hội chọn trường mong ước.

Trong mọi môi trường, bạn đều sẽ nhận lại những gì mình đã tưởng thưởng. Như Jim Plummer, trưởng khoa công nghệ thuộc Đại học Stanford từng nói: "Việc lãnh đạo khoa công nghệ hàng đầu này giống chăn mèo vậy, và phần việc của tôi là phân phối thức ăn của mèo nhằm hỗ trợ các kế hoạch chiến lược". Ông áp dụng nhiều cách khen thưởng đúng chỗ để thúc đẩy khoa tham gia hoạt động hỗ trợ các mục tiêu lớn hơn của toàn trường, chứ không chỉ theo đuổi mục tiêu của riêng khoa này. Ví dụ có một điều rất quan trọng

là khoa phải tự đổi mới bằng cách phát động những nghiên cứu hoàn toàn mới. Một trong những phương pháp mà trưởng khoa Plummer áp dụng để khuyến khích thực hiện điều này là cung cấp tài chính cho những ai muốn nghiên cứu các lĩnh vực chưa ai khám phá. Nhờ đó nên có nhiều đề tài nghiên cứu mới rất thú vị. Chắc hẳn nó sẽ không xảy ra nếu không có cách tưởng thưởng này.

Muốn người khác sáng tạo, bạn cần thiết lập một môi trường mà những phần thưởng gắn chặt với mục tiêu đó. Nếu muốn các cộng sự nảy ra nhiều ý tưởng mới, bạn cần cung cấp nhiều phản hồi chứng tỏ rằng mình đánh giá cao tính sáng tạo. Nếu muốn tổ chức của mình vượt xa hơn những giải pháp thông thường, bạn cần hiểu rằng cuộc sống giống như trò chơi, nên hãy xây dựng những quy tắc phù hợp để tưởng thưởng các giải pháp tài tình cho cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

Chương 8

# KẸO DẺO TRÊN ĐỈNH

NẾU CÓ KẾ HOẠCH leo lên đỉnh núi Everest, bạn sẽ thấy có công thức dành cho kiểu thám hiểm này. Sẽ mất đến một tháng để chuẩn bị, vì cần một đội nhiều người dựng nhiều lán trại dọc theo con đường lên đỉnh núi. Họ sẽ đi thành nhiều chuyến, ngày càng lên cao để dựng lán trại, rồi sau đó lại trở xuống, vì họ phải thích ứng từ từ với độ cao. Dưới chân núi là căn cứ với bốn tấn thiết bị, bao gồm lều, túi ngủ, thực phẩm, bình oxy, nhiên liệu. Ba lán khác càng gần đỉnh núi càng ít thiết bị hơn. Lán thứ tư, lán cuối cùng, được thiết kế để nghỉ chân tạm thời dành cho một số ít người chuẩn bị đợt leo núi cuối cùng lên đỉnh. Trong đa số trường hợp, toàn bộ nhóm sẽ có khoảng mười nhà leo núi cùng năm dân địa phương được huấn luyện để mang thiết bị. Khi tất cả các lán đã được dựng, sẽ chỉ còn hai nhà leo núi cùng với một hoặc hai dân địa phương leo đến đỉnh núi để tuyên bố thành công của cả nhóm. Tiến trình này được thực hiện hàng trăm lần bởi hàng trăm nhà leo núi từ khắp nơi trên thế giới và là căn bản cho những cuộc thám hiểm đến các môi trường khắc nghiệt khác.

Thế nhưng còn cách nào khác? Đó là câu hỏi đặt ra cho Rodrigo Jordan, người Nam Mỹ đầu tiên đến đỉnh Everest. Là nhà leo núi đầy kinh nghiệm, Rodrigo hướng dẫn đoàn thám hiểm đến đỉnh Lhotse, nằm ngay cạnh núi Everest. Đỉnh này cao 8.516 mét, thấp hơn chỉ vài trăm mét so với đỉnh Everest lân cận cao 8.848 mét. Khi ông cùng đồng đội thiết lập tất cả lán trại chuẩn bị cho đợt leo núi cuối cùng đến đỉnh, một câu hỏi quan trọng cần họ trả lời: Ai sẽ là người leo lên đỉnh?

Trong đa số trường hợp câu trả lời thường rất rõ ràng. Nhà leo núi nào mạnh nhất sẽ có cơ hội thực hiện chuyến đi cuối cùng. Nhưng Rodrigo được bác sĩ thông báo rằng tất cả người leo núi và dân địa phương đi theo nhóm ông đều đủ chuẩn thực hiện. Hơn nữa, ai cũng nôn nao muốn lên đến đỉnh. Nhóm có cả người đã từng đến đỉnh Everst trước đây lẫn người lần đầu leo núi ở dãy Himalaya này. Có người dường như sẽ không còn cơ hội leo núi lần nào nữa, có người hình như sẽ còn tiếp tục leo núi. Tất cả đều nhiệt tình và đều có khả năng thực hiện chuyến leo núi cuối cùng là một sự kiện vô cùng bất thường.

Với tư cách lãnh đạo, Rodrigo phải quyết định ai sẽ leo. Ông đưa ra một quyết định chưa bao giờ có trước đây, một hành động hiếm nhà lãnh đạo các cuộc thám hiểm nào làm. Ông triệu tập mọi người và hỏi họ suy nghĩ gì. Họ nghĩ ai nên được trao cơ hội leo lên đỉnh

núi? Sau cuộc tranh luận dai dẳng, cân nhắc ưu khuyết điểm của từng người, một thành viên trẻ nhất nhóm, Eugenio Guzman, biệt danh là Kiko, đưa ra một ý tưởng điên rồ. Anh đề nghị tất cả đều cùng leo đến đỉnh. Một đề nghị quyết liệt. Việc leo đến đỉnh cực kỳ nguy hiểm, nên khi thêm một người sẽ càng tăng nguy cơ rủi ro cho toàn thể nhóm leo núi. Rodrigo biết rõ điều này. Trong hành trình leo đỉnh Everest lần trước, ông lạc mất một người bạn thân và người đó đã chết. Tuy nhiên, ông vẫn sẵn sàng lắng nghe.

Sau khi thảo luận làm thế nào thực hiện công tác hậu cần, Rodrigo đưa ra quyết định táo bạo là tất cả mười lăm nhà leo núi cùng dân địa phương sẽ có cơ hội đến đỉnh Everest. Một nhóm sẽ đến đỉnh một ngày trước, rồi nhóm thứ hai sẽ đi sau. Mặc dù tự tin vào quyết định của mình, nhưng sau khi nhóm thứ nhất lên tới đỉnh, Rodrigo lại phải tự tra vấn quyết định đó. Ông có thể dễ dàng hủy bỏ chuyến thứ hai và tuyên bố chiến thắng của cả đoàn. Tuy nhiên Rodrigo đánh giá lại tình hình một lần nữa và quyết định tiếp tục kế hoạch. Bản thân ông chờ đợi tại lán thứ tư khi đội thứ hai đến đỉnh thành công và trở xuống.

Rodrigo là nhà lãnh đạo tài ba vì ông luôn nghĩ đến toàn đội và đánh giá từng thành viên đóng góp như thế nào vào thành công của cả nhóm, cả người leo núi lẫn dân địa phương, những người thường được xem chỉ là hỗ trợ cho nhà leo núi từ nơi xa đến. Tận dụng

những gì giỏi nhất từ nhóm của mình, dù với tư cách là một thành viên hay nhà lãnh đạo, đòi hỏi bạn phải có phẩm chất và tính sáng tạo. Nhưng để hình thành môi trường làm việc như thế thì nói dễ hơn làm.

Ai cũng có quan niệm, phong cách làm việc, mục tiêu khác nhau. Đồng thời, chúng ta thường cho rằng mình biết mình muốn gì nơi đồng đội. Cho đến khi lâm vào tình thế ngặt nghèo, ta mới nhận ra kỹ năng và phẩm chất cần thiết lúc ấy hoàn toàn khác hẳn với những gì ta đánh giá cao lúc sóng êm biển lặng. Rodrigo nhờ một nhà tâm lý khảo sát nhóm của ông trước và sau hành trình chinh phục đỉnh Lhotse. Ngạc nhiên thay, danh sách người leo núi có nguồn cảm hứng tự tin nhất trước chuyến đi hoàn toàn khác với danh sách sau khi leo. Điều này nhắc nhở rằng bạn cần hiểu đầy đủ về người trong nhóm và phán đoán họ sẽ xử sự ra sao trong một loạt tình huống.

Vì không có thời gian cũng như tài chính để dẫn sinh viên đến dãy Himalaya và kiểm tra sự năng động của họ trong môi trường dữ dội ấy, tôi phải tìm phương cách thay thế để minh họa tầm quan trọng của làm việc nhóm một cách hiệu quả. May thay, có một chương trình mô phỏng hành trình leo núi Everest trên máy tính do trường Harvard thiết kế. Một nhóm có năm người, mục tiêu là lên đến đỉnh núi, đồng thời dọc theo hành trình, dựng năm lán trại khác nhau, hay năm điểm dừng. Mỗi nhóm trong chương trình mô

phỏng này bao gồm một người lãnh đạo, một bác sĩ, một nhiếp ảnh gia, một nhà môi trường, và một vận động viên marathon.

Tại mỗi điểm dừng trên đường đến đỉnh núi Everest, người tham gia phải đánh giá nhiều yếu tố quan trọng, như tình trạng sức khỏe, dự báo thời tiết, nguồn dự trữ còn lại. Họ phải đối mặt với nhiều thử thách bất ngờ, như thời tiết khắc nghiệt, cấp cứu tai nạn. Họ phải đưa ra nhiều quyết định tại mỗi chặng, như phân phát nguồn dự trữ ít ỏi ra sao, hoặc có nên để lại một người do không thể theo kịp nhóm hay không. Thêm vào đó, như trong đời thường, mỗi người đều có mục tiêu riêng, đôi khi hoàn toàn xung đột với nhiệm vụ của toàn nhóm là lên đến đỉnh núi.

Chương trình mô phỏng kéo dài 60 phút, và thêm 60 phút sau đó để thảo luận những gì đã xảy ra. Việc thực hành với cường độ cao như thế gợi mở rất nhiều chủ đề mà các nhóm phải đối phó khi xảy ra thử thách, xung đột về mục tiêu, các sự kiện bất ngờ trên chuyến đi. Cuối trò chơi, một điều trở nên rõ ràng là nhóm nào biết chia sẻ mọi thông tin với nhau, tìm hiểu những mối quan tâm chung cũng như xung đột, và giao tiếp hiệu quả sẽ thành công hơn nhiều. Điều này còn củng cố sự thật rằng hoạt động theo nhóm rất khó, nhất là trong công việc căng thẳng. Mặc dù lợi thế của nhóm là có nhiều người tham gia công việc, nhưng lại rất khó giữ cho họ cùng đi thẳng hàng và tiến đúng hướng.

CÓ NHIỀU CÔNG CỤ HIỆU QUẢ để giúp thành viên làm việc sáng tạo trong đội nhóm. Một trong những công cụ mà tôi thích nhất là "Sáu chiếc mũ tư duy" do Eward De Bono phát triển (ông là người phát minh ra khái niệm tư duy ngoại biên). Mô hình này mô tả sáu vai trò khác nhau trong nhóm và chỉ rõ lợi ích của từng vai trò.[1] Tôi giới thiệu vai trò này ngay từ đầu trong lớp, vì nó giúp sinh viên có công cụ trực tiếp để triển khai trong suốt khóa học – và suốt cuộc đời.

*Chúng ta thường cho rằng mình biết mình muốn gì nơi đồng đội. Cho đến khi lâm vào tình thế ngặt nghèo, ta mới nhận ra kỹ năng và phẩm chất cần thiết lúc ấy hoàn toàn khác hẳn với những gì ta đánh giá cao lúc sóng êm biển lặng.*

Theo mô hình của Bono, có sáu vai trò được đảm trách trong một nhóm, mỗi vai trò có một màu đại diện khác nhau. Hầu hết mọi người đều có một màu chủ đạo, cùng một hoặc hai màu khác theo ngay sau.

- Người luôn lần theo sự thật và thích suy nghĩ hợp lý sẽ đội *mũ trắng*.
- Người dễ dàng nảy sinh ý tưởng mới sẽ đội *mũ xanh lá*.
- Người dùng trực giác để đưa ra quyết định sẽ đội *mũ đỏ*.

- Người có tổ chức và làm theo tiến trình vạch sẵn sẽ đội *mũ xanh dương*.
- Người "chuyên soi mói", phát hiện những gì không có tác dụng sẽ đội *mũ đen*.
- Người luôn muốn làm người khác vui sẽ đội *mũ vàng*.

Để diễn tả giá trị của mô hình này, tôi yêu cầu sinh viên làm cuộc "kiểm tra" ngắn để xác định phong cách làm việc chủ đạo của mình. Thậm chí nếu không kiểm tra, đa phần đều biết mình đội mũ màu gì. Tôi yêu cầu sinh viên đến lớp mặc màu áo phù hợp với màu mũ để họ có thể dễ dàng thấy mình cùng nhau đại diện cho một dải màu các phong cách làm việc. Tôi chia các sinh viên thành nhóm sáu người, với phong cách làm việc khác nhau. Mỗi người được trao một chiếc mũ thật đính sáu tua giấy, mỗi tua có một màu khác nhau. Trong hai giờ hoạt động, sinh viên sẽ dán tua này hay tua khác lên chóp mũ để thể hiện bất cứ vai trò nào họ đang thực hiện lúc ấy.

Các nhóm được giao một nhiệm vụ phải hoàn thành, và mỗi người có cơ hội thể hiện các vai trò khác nhau khi thảo luận về các giải pháp khả thi. Chúng tôi bắt đầu với những người cùng đội một màu, từ màu trắng trước, rồi đến màu xanh lá, xanh dương... Sau khi làm như vậy, sinh viên được phép thay đổi màu theo ý muốn, trải nghiệm màu nào họ thấy thoải mái nhất,

và màu nào khó chịu nhất với mình. Họ chia sẻ về vai trò đang chơi trong nhóm, và nhận ra rằng họ có thể thay đổi vai trò dễ dàng như thay đổi tua màu trên mũ.

Mô hình sáu mũ này cung cấp những tên gọi hữu ích cho mọi phong cách làm việc theo nhóm. Ví dụ một nhóm có thể bắt đầu buổi động não bằng cách tuyên bố tất cả đều đội mũ xanh lá để nảy sinh ý tưởng. Điều này đặc biệt quan trọng với những ai thường không mang mũ xanh lá và thích đánh giá ý tưởng sau khi chúng được đưa ra hơn. Sau giai đoạn đó, bạn có thể lại dõng dạc yêu cầu tất cả cùng đội mũ xanh dương để lên kế hoạch các bước thực hiện tiếp theo. Đến phần đánh giá các rủi ro, mọi người được kêu gọi đội mũ đen để phát hiện mọi khía cạnh có thể sai lầm.

Ước gì tôi biết sử dụng công cụ này sớm trong đời, vì tôi thường rơi vào cạm bẫy với suy nghĩ rằng ai cũng thấy như mình. Khi phải làm việc với người tiếp cận vấn đề hoàn toàn khác với mình và xử lý cũng rất khác, tôi rất ngạc nhiên và thất vọng. Tôi không hiểu quan điểm của họ và cảm thấy hình như họ cũng không hiểu tôi. Tôi hầu như luôn đội

*Việc tập hợp mọi người với nhiều nguyên tắc đa dạng để cùng tìm ý tưởng sẽ gặt hái nhiều thành quả. Họ sẽ mang lại không những kiến thức khác nhau, mà còn cả phương pháp lẫn phong cách làm việc khác nhau.*

mũ xanh lá, với màu xanh dương và màu vàng ngay phía sau. Kết quả là tôi phải học cách làm việc với người mà theo tự nhiên họ đang đội mũ đỏ hoặc mũ đen, và học cách đội những chiếc mũ ấy khi thích hợp. Là một giảng viên và một đồng nghiệp, tôi khám phá công cụ này rất giá trị. Khi biết mỗi cá nhân theo tự nhiên sẽ đội mũ màu gì, tôi dễ dàng thấu hiểu tại sao họ lại phản ứng như vậy và có thể hồi đáp một cách hài hòa.

Tôi đã dùng mô hình sáu chiếc mũ này trong nhiều năm và theo thời gian nhận ra rằng sinh viên và những nhà chuyên môn trong các ngành khác nhau có khuynh hướng đội mũ có màu đặc trưng. Có thể họ bị lôi cuốn vào các lĩnh vực nơi phương pháp làm việc của họ phát huy nhiều nhất, hoặc có thể môn học đó đẩy mạnh một phong cách làm việc cụ thể nào đó. Ví dụ sinh viên ngành điện có khuynh hướng đội mũ trắng, và vì thế rất phù hợp để xử lý thật nhiều dữ liệu. Tại trường kinh doanh, đa phần sinh viên đội mũ xanh dương và rất thoải mái khi quản lý các dự án và qui trình. Tại khoa kịch nghệ và văn chương ta lại thường thấy nhiều mũ đỏ, nơi sinh viên thoải mái bộc lộ cảm xúc khi sáng tạo một sản phẩm nghệ thuật mới. Đây lại thêm một lý do khác giải thích vì sao việc tập hợp mọi người với nhiều nguyên tắc đa dạng để cùng tìm ý tưởng sẽ gặt hái nhiều thành quả. Họ sẽ mang lại không những kiến thức khác nhau, mà còn cả phương pháp lẫn phong cách làm việc khác nhau.

DÙ CHUẨN BỊ KỸ LƯỠNG ĐẾN ĐÂU, hầu như mọi đội nhóm đều vẫn phải đối mặt với thử thách lúc này hay lúc khác. Tại trường Stanford, chúng tôi tuyển dụng một nhà tâm lý với công việc là giúp đỡ các nhóm tránh những cạm bẫy thường tình và giải quyết vấn đề khi chúng xuất hiện. Bác sĩ nổi tiếng Julian Gorodsky dạy các lớp làm việc theo nhóm và huấn luyện các nhóm khi họ gặp bế tắc vì phải đối mặt với những vấn đề có nhiều giải pháp khả thi. Julian cùng cộng sự phát triển và kiểm tra nhiều cách thức trao đổi thông tin của nhóm, như danh sách rà soát để các nhóm điền vào nhằm giúp họ đánh giá và cải thiện mối quan hệ trong công việc của mình. Nhiều nhóm khi sử dụng các phương cách này nhận thấy họ hòa hợp với nhau nhiều hơn và tạo nên nhiều kết quả sáng tạo hơn. Dưới đây là một số câu hỏi mẫu trong danh sách rà soát của Julian:

- Bạn có dành thời gian để hồi tưởng và đánh giá hoạt động của nhóm?
- Bạn có nắm tay nhau khi nhóm đang chịu nhiều áp lực?
- Bạn có chia đều công việc cho nhau?
- Bạn có nhận lãnh trách nhiệm các vấn đề thay vì đổ lỗi cho người khác?
- Bạn có tôn trọng những khác biệt cá nhân cũng như trong chuyên môn?

Có rất nhiều tại liệu về động lực nhóm đã so sánh kết quả của các mô hình đội nhóm khác nhau. Rõ ràng điều này cho thấy mô hình đội nhóm khác nhau thích hợp với nhiệm vụ khác nhau. Trong một bài viết của tạp chí *New Yorker* với tựa đề "Cuộc thi nấu ăn", Malcolm Gladwell mô tả một thử nghiệm thú vị để xem mô hình đội nhóm nào là sáng tạo nhất.[2] Ông ghi lại cách Steve Gundrum, một nhà khoa học về thực phẩm, cùng lúc cho ba nhóm khác nhau làm việc trong sáu tháng với mục tiêu là làm ra được một loại bánh quy mới vừa tốt cho sức khỏe vừa ngon miệng. Nhóm thứ nhất gồm hai chuyên gia về thực phẩm cộng tác với nhau. Nhóm thứ hai gồm nhiều người và phân chia cấp bậc, do một người lãnh đạo. Nhóm thứ ba gồm nhiều chuyên gia hợp lại, và nhóm này được gọi là "dream team" (đội hình trong mơ). Nhóm cuối cùng này dựa vào mô hình thiết kế phần mềm mở, trong đó các chuyên gia xây dựng dựa trên ý tưởng của nhau. Do đó, mọi người đều rất háo hức với sản phẩm mà đội hình trong mơ sẽ tạo ra.

Thế nhưng giải thưởng lại thuộc về nhóm thứ hai, được quản lý bởi một nhà lãnh đạo duy nhất. Hóa ra là dù đội hình trong mơ có rất nhiều ý tưởng, nhưng lại có nhiều bất đồng và xung đột giữa các thành viên khiến tất cả những ai tham gia đều cảm thấy căng thẳng. Thật thú vị khi nhìn nhận rằng kết quả sẽ rất khác nếu như nhóm này biết dành thời gian để bàn

luận về trình tự sáng tạo trước, nghĩ về vai trò mỗi người sẽ đóng trong nhóm, và thảo luận khi nào thì thay đổi vai trò trong tiến trình hoạt động.

Loại hình thử nghiệm này, tập trung vào các nhóm sáng tạo, có thể được thực hiện với thời lượng ngắn hơn để khám phá cách khắc phục một thử thách nào đó. Một phương pháp có tài liệu đầy đủ là "Thử thách kẹo dẻo", qua đó các nhóm sẽ có 18 phút để xây dựng một mô hình cao nhất với các vật liệu là hai mươi que mì ống, một mét dây, một mét băng keo, và một viên kẹo dẻo. Nó phải được đặt trên đỉnh của mô hình đó.

Tom Wujec, nhà thiết kế và phát minh từng nhận giải thưởng, thực hành thử nghiệm này với hàng ngàn người khắp nơi trên thế giới, từ trẻ em đến các nhà điều hành dày dạn kinh nghiệm, và nhận ra thử nghiệm đơn giản này tiết lộ một số cạm bẫy nhất định mà các nhóm thường rơi vào khi đảm nhận một thử thách sáng tạo thường không chỉ có một đáp án đúng. Trong vài phút ta sẽ thấy rõ một số nhóm điêu luyện hơn và đạt tới những giải pháp tài tình hơn các nhóm khác.

Sinh viên mới tốt nghiệp trường kinh doanh thể hiện dở nhất trong thử nghiệm này. Wujec nhận xét: "Họ cãi nhau, dối trá, tạo ra những kết cấu tồi tệ." Họ dành quá nhiều thời gian để lên kế hoạch, tỏ ra là ông chủ và kết quả thật khủng khiếp. Ông khám phá rằng các CEO dày dạn kinh nghiệm làm tốt thử

nghiệm này. Tuy nhiên, nếu thêm một nhà quản trị hành chính, hẳn họ còn làm tốt hơn nữa. "Dường như kỹ năng điều phối của nhà quản trị hành chính đã tạo nên sự khác biệt lớn... Việc động viên đúng lúc, nâng cao giao tiếp, kết hợp ý tưởng làm chất lượng kết quả gia tăng rõ rệt."[3]

Quét mã để xem đoạn phim

Trẻ em làm thử nghiệm này cực kỳ tốt. Chúng vui vẻ chơi đùa với mớ vật liệu, thử nghiệm nhiều cách, và cứ dựng mô hình cho đến khi đạt tới mô hình cao nhất. Thật ra, vui chơi là một biến số quan trọng cho sự thành công của các nhóm sáng tạo. Đơn giản vì khi chơi, bạn có niềm vui. Khi có niềm vui, bạn cảm thấy bản thân và công việc tốt hơn. Khi cảm thấy tốt hơn, bạn sáng tạo hơn, cho nhiều hơn. Xin trích dẫn lời của Brad Bird, đạo diễn phim *Gia đình siêu nhân* (The Incredibles) và phim *Chú chuột đầu bếp* (Ratatouille) của hãng Pixar: "Điều gây ảnh hưởng đáng kể nhất đến ngân sách của một bộ phim – nhưng không bao giờ thể hiện trong ngân sách – là tinh thần của nhân viên. Nếu tinh thần xuống thấp, với mỗi đôla bỏ ra, bạn sẽ nhận lại một phần tư đôla giá trị. Nếu tinh thần lên cao, với mỗi đồng bỏ ra, bạn sẽ nhận ba đồng giá trị. Các công ty nên để ý nhiều đến tinh thần."[4]

Marcial Losada đã nghiên cứu sâu về ảnh hưởng của các tương giao tích cực và tiêu cực đến động lực nhóm. Ông khám phá rằng tỷ lệ tối ưu để một nhóm thể hiện tốt là năm tương giao tích cực cho một tương giao tiêu cực. Người ta gọi đó là "tỷ lệ Losada". Nhóm có thành tích tốt thường có tỷ lệ tích cực/tiêu cực cao hơn 5; thành tích trung bình có tỷ lệ khoảng 2, và thành tích kém có tỷ lệ dưới 1.[5]

Vui chơi là một cách tương giao tích cực giữa các thành viên trong nhóm. Điều này không có nghĩa là bạn dành thời gian để làm chuyện không đâu. Thay vào đó, bạn tạo một môi trường vui chơi nơi bạn được khuyến khích thử nghiệm và cảm thấy thoải mái. Tôi là người rất thích biến mọi chuyện thành trò chơi để công việc trở nên vui vẻ. Ví dụ có lần tôi điều hành một khóa huấn luyện về các loại hình văn hóa khác nhau trong các tổ chức sáng tạo. Hẳn tôi có thể tổ chức khóa này bằng cách giảng bài hoặc yêu cầu nhóm thảo luận mười lăm phút về yếu tố nào giúp công ty trở nên sáng tạo. Nhưng thay vì vậy, tôi dành thời gian tạo một *game show* cho nhiều nhà điều hành có văn hóa công ty khác nhau. Lớp được chia thành hai nhóm. Tôi hỏi họ về văn hóa trong công ty, như việc tuyển dụng, tính năng động, và phương tiện sáng tạo. Họ có thể nói sự thật hoặc tưởng tượng. Thế là trò chơi bắt đầu. Họ là người tranh tài, quyết định câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Câu trả lời luôn thú vị và gây ngạc nhiên. Mọi người nhiệt tình

*Nhà trường nên chuẩn bị cho học sinh trở thành người biết suy nghĩ sáng tạo, chứ đừng dạy cách thuộc lòng các dữ kiện trong khi có thể dễ dàng sao chép được chúng từ người khác.*

tham gia trò chơi và học hỏi nhiều trong môi trường vui vẻ ấy hơn là ngồi nghe một bài giảng toàn lý thuyết về cùng một chủ đề.

Một nghiên cứu khoa học tâm thần gần đây, do Mark Beeman thuộc đại học Northwestern đứng đầu, chứng minh cho phương pháp này. Nghiên cứu đã xác nhận rằng đa số mọi người thường giải quyết được vấn đề phức tạp khi họ có tâm trạng tích cực, theo như dữ liệu đo được về hoạt động trên vỏ não.[6] Ví dụ trong một nghiên cứu, các sinh viên đại học sau khi xem một bộ phim hài thường giải câu đố về từ vựng, một điển hình của sáng tạo, tốt hơn các sinh viên xem phim kinh dị hoặc phim nào đó buồn chán.

LÀM VIỆC THEO NHÓM giúp nảy sinh rất nhiều sáng tạo, do đó chúng ta nên giúp mọi người sẵn sàng trở thành thành viên hiệu quả trong nhóm. Không may thay, hiếm khi điều này hòa hợp được với hệ thống giáo dục hiện nay. Một bài viết gần đây mô tả tất cả các mánh khóe học sinh gian lận trong trường. Tôi theo dõi cả một danh sách dài các vi phạm. Tới gần nửa danh sách, tôi nhận ra hầu hết các hành động bị cấm

đều liên quan đến hình thức cộng tác với bạn bè! Nếu muốn gia tăng sáng tạo, đã đến lúc khuyến khích học sinh học hỏi từ bất cứ ai các em có thể và hoạt động trong một nhóm có cấu trúc rõ ràng, cùng nhau đóng góp. Nghĩa là cần thay đổi về trải nghiệm trong lớp học và về phương pháp đánh giá thành tích của học sinh.

Nhà trường nên chuẩn bị cho học sinh trở thành người biết suy nghĩ sáng tạo, chứ đừng dạy cách thuộc lòng các dữ kiện trong khi có thể dễ dàng sao chép được chúng từ người khác. Khi đánh giá trình độ, nên cân nhắc đưa ra các vấn đề không có một câu trả lời "đúng", mà thay vào đó là các tình huống cần học sinh làm việc theo nhóm, cho phép học sinh sử dụng mọi nguồn thông tin để giải quyết vấn đề. Qua mỗi kỳ thi, học sinh cần tự tin rằng họ có thể vượt qua thử thách tương tự và không có cảm giác mình "gian lận" khi sử dụng mọi nguồn thông tin để tìm giải pháp cho vấn đề đang đối mặt.

Ai thành thạo việc cộng tác, ví dụ như vận động viên và nhạc sĩ, những người thường làm việc chung với người khác, đều biết hướng dẫn người khác như thế nào, khi nào thì cần làm theo, khi nào và làm thế nào hy sinh mục tiêu cá nhân để nhắm đến lợi ích lớn hơn. Hầu hết chúng ta học được điều này quá trễ trong đời, khi ta bị ném vào một tình huống đòi hỏi cộng tác trong khi hoàn toàn chẳng được chuẩn bị gì. Nhiều người không bao giờ nắm vững những kỹ năng này.

Làm việc theo nhóm cực kỳ quan trọng khi xây dựng một tổ chức đòi hỏi đổi mới. Bạn cần một nhóm nhiều cá nhân có thể mang đến các quan niệm khác nhau, biết tôn trọng phong cách làm việc của người khác, biết cách giải quyết xung đột trong công việc. Nhóm làm việc giỏi còn cần biết vui chơi và biết cung cấp phản hồi tích cực. Những nơi nào có các nhóm hiệu quả sẽ tận dụng được tất cả các yếu tố khác trong môi trường để tăng cường sức sáng tạo của nhóm.

Chương 9

# ĐÁNH NHANH - PHÁ NHIỀU

THOMAS EDISON phải thử hàng ngàn vật liệu khác nhau để làm dây tóc bóng đèn trước khi tìm ra vật liệu khả thi. Ông đã nói một câu nổi tiếng: "Tôi không thất bại. Tôi chỉ tìm ra được mười ngàn cách khiến bóng đèn không sáng." Ông biết rằng mọi thất bại đều tiết lộ một sự thật về thế giới, và biết rằng kết quả không mong muốn lại trở nên thú vị nhất khi qua chúng, ta tìm được một điều mới mẻ – thậm chí một đột phá. Nhiều quan sát vô tình từng dẫn đến khám phá quan trọng, như trường hợp khám phá cơ chế hoạt động của radio, chất penicillin, và hố đen trong vũ trụ. Max Planck, nhà vật lý nổi tiếng, từng nói: "Thí nghiệm là câu hỏi mà khoa học đặt ra cho Thiên nhiên, và đo lường là bản ghi chép câu trả lời của Thiên nhiên".

Sáng tạo giống như một nghiên cứu khoa học trong đó bạn làm những điều chưa từng có trước đây. Theo đó, nỗ lực sáng tạo chính là những thử nghiệm cần thiết, và nếu chúng thực sự độc đáo thì bạn không biết điều gì sẽ xảy ra. Tin tốt lành: bạn đã có vô số dịp thử nghiệm. Cuộc đời là một thử nghiệm lớn, từ khi hai tế

bào duy nhất kết hợp lại tạo nên bạn, cho đến hôm nay khi bạn thiết kế từng ngày cho mình. Từ thời còn bé, ta đã biết thử nghiệm để xem thế giới chung quanh như thế nào. Một cách tự nhiên, ta hiểu điều gì xảy ra khi mình khóc hoặc cười. Học bước đi và nói đòi hỏi một chuỗi thử nghiệm thử-và-sai. Lớn lên, ta cũng thử nghiệm tương tự, hình dung cách đọc, cách viết, cách nói chuyện và lắng nghe. Không ai có sẵn kịch bản, mỗi ngày đều đầy ắp những cơ hội vô tận để thử nghiệm điều mới và xem chuyện gì xảy ra. Mỗi thử nghiệm – dù kết quả như mong đợi hay không – đều mang lại giá trị trên hành trình dẫn đến những ý tưởng đột phá.

*Không ai có sẵn kịch bản, mỗi ngày đều đầy ắp những cơ hội vô tận để thử nghiệm điều mới và xem chuyện gì xảy ra. Mỗi thử nghiệm – dù kết quả như mong đợi hay không – đều mang lại giá trị trên hành trình dẫn đến những ý tưởng đột phá.*

Thử nghiệm vừa là cách tư duy cá nhân vừa là giá trị cộng đồng. Cá nhân nào muốn gia tăng sáng tạo phải có tâm hồn cởi mở và làm những việc chưa thực hiện bao giờ, cho dẫu kết quả hoàn toàn mơ hồ. Thêm vào đó, tổ chức nào muốn đổi mới nhiều hơn cần biết hỗ trợ sự thử nghiệm và tỏ rõ không ai bị trừng phạt khi thử nghiệm không cho kết quả như mong muốn. Như

thế, thử nghiệm liên quan đến cơ chế đổi mới qua hai phương diện – thái độ và văn hóa. Mỗi cộng đồng cần làm sao để khuyến khích thử nghiệm, và mỗi cá nhân cần cảm thấy tự do để thử nghiệm.

Không may thay, xu hướng tự nhiên về thử nghiệm lại thường không được cách giáo dục và môi trường làm việc truyền thống ủng hộ hay khuyến khích. Thầy cô giảng bài, giám đốc ra lệnh. Theo nghiên cứu mới đây của Laura Schulz thuộc Đại học MIT, kiểu đưa ra dữ kiện hoặc yêu cầu cụ thể thay vì để ta khám phá sự việc theo cách riêng của mình không những ngăn cản tính thử nghiệm tự nhiên, mà còn dập tắt sự tò mò học hỏi. Dưới đây là trích đoạn bài viết của Jonah Lehrer về nghiên cứu này:

> Người ta cho các bé 4 tuổi một món đồ chơi mới có gắn bốn ống nhựa. Điểm thú vị của đồ chơi này là mỗi ống có chức năng khác nhau. Ví dụ có ống phát ra tiếng rít, có ống biến thành gương soi nhỏ.
>
> Nhóm thứ nhất được một nhà khoa học đưa cho món đồ chơi và nói rằng cô nhặt được nó dưới sàn. Sau đó, khi đưa đồ chơi cho các bé, cô "vô tình" kéo một ống ra và làm nó kêu rít lên. Cô mừng rỡ reo lên: "Ô! Các con thấy không? Để cô thử lại lần nữa nhé!". Nhóm thứ hai, ngược lại, được giới thiệu khác hẳn. Thay vì tỏ ra ngạc nhiên, nhà khoa học làm giống như một cô giáo thực thụ. Cô nói rằng mình có một đồ chơi mới và muốn

chỉ cho các học sinh xem cách chơi. Sau đó, cô cố tình làm cho nó kêu.

Sau khi xem xong, cả hai nhóm được phép chơi đồ chơi ấy. Như dự đoán, tất cả đều kéo ống nhựa để phát ra tiếng kêu và cùng cười thích thú. Và rồi điều lý thú xảy ra: Trong lúc các bé ở nhóm thứ hai nhanh chóng chán món đồ chơi, thì các bé ở nhóm thứ nhất vẫn tiếp tục. Thay vì thỏa mãn với tiếng rít, chúng lại tìm hiểu các ống nhựa còn lại và khám phá tất cả mọi điều ngạc nhiên giấu bên trong. Theo các nhà tâm lý học, phản ứng khác nhau là vì chỉ dẫn khác nhau. Khi được chỉ dẫn rõ ràng, khi được nghe những gì cần biết, các học trò trở nên ít hứng thú tự khám phá. Tính tò mò thật là mong manh![1]

Điều quan trọng phải luôn ghi nhớ: chúng ta thực hiện nhiều thử nghiệm từng ngày trong đời, từ những việc đơn giản như tự giới thiệu với người khác hoặc thử một món ăn mới. Kết quả là ta có nhiều cơ hội thực hành phản ứng với những kết quả không mong đợi và học hỏi từ mỗi cơ hội như vậy. Các nhà khoa học lão luyện hiểu rõ điều này, và vì vậy họ cố gắng tối đa để thực hiện những thử nghiệm có thể trả lời cho một vấn đề quan trọng, dù kết quả cụ thể ra sao. Họ biết rằng thử nghiệm trao tặng nhiều manh mối giá trị trên hành trình dẫn đến sự hiểu biết. Có một châm ngôn nổi tiếng: "Thiên tài chính là khả năng

phạm sai lầm nhiều nhất trong thời gian ngắn nhất". Mỗi sai lầm sẽ cung cấp thêm dữ liệu thử nghiệm và cơ hội học hỏi. Giống như nhà khoa học, ta cần chấm dứt việc xem kết quả không mong đợi là thất bại. Chỉ cần thay từ "thất bại" bằng từ "dữ liệu", ta sẽ nâng cao tinh thần sẵn sàng thử nghiệm của mọi người. Đây là một ý tưởng lớn!

THÀNH CÔNG TRONG ĐỔI MỚI là kết quả của việc thử nghiệm nhiều phương pháp giải quyết vấn đề và giữ lại giải pháp hay nhất. Điều này chắc chắn sẽ dẫn đến nhiều kết quả không mong đợi, nhiều ý tưởng bị loại bỏ. Nếu chưa vứt bỏ phần lớn ý tưởng của mình nghĩa là bạn chưa thử nghiệm đủ các phương án. Hãy ghi nhận một thực tế là trong khoảng 200.000 bằng sáng chế mỗi năm tại Mỹ, chỉ có tỷ lệ rất nhỏ thành công về mặt thương mại. Ông Richard Maulsby thuộc phòng sáng chế và bản quyền của Mỹ cho biết: "Hiện có khoảng 1,5 triệu bằng sáng chế có hiệu lực tại Mỹ, trong đó chỉ 3.000 bằng sáng chế là tồn tại trên thị trường."[2] Tuy nhiên, như vậy vẫn có nghĩa là 3.000 sản phẩm đã thành công. Nếu không có một môi trường hỗ trợ cho những ai chưa đạt được thành công thì những sản phẩm đổi mới có triển vọng đã không có mặt trên thị trường. Nhà phát minh và doanh nhân nổi tiếng Vinod Khosla nói rằng quỹ đầu tư mạo hiểm của ông, Khosla Ventures, đầu tư vào các dự án có 90

phần trăm nguy cơ thất bại. Khả năng thành công của mỗi dự án đầu tư là rất thấp, nhưng nếu công nghệ nào thành công, thì nó thực sự thay đổi thế giới. Ông sẵn sàng bỏ tiền cho chín lần thử nghiệm để đổi lại được một lần thắng lớn.[3]

Mọi nhà phát minh và doanh nhân thành công đều kể nhiều câu chuyện về những kết quả bất ngờ, những con đường phải từ bỏ để có được thành công cao nhất. Kevin Systrom và Mike Krieger khởi đầu công ty Burbn bằng một ứng dụng cho iPhone giúp người sử dụng chia sẻ vị trí của mình với bạn bè. Sản phẩm đầu tay này không thành công như mong muốn, và họ liên tục thêm vào nhiều đặc tính để xem cái nào giúp sản phẩm được ưa chuộng hơn. Một trong nhiều thử nghiệm là khả năng chụp hình, sửa hình, và đưa lên mạng nhanh cho người khác xem. Đặc tính này trở nên phổ biến. Kết quả là Kevin và Mike quyết định từ bỏ sản phẩm ban đầu và tập trung toàn bộ vào chia sẻ hình ảnh, khởi đầu một công ty mới mang tên Instagram.

*Có một châm ngôn nổi tiếng: "Thiên tài chính là khả năng phạm sai lầm nhiều nhất trong thời gian ngắn nhất".*

Ứng dụng này cho phép người ta chụp hình bằng điện thoại di động, chỉnh sửa nhanh hình ảnh, và đưa lên mạng cho thế giới xem. Thế là công ty chứng kiến sự phát triển từ một trăm người

sử dụng lên đến một triệu người chỉ trong vòng hai tháng. Sau mười hai tháng, có mười hai triệu người đăng ký sử dụng. Hiện nay Kevin và Mike đang phát triển trên nền tảng này để tăng cường chức năng và mở rộng tầm ảnh hưởng khắp thế giới.

Thành công của Kevin và Mike hẳn không bao giờ xảy ra nếu họ không sẵn sàng thử nghiệm và học hỏi từ những kết quả không mong đợi trên đường. Tất nhiên, họ không hề muốn thử nghiệm thất bại. Nhưng chính những thất bại ấy là một phần quan trọng trong tiến trình học hỏi. Kevin thừa nhận rằng phải khó khăn lắm mới dám vứt bỏ những sản phẩm không hấp dẫn khách hàng, bởi vì nhiều công sức đã đổ ra cho sản phẩm ấy. Tuy vậy, họ đã xem những thử nghiệm đó là nguồn năng lượng cho lần thử nghiệm kế tiếp.

Điều này không chỉ dành cho lĩnh vực công nghệ cao. Thật ra, đó là phương pháp dành cho mọi người và nuôi dưỡng quá trình sáng tạo. Một minh họa tuyệt vời trong lĩnh vực nghệ thuật là của hai tác giả Dave Barry và Ridley Pearson, những người viết cuốn *Peter và những kẻ hái sao* (Peter and the Starcatchers), cuốn sách kể về câu chuyện nhân vật tưởng tượng Peter Pan trở thành cậu bé không bao giờ trưởng thành. Về sau nó được chuyển thể thành một vở nhạc kịch rất ăn khách tại NewYork. Trong thời gian biểu diễn, họ thử nghiệm cả tháng trời khi thay đổi kịch bản và sân khấu hàng đêm. Mỗi lần diễn đều là một tác phẩm

thử nghiệm, không cần trang phục nổi bật, phông nền hay phong cảnh, nên họ thử nghiệm rất nhanh nhiều phương cách khác nhau cho đến khi phương cách tốt nhất cuối cùng cũng xuất hiện.[4]

Việc viết cuốn sách này thật ra cũng đòi hỏi cùng một phương pháp như thế. Cứ ba đoạn, tôi tin chắc mình đã bỏ đi hai đoạn, vì tôi liên tục kiểm tra ý tưởng về phương pháp mới. Trên sàn nhà đầy những mẩu chuyện không thích hợp, những ý tưởng không bay cao. Tôi đã gọt giũa *Thiên hướng Cách tân* theo hàng chục kiểu trước khi tìm được một phương pháp phù hợp. Tôi còn gửi bảy phiên bản khác nhau của hai trang đầu cuốn sách này với hy vọng người biên tập của mình tìm được một phiên bản tương đối tốt. Vâng, thật khó lòng loại bỏ những dòng chữ mà mình đã dành rất nhiều thời gian viết ra để rồi bắt đầu làm lại lần nữa. Tuy nhiên, tôi biết rằng quá trình biên tập này sẽ mang lại kết quả tốt hơn nhiều và là chìa khóa cho bất cứ sự mài giũa nào. Như nhà văn nổi tiếng William Faulkner từng nói: "Khi viết văn, bạn phải giết chết những đứa con cưng của mình."

Điều này nghe rất quen. Nó cũng tương tự như mô tả về thuyết tiến hóa của Darwin, khi thiên nhiên thực hiện rất nhiều thử nghiệm và giữ lại những gì có tác dụng. Động vật cũng như thực vật tồn tại trong mọi thời đại với những thay đổi khác nhau. Mỗi thay đổi là một thử nghiệm của thiên nhiên. Nếu có ích, thay đổi

ấy được lặp lại trong các thế hệ tương lai. Nếu không có ích, thử nghiệm thất bại ấy cũng chỉ là thử nghiệm. Tất cả những gì bạn cần là nhìn chung quanh để nhận ra sự kỳ diệu của loài vật và cây cối, kết quả từ những thử nghiệm tự nhiên.

MỘT SỐ TRƯỜNG ĐÃ CHẤP NHẬN phương pháp này và cho phép học sinh học tập qua thử nghiệm. Một ví dụ là trường Tinkering do Gever Tully làm hiệu trưởng. Trường đưa ra một chương trình trong đó trẻ từ tám đến mười bảy tuổi sẽ học cách tạo ra thứ này thứ nọ bằng cách "làm trò". Mọi hoạt động đều mang tính thực hành, và học sinh được khuyến khích nảy ra "ý tưởng điên rồ, nhận xét điên khùng, tưởng tượng thoải mái bằng trực giác". Các em học cách khám phá sự việc qua thử nghiệm. Các em nhận ra rằng hầu hết sự việc không xảy ra như mong đợi và có thể phân tích thất bại để xác định nên làm gì khác cho lần sau.[5]

Quét mã để xem đoạn phim

Phương pháp này không chỉ dành cho trẻ nhỏ. Tại Đại học Olin, tất cả các lớp được dạy qua thử nghiệm. Trường kỹ thuật mới này sử dụng việc học tập kinh nghiệm cho tất cả các môn. Thay vì nghe giảng, sinh

viên đến phòng thí nghiệm để tự mình khám phá vật liệu, thực hiện các phát minh dựa trên những nguyên tắc đang học. Ví dụ trong một lần thăm trường, tôi thấy sinh viên đang thiết kế và chế tạo một máy đo để đo lượng ô-xy trong máu mà không cần rạch da. Thiết bị mà sinh viên chế tạo, dù không có ai hướng dẫn, rất giống với máy đo nồng độ ô-xy đang được sử dụng tại các phòng giải phẫu trên thế giới. Không những điều này hào hứng hơn các bài tập tại một phòng thí nghiệm truyền thống, nơi sinh viên làm theo chỉ dẫn, mà họ còn có được sự tự tin rằng mình có thể hoàn tất thử nghiệm của riêng mình, rút ra bài học từ những thất bại không tránh khỏi, thiết kế một giải pháp sáng tạo cho những vấn đề họ sẽ đối mặt trong tương lai.

Các nhà phát minh bậc thầy rất trân trọng những kết quả không mong đợi. Mir Imran, với những phát minh thành công trong y khoa đã nhắc tới ở phần trước, phát biểu: "Thất bại là người bạn đồng hành thường trực, còn thành công là khách thỉnh thoảng ghé thăm". Mir trân trọng sự thất bại, bởi vì mỗi thất bại đều dạy ông một điều quan trọng nào đó trên đường dẫn đến ý tưởng đột phá. Ông tin rằng mọi chuyện đều tùy thuộc vào việc chúng ta có biết khai thác thất bại để tìm kiếm thông tin và những hiểu biết quí giá hay không. Thất bại và thành công quấn quít bên nhau, và đối với Mir, mỗi thất bại đều kéo theo nhiều thành công, và mỗi thành công nghĩa là nhiều thất bại.[6] Điểm

mấu chốt là xem tiến trình thử và sai trên hành trình dẫn đến thành công là một chuỗi thử nghiệm. Nếu nhìn thất bại dưới ánh sáng như vậy, chúng mang ý nghĩa hoàn toàn mới mẻ. Đó là sự thật cho mọi khoản đầu tư mạo hiểm, dù lớn hay nhỏ trong đời.

THỬ NGHIỆM KHÔNG THỂ TRÁNH KHỎI những kết quả không mong muốn, nên thử nghiệm cũng là một rủi ro. Để giúp người khác có cơ hội thử nghiệm rủi ro và thất bại, tôi cùng đồng nghiệp Leticia Britos xây dựng một khóa tập huấn gọi là "Hội chợ thất bại". Căn phòng được bày trí giống như một lễ hội, với bong bóng và các quầy hàng để học viên ghé xem. Có quầy tập trung vào rủi ro kiến thức, có quầy là rủi ro tài chính, có quầy là rủi ro cảm xúc, có quầy là rủi ro thể lực. Chúng tôi còn cung cấp một "đồng hồ đo rủi ro" được dùng để xem mức độ thoải mái của học viên khi nhận các kiểu rủi ro khác nhau. Mục tiêu của việc đó là giúp học viên có cơ hội nghĩ đến việc chấp nhận rủi ro và phản ánh cảm xúc khi thất bại.

*"Thất bại là người bạn đồng hành thường trực, còn thành công là khách thỉnh thoảng ghé thăm".*

Tại quầy rủi ro kiến thức, họ nhận các câu đố để suy nghĩ. Họ có thể giải một mình hoặc theo nhóm. Các câu đố không có giải đáp rõ ràng, đòi hỏi bạn phải vượt ra khỏi lối suy nghĩ thông thường. Học viên phải thoát khỏi xu hướng tự nhiên để tìm kiếm câu trả lời theo cách riêng của mình. Dưới đây là các câu đố ví dụ, bạn có thể xem câu trả lời ở phần ghi chú.[7] Bạn sẽ mất bao lâu để giải đáp các câu đố này?

1. Cái gì bạn trông thấy ở ngay giữa tháng Ba (March) và tháng Tư (April) nhưng lại không thể thấy ở đầu hoặc cuối các tháng đó?
2. Hai người bị lạc trong rừng. Một người bắt đầu đi về hướng bắc, còn người kia đi về hướng nam. Mười lăm phút sau hai người ấy đụng phải nhau. Sao chuyện này lại xảy ra?
3. Hai chị em cùng sinh con và cả hai em bé đều chào đời cách đây một tiếng đồng hồ. Một bé sinh vào buổi tối và một bé sinh vào buổi sáng. Làm thế nào có chuyện này?
4. Có 6 quả trứng trong giỏ. Có 6 người, mỗi người lấy một quả. Vậy làm sao lại còn một quả trứng trong giỏ?

Tại quầy rủi ro tài chính học viên sẽ chơi trò đánh bạc, do Leticia thiết kế, bắt buộc họ phải chấp nhận rủi ro ngày càng cao là mất 5 đôla mà mỗi người mang đến

khóa tập huấn. Sau mỗi vòng chơi tiền thưởng sẽ gia tăng, nhưng giảm bớt khả năng thắng. Một số người sẵn sàng đánh cược hết số tiền với cơ hội ít nhưng thắng lớn. Một số khác chơi an toàn với khả năng thắng cao nhưng tiền thưởng ít.

Tại quầy rủi ro thể lực, mọi người sẽ chơi bóng cùng các trò thể lực khéo léo khác. Họ đánh giá cảm xúc của mình trước, trong, và sau khi thực hiện. Cảm xúc hẳn sẽ mạnh hơn nếu yêu cầu họ nhảy dù hoặc trượt tuyết xuống đồi dốc, nhưng chúng tôi chưa thể làm thế vì e rằng có người sẽ bị tai nạn thật sự.

Cuối cùng tại quầy rủi ro cảm xúc, họ phải tạo một bưu thiếp chứa đựng một bí mật. Phần này lấy cảm hứng từ trang web PostSecret, dùng để chia sẻ những bí mật vào các bưu thiếp do những người giấu tên gửi đi khắp thế giới.[8]

Quét mã để xem minh họa

Hầu như ai cũng tham gia, mặc dù bài thực hành này khá nhạy cảm. Chỉ trong mười lăm phút, các học viên sẽ tạo một bưu thiếp chứa bí mật của mình về những bất an trong lòng, những ước mơ, những giới hạn của mình. Sau đó chúng tôi thảo luận sâu về việc chấp nhận rủi ro, về thử nghiệm, và về thất bại. Các

học viên đều nhận ra rằng dẫu chỉ là môi trường trong lớp và mức rủi ro thấp, nhưng vẫn có những rủi ro dễ chấp nhận hơn hoặc khó chấp nhận hơn, và rằng mỗi người đều có kiểu chấp nhận rủi ro riêng.

VẬY LÀM THẾ NÀO tạo ra một môi trường nuôi dưỡng tinh thần chấp nhận rủi ro và dám thử nghiệm? Cách tốt nhất là khuyến khích thử nghiệm và đánh giá kết quả. Điểm mấu chốt là nêu ý tưởng cho người khác biết càng sớm càng tốt, để ai cũng nhận được ngay phản hồi về ý tưởng của mình. Càng suy nghĩ lâu về một ý tưởng, bạn càng dễ bị trói buộc với nó. Vì thế bạn cần được khích lệ để cho người khác biết ý tưởng ấy từ lúc nó vẫn còn thô sơ, trước khi bạn thấy ngại công bố nếu nó tỏ ra không đạt. Thật không may, trong hầu hết môi trường làm việc người ta lại được khuyến khích đánh bóng ý tưởng trước khi đem ra ánh sáng. Càng dành thời gian đánh bóng, họ càng bị trói buộc vào ý tưởng và không dám tiết lộ ra nếu nó có vẻ thiếu triển vọng.

Có một ví dụ rất hay từ công ty 1185 Design do Peggy Burke lãnh đạo. Họ sáng tạo các mẫu hình làm logo, trang web và tất cả các thứ liên quan. Khách hàng của họ toàn những công ty nổi tiếng như Adobe, Cisco, SAP, Symantec, Zynga. Hàng chục nhà thiết kế sẽ nghe buổi thuyết trình chính thức, rồi sau đó ra về và trong vòng vài ngày phải nêu ra hàng chục ý tưởng về logo cho công ty ấy. Tất cả quay trở lại và đưa mọi

ý tưởng thô của mình cho toàn bộ nhóm thiết kế. Sau khi được phản hồi, họ vứt bỏ hầu hết các ý tưởng và chỉ giữ lại một vài ý hay nhất. Điểm mấu chốt là mỗi nhà thiết kế đều đạt tới nhiều giải pháp khác nhau để đưa ra kiểm tra, hơn là ngồi đánh bóng một ý tưởng duy nhất nào đó. Chẳng bao lâu họ sẽ có trong tay một số logo cho khách hàng xem, nhận phản hồi cùng nhiều đề nghị khác. Một lần nữa, những ý tưởng tồn tại sẽ lên bàn thiết kế để tinh chỉnh thêm. Quá trình thử và sai này dẫn đến nhiều lựa chọn độc đáo và đa dạng, để rồi cái hay nhất sẽ tồn tại sau cùng.

Một ví dụ khơi nguồn cảm hứng khác là của Elise Bauer, với trang blog *Nấu ăn đơn giản* (Simply Recipes) do bà viết và hiệu đính. Mỗi tháng có hàng triệu người vào đọc, và trang blog trở thành một trong những trang web hàng đầu thế giới về nấu ăn. Nhưng thực ra ban đầu không như vậy. Tôi biết Elise nhiều năm nay và rất lo khi thấy Elise mệt với chứng bệnh kiệt sức mãn tính. Bà yếu đến độ mệt mỏi suốt ngày không thể ra khỏi giường nằm. Điều duy nhất bà còn năng lượng thực hiện là viết lách. Lúc ấy là năm 2003, các trang blog chỉ mới khai sinh. Bà quyết định thử tài viết qua một trang blog. Nhưng bà không viết một blog: bà viết năm blog khác nhau để xem cái nào phù hợp với độc giả và cái nào mình thích nhất. Bà có blog âm nhạc, blog cảm nhận về sách, blog thị trường, blog về những hồi tưởng, và blog về món ăn cho gia đình.

Chẳng bao lâu sau khi bắt đầu, bà phát hiện nhiều điều thú vị về các trang blog này. Thứ nhất, bà nhận ra thật khó để cảm nhận âm nhạc qua con chữ. Thứ hai, mất quá nhiều thời gian đọc sách để viết cảm nhận về cuốn sách đó. Cuối cùng, bà thấy rằng trang blog về các món ăn, dù sự thật là bà không có ý định viết cho công chúng, lại có ngày càng nhiều người truy cập. Trên thực tế, một số công thức nấu ăn của bà trở thành đối tượng tìm kiếm số một trên Google. Với phản hồi này, Elise bỏ mọi trang blog còn lại để chỉ tập trung vào các món ăn.

Elise không dừng tại đây. Bà tiếp tục thử nghiệm, luôn quan sát phản hồi của người đọc với những món ăn mà bà đưa lên mạng, những hình ảnh kèm theo, những chi tiết về công thức nấu ăn, cách các liên kết truy cập và quảng cáo được đặt trên trang web của mình. Cho đến giờ, độc giả vẫn tiếp tục phản hồi rất nhiều bằng các nhận xét trực tiếp và bày tỏ thái độ của họ. Bà nhanh chóng biết được độc giả chưa thực hiện được món ăn nào, và tìm cách cập nhật thêm các mẹo nhỏ vào đó. Nếu món ăn đó vẫn khó thực hiện, bà gỡ bỏ. Mỗi ngày đều có

*Càng suy nghĩ lâu về một ý tưởng, bạn càng dễ bị trói buộc với nó. Vì thế bạn cần được khích lệ để cho người khác biết ý tưởng ấy từ lúc nó vẫn còn thô sơ.*

nhiều điều thú vị. Ví dụ bà đưa lên mạng một món ăn cổ truyền đơn giản dễ làm và vô tình món đó lại phổ biến. Bà nhanh chóng nhận ra rằng độc giả yêu thích các món ăn giúp họ hồi tưởng ký ức thời thơ ấu. Elise đọc và trả lời hầu như tất cả nhận xét trên blog, trân trọng cả bài viết tích cực lẫn tiêu cực, vì biết rằng tất cả những phản hồi đều tiếp tục làm trang web ngày càng phát triển mạnh hơn.

Bạn hãy thực hành nhiều thử nghiệm nhỏ mỗi ngày, cho đến khi việc đó trở thành thói quen tự nhiên. Những thử nghiệm không cần phải rúng động Trái đất, chỉ cần thú vị là đủ. Hồi tôi còn nhỏ, cha tôi luôn biến mọi thứ chúng tôi làm thành một thử nghiệm. Ví dụ khi đi ăn ở ngoài, cha bịt mắt chúng tôi và cho nếm dầu ô-liu đen và xanh để xem chúng tôi có phân biệt được hay không. Cha giữ kín kết quả và cuối cùng mới tiết lộ. Hoặc khi có đứa không đậy nắp kem đánh răng, cha hỏi từng đứa và bắt nhịp tim, giống như để kiểm tra sự nói dối. Cha bắt đầu bằng các câu hỏi dễ như "Tên con là gì?" hay "Sinh nhật con là khi nào?" trong khi bắt mạch. Rồi cha hỏi câu then chốt: "Con không đậy nắp kem đánh răng phải không?". Nếu nhịp tim chúng tôi tăng nhanh khi trả lời câu này thì đó có thể là dấu hiệu của một lời nói dối. Thật thú vị khi thêm nhiều thử nghiệm vào cuộc sống hàng ngày. Chẳng bao lâu nó sẽ trở nên tự nhiên khi bạn áp dụng vào thế giới chung quanh.

SỰ THỬ NGHIỆM cũng nên đi kèm với khả năng đổi hướng khi chiến lược hiện nay của bạn rõ ràng không hiệu quả. Eric Ries từng giới thiệu phương pháp này trong nghiên cứu của ông về "khởi nghiệp tinh gọn". Một ví dụ điển hình cho phương pháp này là Chegg, dịch vụ cho sinh viên đại học thuê sách giáo khoa.

*Bạn hãy thực hành nhiều thử nghiệm nhỏ mỗi ngày, cho đến khi việc đó trở thành thói quen tự nhiên. Những thử nghiệm không cần phải rúng động Trái đất, chỉ cần thú vị là đủ.*

Chegg ra đời với mục đích tạo một bảng thông tin trực tuyến cho sinh viên. Tuy nhiên, khi bắt đầu hoạt động, nó chẳng hấp dẫn chút nào. Người sử dụng không mặn mà và nhiệt tình với trang web này. Nhóm sáng lập bèn xem xét dữ liệu và nhận thấy một góc đầy hứa hẹn: các sinh viên dùng trang web để buôn bán qua lại nhiều sách giáo khoa cũ. Đây rồi! Họ quyết định chuyển hướng – thay đổi mục tiêu của cả công ty. Ý tưởng mới là cho sinh viên thuê sách theo từng học kỳ họ cần. Họ thử nghiệm nhanh bằng cách tạo một trang web mới gọi là Textbook Flix, để thăm dò xem sinh viên có quan tâm đến chuyện này không. Trang web hoàn toàn thô sơ, không có sẵn sách giáo khoa nào hết. Khi đơn đặt hàng đến họ mới mua trên Amazon và thuê người chuyển thẳng đến khách hàng.

Mục tiêu của họ là kiểm tra xem nhu cầu lớn đến đâu. Hóa ra nó lại có hiệu quả! Trên thực tế, nhu cầu thuê sách giáo khoa rất lớn, và họ nhanh chóng đổi trang web Chegg thành công ty cho thuê sách giáo khoa trên mạng, trở thành một ngành kinh doanh trên mạng rất thành công. Điều này hẳn đã không xảy ra nếu họ không sẵn sàng thử nghiệm nhanh, khởi động tối thiểu để kiểm tra giả thuyết của mình, và chuyển hướng nếu kế hoạch ban đầu thực sự không có tác dụng.

Phương pháp này xâm nhập vào nhiều công ty năng động và đổi mới như Facebook chẳng hạn. Theo Randi Zuckerberg, cựu trưởng phòng tiếp thị của công ty, khẩu hiệu nội bộ cho nhân viên là: "Đánh nhanh – Phá nhiều". Lãnh đạo công ty nhấn mạnh rằng tốc độ được ưu tiên hơn so với sự hoàn hảo, để khuyến khích mọi người cố gắng thử nghiệm điều mới lạ. Họ biết rằng một phần ba các dự án thử nghiệm sẽ phát huy tác dụng. Điều này nghĩa là để có được bốn dự án thành công, họ cần thực hiện hàng tá thử nghiệm.

Phương pháp này được chính thức hóa trong chiến dịch "Hack đường trường" mỗi tháng, qua đó mọi người được mời gọi thức suốt đêm, từ 8 giờ tối đến 8 giờ sáng hôm sau, để thực hiện một đề án mới. Điểm then chốt là dự án hoàn toàn không liên quan gì đến công việc hàng ngày của từng người. Chúng thực sự là những thử nghiệm. Ngày hôm sau, mỗi người hay mỗi nhóm sẽ có năm phút trình bày những gì đạt được.

Mỗi tháng có hàng trăm người tham gia, và hàng tá buổi trình bày. Các dự án có thể là bất kỳ thứ gì, từ chuyện sơn tranh vẽ tường đến việc mã hóa một ứng dụng. Một số thử nghiệm thú vị đến nỗi chúng trở thành dự án chính thức của công ty. Trang Facebook Chat là ví dụ cho một dự án "Hack đường trường" trở thành một hoạt động chính thức.

Thêm vào đó, có nhiều thử nghiệm trong "Hack đường trường" mới nhìn vào dường như vô nghĩa lại vén màn cho những cơ hội thú vị. Ví dụ hai kỹ sư quyết định tham gia chương trình, nhưng chẳng có ý tưởng gì vào đêm đó. Sau khi động não vui vẻ, họ quyết định chọn đại ý tưởng về một thùng bia có một máy đọc thẻ. Khi cà thẻ nhận diện, bạn sẽ được một lon bia và máy đọc thẻ sẽ lưu hình của bạn. Hình đó được đưa lên Facebook cùng một câu rằng bạn vừa uống một lon bia. Dù chuyện này có vẻ rất vớ vẩn khi hai kỹ sư trình bày vào ngày hôm sau, nhưng những người khác nhanh chóng nhận ra rằng công nghệ này có thể hữu dụng. Giờ đây người ta dùng phương pháp đó trong các hội nghị, để khi người tham gia hội nghị cà thẻ nhận diện tại các trạm, nó sẽ tự động cập nhật vào Facebook của họ.

Ta cũng thấy cùng một kiểu thử nghiệm tại chương trình *Khởi nghiệp cuối tuần* (Startup Weekend), nơi mang đến cho các doanh nhân tương lai một cơ hội gặp gỡ và khởi động một vụ đầu tư mới trong khoảng

thời gian năm mươi tư giờ tập trung quyết liệt. Dịp cuối tuần này giống như một phòng thí nghiệm cần thiết để các nhóm họp mặt và thử nghiệm các ý tưởng mới lạ. Họ bắt đầu vào tối thứ Sáu với những lời rao ý tưởng cho một vụ đầu tư mới. Các nhóm cùng nhau gặp gỡ theo các dự án mà họ quan tâm và bắt tay vào việc. Có người đã định hướng về mặt kỹ thuật, người khác thì đóng góp về những kỹ năng kinh doanh. Cùng nhau, họ nhanh chóng xây dựng nhiều kiểu mẫu và gặp gỡ một số khách hàng tiềm năng để minh họa giá trị của ý tưởng. Đến tối Chủ nhật, mỗi nhóm trình bày những gì đạt được và nhận phản hồi của các trọng tài. Phương pháp này trở nên nổi tiếng, và giờ đây mỗi năm tổ chức này mở hàng chục buổi *Khởi nghiệp cuối tuần* trên khắp thế giới.[9]

Quét mã để xem minh họa

*
* *

Nhiều công ty dù đã ổn định vẫn luôn cố gắng tìm phương cách nhằm xây dựng một văn hóa khuyến khích các thử nghiệm, trong lúc vẫn duy trì guồng máy chính chạy đều đặn. Ví dụ công ty Google có nguyên tắc được gọi là 70-20-10. 70 phần trăm tài

nguyên dùng để chạy công việc chính, 20 phần trăm cho các thử nghiệm liên quan đến công việc chính, và 10 phần trăm cho những ý tưởng mới mẻ điên rồ hướng đến một tương lai xa và có nguy cơ thất bại cao. Một ví dụ cho những thử nghiệm có nguy cơ thất bại cao là dự án phát triển loại xe không người lái của Google. Hệ thống này sử dụng thông tin thu thập từ phần mềm Street View của Google và một phần mềm trí tuệ nhân tạo, các máy ghi hình và máy định vị trên xe. Dự án này không những phức tạp mà còn cần luật giao thông mới cho phép xe không người lái được lưu thông trên đường.[10] Phải mất nhiều năm nữa trước khi Google biết được nó có thành công hay không. Nhưng ít nhất Google đã sẵn sàng sử dụng một phần nhỏ nguồn tài nguyên cho dự án đầy rủi ro ấy. Nếu dự án thành công thì hẳn lợi ích sẽ thật to lớn. Thêm vào đó, chắc chắn trong quá trình phát triển sẽ còn có nhiều khám phá thú vị, bất ngờ khác nữa.

*Herry Ford từng nói: "Thất bại là cơ hội duy nhất để bắt đầu lại một cách thông minh hơn".*

Tất cả những ví dụ trên củng cố một sự thật rằng thử nghiệm sẽ cung cấp những thông tin cần thiết – dù chúng có tác dụng như mong đợi hay không. Thật ra, những thử nghiệm thất bại lại vô cùng quí giá vì chúng giúp đóng lại những con đường không thể triển khai.

Tất nhiên, không ai muốn thất bại, và người ta cũng không nên muốn điều đó. Nhưng thất bại là một phần không tránh khỏi trong tiến trình sáng tạo khi thực hiện một điều chưa từng làm trước đây. Herry Ford từng nói: "Thất bại là cơ hội duy nhất để bắt đầu lại một cách thông minh hơn". Một Thiên hướng Cách tân mạnh mẽ đòi hỏi thái độ của cá nhân và văn hóa của tập thể biết thúc đẩy và phát triển các thử nghiệm.

Chương 10

# NẾU ĐIỀU GÌ ĐÓ CÓ THỂ GÂY SAI SÓT, SỬA NÓ ĐI!

VÌ NHIỀU NGƯỜI nhiệt tình quan tâm đến sáng tạo và đổi mới, nên số người nộp đơn xin học khóa sáng tạo của chúng tôi nhiều hơn hẳn số chỗ. Do vậy, nhóm giảng viên phải cắt giảm từ 150 đơn đăng ký xuống còn 40 học viên. Trong quá trình nộp đơn, học viên phải tham gia một hoạt động trong lớp và thiết kế bìa cho cuốn tự truyện của mình trong tương lai. Sau khi đưa ra quyết định chọn người vào năm ngoái, tôi nhận được tin nhắn của một học viên không được chọn, yêu cầu giải thích lý do. Tôi gửi một tin nhắn trả lời lịch sự về những khó khăn khi chọn học viên, trong bối cảnh họ đều đủ khả năng theo học. Bạn này gửi tin nhắn lần nữa với một yêu cầu khác thường, rằng mình *chưa bao giờ* được vào khóa học như mong ước, và năn nỉ tôi phản hồi cụ thể hơn, và rằng em là một sinh viên chăm chỉ được nhận học bổng của trường.

Tôi cảm nhận nỗi thất vọng ấy và muốn giúp đỡ. Tôi suy nghĩ cẩn thận sẽ trả lời như thế nào và gửi tin nhắn sau: "Nếu có khóa học nào em thực sự muốn tham gia nhưng không còn chỗ, thì cứ tiếp tục đến

lớp. Thường sẽ có chỗ trống vào tuần đầu tiên khi một vài học viên bỏ ngang vì nhiều lý do. Nếu em có mặt ở đó thì gần như chắc chắn giữ được chỗ".

Bạn này trả lời: "Em cảm ơn lời khuyên của cô. Em nghĩ với lớp cô thì cách này không hiệu quả đâu".

Tôi ngây người nhìn tin nhắn đó đến mấy phút rồi trả lời: "Đúng vậy. Không hiệu quả đâu".

Tôi đã trao cho cậu ta một đôi dép êm ái, nhưng cậu ta không đón nhận. Nó hoàn toàn trái ngược với một cô học viên khác cũng không được chọn và nhắn cho tôi ngày hôm đó, nhưng với cách tiếp cận hoàn toàn khác. Cô gái viết: "Em rất cảm ơn cô về lớp học đầu tiên. Em thực sự thích thú và học được rất nhiều điều. Liệu em có thể tham dự thêm chỉ một lớp nữa không ạ? Em tin chắc nó sẽ cực kỳ quí giá đối với em".

Tôi đồng ý cho cô gái vào lớp kế tiếp, và đúng như dự đoán, có người bỏ ngang và em được nhận vào.

Hai học viên này đều thông minh. Điểm khác biệt giữa họ chính là thái độ. Người thứ nhất tin rằng mình sẽ không được nhận vào lớp và thậm chí không thấy được cơ hội mà tôi đặt trước mặt cậu ta. Người thứ hai tự tạo ra con đường dẫn tới điều mình muốn. Trên thực tế, *niềm tin* vào một giải pháp cho vấn đề của mình là một bước cần thiết để tìm ra nó. Rất nhiều người bỏ cuộc ngay từ đầu trước khi tìm ra giải pháp cho thử thách đang đối mặt – dù lớn hay nhỏ, thậm chí dù không có trở ngại nào, bởi vì họ không tin rằng

*Nếu tự nhận mình là người sáng tạo thì nhiều khả năng bạn sẽ nảy ra ý tưởng đổi mới. Nhưng nếu tự nhận mình chỉ là con ong thợ chuyên thực hiện ý tưởng của người khác, vai trò của bạn sẽ là vậy.*

có thể giải quyết vấn đề. Nói chung, nếu bạn tin điều gì là không thể, nó sẽ là như vậy.

Tôi chứng kiến nhiều trường hợp như thế vào cuối năm 2010 khi lần đầu đến Nhật. Hầu như mọi người tôi gặp đều nói những câu như: "Chúng tôi bị kẹt trong cuộc khủng hoảng kinh tế kéo dài hai mươi năm ở đất nước này." Sau khi nghe hàng chục lần, tôi nhận ra nó đã ăn sâu vào tâm trí mọi người. Giới trẻ ở độ tuổi hai mươi đã nghe điều đó từ bé đến giờ. Câu thần chú này lặp lại hàng ngày trên truyền thông, trong trường lớp, cả ở nhà và thật đáng nản lòng. Với thái độ đó, hầu như bạn không thể nào nhìn ra cơ hội ngay trước mặt mình.

Có một cách để bạn thay đổi thái độ đó là thay đổi từ vựng. Tại công ty Facebook, Randi Zuckerberg kể rằng nhóm của cô thay đổi tên nhóm từ Tiếp thị người tiêu dùng thành Tiếp thị sáng tạo. Dù sự thay đổi rất nhỏ nhặt, nhưng nó ảnh hưởng lập tức đến nhóm. Ngay sau khi đổi tên, họ tự định nghĩa lại công việc của mình trở thành phòng sáng tạo của công ty, dù không ai khác trong công ty biết về việc đổi tên này. Chỉ trong vài ngày, họ sắp xếp lại chỗ làm, mua đồ

đạc mới, thiết kế một mảng tường thông tin để trưng bày những thành tựu sáng tạo của mình. Họ bắt đầu đạt được nhiều ý tưởng đổi mới, đưa ra nhiều dự án phản ánh vai trò mới của mình trong công ty. Rõ ràng nhóm của Randi đã sáng tạo không ngờ, nhưng bản thân họ không nghĩ rằng nhiệm vụ của họ là đưa ra ý tưởng mới. Việc đổi tên cho họ một thông điệp dứt khoát để tự do hiện thức hóa trí tưởng tượng của mình.

Câu chuyện này nhắc bạn nhớ rằng chúng ta sẽ thấy điều mình muốn thấy. Nếu tự nhận mình là người sáng tạo thì nhiều khả năng bạn sẽ nảy ra ý tưởng đổi mới. Nhưng nếu tự nhận mình chỉ là con ong thợ chuyên thực hiện ý tưởng của người khác, vai trò của bạn sẽ là vậy. Tất nhiên kết quả sáng tạo không chỉ dựa trên việc thay đổi tên. Nhưng trong trường hợp này, thay đổi tên đóng vai trò như chất xúc tác khơi dậy khả năng tiềm ẩn của cả nhóm để đổi mới.

Heidi Neck, giảng dạy về doanh nghiệp tại trường Cao đẳng Babson, tiến hành một khóa tập huấn trong đó bà yêu cầu học viên hoàn thành trò chơi ráp hình. Sau khi ráp xong, họ sẽ sang một phòng khác để kết vải thành một tấm chăn, bắt đầu bằng những miếng vải với kích cỡ khác nhau. Khi họ làm xong, bà so sánh hai phương pháp và sản phẩm. Ráp hình đòi hỏi một mục tiêu cố định, và chỉ cần mất một mảnh thì bạn không thể thành công. Ngược lại, ráp một tấm chăn là một quá trình mở trong đó bạn nhanh chóng thay

đổi hướng đi dựa vào miếng vải có trong tay. Dù bạn được giao cho vật liệu thế nào đi nữa, bạn vẫn luôn hoàn thành tấm chăn. Heidi cho học viên thấy rằng người sáng tạo và doanh nhân giống như người kết tấm chăn hơn là người ráp hình. Họ có cách tư duy cho phép họ phản ứng với những điều bất ngờ và tận dụng tài nguyên đang có để sáng tạo ra giá trị, hơn là chờ đợi tất cả mọi mảnh ghép mong muốn được ráp lại với nhau.

Nhiều người mù quáng khi đối mặt với thử thách, tin rằng mình không có đủ tất cả những mảnh ghép cần thiết để hoàn tất "hình ráp". Họ không thấy được những cơ hội vô tận trong lớp sương mù. Tại Chile có nhiều người như thế, ở đó người ta hiếm khi rời khỏi trung tâm thành phố Santiago và không trân trọng tất cả tài sản phong phú của đất nước của mình. Tuy nhiên, hiện nay chính phủ Chile và các trường đại học đang cố gắng hết sức để thay đổi văn hóa ấy và khuyến khích giới trẻ nỗ lực kinh doanh bằng cách tận dụng nguồn tài nguyên trong khu vực mình.

Một thử nghiệm táo bạo và mới mẻ được gọi là Chile Khởi Nghiệp đã được thiết kế để thúc đẩy quá trình này.[1] Chính phủ Chile "nhập khẩu" theo nghĩa đen các nhà doanh nghiệp mới từ khắp nơi trên thế giới và bắt đầu những khoản đầu tư mới nhằm lan truyền tinh thần kinh doanh cho cộng đồng địa phương. Chương trình Chile Khởi Nghiệp đưa ra cho nhiều

người mới khởi nghiệp cơ hội đến Chile trong sáu tháng để thành lập công ty. Mỗi dự án đầu tư được chọn sẽ được hưởng 40.000 đôla để trả các chi phí tại chỗ và thuê nơi làm việc trong khu vực tập trung của chương trình. Những người tham gia chương trình sẽ giới thiệu về những gì mình đang làm và được khuyến khích tuyển dụng các tài năng ở địa phương tham gia vào công ty. Mục đích của việc này là khơi nguồn cảm hứng cho người dân Chile xem xét việc tự mở công ty cho riêng mình dựa vào các mô hình đầu tư khắp nơi trên thế giới. Chương trình Chile Khởi Nghiệp thực sự mong muốn thay đổi đầu óc dân chúng, giúp họ không ngại thất bại và cởi mở hơn khi cơ hội đến.

Quét mã để xem minh họa

MỘT NGHIÊN CỨU của Baba Shiv, giáo sư Đại học Stanford, cho rằng có hai loại tâm trí liên quan đến việc đương đầu với thử thách. Một số người bị nỗi sợ thất bại điều khiển và vì thế lưỡng lự không sẵn sàng đương đầu với thử thách có nguy cơ cao. Một số khác lại sợ vuột mất cơ hội. Nhóm này sẵn sàng nhận lãnh các dự án không như mong đợi, bởi vì họ không muốn bỏ lỡ cơ hội thành công.[2]

Đồng thời tôi cũng thấy có nhóm kết hợp cả hai nỗi sợ sâu xa ấy, vừa sợ thất bại vừa sợ mất đi cơ hội. Họ đấu tranh dữ dội, muốn làm điều gì đó liều lĩnh và quan trọng, nhưng lại sợ thất bại khủng khiếp. Họ tuyệt vọng che giấu nỗi sợ để có thể đương đầu với thử thách trước mặt. Cách tốt nhất để vượt qua mâu thuẫn này là bắt đầu nhận lãnh thử thách nhỏ trước, nhằm xây dựng lòng tin. Càng tự tin, bạn càng dễ vượt qua nỗi sợ và đương đầu với thử thách lớn hơn. Cuối cùng, bạn sẽ thành công khi đẩy lùi nỗi sợ.

Nhiều ví dụ minh họa về những người khát vọng thành công đến nỗi họ sẵn sàng hạ gục bất cứ rào cản nào để đạt tới mục tiêu. Jhon Adler, nhà giải phẫu thần kinh trứ danh tại Đại học Stanford, vào giữa thập niên 1980 bị hớp hồn bởi một phương pháp mới rất hấp dẫn, đó là phương pháp "Xâm lấn tối thiểu trong phẫu thuật thần kinh" (MIS) nhằm giảm thiểu nguy cơ xâm lấn trong giải phẫu não, khi ông đang cộng tác với các nhà giải phẫu thần kinh khác ở học viện Karolinska tại Thụy Điển. Thông thường, một khung kim loại sẽ được đặt lên đầu bệnh nhân để cố định vị trí, sau đó tia phóng xạ – một loại dao gamma – sẽ được dùng để cắt, hoặc gỡ bỏ khối u bằng cách tấn công khối u từ nhiều góc khác nhau. Lượng phóng xạ đủ thấp để không làm tổn hại đến các mô tế bào bình thường. Tuy nhiên, chất phóng xạ sẽ tích lũy tại vùng có khối u và chỉ giết chết tế bào nơi này.

John nhận ra rằng phương pháp này có thể được áp dụng cho mọi loại khối u nếu không dùng khung kim loại trong quá trình giải phẫu. Và ông bắt đầu xây dựng một phương pháp mới với tất cả tâm huyết. Ông hình dung việc tạo một "dao rô-bốt" sử dụng máy tính để so sánh hình ảnh X-quang của cơ thể bệnh nhân theo thời gian thực với hình ảnh chụp cắt lớp trước đó, nhờ đó bác sĩ giải phẫu có thể rọi sáng chính xác khối u từ tất cả các hướng khác nhau mà không cần dùng khung kim loại để cố định bệnh nhân tại một tư thế đặc biệt nào đó.

Công nghệ này mất tới 18 năm để thành công về mặt thương mại. Trong suốt thời gian ấy John phải đối mặt với biết bao thử thách, đến nỗi ông nói rằng: "Nếu không có xui xẻo, thì tôi chẳng còn gì". Nào là vấn đề quyên góp tiền để gây quỹ phát triển sản phẩm, rồi vấn đề ông chỉ có kiến thức rất hạn chế về kinh doanh, rồi chuyện sản phẩm gặp trục trặc lúc ban đầu, thậm chí các đồng nghiệp thân thiết nhất của ông còn gọi đó là "trò lố của Adler".

Dẫu nhiều trở ngại như thế, John vẫn tự ép mình luôn tích cực và luôn đi trước người khác một bước. Ông dốc toàn bộ nguồn lực để quyết thành công, thậm chí từ bỏ công việc tại Đại học Stanford để đảm trách chức vụ CEO trong dự án vào năm 1999. Ông say mê làm việc với nhiều khách hàng tiềm năng và các nhà đầu tư để làm rõ viễn cảnh của dự án. Ông

*Câu nói nổi tiếng của Henry Ford: "Dù bạn nghĩ mình có thể hay không thể, cả hai đều đúng".*

sẵn sàng làm bất cứ điều gì cho mục đích của mình, kể cả tiếp xúc với một khách hàng hơn ba mươi lần. Cuối cùng, sau gần hai thập kỷ làm việc không mệt mỏi, công nghệ này đã sẵn sàng để điều trị các khối u mà trước đây đòi hỏi phương pháp phẫu thuật xâm lấn. Điều này hẳn sẽ không bao giờ xảy ra nếu không có lòng tin vững chắc và ý chí vượt qua mọi bức tường ngăn cách của John Adler để biến nó thành hiện thực.[3]

Chính bạn cũng có thể làm chủ khả năng này. Lonny Grafman, giảng viên về máy móc tại đại học Humbolt State, đồng thời là nhà sáng lập công ty Appropedia, mang đến cho sinh viên rất nhiều cơ hội học tập những kỹ năng này. Lonny đặt vấn đề sau để sinh viên giải quyết: hãy biến đống nhựa phế thải khổng lồ tại các bãi tắm ở Haiti thành những khuôn đúc bằng nhựa để sản xuất máy bóc vỏ quả hạch. Hóa ra các khuôn đúc bằng sợi thủy tinh hiện phải nhập khẩu từ Mỹ sang Haiti để người dân có thể sản xuất những máy bóc vỏ bằng bê-tông, giúp gia tăng năng xuất, tạo thêm thu nhập, tránh được bệnh thấp khớp nếu bóc vỏ hạt bằng tay. Hẳn sẽ rất hiệu quả về mặt chi phí khi có thể sản xuất khuôn đúc ngay tại Haiti, nhất là khi tái sử dụng các túi nhựa đầy rẫy trên các bãi tắm và bãi rác.

Sau vài tuần thực hiện dự án, sinh viên đến gặp Lonny và nói rằng không thể thực hiện được. Nhựa nóng chảy tạo khuôn đúc sẽ thải ra khí độc mà nhà nước chắc chắn không chấp nhận. Họ chuẩn bị từ bỏ dự án và tuyên bố chịu thua. Nhưng Lonny nói rằng *luôn có* một giải pháp nào đó. Ông nói chuyện với sinh viên bằng tất cả đam mê và động viên họ trở lại bàn vẽ suy nghĩ lần nữa. Phải có cách thực hiện dự án, có thể không phải là cách họ suy đoán, có thể là cách thức chưa hoàn hảo, nhưng phải có cách, ông nói với sinh viên như vậy.

Chỉ một ngày sau, các sinh viên trở lại với một giải pháp mới. Thay vì làm nóng chảy các túi nhựa, họ cắt chúng thành những sợi nhỏ và đan thành một tấm vải bằng nhựa. Tấm vải được nung nóng từ từ bằng một vỉ sắt, chúng sẽ cứng lại thành một khuôn đúc. Nhiệt độ này thấp hơn nhiệt độ làm nóng chảy nhiều, nên không tạo khói độc. Không những họ thành công, mà còn nhận ra rằng nếu tin vào một giải pháp, chắc chắn họ sẽ tiếp tục tìm kiếm cho đến khi thấy nó mới thôi. Cũng như câu nói nổi tiếng của Henry Ford: "Dù bạn nghĩ mình có thể hay không thể, cả hai đều đúng".

Peter H. Diamandis, nhà sáng lập quỹ tài trợ X PRIZE, nắm vững tư tưởng này và vận dụng vào những thử thách lớn mà hành tinh chúng ta đang đối mặt. Ông nhận diện các vấn đề mang tầm thế giới, những vấn đề dường như không thể giải quyết, rồi kêu gọi

mọi người cùng nhau tìm giải pháp. Peter khuyến khích bằng cách treo nhiều giải thưởng rất ấn tượng cho người nào thành công.

Những thử thách và giải thưởng lớn đã thúc đẩy nhiều thành tựu vĩ đại. Ví dụ năm 1919, Orteig Prize treo giải 25.000 đôla cho người đầu tiên bay không nghỉ từ NewYork đến Paris. Cuộc tranh tài kích thích vô số thử nghiệm và cuối cùng là chuyến bay nổi tiếng của Charles Lindberg vào năm 1927. Một sự kiện nổi bật hơn nữa là việc Mỹ đưa người lên mặt trăng không đầy chín năm sau khi tổng thống John F. Kennedy khởi động thử thách này vào năm 1961. Giải thưởng lần này là sự công nhận trên toàn cầu, được thúc đẩy bởi một cuộc tranh tài trên toàn thế giới. Người ta sáng tạo mọi thứ cần thiết để đạt tới mục tiêu. Tất cả đều được một nhóm các kỹ sư có tuổi đời trung bình khoảng 27 thực hiện, với những máy tính còn tệ hơn cả một điện thoại di động ngày nay. Thêm vào đó, theo tác giả Catherine Thimmesh, khoảng 400.000 người đã trực tiếp tham gia hoàn thành kỳ tích này, trong đó có 17.000 người làm việc tại trung tâm không gian Kennedy, 7.500 nhân viên tại Grumman chế tạo phi thuyền đổ bộ, 500 nhà thiết kế và thợ may chế tạo bộ đồ không gian.[4]

Peter áp dụng cùng một phương pháp cho quỹ tài trợ X PRIZE, một tổ chức phi lợi nhuận với mục đích truyền nguồn cảm hứng cho những đột phá và

ảnh hưởng tích cực sâu rộng. Bảy mươi bảy năm sau chuyến bay của Lindberg, 10 triệu đôla đầu tiên của giải thưởng X PRIZE đã được trao cho nhóm làm việc của Burt Rutan vì đã phát triển tàu con thoi tư nhân. Thử thách của họ là tạo một phi thuyền có thể tái sử dụng dành cho thường dân muốn trải nghiệm một chuyến bay ngoài không gian. Nó phải chở được ba người – tương đương với một phi công và hai hành khách – lên độ cao 100 km, và lặp lại chuyến bay hai lần trong hai tuần. Thử thách này lôi cuốn 26 nhóm tham gia, cùng với đó là không biết bao thời gian, năng lực, và sự sáng tạo.

Tiếp theo thành công vĩ đại này, quỹ tài trợ X PRIZE đưa ra thêm nhiều thử thách và giải thưởng mới nhằm mục đích khơi dậy đổi mới cho các vấn đề phức tạp mang tính toàn cầu. Một giải thưởng mang tên Archon Genomics X PRIZE, trao tặng 10 triệu đôla cho nhóm đầu tiên nào có thể kết chuỗi 100 gen người trong vòng 10 ngày. Một giải thưởng khác mang tên Google Lunar X PRIZE, trao tặng 30 triệu đôla cho nhóm đầu tiên nào đổ bộ một rô-bốt lên mặt trăng và di chuyển được 500 mét trên bề mặt đồng thời chụp ảnh gửi về Trái đất. Một giải thưởng khác nữa, mang tên Progressive Automotive X PRIZE trị giá 10 triệu đôla, dành cho nhóm nào thiết kế được xe hơi có thể chạy 100 dặm chỉ tốn 4 lít xăng dưới điều kiện lái xe bình thường. Các giải thưởng tương

lai nhắm tới giải pháp cho các vấn đề liên quan đến năng lượng, môi trường, giáo dục, phát triển toàn cầu, sức khỏe, khoa học cuộc sống, và tất nhiên là cả thám hiểm không gian.

Peter nhìn thế giới như một kho cơ hội, và không vấn đề nào là quá lớn không thể vượt qua. Có lần ông thấy một tấm bảng với nội dung của Định luật Murphy trong văn phòng một đồng nghiệp: "Nếu điều gì đó có thể gây sai sót, nó sẽ gây sai sót". Peter cho rằng câu nói đó là sự thừa nhận thua cuộc. Ông bèn bước tới, gạch bỏ phần "nó sẽ gây sai sót" và viết thật to: "SỬA NÓ ĐI!". Chúng ta có thể gọi sự hiệu đính này là "Định luật Diamandis".

Peter Diamandis khai trương Đại học Singularity để giảng dạy triết lý và kỹ năng này. Người tham dự từ mọi nơi trên thế giới học cách giải quyết các vấn đề to lớn. Họ được hướng dẫn cách tạo nên ý tưởng đột phá và cố gắng sử dụng các kỹ năng đó trong vài tháng để đạt tới một sản phẩm hay một dịch vụ ảnh hưởng tích cực đến hàng tỷ người trong mười năm tới. Ví dụ thử thách cho một nhóm là làm thế nào giảm số lượng xe trên thế giới. Họ hình dung việc biến mỗi chiếc xe thành một phương tiện chung. Thay vì để xe nằm không suốt một ngày, mỗi cá nhân được trả tiền để cho phép người khác dùng xe của họ, tận dụng tối đa phương tiện và nhờ vậy giảm số lượng xe cần sản xuất.

> *"Nếu điều gì đó có thể gây sai sót, nó sẽ gây sai sót."*
>
> *ĐỊNH LUẬT MURPHY*
>
> *"Nếu điều gì đó có thể gây sai sót, SỬA NÓ ĐI."*
>
> *ĐỊNH LUẬT MURPHY DIAMANDIS*

Một nhóm khác tìm cách thu lại kim loại quí trong các thiết bị điện tử bị vứt bỏ, trở thành phế phẩm độc hại. Họ phát triển một loại vi khuẩn đơn bào có thể trích xuất kim loại từ các phế phẩm và tái sử dụng kim loại này. Một nhóm khác thực hiện ý tưởng điên rồ là xây những kiến trúc lớn trong không gian bằng cách sử dụng kỹ thuật in 3D ở tình trạng không trọng lực. Dự án này hẳn sẽ làm thay đổi hoạt động thám hiểm không gian nhờ làm cho quá trình xây trạm không gian hay chế tạo phi thuyền ít tốn kém đi rất nhiều. Nhiều bộ phận cần thiết sẽ được chế tạo trong quá trình bay. Mỗi dự án là một nhiệm vụ dễ nản lòng, nhưng với tinh thần kiên cường và thái độ quyết tâm hoàn thành, các nhóm tiến bộ rõ rệt.

Nghĩ về tương lai xa hơn nữa, cơ quan NASA và DARPA đang xúc tiến tìm phương cách du hành đến những vì sao trong dải ngân hà! Một hội nghị gần đây đã tập hợp mọi người trong dự án Du hành 100 năm, bao gồm các chuyên gia trong lĩnh vực toán học, vật lý, cơ khí, sinh vật, kinh tế, tâm lý, xã hội, chính trị, và văn hóa. Mục tiêu của nó là khơi nguồn cảm hứng cho

những đổi mới mang tính đột phá, thúc đẩy du hành liên hành tinh, phát triển nhiều phát minh có lợi cho con người. Họ hiểu rằng những thử thách như thế sẽ đẩy trí tượng tượng của chúng ta đến tận cùng giới hạn.

VIỆC KHƠI NGUỒN CẢM XÚC mạnh mẽ là một cách khác để gia tăng động cơ hành động. Nhiều nghệ sĩ cũng như doanh nghiệp được thúc đẩy theo đuổi mục đích không phải vì tò mò muốn khám phá, mà vì cảm xúc mạnh mẽ nào đó, như giận dữ, đau khổ, vui mừng, hay thất vọng. Nhiều bài thơ cực hay được sáng tác lúc tuyệt vọng nhất, một số tác phẩm văn xuôi được viết ra để truyền đi thông điệp từ trái tim, và một số công ty thành công được hình thành ban đầu là để sửa chữa một sai lầm. Sáng tạo không chỉ hoàn toàn mang tính trí tuệ, mà còn được dẫn dắt bởi cảm xúc mạnh mẽ, nguồn nhiên liệu cho một ý tưởng tươi mới.

Một minh họa điển hình là của thành phố Chicago, nơi Brenda Palms Barber khởi đầu việc tuyển dụng các bạn tù trước đây. Bà điều hành một công ty phi lợi nhuận nhằm mục đích giúp đỡ các cựu tù nhân kiếm được việc làm. Đây quả là thử thách lớn bởi không công ty nào muốn tuyển dụng người từng đi tù cả. Giải pháp sáng tạo của bà là mở công ty của riêng mình rồi tuyển dụng họ. Công ty có tên Sweet Beginnings (Sự khởi đầu ngọt ngào), sản xuất mật ong và các sản phẩm có gốc mật ong. Công nhân nuôi ong, sản xuất mật,

quản lý trang web của công ty, kinh doanh và phục vụ khách hàng. Với các công việc trên trong sơ yếu lý lịch, 85 phần trăm công nhân có thể tìm được một công việc khác sau khi làm việc tại công ty này. Hoạt động kinh doanh được tiếp sức với nhiệt huyết giúp đỡ những ai muốn làm lại cuộc đời, giờ đây đã phát triển sang các thành phố khác trên khắp nước Mỹ.[5]

Câu chuyện này là một lời nhắc nhở rằng để tìm ra một giải pháp sáng tạo cho những thử thách to lớn, bạn phải tin rằng mình sẽ tìm thấy. Chính thái độ này sẽ giúp bạn thấy được cơ hội ở nơi người khác thấy toàn trở ngại, và tận dụng những gì đang có để nâng mình tới mục tiêu. Lòng tin hình thành từ ngôn từ bạn dùng, và ngôn từ sẽ hình thành lòng tin. Ý niệm này vừa sâu sắc vừa linh hoạt. Thiên hướng Cách tân trong bạn chỉ bị giới hạn bởi ước mơ và động lực của bạn mà thôi, và cùng với nhau, hai yếu tố này có thể mở ra một chân trời mới đầy tiềm năng.

Chương 11

# TỪ TRONG RA NGOÀI và TỪ NGOÀI VÀO TRONG

SANGDUEN CHAILERT, còn gọi là Lek, rất yêu mến loài voi. Bà lớn lên trong ngôi làng Baan Lao ở miền quê phía bắc Thái Lan và đam mê loài voi ngay từ thời thơ ấu khi gia đình chăm sóc một chú voi. Lớn lên, khi chứng kiến voi bị giam cầm và đối xử tàn nhẫn thế nào, việc cứu loài voi trở thành sứ mệnh của đời bà. Lòng đam mê khiến bà tìm hiểu kỹ về loài động vật bị lâm nguy này. Bà khám phá rằng môi trường sống của voi ở Thái Lan đang bị thu hẹp nhanh chóng và chỉ còn khoảng 500 cá thể voi sống hoang dã trên đất nước này. Thêm vào đó, hầu hết 2.000 voi nhà phục vụ du khách đều có tương lai khắc nghiệt. Lek quyết định làm một điều ý nghĩa để bảo vệ chúng.

Đầu thập niên 1990, Lek sáng lập công viên voi thiên nhiên gần Chiang Mai ở Thái lan. Bà gắng hết sức đấu tranh để gây quỹ chăm sóc voi và chống lại những chỉ trích tàn bạo của giới địa phương ngăn cản bà làm công việc này. Dù nhiều trở ngại như thế, Lek vẫn đạt tới phương cách mới để giải cứu và bảo vệ voi bị thương tổn tại các khu mỏ, bị kiệt sức tại các công ty khai thác gỗ, bị đối xử tàn tệ trong các rạp xiếc. Công viên thiên nhiên voi giờ đây là nhà của 35 chú voi, mở cửa cho khách tham quan và những tình nguyện viên

là những người đã thay đổi thái độ qua trải nghiệm với loài thú kỳ diệu này.

Về căn bản, *thái độ* của Lek về loài voi đã thúc đẩy bà trang bị *kiến thức* về loài thú quý này – một tài nguyên của Thái Lan. Kiến thức trở thành công cụ cho *trí tưởng tượng*, từ đó giúp bà tạo *môi trường* nơi bà có thể bảo vệ voi và chia sẻ đam mê cùng kiến thức với người khác. Khách tham quan thu nhận kiến thức và sự trân trọng mới này sẽ thay đổi thái độ của họ về loài voi, dần dần thay đổi văn hóa đối xử với tạo vật này. Đây là một ví dụ điển hình về Thiên hướng Cách tân,[1] nắm bắt mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến sáng tạo, cả *bên trong* tâm trí lẫn *bên ngoài* môi trường.

Quét mã để xem minh họa

Bên trong, khả năng sáng tạo chịu ảnh hưởng từ kiến thức, trí tưởng tượng, và thái độ. Các yếu tố này được Benjamin Bloom đề cập đến trong tác phẩm của ông vào năm 1950 về học tập. Ông tập trung vào điều bạn *biết*, điều bạn *làm*, và điều bạn *cảm*, thường được gọi là kiến thức, kỹ năng, và thái độ. Vì chú trọng vào sự sáng tạo, tôi thay "kỹ năng" bằng "trí tưởng tượng". Tưởng tượng giúp nắm bắt kỹ năng cần thiết để sáng tạo. Chúng ta hãy cùng xem xét kỹ ba yếu tố đó bên trong Thiên hướng Cách tân.

## KIẾN THỨC

Kiến thức trong bất cứ lĩnh vực nào, từ khoáng sản đến âm nhạc, từ thức ăn đến toán học, đều là nguyên liệu cho tưởng tượng. Nghĩa là bạn càng biết rõ về chủ đề cụ thể nào đó, bạn càng có nhiều chất liệu để làm việc. Ví dụ muốn thiết kế một xe hơi năng lượng mặt trời hay tìm phép trị liệu cho bệnh ung thư, bạn cần bắt đầu bằng kiến thức cơ bản về cơ khí hay sinh học tương ứng.

Một số người phản biện ngược lại rằng "đầu óc người mới bắt đầu" là một lợi thế, giúp bạn đương đầu với thử thách mà không cần kiến thức có sẵn hay lòng tin cố hữu. Nhiều ví dụ chứng tỏ điều này. Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ hơn, bạn sẽ thấy rằng trong đa số trường hợp đó, những người tham gia đều rành rẽ về một lĩnh vực liên quan mà từ đó họ có thể tưởng tượng. Các doanh nhân thành công thường đến từ bên ngoài lĩnh vực mà họ đầu tư, nên những ý tưởng không chính thống của họ sẽ không chịu sự giới hạn từ nguyên tắc của ngành. Họ chiếm ưu thế trên thị trường bởi họ chẳng biết điều gì được cho là bất khả thi. Nhà văn Mark Twain từng nói: "Đệ nhất kiếm sĩ không cần e ngại đệ nhị kiếm sĩ. Không, người đáng để anh ta e ngại là một địch thủ không biết gì, chưa bao giờ cầm kiếm trong tay, không tuân theo điều cần phải làm, và vì thế người tinh thông kiếm pháp không được chuẩn bị để đối phó với hắn. Hắn sẽ làm điều

không được làm, và thường điều đó sẽ phá kiếm pháp và kết liễu tay kiếm sĩ ngay tại chỗ."[2]

Người thành lập công ty mới sau khi làm chủ nhiều doanh nghiệp trước đó (gọi là serial entrepreneur) nắm rõ cách xây dựng kiến thức dựa trên những khoản đầu tư trước đây khi chuyển từ cố gắng này sang nỗ lực khác. Lúc đầu họ không có kiến thức gì về lĩnh vực mới, nhưng họ nhanh chóng đạt được khi sử dụng kiến thức có sẵn để đẩy họ tiến lên. Một ví dụ là về công ty Climate Corporation, từng được đề cập ở một phần trước, đã tạo ra một phần mềm rất phức tạp có thể giúp công ty bảo hiểm về thời tiết cho nông dân. Trong công ty này, không một ai, kể cả nhà sáng lập là

David Friedberg, được học bài bản về khí tượng thủy văn hay nông nghiệp. David học về vật lý vũ trụ, từng có lúc làm nhân viên ngân hàng đầu tư, tham gia xây dựng chiến lược tại Google. Các thành viên khác có kiến thức sâu về nhiều lĩnh vực đa dạng khác, mỗi kiến thức đều đem ánh sáng đến cho vấn đề họ phải giải quyết. Thành viên trong nhóm còn có nhà toán học, kỹ sư, thậm chí nhà khoa học về thần kinh. Ví dụ nhà khoa học về thần kinh có kinh nghiệm phân tích dữ liệu thay đổi nhanh và phức tạp sẽ áp dụng kinh nghiệm đó để phân tích thời tiết. Dần dần, mỗi người xây dựng cho mình chuyên môn về nông nghiệp và khí tượng thủy văn, và đưa chúng vào các công trình tiếp theo.

## TRÍ TƯỞNG TƯỢNG

Trí tưởng tượng – khả năng sáng tạo điều mới – là công cụ mạnh mẽ. Nó là chất xúc tác cần có để sáng tạo. Không có trí tưởng tượng, ý tưởng mới không thể nào nảy sinh. Có nhiều kỹ năng và phương pháp giúp bạn giải phóng trí tưởng tượng, trong đó có việc liên hệ và kết hợp ý tưởng, đặt lại vấn đề, và thách thức các giả định. Các kỹ năng này, đã đề cập trong các chương trước, cho phép bạn sử dụng điều mình biết để nảy sinh ý tưởng mới.

Karl Szpunar và Kathleen McDermott nghiên cứu nhiều tài liệu về phương thức mà trí tưởng tượng liên

kết sâu xa với trí nhớ.[3] Họ trích dẫn nhiều nghiên cứu tâm lý và khoa học thần kinh để củng cố giả thuyết rằng một số vùng cố định trên não hoạt động khi ta nhớ và khi ta tưởng tượng, đồng thời chứng tỏ rằng người nào không có khả năng nhớ quá khứ thì cũng không thể nảy sinh một viễn cảnh tương lai. Sự tưởng tượng rất cần để biến điều ta biết – trí nhớ – thành ý tưởng mới. Ví dụ ta nhớ về một chiếc xe và một con chim, trí tưởng tượng liên kết hai khái niệm này thành ý tưởng mới, như một chiếc xe bay hoặc một con chim bằng máy.

*Trí tưởng tượng của bạn không có đáy. Càng đào sâu, bạn càng tìm thấy thêm nhiều điều mới mẻ.*

Khi sử dụng kiến thức về thế giới như nguồn nhiên liệu, bạn sẽ biến trí tưởng tượng thành nguồn tài nguyên vô tận. Để minh họa cho điều này, tôi yêu cầu sinh viên trong lớp thực hiện bài tập khởi động lấy ý tưởng từ cuốn sách *Phát triển trí tuệ* (Improve Wisdom) của Patricia Ryan Madson.[4] Tôi nói rằng có một món quà tưởng tượng nằm trên bàn, các bạn hãy cầm lên và xem nó nặng cỡ nào, to nhỏ ra sao, gói quà đẹp như thế nào. Không mở quà ra, họ phải tưởng tượng có gì bên trong. Sau khi suy nghĩ, họ từ từ mở quà và xem bên trong có gì. Tôi nói rằng họ sẽ ngạc nhiên khi thấy món quà đó khác những gì họ mong đợi. Tôi đi quanh lớp và từng người phát biểu những gì họ tưởng tượng và những gì họ thực sự phát

hiện. Mọi người gọi tên nhiều đồ vật khác nhau, từ sách vở, kẹo chocolate đến vé máy bay phiêu lưu khắp thế giới. Sau đó tôi yêu cầu họ nhìn vào trong hộp để tìm ra một món quà khác, rồi một món quà khác nữa. Mỗi lần lại mang đến một điều mới mẻ và đầy thú vị. Điểm then chốt là "hộp quà" này – trí tưởng tượng của bạn – không có đáy. Càng đào sâu, bạn càng tìm thấy thêm nhiều điều mới mẻ.

## THÁI ĐỘ

Thái độ là tia lửa giúp khởi động sáng tạo, không có thái độ giúp đạt tới ý tưởng đột phá thì Thiên hướng Cách tân sẽ chết đứng. Thái độ, hay lối tư duy, xác định cách bạn lý giải và đáp trả một tình huống, và nó liên hệ sâu xa với thần kinh.

Một nghiên cứu được đăng trên tạp chí *Psychological Science* khám phá ra rằng với những ai tin là mình có thể học hỏi từ sai lầm, não của họ sẽ có nhiều hoạt động đáp ứng khác với những ai cho rằng thông minh là không thay đổi. Jason Moser cùng cộng sự tại bang Michigan đã phát hiện rằng người nào tin trí thông minh có thể rèn luyện được thường nói những câu như "Khi gặp khó khăn, tôi sẽ cố hơn" hoặc "Khi sai lầm, tôi sẽ học hỏi và tìm hiểu tại sao". Ngược lại, ai cho rằng trí thông minh là cố định sẽ không tận dụng cơ hội học hỏi từ sai lầm.[5]

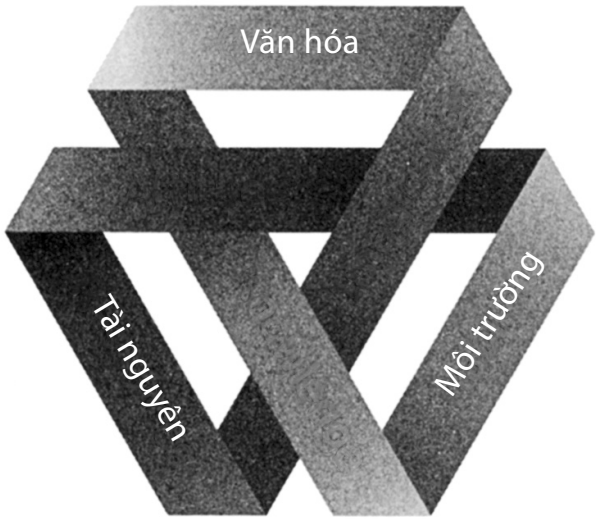
Trong khi đo điện não đồ (EEG), Moser cùng cộng sự yêu cầu đối tượng tham gia nghiên cứu làm một việc đơn giản nhưng dễ nhầm lẫn. Họ phải xác định ký tự đứng giữa một chuỗi 5 ký tự như "MMMMM" hoặc "NNMNN". Có lúc ký tự đứng giữa giống bốn ký tự kia, có lúc không. Moser nhận xét: "Vấn đề đơn giản thôi: làm một việc lặp đi lặp lại, nhưng bộ não không thể chịu nổi; thỉnh thoảng nó lại ngủ quên". Đó là khi người ta mắc sai lầm – và họ nhận ra ngay.

Khi đối tượng sai lầm, nhà nghiên cứu thấy hai dấu hiệu rất nhanh trên điện não đồ. Dấu hiệu đầu chỉ ra có điều gì đó không ổn – Moser gọi là "phản ứng Ôi, chết tiệt" – và dấu hiệu sau chỉ ra rằng người đó ý thức về điều sai lầm và nhận ra đó là gì. Cả hai dấu hiệu chỉ xảy ra trong vòng một phần tư giây của sai lầm. Sau thử nghiệm, nhà nghiên cứu hỏi đối tượng có tin mình học hỏi từ sai lầm hay không. Người nói có hóa ra lại là người có dấu hiệu thứ hai lớn hơn, như thể não của họ đang bảo: "Tôi đã sai lầm, tôi sẽ học hỏi qua sai lầm đó".

Hãy nhớ rằng cách tư duy là điều có thể uốn nắn được. Carol Dweck thuộc trường Sư phạm Stanford đã thực hiện nhiều nghiên cứu về chủ đề trên và chứng tỏ rằng những thông điệp do người khác truyền đạt cho ta và những thông điệp ta tự nhủ ảnh hưởng ngoạn mục đến cách ta nhìn sự việc trên thế giới. Có một bằng chứng đầy thuyết phục đến từ nghiên cứu của

Dweck và Lisa Sorich Blackwell về học sinh lớp bảy có điểm số thấp. Các em này được học về kỹ năng học tập. Một nửa học theo kiểu ghi nhớ chung. Nửa còn lại được giáo dục rằng trí não giống như một cơ bắp, sẽ mạnh hơn qua tập luyện. Nhóm được giáo dục não giống như một cơ bắp tỏ ra năng động hơn và điểm toán cải thiện rõ rệt, trong khi nhóm kiểm soát không thể hiện tiến bộ nào.[6] Nghiên cứu này được củng cố bởi nhiều khảo sát mở rộng và chứng tỏ rằng tư duy và thái độ của bạn nằm trong tầm kiểm soát của bạn.

DÙ PHÁT TRIỂN KIẾN THỨC, trí tưởng tượng, và thái độ như thế nào đi nữa, ta vẫn bị gắn chặt vào một thế giới ảnh hưởng to lớn đến mình. Tôi nhớ rõ thời con trai tôi lên bốn, và nó chưa bao giờ xem quảng cáo trên TV. Một ngày nọ, để giữ con ngồi yên khi tôi đi tắm, tôi bật TV và bảo nó có chuyện gì thì gọi mẹ. Hai phút sau nó đã gọi to: "Mẹ ơi! Mẹ ơi!". Vội vàng quấn khăn chạy ra khi trên mặt còn đầy xà phòng, tôi nghe con nói: "Mẹ! Mình phải mua Pop-Tarts ngay!". Câu chuyện này nhắc nhở rằng chúng ta đang bơi trong một bể văn hóa ảnh hưởng sâu xa đến thái độ và hành động của mình. Dù ta cố gắng kiểm soát sự việc như thế nào đi nữa, thế giới bên ngoài vẫn len lỏi và ảnh hưởng đến cách ta suy nghĩ, cảm xúc và phản ứng.



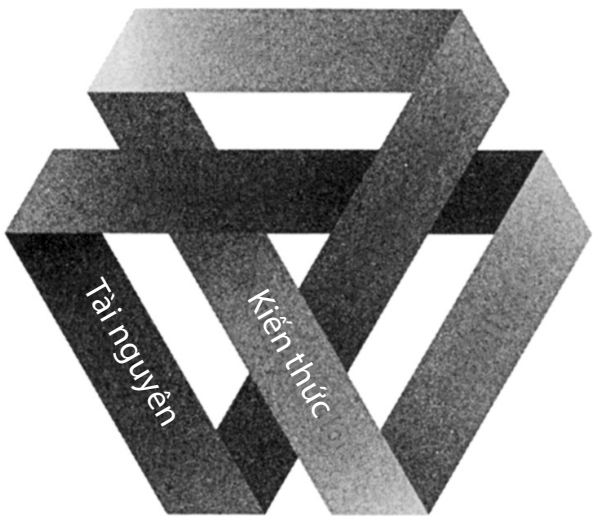

Có ba yếu tố từ thế giới bên ngoài đóng góp vào Thiên hướng Cách tân: tài nguyên, môi trường, và văn hóa. Ba yếu tố này hoặc kích thích hoặc ngăn cản khả năng sáng tạo. Ta hãy xem xét từng yếu tố kỹ lưỡng hơn.

## TÀI NGUYÊN

Tài nguyên là tất cả những điều có giá trị trong môi trường của bạn. Nó thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, từ nguồn tài chính đầu tư vào các công ty đến tài nguyên thiên nhiên như tôm cá, hoa trái, kim loại, bãi tắm, thác nước. Nó bao gồm cả những cá nhân với kiến thức và tài năng làm nhiệm vụ dẫn lối, những tấm

gương, những nhà tư tưởng, các tổ chức như trường đại học, xí nghiệp địa phương giúp thúc đẩy đổi mới.

Càng có nhiều kiến thức, bạn càng huy động được nhiều tài nguyên. Ví dụ càng biết nhiều về đánh cá, bạn càng bắt được nhiều cá hơn; càng biết nhiều về kim loại, bạn càng khai thác được nhiều hơn; càng biết nhiều về đầu tư tài chính, bạn càng có nhiều vốn. Tất nhiên, nếu sống ở nơi có nhiều cá, bạn sẽ biết về cá; nếu sống ở nơi có nhiều kim loại, bạn sẽ biết về khai thác mỏ; nếu sống ở nơi có nhiều nhà tư bản, bạn sẽ biết về đầu tư. Như vậy, tài nguyên trong môi trường ảnh hưởng đến kiến thức, và kiến thức cho phép bạn khai thác tài nguyên. Đó là lý do tài nguyên nằm ngoài kiến thức trong Thiên hướng Cách tân.



Điều quan trọng cần lưu ý là một số tài nguyên trong môi trường dễ tiếp cận, một số khác lại đòi hỏi nỗ lực trí tuệ hay sức khỏe. Việc nhận diện nguồn tài nguyên độc đáo trong môi trường của mình và học hỏi kiến thức để tận dụng nó sẽ tùy thuộc vào bạn. Không may thay, trên thế giới còn nhiều người không nhận ra tài nguyên trong môi trường của mình. Họ cứ chăm chăm vào tài nguyên ở những nơi khác mà không thấy được giá trị tài nguyên của chính họ.

Ví dụ có lần tôi đến miền bắc nước Chile, một thiên đường của thế giới tự nhiên. Chile giống như một dải đất hẹp với một bên là ba ngàn dặm bờ biển, và một bên là dãy núi Andes hùng vĩ. Tôi nói chuyện với dân địa phương và hỏi điều gì ngăn cản sự thịnh vượng cho nền kinh tế nước nhà. Một người quay lại và nói: "Môi trường khó ưa của chúng tôi". Tôi ngạc nhiên nhìn ông ta. Bên ngoài cửa sổ là một cảnh đại dương choáng ngợp. Họ thực sự không thấy được vẻ đẹp và tiềm năng ngay trước mắt họ.

## MÔI TRƯỜNG

Môi trường được đặt bên ngoài trí tưởng tượng trong Thiên hướng Cách tân bởi vì về cơ bản, môi trường chúng ta tạo ra chính là thông điệp ta gửi ra thế giới để thể hiện những gì ta tưởng tượng. Ta tạo không gian vật chất phản ánh cách ta nghĩ, và đáp lại,

môi trường đó ảnh hưởng đến trí tưởng tượng. Như đã trình bày trong các chương trước, chúng ta cần cân nhắc kỹ lưỡng về không gian mà mình thiết kế, về việc ta đã đưa vào đó phần thưởng nào, củng cố những nguyên tắc nào, áp đặt những gì, và ai làm việc cùng chúng ta, vì mỗi yếu tố đó đều đóng góp vào khả năng nảy sinh ý tưởng mới. Những nhà quản lý, nhà giáo dục, nhà lãnh đạo và cha mẹ đều đóng vai trò to lớn trong việc tạo ra môi trường giúp nuôi dưỡng trí tưởng tượng của nhân viên, học sinh, và con trẻ. Như đã đề cập trước đây, thay đổi nhỏ trong môi trường sẽ ảnh hưởng lớn đến kết quả sáng tạo.

## VĂN HÓA

Văn hóa nắm bắt cách ta nhận thức, lý giải và hiểu biết về thế giới chung quanh. Mỗi chúng ta đều nhạy cảm với văn hóa của mình, trong đó có các câu chuyện về người hùng dân tộc, chuyện phiếm về những ai cư xử không đúng với văn hóa, các nguyên tắc xác định đâu là thái độ đúng đắn, hay cách những mẩu quảng cáo trực tiếp tác động đến ta. Ngay từ giây phút thức giấc cho đến khi đi ngủ, ta ngập chìm trong bể văn hóa ảnh hưởng sâu xa đến tư tưởng và hành động của mình. Chúng ta đều hiểu rằng ai trưởng thành tại San Francisco sẽ được bao bọc với văn hóa hoàn toàn khác hẳn người trưởng thành tại New Jersey, hoặc ở vùng quê Ấn Độ, hay tại trung tâm thành phố London. Văn hóa truyền đạt những chỉ dẫn ảnh hưởng sâu xa đến cách ta suy nghĩ, điều ta tin tưởng, và cách ta hành động.

Từng cá nhân, gia đình, trường học, tổ chức đều đóng góp cho văn hóa, và vì thế văn hóa của bất cứ cộng đồng nào về cơ bản cũng đều là thái độ chung của tất cả những ai sống trong cộng đồng đó. Đây là lý do văn hóa bao bọc ngay bên ngoài thái độ trong Thiên hướng Cách tân. Nếu chỉ một số nhỏ cá thể thay đổi thái độ, thì văn hóa quanh họ cũng tự nhiên thay đổi theo. Hãy xem văn hóa về việc xả rác xuống đường, tái chế chai nhựa, hút thuốc, tiết kiệm năng lượng đã thay đổi ra sao theo năm tháng. Mỗi đợt sóng thay đổi đều bắt nguồn từ một vài cá nhân điều chỉnh thái

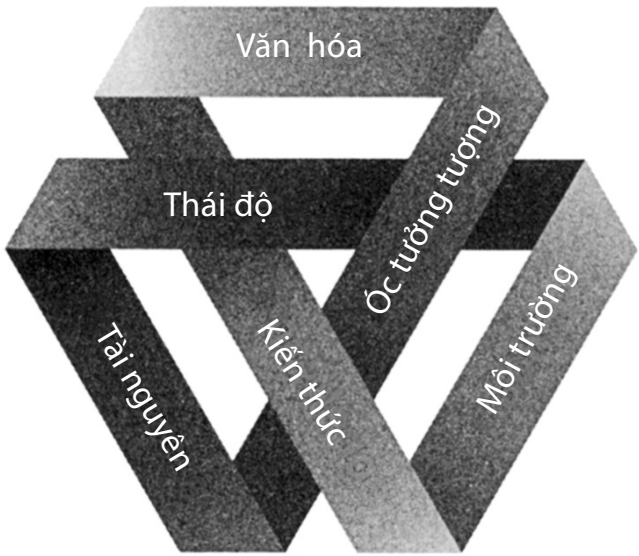
độ và hành vi của họ. Dần dần, những thái độ ấy lan truyền và cuối cùng được pháp luật ủng hộ, củng cố. Vì vậy, tất cả chúng ta đều có một vai trò quan trọng trong việc tạo dựng văn hóa cho cộng đồng.

Mọi thành phần trong Thiên hướng Cách tân đều liên kết và ảnh hưởng lẫn nhau rất sâu xa.

- *Thái độ* làm nảy sinh tính tò mò để có được *kiến thức* liên quan.
- *Kiến thức* làm nhiên liệu cho *trí tưởng tượng*, giúp bạn nảy sinh ý tưởng đổi mới.
- *Trí tưởng tượng* làm chất xúc tác cho việc xây dựng nên *môi trường*, làm đòn bẩy khai thác *tài nguyên* trong môi trường của bạn.

- *Môi trường*, cùng với *thái độ*, ảnh hưởng đến *văn hóa* trong cộng đồng.

Hình tiếp theo đây chính là Thiên hướng Cách tân với đầy đủ chức năng, biểu diễn mọi phần liên kết với nhau như thế nào. Phần bên trong Thiên hướng Cách tân hòa quyện với các thành phần bên ngoài; cả bên trong và bên ngoài đều phản chiếu lẫn nhau. Khi kích hoạt mọi phần của Thiên hướng Cách tân, tính sáng tạo sẽ được giải phóng, dẫn đến những thay đổi đầy biến hóa trong từng cá nhân, đội nhóm và tổ chức.



Có nhiều ví dụ điển hình về kiểu biến đổi này trên khắp thế giới, nhiều doanh nghiệp đơn lẻ đã tận dụng động lực và trí tưởng tượng để tạo tâm điểm đổi mới ở những nơi có vẻ ít khả năng thành công. Daniel Isenberg, thuộc đại học Babson, đã mô tả điều này rất hay trong cuốn sách *Cách bắt đầu cuộc cách mạng doanh nghiệp* (How to start an entrepreneurial revolution):

> Một điều rõ ràng trong những năm gần đây là một thành công nhỏ cũng ảnh hưởng bất ngờ đến toàn bộ môi trường doanh nghiệp – bằng cách kích hoạt trí tưởng tượng của công chúng và khơi nguồn cảm hứng cho những ai bắt chước. Tôi gọi ảnh hưởng này là "Qui luật của số nhỏ". Việc Skype được hàng triệu người chấp nhận và được eBay mua lại với giá 2,6 tỷ đôla từng gây tiếng vang lớn khắp nước Estonia nhỏ bé, động viên nhiều nhà kỹ thuật cao thành lập công ty cho riêng mình. Tại Trung Quốc, thị phần cùng danh tiếng khắp thế giới của công ty mạng Baidu đã khơi nguồn cảm hứng cho nhiều thế hệ doanh nghiệp mới.[7]

Isenberg tiếp tục kể một câu chuyện thú vị về một người Ả-rập tên là Abdulla Al-Munif, đã dám phá vỡ quan niệm truyền thống để tiến hành kinh doanh món chà là bọc sô-cô-la và bán tại quầy hàng nhỏ trong các cửa hàng lớn. Sô-cô-la Anoosh của anh cuối cùng lớn

mạnh và trở thành chuỗi cửa hàng quốc gia, và anh trở thành người hùng, được giới trẻ Ả-rập ngưỡng mộ và noi gương.

Triết lý này cũng được áp dụng tại công ty Endeavor, một công ty có mục tiêu là nhận diện và hỗ trợ doanh nhân tiềm năng tại các quốc gia đang phát triển. Với nhiều chi nhánh tại châu Mỹ Latinh, Trung Đông, và châu Phi, công ty Endeavor đã thành công trong việc tạo ra nhiều tấm gương mẫu mực cho từng khu vực. Các doanh nhân tiềm năng này, những người đã thành lập doanh nghiệp một cách sáng tạo và táo bạo tại địa phương, trở thành biểu tượng thành công và làm thay đổi quan điểm về các lĩnh vực nào có thể thành công cho từng khu vực. Về cơ bản, với tư cách cá nhân, họ đã thay đổi toàn bộ văn hóa trong cộng đồng địa phương, khiến dân chúng trở nên cởi mở, chấp nhận, và ủng hộ các nhà đổi mới tương lai. Điều quan trọng, như Isenberg nhận định, là: "Thúc đẩy các giải pháp 'cây nhà' – nghĩa là các giải pháp dựa trên thực tế tình hình tại chỗ, các tài nguyên thiên nhiên, vị trí địa lý, hoặc văn hóa".

Có nhiều trường hợp nổi bật về doanh nghiệp thuộc công ty Endeavor.[8] Ví dụ Wenceslao Casares (Wences) sinh ra tại vùng quê hẻo lánh Patagonia, cùng với Meyer Malka (Micky) từ Caracas, Venezuela, quyết định khởi đầu một website tại Argentina. Công ty của họ, tên là Patagon, nhanh chóng phát triển, phục vụ

cho toàn bộ châu Mỹ Latinh và rồi cuối cùng được công ty Banco Santander tại Tây Ban Nha mua toàn bộ. Wences và Micky trở thành các nhà đầu tư, nhà cố vấn và là biểu tượng ở khắp Nam Mỹ. Kết quả là hàng chục công ty được thành lập với sự trợ giúp của họ, và hàng trăm công ty khác có được nguồn cảm hứng từ thành công của họ. Họ thực sự khai phá cho một cuộc cách mạng doanh nghiệp tại Nam Mỹ, ảnh hưởng đến kinh tế và chất lượng sống của hàng trăm ngàn con người.[9]

Câu chuyện này lặp đi lặp lại trên nhiều khu vực khác của thế giới. David Wachtel thuộc công ty Endeavor chia sẻ câu chuyện về Fadi Ghandour tại Jordan, nhà sáng lập công ty mang tên Aramex, chuyên giao hàng trọn gói. Công ty này đã phát triển nhanh chóng và trở thành công ty đầu tiên trong khu vực Trung Đông niêm yết trên sàn chứng khoán NASDAQ. Fadi trở thành biểu tượng và là nhà đầu tư năng động trong việc khuyến khích doanh nghiệp với tư cách là thành viên của công ty Endeavor vùng Jordan. Anh giúp phát động cuộc cách mạng cho nhiều dự án đầu tư khác, trong đó có Maktoob, một cổng mạng sử dụng ngôn ngữ Ả-rập đã được bán cho Yahoo. Thương vụ này dẫn đến một làn sóng các nhà đầu tư và người cố vấn, khi có cơ hội đã trở thành những người thúc đẩy cho việc thành lập nhiều dự án hơn nữa.

Nhiều câu chuyện tại công ty Endeavor không liên quan gì đến lĩnh vực công nghệ cao. Ví dụ tại Ai Cập có hai chị em, Hind và Nadia Wassef, khởi đầu một chuỗi cửa hàng sách ở thủ đô Cairo. Không những công việc rất thịnh vượng mà các cửa hàng này còn trở thành trung tâm văn hóa cho cộng đồng, tạo môi trường thuận lợi để người ta chia sẻ ý tưởng với nhau. Tại Nam Phi, Cynthia Mkhomba khởi nghiệp dịch vụ lau dọn theo hợp đồng. Giờ đây bà điều hành gần một ngàn nhân viên và giúp họ thoát cảnh đói nghèo. Điều quan trọng luôn phải ghi nhớ là: mỗi dự án đầu tư này là một động cơ tinh thần tạo ra ý tưởng, mà đến lượt nó, các ý tưởng này sẽ đâm chồi cho nhiều kế hoạch đầu tư mới.

ĐỂ GIÚP SINH VIÊN thêm trải nghiệm trong việc phát hiện ra cơ hội ở những nơi người khác không nhìn thấy, chúng tôi tổ chức vòng thi đấu tranh giải Đổi mới Toàn cầu cách đây vài năm. Trong thử thách, đó sinh viên nhận 5 đôla hoặc một món đồ đơn giản như một chai nước hay một nắm dây thun, và phải sáng tạo giá trị từ những vật đó càng nhiều càng tốt. Kết quả của dự án này, được mô tả chi tiết trong cuốn sách *Nếu tôi biết được khi còn 20*[10], chỉ ra một sự thật là mọi sự việc, dù chỉ là một nắm dây thun, cũng có thể biến thành một giá trị lớn lao hơn thế. Thực ra, nhiều dự án trong một tuần ấy đã biến thành những công ty vẫn đang phát triển suốt mấy năm gần đây.

Tôi từng nhận tin nhắn từ nhiều người trên thế giới, những người đã thực hiện "dự án 5 đôla" – đơn vị tiền tệ có thể thay đổi, nhưng ý tưởng thì vẫn vậy – trong đó có Mỹ, Ấn Độ, Hàn Quốc, Kenya, Thái Lan, Canada và Nhật. Ví dụ tại Kenya, có một tổ chức mang tên Livelyhoods, do Maria Springer sáng lập, nhằm giúp người thất nghiệp trẻ tại các khu ổ chuột, vẫn sống nhờ vào lượm rác, rửa xe, hoặc mại dâm. Mục tiêu là tạo con đường kiếm sống thích hợp cho họ.[11]

Quét mã để
xem minh họa

Khi thí sinh đến văn phòng Livelyhoods để nộp đơn, nhân viên chia họ thành cặp và cho họ hai tiếng đồng hồ để kiếm tiền càng nhiều càng tốt, khởi đầu bằng một món tiền nhỏ. Ngay sau khi các nhóm bắt đầu thì trời chợt đổ mưa lớn. Một cặp mua cà chua và cố bán lại tại một góc đường, một cặp khác cũng làm tương tự với các cây kẹo. Tuy nhiên, cặp thứ ba nhìn quanh và quyết định lợi dụng trời đang mưa. Thay vì dùng số tiền được trao, họ tận dụng trời mưa. Họ chạy nhanh đến nhà máy nước ở ngoại ô, nơi phụ nữ đang lấy nước về nhà, và nhận gánh các thùng nước 10 lít. Những phụ nữ này rất vui vì không phải gánh nước về nhà dưới trời mưa lớn và đồng ý trả 12 xu cho dịch vụ

này. Hai người bạn trẻ chạy tới lui đến nhà máy nước và cuối cùng trở về văn phòng Livelyhoods sau hai tiếng, người ướt nhẹp. Họ nhận ra tài sản giá trị nhất tại thời điểm đó chính là cơn mưa và thể lực của mình. Bằng cách tận dụng cả hai yếu tố đó, họ tạo ra giá trị nhiều hơn các bạn khác đang ngồi bán cà chua và kẹo cây.

Gần đây tôi đến Nhật, và giao nhiệm vụ còn khó khăn hơn thế cho sinh viên Đại học Osaka. Thay vì khởi đầu bằng một giá trị nhỏ, như 5 đôla hoặc một nắm dây thun, tôi thử thách người tham gia cố tạo ra giá trị càng nhiều càng tốt từ một thùng chứa rác trong vòng hai giờ. Đồng thời tôi nhắn tin cho nhiều đồng nghiệp khắp thế giới và nhờ họ mời gọi sinh viên của mình cùng tham gia. Kết quả là tôi có thêm các nhóm ở Thái Lan, Hàn Quốc, Ireland, Ecuador và Đài Loan cùng lúc tham gia thử thách này.

Lúc đầu các sinh viên cho rằng đây là bài tập điên khùng. Làm thế nào tạo ra giá trị từ rác nhỉ? Nhưng thử thách này thúc đẩy họ nghiền ngẫm ý nghĩa của khái niệm "giá trị". Họ dành thời gian thảo luận giá trị là gì đối với mình, và nghĩ ra nhiều ý tưởng như sức khỏe, hạnh phúc, cộng đồng, kiến thức, và an toàn về tài chính. Những nhận định này giúp họ nhìn lại các thứ trong thùng rác dưới một nguồn sáng mới.

Kết quả của bài tập này thật đáng ngạc nhiên và rất đa dạng. Nhóm ở Nhật lấy móc áo cũ và các bao nylon gói quần áo từ một tiệm giặt ủi thải ra để tạo

thành tấm trải dùng để ngồi trên cỏ ướt trong làng đại học của mình. Họ vẽ bàn cờ trên tấm trải để sinh viên chơi với nhau khi ngồi trên đó. Nhóm ở Ecuador tạo ra một bức tượng chim rất đẹp bằng cách sử dụng rác hữu cơ trong các sân vườn. Nhóm ở Thái Lan tạo ra một chú voi chạm khắc rất ấn tượng từ vỏ trái dừa. Nhóm ở Ireland biến các đôi tất cũ trở thành một chiếc áo len nổi bật. Nhóm ở Đài Loan tạo ra một loạt đồ chơi cho trẻ từ các vật trong thùng rác. Một sinh viên tham gia đã nhận xét: "Tôi không ngờ rằng chúng tôi sáng tạo đến thế!".

Các dự án tương tác này được thiết kế để chứng tỏ rằng dù khởi đầu hầu như không có gì, bạn vẫn có thể tạo ra nhiều đổi mới đáng kinh ngạc. Trong thử thách với thùng rác, sinh viên sử dụng kiến thức, trí tưởng tượng, thái độ của mình để sáng tạo từ những thứ không có, còn tôi thì cung cấp môi trường, văn hóa, tài nguyên để kích hoạt tiến trình. Đây là điều quan trọng. Sinh viên thường có sẵn những kỹ năng quen thuộc cần thiết, nhưng chính môi trường mà lớp học tạo ra, cùng các nguyên tắc của bài tập đã kích hoạt động lực và giải phóng sự sáng tạo. Thiên hướng Cách tân nắm bắt mối quan hệ giữa các yếu tố như sau:

- *Kiến thức* cung cấp nguồn nhiên liệu cho *trí tưởng tượng*.
- *Trí tưởng tượng* là chất xúc tác biến đổi *kiến thức* thành ý tưởng.

- Tiến trình này ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố trong môi trường như *tài nguyên*, *môi trường*, và *văn hóa*.
- *Thái độ* là mồi lửa mạnh mẽ khơi dậy Thiên hướng Cách tân hoạt động.

Về cơ bản, sáng tạo là một tài nguyên vô tận, được khơi nguồn bởi động lực muốn vượt qua thử thách và nắm lấy cơ hội. Bất cứ điều gì cũng có thể kích hoạt Thiên hướng Cách tân – từ ngữ, đồ vật, quyết định, hành động, mọi thứ. Sáng tạo được nâng cao khi mài giũa khả năng quan sát và học hỏi, khi chắp nối và kết hợp ý tưởng với nhau, khi cấu trúc lại vấn đề và khi đi xa hơn câu trả lời đúng đầu tiên. Hãy nâng cao kết quả sáng tạo bằng cách xây dựng một môi trường sống nuôi dưỡng nhiều giải pháp, hình thành một môi trường hỗ trợ việc nảy sinh ý tưởng mới, xây dựng đội nhóm nhằm tối ưu hóa sự đổi mới, và đóng góp vào văn hóa khuyến khích thử nghiệm.

Bạn đang nắm giữ những chìa khóa cho Thiên hướng Cách tân, sở hữu một tài năng sáng tạo đang chờ được giải phóng. Khi khơi nguồn những tài nguyên tự nhiên này, bạn có đủ sức mạnh vượt qua thử thách và tạo nên cơ hội trong mọi chiều kích. Ý tưởng – dù lớn hay nhỏ – chính là điểm khởi đầu cần thiết cho Đổi mới thúc đẩy chúng ta tiến lên. Không có sáng tạo, bạn sẽ bị bế tắc trong một thế giới không chỉ ù lì, mà còn tụt hậu nữa. Vì thế, mỗi chúng ta phải có trách nhiệm phát minh ra tương lai. Hãy khởi động đi!

# PHỤ LỤC

## GIỚI THIỆU

1. Sarah Lyall, "Oxford Tradition Comes to This: 'Death' (Expound)", *New York Times*, 27 tháng 5, 2010, *http://www.nytimes.com/2010/05/28/world/europe/28oxford.html?_r=0*.
2. Lyall, "Oxford Tradition Comes to This."
3. The Hasso Plattner Institute of Design tại Stanford, còn gọi là trường "d.school," nhằm giảng dạy sinh viên về thiết kế tư duy. Tìm đọc thêm tại *dschool.stanford.edu*.
4. The Stanford Technology Ventures Program là bước đệm cho doanh nghiệp tại Trường Kỹ thuật của Đại học Stanford , tập trung vào khoa Khoa học quản trị và cơ khí. Tìm hiểu thêm tại *stvp.stanford.edu*.
5. Charlie Rose phỏng vấn Eric Kandel trong một chương trình truyền hình, bàn luận về sáng tạo và trí não. Xem thêm tại *http://www.charlierose.com/watch/60057334*.
6. Charles Limb, "Inner Sparks," *Scientific American*, tháng 5, 2011, tr. 84-87.
7. Có chín vị thần khác nhau, mỗi vị thần chịu trách nhiệm một hình thức diễn tả, bao gồm thơ, múa, nhạc, lịch sử, hài kịch, bi kịch, và thiên văn. Museum (bảo tàng), xuất phát từ Muse (nữ thần nghệ thuật), là nơi người ta cúng tế các vị thần nghệ thuật.
8. Một trong các bài thơ ai oán của Shakespeare: "Ngươi ở đâu, hỡi Nàng thơ, quên lãng ta đã quá lâu?" Trong bài thơ khác, Shakespeare trân trọng thần thơ của mình: "Ta đã cầu khẩn người hỡi Nàng thơ/ và đã thấy người trong câu thơ."

9. Allan Snyder, John Mitchell, Terry Bossomaiei, và Gerry Pallier, "The Creativity Quotient: An Objective Scoring of Ideational Fluency," *Creativity Research Journal* 16, số. 4 (2004): 415-20.

## CHƯƠNG 1: THẮP LỬA SÁNG TẠO

1. Xem thêm về bộ phim tại *https://www.youtube.com/watch?v=0fKBhvDjuy0*.
2. Xem thêm phim về Joshua Bell tại *https://www.youtube.com/watch?v=hnOPu0_YWhw*.
3. Derek Sivers, "Weird, or Just Different?," *http://www.ted.com/talks/derek_sivers_weird_or_just_different?language=en*.
4. Tìm hiểu thêm về pop-up restaurants tại *popuprestaurants.com*.
5. Xem thêm "Tesco: Homeplus Subway Virtual Store" tại *www.youtube.com/ watch?v=nJVoYsBym88*.
6. Bạn có thể tìm các bài giảng của Scott Summit ở địa chỉ *ecorner.stanford.edu*, và xem thêm về Bespoke tại *http://www.bespokeinnovations.com/content/gallery*
7. Xem thêm phim về dự án "Reading like a Historian" tại *www.youtube.com/watch?v=wWz08mVUlt8*.

## CHƯƠNG 2: BẮT CHƯỚC LOÀI ONG

1. John Cassidy và Brendan Boyle, *The Klutz Book of Inventions* (Palo Alto, CA: Klutz Press, 2010).
2. Chú thích tranh biếm họa quái thú tại bàn ăn: "Kevin, bảo bạn gái cậu kể nghe về phong tục ngày nghỉ của nàng xem." Chú thích tranh biếm họa thứ hai có ngựa gỗ trong văn phòng:

"Anh bắt đầu tại đây, rồi khi có nhiều kinh nghiệm chúng tôi sẽ giao nhiều trách nhiệm hơn."

3. Matthew E. May, "What Winning the New Yorker Caption Contest Taught Me About Creativity," 24 tháng 6, 2011, *http://matthewemay.com/what-winning-the-new-yorker-caption-contest-taught-me-about-creativity.*
4. Matt Ridley, "Humans: Why They Triumphed," *Wall Street Journal,* 22 tháng 5, 2010.
5. AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006).
6. Steve Jobs, 1994, *www.youtube.com/watch?v=CW0DUg63lqU.*
7. "World's Coolest Office Competition," *www.inc.com/ss/201110/worlds-coolest-office-winner-and-honorees.*
8. Sabin Russell, "Lizards Slow Lyme Disease in West," *San Francisco Chronicle*, 17 tháng 4, 1998.
9. Adam Gorlick, "Is Crime a Virus or a Beast?" *Stanford Report*, 23 tháng 2,2011.

## CHƯƠNG 3: VŨ ĐIỆU "XÂY, XÂY, XÂY, NHẢY!"

1. Tim Hurson, *Think Better: An Innovator's Guide to Productive Thinking* (New York: McGraw-Hill, 2007).
2. Genrich Altshuller, *Creativity as an Exact Science* (New York: Gordon and Breach, 1984).
3. Kevin Roebuck, TRIZ: *Theory of Inventive Problem Solving: High-Imp,.: strategies – What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity*, Vendors (Richmond, VA: Tebbo, 2011).

4. Reena Jana, "The World According to TRIZ," *Bloomberg Businessweek*, 31 tháng 5, 2006.
5. Alex Faickney Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*, 3rd rev. ed. (New York: Scribner, 1963).
6. Tom Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO*, America's Leading Design Firm (New York: Currency, Doubleday, 2001).
7. Thông tin thêm về National Center for Engineering Pathways to Innovation, xem tại *cpicenter.stanford.edu*.

## CHƯƠNG 4: BẠN CÓ CHÚ Ý KHÔNG ĐẤY?

1. Richard Wiseman, "The Luck Factor," *Skeptical Inquirer*, tháng 5, 6, 2003.
2. David Foster Wallace, Commencement Address, Kenyon College, 21 tháng 5, 2005.
3. Xem thêm về bài giảng của Steve Blank tại *ecorner.stanford.edu*.
4. Bài giảng của David Friedberg có tại *ecorner.stanford.edu*.
5. Jeff Hawkins cùng Sandra Blakeslee, *On Intelligence* (New York: Times Books, 2004).
6. Xem các kịch bản trong chương trình của Jerry Seinfeld tại *www.seinology.com/scripts/script-14.shtml*.
7. Xem bộ sưu tập hình ảnh vòng quanh thế giới của Bob Siegel tại *www.stanford.edu/~siegelr/photo.html*.
8. Twyla Tharp, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life* (New York: Simon & Schuster, 2005).

9. Xem một cuộc phỏng vấn với Mir Imran tại *ecorner.stanford.edu*.

## CHƯƠNG 5: VƯƠNG QUỐC TRÊN MẶT BÀN

1. Scott Doorley và Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: Wiley, 2012).
2. R. S. Ulrich, "View Through a Window May Influence Recovery from Surgery," *Science* 224, số 4647 (1984): 420-21.
3. Ori Brafman and Rom Brafman, *Click: The Forces Behind How We Fully Engage with People, Work, and Everything We Do* (New York: Crown Business, 2010). Xem phim về các cuộc nói chuyện của Ori Brafman ở Stanford tại *ecorner.stanford.edu*.
4. Adrian North, "The Effect of Background Music on the Taste of Wine," *British Journal of Psychology*, 7 tháng 9, 2011.
5. Ewan McIntosh, "Clicks & Bricks: When Digital, Learning, and Physical Space Meet," 3 tháng 10, 2010, *edu.blogs.com*.

## CHƯƠNG 6: CÂU CHUYỆN TRÁI DỪA

1. Xem các đoạn phim của Marissa Mayer tại *ecorner.stanford.edu*.
2. Teresa Amabile, Constance Hadley, và Steve Kramer, "Creativity Under the Gun," *Harvard Business Review*, tháng 8, 2002.
3. Xem thêm các đoạn phim của Stephanie Tilenius từ eBay tại *ecorner.stanford.edu*.
4. Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful*

*Businesses* (New York: Crown Business, 2011). Bài giảng của Eric Ries có tại *ecorner.stanford.edu*.

5. Rachel Fershleiser và Larry Smith (eds.), *Not Quite What I Was Planning: Six-Word Memoirs by Writers Famous and Obscure*, từ tạp chí *SMITH* (New York: HarperPerennial, 2008), hoặc *http://www.sixwordmemoirs.com*.

## CHƯƠNG 7: DỤ MÈO

1. Tom Chatheld, "7 Ways Games Reward the Brain," TED Talk, tháng 7-2010, *www.TED.com/talks/tom_chatfield_7_ways_games_reward^the brain.html*.
2. Joe Nocera, "Is This Our Future?", *New York Times Sunday Review*, 25 tháng 6, 2011.
3. Written? Kitten!, *writttenkitten.net; Write or Die, writeordie.com*.
4. Robert Sutton, *Weird Ideas That Work: ll'A Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation* (New York: Free Press, 2002).
5. Xem thêm về Fun Theory tại *thefuntheory.com* và đoạn phim minh họa tại *http://www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds*.
6. Ira Glass, "Two Steps Back," *This American life, www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/275/two-steps-back*.

## CHƯƠNG 8: KẸO DẺO TRÊN ĐỈNH

1. Edward de Bono, *Six Thinking Hats* (Boston: Little, Brown. 1985).

2. Malcolm Gladwell, "The Bakeoff," *New Yorker*, 5 tháng 9, 2005.
3. Tom Wujec, "Build a Tower, Build a Team," TED Talk, February 2010, *www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower.html*.
4. Haygreeva Rao, Robert Sutton, và Allan P. Webb, "Innovation lessons from Pixar; An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird," *McKinsey Quarterly*, tháng 4, 2008.
5. Marcial Losada, "The Complex Dynamics of High-Performance Teams," *Mathematical and Computer Modelling* 30, số. 9-10 (1999): 179-92.
6. John Kounios and Mark Beeman, "The Aha! Moment: The Cognitive Neuroscience of Insight," *Current Directions in Psychological Science 18*, số 4 (tháng 8, 2009): 210-16.

## CHƯƠNG 9: ĐÁNH NHANH – PHÁ NHIỀU

1. Jonah Lehrer, "Every Child Is a Scientist," *Wired*, 28 tháng 9, 2011, *www.wired.com/wiredscience/ 2011/09/little-kids-are-natural-scientists*.
2. Richard Maulsby, Giám đốc phòng cấp bằng sáng chế của Mỹ, trích dẫn câu nói của Karen E. Klein, "Avoiding the Inventor's Lament," *Business Week*, 10 tháng 11, 2005.
3. Paul Kedrosky, "Vinod Khosla on Failure: Take More Risk", *Seeking Alpha*, 27 tháng 10, 2009, *seekingalpha.com/article/169278-vinod-khosla-on-failure-take-more-risk*.
4. Tôi biết câu chyện này tại lễ hội *Carmel Authors and Ideas Festival* vào năm 2011, khi Dave Barry và Ridley Pearson nói về việc viết kịch bản dựa trên tác phẩm *Peter and the Starcatchers* của họ.

5. "Gever Fully Teaches Life Lessons Through Tinkering," TED Talk, 2009 tháng 2, *www.ted.com/talks/gever_tulley_s_tinkering_school_ in_action*.
6. Xem thêm các đoạn phim của Mir Imran tại *ecorner.stanford.edu*.
7. Trả lời câu đố theo sách của Heather Dickson, ed., *Brain-Boosting Lateral Thinking Puzzles* (Lagoon, 2000):

Cái gì bạn trông thấy ở ngay giữa tháng Ba (March) và tháng Tư (April) nhưng lại không thể thấy ở đầu hoặc cuối các tháng đó? *Chữ r*.

Hai người bị lạc trong rừng. Một người bắt đầu đi về hướng bắc, còn người kia đi về hướng nam. Mười lăm phút sau hai người ấy đụng phải nhau. Sao chuyện này lại xảy ra? *Hai người không hề khởi hành cùng nhau, chỉ vô tình gặp nhau sau đó*.

Hai chị em cùng sinh con và cả hai em bé đều chào đời cách đây một tiếng đồng hồ. Một bé sinh vào buổi tối và một bé sinh vào buổi sáng. Làm thế nào có chuyện này? *Một em bé được sinh ra ở Singapore lúc 8 giờ tối và một em bé ra đời ở London vào gần trưa, vì hai thành phố cách nhau 8 múi giờ.*

Có 6 quả trứng trong giỏ. Có 6 người, mỗi người lấy một quả. Vậy làm sao lại còn một quả trứng trong giỏ? *Một trong số đó mang giỏ đi với quả trứng cuối cùng.*

8. PostSecret, *www.postsecret.com*.
9. Startup Weekend, *startupweekend.org*.
10. Sebastian Thrun, "What We're Driving At," *googleblog.blogspot.com/2010/10/what-were-driving-at.html*.

## CHƯƠNG 10: NẾU ĐIỀU GÌ ĐÓ CÓ THỂ GÂY SAI SÓT, SỬA NÓ ĐI!

1. Start-Up Chile, *www.startupchilc.org*.
2. Baba Shiv, "Why Failure Drives Innovation," *Stanford Graduate School of Business News*, tháng 3, 2011, *www.gsb.stanford.edu/news/research/ShivonFailureandInnovation.html*.
3. Xem bài phỏng vấn với John Adler và con trai tại *ecorner.stanford.edu*.
4. Catherine Thimmesh, *Team Moon: How 400,000 People Landed Apollo 11 on the Moon* (New York: Houghton Mifflin, 2006).
5. Leigh Buchanan, "Finding Jobs for Ex-Offenders," Inc., tháng 5-2011.

## CHƯƠNG 11: TỪ TRONG RA NGOÀI, TỪ NGOÀI VÀO TRONG

1. Tìm hiểu thêm về Elephant Nature Park tại *www.elephantnaturepark.org*.
2. Mark Twain, *A Connecticut Yankee in King Arthur's Court*, 1889, chương 34.
3. Karl K. Szpunar và Kathleen B. McDermott, "Episodic Future Thought: Remembering the Past to Imagine the Future," in K. 1) trong K. D. Markman, W. M. P. Klein, và J. A. Suhr, eds., *Handbook of Imagination and Mental Stimulation* (New York: Psychology Press, 2008), trg. 119-29.
4. Patricia Ryan Madson, *Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up* (New York: Bell Tower, Crown, 2005).

5. Jason S. Moser, Hans S. Schroder, Carrie Heeter, Tim P. Moran, Yu-Hao Lee, "Mind Your Errors: Evidence for a Neural Mechanism Linking Growth Mind-set to Adaptive Posterror Adjustments," *Psychological Science*.
6. Marina Krakovsky, "The Effort Effect," *Stanford Magazine*, tháng 3, 4, 2007.
7. Daniel Isenberg, "How to Start an Entrepreneurial Revolution," *Harvard Business Review*, tháng 6, 2010.
8. Tìm hiểu thêm về Endeavor tại *www.endeavor.org*.
9. Tìm bài giảng của Wences Casares và Meyer Malka tại *ecorner.stanford.edu*.
10. Tina Seelig, *What I Wish 1 Knew When I Was 20* (San Francisco: Harper One, 2009); Bản tiếng Việt *Nếu tôi biết được khi còn 20* (Nhà xuất bản Trẻ, 2014).
11. Xem thêm về LivelyHood tại *livelyhoods.org*.

GIỚI THIỆU

Ý tưởng không rẻ... mà miễn phí

5

Chương 1

Thắp lửa sáng tạo

27

Chương 2

Bắt chước loài ong

45

CHƯƠNG 3

Vũ điệu "Xây, xây, xây, nhảy!"

67

CHƯƠNG 4

Bạn có chú ý không đấy?

91

Chương 5

Vương quốc trên mặt bàn

115

Chương 6

Câu chuyện trái dừa

145

Chương 7

Dụ mèo

159

Chương 8

Kẹo dẻo trên đỉnh

181

Chương 9

Đánh nhanh, phá nhiều

199

Chương 10

Nếu điều gì đó có thể gây sai sót,
sửa nó đi!

223

Chương 11

Từ trong ra ngoài
và từ ngoài vào trong

241

PHỤ LỤC

# BẠN THẬT SỰ CÓ TÀI!

TINA SEELIG

Phạm Anh Tuấn dịch

---

*Chịu trách nhiệm xuất bản*:
Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

*Biên tập và sửa bản in:*
ĐẶNG VĨNH THẮNG

*Bìa:*
KIM DUẨN

*Kỹ thuật vi tính:*
MAI KHANH

---

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.8.38437450 - E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

**CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**
Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, p. Bạch Đằng, q. Hai Bà Trưng, Hà Nội
ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

**CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)**
161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

*"Chúng ta phát minh ra tương lai của mình.*
*Và sự sáng tạo chính là tâm điểm*
*của phát minh đó."*

**TINA SEELIG**

Rất nhiều ý tưởng sáng tạo tuyệt vời, từ các cá nhân đến những công ty nổi tiếng như Google, Pixar, Facebook, từ trong sinh hoạt đời thường đến hoạt động kinh doanh, đã được tác giả chọn lọc và giới thiệu.

Đây là QR Code hướng tới đoạn phim thể hiện một trong những ý tưởng sáng tạo nhất được nhắc đến trong cuốn sách. Chúc bạn có thời gian thật thú vị với đoạn phim và với cuốn sách này.

Quét mã vạch để xem, hoặc thông qua địa chỉ (http://www.youtube.com/watch?v=qRgWttqFKu8)

*"Tina đã đập tan quan điểm sai lầm rằng người ta không thể nâng tầm khả năng sáng tạo. Trong cuốn sách này, cô ấy đã mang đến những ý tưởng đột phá để giúp bạn hiểu và phát huy năng lực cách tân của mình".*

GUY KAWASAKI, cựu Giám đốc truyền thông của Apple, tác giả của nhiều cuốn sách bestseller như *Enchantment, Reality Check, The Art of the Start*

www.ybook.vn/ebook nxbtre.com.vn