

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



#### Bìa 4:

Một lãnh đạo của Toyota nói: “Để không thua người khác, Toyota cải tiến; nhưng để thắng người khác, chúng tôi dùng Tư Duy Đột Phá!”

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

- Shozo Hibino & Gerald Nadler

“Cuối cùng, chúng ta đã có một quyển sách rõ ràng và dễ hiểu một cách tuyệt vời. Nó chỉ cho bạn cách thức đạt đến sự xuất sắc.”

- Warren Bennis, Giáo sư Quản trị Kinh doanh, Đại học Southern California

---

## Lời tựa

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

*Tư duy Đột phá* mở rộng quá trình sáng tạo đến các hoạt động như xác định đúng các mục đích cần đạt được, đề xuất nhiều phương án độc đáo, sáng tạo, và triển khai các hệ thống cần thiết cho việc thực hiện giải pháp. Với *Tư duy Đột phá*, bạn sẽ tư duy thông minh hơn, chứ không phải phức tạp hơn.

Có lẽ đã có hàng trăm quyển sách giới thiệu những giải pháp tối ưu và những chương trình theo một trật tự ABC nào đó mà các tập đoàn thành công hay những người đầu tiên đã khám phá ra trong quá trình đi tìm câu trả lời cho các vấn đề của họ. Nhưng có bao giờ bạn thực sự tìm hiểu chính xác họ đã làm như thế nào để “khai phá được mỏ vàng của sự sáng tạo” hứa hẹn mang đến cho họ ánh hào quang của thành công và mãn nguyện?

Hàng triệu ấn bản sách về đề tài này đã được bán ra tại Mỹ và trên khắp thế giới. Thế nhưng những quyển sách này chủ yếu chỉ trình bày những phát hiện mà người khác tìm thấy trong quá trình đi tìm giải pháp cho các vấn đề của chính họ, và để lại cho bạn những giải pháp không mấy đầy đủ.

Tuy những quyển sách ấy có khả năng truyền cho người đọc nguồn cảm hứng về sự thành công của người khác, nhưng tất cả chỉ tập trung vào việc mô tả mà không đề ra nguyên tắc giải quyết vấn đề. Người đọc chỉ thấy được những hình ảnh tốt đẹp của các tập đoàn và cá nhân với nhiều sáng kiến vượt trội. Còn về cách họ

làm, phương pháp tư duy và những kỹ năng gì cần có để đạt được thành công thì hầu như không được đề cập đến, hoặc nếu có cũng là rất ít.

Nếu có trình bày cách tiến hành giải quyết vấn đề thì tất cả những quyển sách trên đều nói về tư duy phân tích được đưa ra cách đây 400 năm bởi Rene Descartes và Francis Bacon. Họ thường bắt đầu bằng câu hỏi: “Có điều gì sai lầm ở đây?” thay vì câu hỏi: “Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì?”, và cũng không ai quan tâm đến các thông tin hay dữ kiện nào đang bó buộc giải pháp của họ.

Khác với quan điểm của những người đi trước, *Tư duy Đột phá* sẽ cho bạn một phương pháp suy luận dễ hiểu, được đúc kết qua 30 năm nghiên cứu về cách thức xử lý vấn đề của những chuyên gia giải quyết và ngăn chặn vấn đề thành công nhất.

Khả năng tự nhận thức chính là điểm mạnh nhất của chúng ta. Chúng ta có thể chịu đựng sự đau đớn về thể xác hoặc tinh thần – khi chúng ta ý thức rõ về các quy luật biến đổi, chẳng hạn như quy luật sinh – lão – bệnh – tử. Ngoài ra, ý thức của con người cao hơn các loài vật khác ở chỗ chúng ta có thể thích nghi một cách chủ động thông qua những ứng dụng trực tiếp khả năng của bản thân để giải quyết vấn đề.

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

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

Nhiều nhà lãnh đạo tại Mỹ đang lao vào tiếp nhận và ứng dụng các triết lý kinh doanh của người Nhật. Trong khi đó, người Nhật lại tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề của chính họ qua các mô hình hoạt động của người Mỹ và các quốc gia khác. Tuy nhiên, ít ai nhận ra rằng việc đơn giản áp dụng cách thức giải quyết vấn đề của người khác vào vấn đề của mình thực sự không phải là một cách đúng.

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

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

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

Bước vào những năm 80, tình hình thay đổi nhanh chóng. Người Nhật đối mặt với thực tế rằng họ phải sáng tạo ra những mô hình mới ngoài việc kiểm soát chất lượng gắt gao. Đây là thời đại của 3I “Bản sắc, Sáng

tạo và Cải tiến” (Identity, Imagination and Innovation). Các nhà quản trị Nhật Bản đòi hỏi từng bộ phận phải xây dựng và phát triển một bản sắc riêng trong chính công ty của mình, được đánh giá qua những sản phẩm độc đáo mà họ tạo ra. Những năm 80 quả là thời đại của sáng tạo. Bước vào thế kỷ 21 với tình hình cạnh tranh quốc tế diễn ra mạnh mẽ hơn, Tư duy Đột phá càng trở nên quan trọng. Cả hôm nay và tương lai, chúng ta sẽ không có được sự đột phá trừ khi chúng ta có cách tư duy khác biệt trong việc tìm kiếm và áp dụng các phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả.

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

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

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

- Nhận diện đúng vấn đề và xác định phương cách thực hiện.
- Tập trung vào các giải pháp trong tương lai, không phải vấn đề hiện tại.
- Tháo dỡ những rào cản để tiếp cận những giải pháp đơn giản.
- Yêu cầu thu thập dữ liệu ít nhất, vì thế chữa trị được căn bệnh “phân tích và mổ xẻ”.
- Đưa ra những giải pháp mang lại lợi ích lớn hơn về chất lượng, lợi nhuận kinh tế và quỹ thời gian.
- Đòi hỏi ít thời gian và chi phí hơn để tạo ra những lợi ích đó.
- Thúc đẩy tư duy cải tiến và những thay đổi chính yếu.
- Cung cấp những giải pháp dài hạn.
- Tập trung thực hiện hiệu quả các giải pháp.
- Xây dựng những điều kiện tự nhiên lâu dài và các mối quan hệ cá nhân.
- Giúp bạn có cái nhìn toàn diện, chính xác trong việc giải quyết và ngăn chặn vấn đề.

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

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

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

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

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

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

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

***Hãy tư duy thông minh hơn, không phải phức tạp hơn!***





# PHẦN 1

## BẠN – CON NGƯỜI TRUYỀN THỐNG

### Chương 1

### TÙY THUỘC Ở BẠN

Vấn đề<sup>(1)</sup> là sự thúc bách về một hay một loạt thay đổi cần phải thực hiện ngay. Xét theo nghĩa này thì ước mơ hay mục tiêu của bạn cũng là một vấn đề. Ngay lúc này đây, hẳn bạn đang đối diện với một số vấn đề. Đó là điều tất yếu của cuộc sống, vốn là một cuộc đấu tranh không ngừng của con người với tự nhiên, với những người xung quanh và với chính mình để an toàn hơn, thành công hơn và hiệu quả hơn. Mục tiêu của việc giải quyết vấn đề và đạt được ước mơ không có nghĩa là loại bỏ sự tranh đấu mà nhằm xác định ý nghĩa và phương hướng để vươn đến sự hoàn thiện.

*Mục đích sẽ định hướng việc tìm kiếm giải pháp theo những cách thức hiệu quả nhất.* Đó là nguyên tắc giúp bạn khai thác năng lực sáng tạo - và cũng là mục đích chính của chúng tôi khi viết quyển sách này. Khi đọc xong quyển sách, bạn sẽ tiếp nhận một phương pháp giải quyết vấn đề thiết thực cho vấn đề của bạn. Có thể bạn không lý giải được vì sao nhưng chắc chắn bạn sẽ nhận ra rằng bạn sáng suốt hơn và có thể kiểm soát tốt hơn các vấn đề của bản thân.

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

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

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

---

<sup>1</sup> Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến “vấn đề” như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức, và tránh các thiệt hại có thể xảy ra.

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

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

Điều đáng ngạc nhiên là có rất nhiều người, kể cả các giám đốc cao cấp hay các chính trị gia có tầm ảnh hưởng lớn, lại không xem trọng vai trò của ý tưởng này. Có bao nhiêu lần bạn nghe rằng một ủy ban nọ vừa được thành lập để nghiên cứu thực trạng này hay giải quyết cuộc khủng hoảng kia, nhưng rốt cuộc, họ chẳng làm được gì cả?

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

Loài sâu hại này từng tàn phá hoa màu khắp các bang miền Bắc nước Mỹ và làm cho các nhà nghiên cứu tốn không biết bao nhiêu giấy mực để bàn luận suốt hơn 100 năm qua, kể từ khi chúng theo đường biển “du nhập” vào Massachussets từ Pháp vào năm 1869.

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

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

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

Vài năm sau, Bộ Nông nghiệp đã thu thập được một lượng thông tin khổng lồ và nắm rõ tất cả mọi khía cạnh của vấn đề. Chính quyền các bang, ngành và các tổ chức môi trường cũng tham gia vào nỗ lực này, nhưng rồi các phe phái bắt đầu hình thành trong nội bộ Bộ Nông nghiệp và cả trong các phòng ban trực thuộc của họ. Mỗi nhóm có một quan điểm riêng, thậm chí đối kháng nhau quyết liệt. Cuối cùng, sự việc đi vào bế tắc vì mỗi nhóm đều ra sức bảo vệ quan điểm và vai trò của mình trong việc giải quyết nạn sâu hại.

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

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

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

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

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

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

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

Đầu tiên ông đề nghị triệu tập cuộc họp các gồm 80 thành viên chủ chốt là đại diện của các nhóm công tác vào tháng 07/1977. Nội dung cuộc họp không nhằm tìm kiếm giải pháp chống sâu hại, mà là để thống nhất với nhau *hệ thống các quy tắc lập kế hoạch để tìm giải pháp*.

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

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

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

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

Nhóm được trao nhiệm vụ lên kế hoạch tổ chức một loạt các cuộc họp sau đó. Tuy nhiên, những cuộc họp đầu tiên mở màn bằng những cuộc đấu khẩu nảy lửa như thường lệ, các nhóm cứ



khăng khăng đưa ra các lý lẽ cũ và bảo vệ vị trí “quan trọng” của mình trong dự án. Song, trong các cuộc họp càng về sau họ dần dần hướng sự quan tâm của mình vào việc giải quyết vấn đề.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

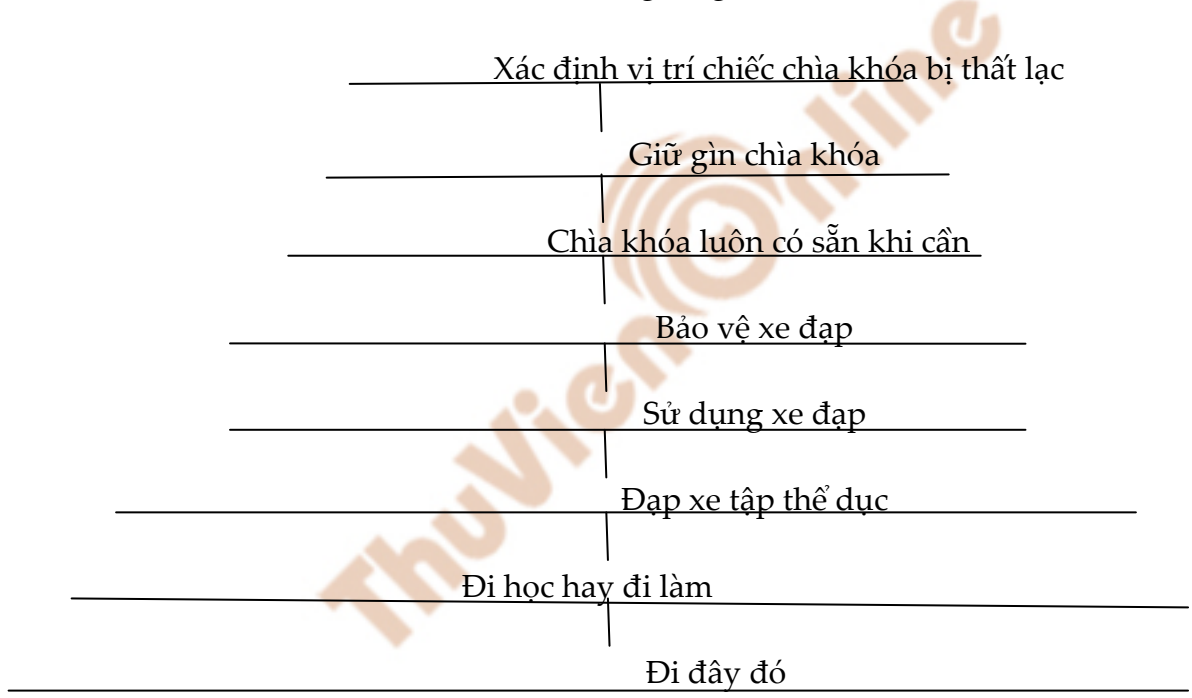
Nhưng vì bạn không có thói quen mang theo chìa khóa bên mình và thỉnh thoảng để quên đâu đó nên vấn đề bắt đầu phát sinh. Bạn có thể nói rằng vấn đề của bạn là phải tìm chiếc chìa khóa thất lạc. Còn rắc rối nào lớn hơn việc này?

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

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

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

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



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

Một điểm đặc biệt quan trọng trong các tầng mục đích là bạn phải làm *mọi cách* bạn có thể nghĩ ra để đạt được các mục đích đó. Nếu mục đích của bạn là “xác định vị trí chiếc chìa khóa bị thất lạc”,

thì bạn sẽ hình dung là mình phải lục tung tất cả các ngăn kéo. Một trong những vấn đề ở tầng mục đích này là chìa khóa *luôn luôn bị bỏ quên*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Theo anh, mục đích “chất xếp hàng” chỉ là một trong những mục đích nhỏ có thể được nhận thấy dễ dàng. Vậy còn mục đích lớn hơn là gì? Mục đích đó là nhằm tập hợp hàng hóa. Và, mục đích của việc tập hợp hàng hóa là để chuyển hàng đến cho khách hàng. Quá trình lập luận này đã tạo ra một loạt các mục đích từ nhỏ đến lớn và cuối cùng anh tìm ra được mục đích chính: *phân phối sản phẩm ra thị trường*.

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

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

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

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

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

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

- Anh có cách khác để tự động hóa bãi chất xếp?



- Không! - Chàng trai trẻ đáp.

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

Anh tuyên bố một cách táo bạo:

- Tôi nghĩ chúng ta nên bán các kho hàng.

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

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

Sáng kiến này trên thực tế tiết kiệm cho công ty hàng trăm triệu đô la mỗi năm, và những cải tiến hiệu quả hoạt động từ giải pháp này trong hoạt động của tổ chức là không thể đo lường được. Thế rồi các đối thủ của họ buộc phải học theo cách làm này. Họ tái tổ chức phương thức phân phối của họ vì không muốn bị loại ra khỏi thị trường.

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

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

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

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

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

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

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

2. Nguyên tắc thứ hai là ***Triển khai Mục đích***, tức tìm hiểu cận kề *mục đích của mục đích, của mục đích... là gì* và bối cảnh của những giải pháp lớn hơn. Các nghiên cứu cho thấy chất lượng của những giải pháp này cao hơn đáng kể so với chất lượng của các giải pháp được rút ra từ các phương pháp quen thuộc.
3. Nguyên tắc thứ ba là ***“Học hỏi từ Tương lai”***<sup>(2)</sup>. Nguyên tắc này nói rằng có *giải pháp mục tiêu lý tưởng* sẽ dẫn đến những giải pháp đổi mới mạnh mẽ và định hướng cho tiến trình thay đổi thực tế mà bạn sẽ thực hiện.
4. Nguyên tắc thứ tư là ***“Thiết lập Hệ thống Nhận diện và Giải quyết Vấn đề”***: Mọi vấn đề không tồn tại một cách độc lập, riêng lẻ mà có liên quan đến chuỗi các vấn đề khác. Giải pháp cho từng vấn đề phải được *xác định rõ ràng trong mối quan hệ hữu cơ* với các vấn đề và các giải pháp khác.
5. Nguyên tắc thứ năm gọi là ***“Thu thập Thông tin có Giới hạn”***. Nguyên tắc này nói rằng ngay từ đầu, bạn nên *đặt giới hạn cho những điều bạn biết về vấn đề*. Khi tiếp cận một vấn đề, bạn có thể tiết kiệm thời gian và công sức bằng cách không thu thập thông tin tràn lan và cũng không nên xét lại các nghiên cứu đã được thực hiện. Mọi người, kể cả các chuyên gia, đều có thể xử lý tốt các dữ liệu “mềm” và không đầy đủ; những người giải quyết vấn đề giỏi biết rằng thật sự chẳng bao giờ có loại “dữ liệu cứng”, hay dữ liệu đáng tin cậy 100%.
6. Trường hợp kiểm soát sâu hại nói trên chứng tỏ những người bất đồng quan điểm cũng có thể cùng tham gia xử lý vấn đề hiệu quả bằng cách tập trung trước hết vào các mục đích. Người giải quyết vấn đề giỏi là người biết ***huy động những tiếng nói khác nhau nhưng có cùng mục đích*** trong nỗ lực tìm kiếm giải pháp tối ưu. Đây là cốt lõi của nguyên tắc thứ sáu.
7. Nguyên tắc thứ bảy bác bỏ nguyên tắc “lỗi mòn” cho rằng bạn không cần sửa đổi điều gì nếu sản phẩm của bạn không bị hư hỏng. Nguyên tắc này nói rằng bạn cần ***thay đổi và cải tiến liên tục***<sup>(3)</sup>, bất kể đó là một giải pháp từng được xem là tối ưu nhất. Bạn phải cải tiến liên tục một tình huống hoặc một chi tiết nào đó để ngăn chặn sự tụt hậu, hao mòn và tổn thất.

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

---

<sup>2</sup> “Học hỏi từ tương lai” là một trong những nguyên tắc tạo ra sự đột phá trong suy nghĩ và hành động, do hai tác giả Nadler và Hibino chủ trương; ngược lại với nguyên tắc “phân tích từ quá khứ đến hiện tại để suy đoán tương lai” của triết gia Pháp Descartes (1596 - 1650).

<sup>3</sup> “Thay đổi và cải tiến liên tục” là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi “Phương pháp KAIZEN”, tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục.

*phôi hợp* thì cũng giống như bạn ngồi vào một chiếc xe đua, sẵn sàng bứt phá nhưng quên khởi động máy. Hãy nhớ rằng bạn được tự do lựa chọn để cải thiện bản thân, tổ chức và những người quanh bạn.

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

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

Giúp bạn nâng cao tính hiệu quả cá nhân và tập thể - tại nơi làm việc, trong trường lớp, gia đình và cộng đồng - là mục đích chính của quyển sách này. Trở nên hiệu quả không bao giờ là kết quả của sự may mắn. Áp dụng 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá bằng lối tiếp cận hay quy trình có cân nhắc thận trọng trong sự kết hợp giữa suy nghĩ và hành động sẽ giúp bạn đạt được những mục tiêu sau đây:

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

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



## Chương 2

### Vấn đề kéo theo vấn đề

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

Các danh sách này vẫn tiếp tục dài thêm, nhưng liên quan đến những vấn nạn cá nhân và nhóm - hay nói cách khác là “những vấn đề con người” - thì các danh sách này chỉ mới đề cập ở bề nổi, dù rằng toàn bộ các vấn đề này gần như là vô tận.

Chúng ta thường có khuynh hướng xem mọi vấn đề đều là những hòn đá tảng ngáng trên con đường cuộc sống của chúng ta. Trên thực tế, vấn đề xuất hiện theo *quy luật* chứ không phải mang tính *ngoại lệ*. Bởi, *vấn đề là sự phản ánh các trạng thái tinh thần*.

*Vấn đề*, hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, là một điều kiện hoặc bối cảnh mà một người hoặc một nhóm người *nghĩ* rằng cần phải thay đổi. Như vậy, *vấn đề* là “sản phẩm” của sự không thỏa mãn, là khát vọng của con người, trong đó có cả 2.653 hoặc 13.000 vấn đề “lớn” vừa được đề cập ở phần trên.

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

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

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

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

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

Vậy đâu là giải pháp cho một vấn đề?

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

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

Tiền đề của Tư duy Đột phá được phát biểu rằng: Cách chúng ta tiếp cận một vấn đề, cũng như cách chúng ta phân tích mổ xẻ nó sẽ quyết định việc chúng ta đạt được một giải pháp toàn diện, một kết quả tầm thường hay một rắc rối lớn hơn. Một giải pháp yếu kém sẽ làm phát sinh nhiều vấn đề



mới đau đầu hơn. Và, hãy nhớ rằng, giải pháp tình thế luôn là một sự khởi đầu giúp bạn “gặt hái” nhiều thảm họa về sau.

## Các loại vấn đề

Dầu biết rằng cố gắng liệt kê tất cả *các loại* vấn đề là một công việc không có hồi kết thúc, nhưng vẫn rất hữu ích khi nêu ra một vài lĩnh vực phổ biến nhất mà từ đó các vấn đề thường phát sinh. Tùy theo tính chất công việc và mối quan tâm của mình, một người sẽ sẵn sàng đầu tư thêm thời gian để theo đuổi mục đích hoặc lĩnh vực này hơn so với mục đích hoặc lĩnh vực khác. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều “chạm trán” với đủ loại vấn đề mỗi ngày.

Trước tiên và quan trọng nhất, đó là vấn đề **tồn tại** (*survival*). Đây là vấn đề cơ bản nhất mà mỗi chúng ta đều phải đối diện hàng ngày, bao gồm các nhu cầu thiết yếu như ăn, mặc, ở, bên cạnh những vấn đề nhỏ khác từ ngón tay bị nhiễm trùng, kỹ năng làm việc cho đến nguy cơ thất nghiệp...

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

Các chuyên gia còn tổng hợp một trường vấn đề (field of problem) rộng lớn và đặt tên là **hoạch định và thiết kế** (*planning & design*), bao gồm các hoạt động từ sáng tạo logo trên hộp ngũ cốc, đến các đề xuất tái xây dựng thành phố trong tương lai. Rõ ràng, các chuyên gia – kỹ sư, kiến trúc sư, nhà thiết kế, nhà quy hoạch đô thị, chiến lược gia kinh doanh, và thậm chí bác sĩ và đại diện của công ty du lịch – chính là người tham gia vào quá trình sáng tạo hoặc cải cách các hệ thống hoặc kế hoạch. Điểm chung trong hoạt động của họ là vận dụng khả năng tưởng tượng, tầm nhìn và sự khéo léo để đưa ra những giải pháp vượt trội.

Một vấn đề lớn khác là **nghiên cứu** (*research*). Không chỉ các học giả mới có khả năng tiến hành nghiên cứu, tổng hợp, hoặc thu thập và phân tích dữ liệu để giải quyết một vấn đề nào đó. Thực ra, nghiên cứu cũng đơn giản như việc thử nghiệm một loại phân bón mới trên đồng ruộng hoặc tìm hiểu về loại thức ăn mà bạn bị dị ứng. Nghiên cứu là nỗ lực để thỏa mãn sự tò mò về nguyên nhân gây ra một hiện tượng nào đó. Có lẽ chúng ta từng hỏi rằng: Tại sao tủ lạnh có thể lạnh và lò sưởi thì nóng? Tại sao có động đất?...

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

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

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

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

Nhưng rất tiếc phương pháp thử-và-sai lại được áp dụng quá thường xuyên vào các vấn đề phức tạp, vốn đòi hỏi một phương pháp luận chặt chẽ hơn. Chúng ta thường bị thôi thúc mạnh mẽ bởi bản năng – có lẽ được thừa hưởng từ tổ tiên thời sống trong hang động phải liên tục chiến đấu với các loài dã thú – nên lao vào “tấn công” ngay lập tức một vấn đề và chớp ngay giải pháp đầu tiên vừa nảy ra trong đầu. Rồi khi giải pháp đó vô hiệu, chúng ta lại thử giải pháp khác và khác nữa, và chúng ta thường bị cuốn vào vòng xoáy của sự rối rắm và thất vọng. Vì hầu hết mọi vấn đề đều có rất nhiều giải pháp khả thi, nên những việc làm khác thường để đột phá thẳng vào giải pháp tối ưu ngay từ đầu thường bị bỏ qua.

Trước đây, người dân ở một khu phát triển dân cư thuộc vùng Midwest<sup>(4)</sup> Hoa Kỳ rất bức xúc trước thực trạng nhiều vụ tai nạn xảy ra khi xe của họ rẽ phải vào một xa lộ hai chiều. Một số người đề nghị đặt biển báo Nhường Đường Ưu Tiên nhằm cảnh cáo giảm tốc độ đối với những xe muốn rẽ phải. Nhà chức trách chấp thuận nhưng biển báo được dựng lên chỉ trong một thời gian ngắn thì bị một nhóm khác phản nản. Họ nói, vì lượng xe đi thẳng ít hơn xe rẽ phải nên chính những xe đi thẳng mới cần được cảnh báo nhường đường.

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

Trong trường hợp này, các nguyên tắc của Tư duy Đột phá sẽ phát huy tác dụng. *Thứ nhất*, đừng vội kết luận một vấn đề là đơn giản và có thể được giải quyết bằng một giải pháp quen thuộc từng được áp dụng thành công ở các trường hợp khác. *Thứ hai*, hãy hình dung vấn đề xa hơn, vượt khỏi phạm vi của chính nó. *Cuối cùng*, phải nhìn nhận rõ vấn đề không chỉ ở phương tiện xử lý mà còn liên quan đến con người, có nghĩa là phải xem xét quyền lợi và nghĩa vụ của tất cả những người có liên quan để đưa ra một giải pháp dung hòa lợi ích để các bên dễ dàng chấp nhận.

## Thử xem xét một số vấn đề

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

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

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

---

<sup>4</sup> Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: [Illinois](#), [Indiana](#), [Iowa](#), [Kansas](#), [Michigan](#), [Minnesota](#), [Missouri](#), [Nebraska](#), [North Dakota](#), [Ohio](#), [South Dakota](#), và [Wisconsin](#).

những rắc rối này là một thuộc tính cố hữu và không thể tránh khỏi, nhưng vẫn có thể được cải thiện ở một mức độ nào đó.

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

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

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

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

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

Các ủy ban hiếm khi có quyền làm bất kỳ việc gì ngoài việc... lập báo cáo. Về nguyên tắc, lập báo cáo là hoạt động thu thập dữ liệu thực tế, và hầu hết các báo cáo đều nhanh chóng gây khó khăn cho nguyên tắc Tư duy Đột phá vì các dữ liệu quá dư thừa luôn kìm hãm thay vì hé mở các giải pháp cho vấn đề. Các báo cáo thường được đem cất vào tủ, không được đọc và cũng chẳng có hành động tiếp theo, bởi vì trọng tâm của chúng là tổng hợp thông tin hàng loạt và rộng khắp (chẳng thế mà người ta thường nói rằng các ủy ban của Quốc hội mới thông thái làm sao!). Ngay lúc các báo cáo được hoàn thành, mọi người lại bận tâm với các vấn đề mới và lại tiếp tục thu thập thêm dữ liệu.

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

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

Kinh doanh với nhiều hình thức khác nhau là hoạt động mạnh mẽ và rộng rãi nhất ở mỗi quốc gia. Dù lĩnh vực này thường xuyên ghi nhận những thành tích ấn tượng, nhưng lịch sử phát triển của nó vẫn không ngừng chứng kiến những vết hoen ố xuất phát từ những quyết định sai lầm. Một bản tổng hợp hấp dẫn về thực tiễn và các vấn đề tiêu biểu của “hiện tượng xuống dốc của người Mỹ” đã được trình bày trong tác phẩm *Thriving On Chaos (Thịnh vượng trong Hỗn loạn)* của tác giả Tom Peter. Hơn nữa, những nghiên cứu gần đây cho thấy các cấp lãnh đạo và nhân viên các tập đoàn thường sử dụng cùng một tiêu chí ra quyết định như các quan chức chính phủ - tức chỉ nhằm bảo vệ chiếc ghế của họ - nên đã không hoàn thành dự án hoặc không đạt được mục tiêu chung của tổ chức.



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

Người Nhật hầu như sẵn sàng “thử nghiệm” cho ra nhiều mẫu thiết kế khác nhau để khách hàng của họ tha hồ lựa chọn. Còn người Mỹ thì ngược lại, họ chỉ tiến vào việc nghiên cứu thị trường (thu thập một cơ sở dữ liệu khổng lồ) chỉ để đi đến *kết luận* rằng họ biết rõ khách hàng của họ muốn gì.

Khả năng học hỏi yếu kém của các tập đoàn trong suốt những năm 1970 và 1980 thể hiện ở chỗ các công ty không nhận thức được một cách chính xác vấn đề và không xác định được mục đích các bước thay đổi của họ.

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

## ... VÀ SỰ HẢI HÙNG TRONG TƯ DUY CÁ NHÂN

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

Thống kê về các vấn đề cá nhân ở Hoa Kỳ cho thấy con người nói chung còn thiếu khả năng giải quyết triệt để các vấn đề của mình: tỷ lệ ly hôn gần 50% cho thấy các cá nhân không thể giải quyết trực tiếp trong quan hệ gia đình; thực trạng mắc nợ lớn và tỷ lệ tiết kiệm thấp tính trên đầu người là bằng chứng cho thấy sự thiếu khả năng xử lý vấn đề tài chính cá nhân; tỷ lệ người béo phì tăng cao phản ánh một lối sống hời hợt, không kiểm soát được bản thân của các cá nhân. Bất kỳ biểu hiện tương tự nào bạn nhìn thấy về các thất bại cá nhân và xã hội đều là những vấn đề cần phải có giải pháp.

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

Cách tiếp cận thường thấy trước những vấn đề như thế thường dẫn đến những khó khăn và tổn thất không kể xiết. Giải pháp kém hiệu quả cũng gây thiệt hại cho cá nhân tại nơi làm việc, không chỉ vì sự tuyệt vọng do bị tác động bởi một câu trả lời yếu kém, mà còn vì quá trình tư duy giải quyết vấn đề bị giới hạn. Phương pháp quen thuộc mà các tổ chức kinh tế (và chính quyền) thường dùng



để giải quyết vấn đề đã củng cố cho hành vi này – và kết quả là, vấn đề hầu như vẫn còn nguyên đó như ban đầu.

### Một số kết quả giải quyết vấn đề

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

Chẳng hạn, một vấn đề xem như được giải quyết nếu năng suất tăng lên 15% hoặc một sản phẩm mới được ra đời, và các bên đề xuất ý tưởng không đối đầu nhau. Tuy nhiên, thực tế đáng buồn là mức năng suất đó có thể được cải thiện đến 40% nếu các bên có thể dung hòa tốt hơn nữa theo một hướng tiếp cận khác. Thật đáng tiếc, chúng ta chẳng có thành tích ấn tượng nào trong việc đưa ra những quyết định tối ưu.

Cách đây hơn một thế kỷ, ngành công nghiệp Mỹ bị cuốn theo “học thuyết quản lý khoa học” của Frederick W. Taylor. Ông đã đưa cuộc cách mạng công nghiệp tiến xa hơn khi đề xuất những biện pháp phân chia quy trình sản xuất thành những công đoạn rất nhỏ, với sự đề cao vai trò kiểm soát quản lý. Những phát triển của ông trở thành tư tưởng truyền thống chủ đạo của phương Tây với ba luận điểm sau: tất cả các câu hỏi chỉ có một câu trả lời đúng duy nhất, tất cả các câu trả lời đều có thể được tìm ra, và mọi câu trả lời đều nằm trong một tổng thể tương hợp nhau.

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

Vào những năm 1990, học thuyết Taylor được ứng dụng rộng rãi tại những doanh nghiệp có thuê lao động bán thời gian hoặc thời vụ và được xem là “phương thức hiệu quả” vì các công ty không phải mất khoản tiền trợ cấp cho nhóm lao động này. “Thuê nhân viên kế toán”, “thuê nhân viên điều hành”, “thuê y tá”, hoặc “thuê kỹ sư” có thể giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp, nhưng để có mức giảm này thì doanh nghiệp phải trả giá bằng sự sụt giảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ và cả sự trung thành của khách hàng. Lý do là hầu hết các công ty đều theo nguyên tắc không để người lao động và các tập thể tham gia vào quá trình ra quyết định của doanh nghiệp. Vì vậy, những lợi thế cạnh tranh từ sự hợp tác trong công tác quản lý lao động đã bị đánh mất.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dù tư vấn của chuyên gia đôi khi hữu ích, nhưng những người có liên quan trong một tình huống cụ thể nói chung thường biết nhiều điều hơn các chuyên gia bên ngoài. Họ biết vấn đề tổng thể rộng hơn, giải pháp nào có thể được xem xét trong tương lai, và các nguồn ý tưởng. Không có nguồn thông tin thu thập hoặc xây dựng mô hình nào có thể hàm chứa tất cả sự tinh thông và tri thức của họ.

Năng lực về thông tin dài hạn của con người thường tốt nhưng ngắn hạn thì ngược lại. Những người bị ngập chìm trong thông tin, thường vào lúc đầu của dự án, chỉ lựa chọn và giữ lại một phần nhỏ trong hệ thống dữ liệu đó. Sau đó, vì lao vào phân loại thông tin nên họ còn rất ít thời gian đầu tư cho việc khai thác những giải pháp hữu hiệu.

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

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

Trước những thông tin bất lợi đối với hiệu quả hoạt động của cá nhân, chúng ta thường chọn thế phòng ngự. Hãy tưởng tượng sự phòng ngự của mỗi cá nhân sẽ như thế nào nếu mục đích thu thập thông tin, như phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống, là để xác định hậu quả và tìm ra kẻ sai phạm.

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

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

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

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

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

Mối quan tâm và cam kết đối với vấn đề của mỗi cá nhân là khác nhau. Mỗi người có một quan niệm khác nhau về khát vọng, sự sáng tạo, thái độ chính trị, các giá trị, nhu cầu tâm lý cũng như sự độc đáo trong phong cách của từng cá nhân, sự cởi mở và sự quan tâm đến người khác. Xuất phát từ sự đa dạng này, Tư duy Đột phá tập trung *làm rõ mục đích* và *sự tương tác không ngừng* trong quá trình nỗ lực nhóm, và tập trung vào *những giải pháp đa phương* nhằm đáp ứng nhận thức, nhu cầu và mong đợi của mỗi cá nhân.

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



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

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

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

## Vấn đề của vấn đề

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

Chẳng hạn, người ta cho rằng những tiến bộ công nghệ vượt bậc trong ngành máy tính cũng như xử lý và kiểm soát thông tin sẽ cải thiện môi trường làm việc, nâng cao hiệu quả và tăng năng suất lao động. Thế nhưng, trong nhiều trường hợp, lượng thông tin và báo cáo khổng lồ tạo ra những tác động trái ngược, và sự tiếp thu thông tin thường bị nhiễu loạn. Xét trên phương diện Tư duy Đột phá thì chúng ta chẳng có được thành tích lớn hơn về mục đích.

Các vấn đề liên tục tái diễn là kết quả từ “bản chất” thể hiện sự không thỏa mãn cũng như tham vọng của con người. Ngay khi nghĩ rằng chúng ta đã xử lý được một vấn đề, thì chúng ta lại nhìn thấy một vấn đề mới. Cuộc sống là một chuỗi vấn đề (hay cơ hội) hỗn hợp hoặc nối tiếp nhau, và Tư duy Đột phá sẽ trang bị cho bạn quy trình suy luận để đi đến các ý tưởng đột phá và giúp bạn tiên liệu hay nhận ra những vấn đề cần phải tiếp tục xử lý.

Suy nghĩ kỹ trước khi hành động là một yếu tố cốt lõi của quá trình Tư duy Đột phá. Nó giúp tâm trí chúng ta thông suốt để xác định một cách chính xác những thực tiễn phức tạp ẩn chứa trong mọi tình huống. Không những thế, nó còn vạch rõ cho bạn cách nhìn nhận vấn đề để hạn chế sự lãng phí thời gian và sức lực.

Thoạt nhìn, việc nghiên cứu 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá trước khi giải quyết một vấn đề nào đó là một công việc chán ngắt. Chúng tôi biết một người rất thông minh. Anh ấy luôn giữ bàn làm việc của mình hết sức ngăn nắp và “trống trải”. Anh không bao giờ để tài liệu hoặc bất kỳ thứ gì “tồn tại” trên bàn quá lâu. Khi được hỏi về thói quen đó, anh cười giải thích rằng anh làm thế không phải vì anh là người cẩn thận mà vì anh là người lười biếng. Anh xem đó là “phương pháp của người lười biếng” để làm cho cuộc sống đơn giản hơn.



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

Hãy nhớ rằng một ý tưởng hay cũng xuất phát từ cá nhân. *Sự thấu hiểu* của một cá nhân riêng lẻ cũng có thể là điểm bắt đầu cho tư duy của một tập thể hay ngăn chặn sự thất bại của tập thể.

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

