

Edward de Bono

Tác giả cuốn **Sáu Chiếc Nón Tư Duy**

ATLAS OF MANAGEMENT THINKING



you



NHÀ XUẤT BẢN
THANH NIÊN

Bản đồ
TƯ DUY QUẢN TRỊ

Dịch từ bản tiếng Anh: *Atlas Of Management Thinking*
NXB Penguin Books

Atlas Of Management Thinking

Copyright © The McQuaig Group Inc., 1981

Vietnamese language translation copyright © 2010 by Youbooks, Imprint of
MekongCom Corp.

Copyright arranged with The McQuaig Group Inc., c/o Aitken Alexander Associates
Limited, 18-21 Cavaye Place, London SW10 9PT, United Kingdom, through
Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

All Rights Reserved

Bản dịch tiếng Việt do Youbooks thực hiện và xuất bản theo thỏa thuận liên kết
xuất bản với The McQuaig Group Inc. c/o Aitken Alexander Associates Limited
thông qua Tuttle-Mori Agency Co., Ltd. Mọi sự sao chép, trích dẫn, xuất bản hay
phát hành dưới bất kỳ hình thức nào đều phải được sự đồng ý bằng văn bản của
Youbooks - Công ty Cổ phần TM-DV MekongCom

Địa chỉ: 119-121 Bàu Cát 3, P.12, Q. Tân Bình, TP.HCM

Điện thoại: 08.39492343 Fax: 08.39492344

Website: www.vinabook.com

Tủ sách TRI THỨC BÁCH KHOA

EDWARD DE BONO

Bản đồ
TƯ DUY QUẢN TRỊ

Trần Ngọc Diệp *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Lời nói đầu

Quyển sách đặc biệt này có lẽ cần đến lời giới thiệu hơn bất cứ quyển sách nào khác. Tôi muốn giải thích mục đích tôi viết ra và lí do tại sao tôi lại viết và vẽ ra những hình minh họa trong đó.

Quyển sách có hai mục đích rõ ràng: nói về tư duy ở bán cầu não phải và hoạt động giao tiếp. Đây có lẽ là quyển sách đầu tiên viết riêng về tư duy ở bán cầu não phải – bán cầu não điều khiển trực giác. Tôi chưa thấy quyển sách nào viết về đề tài tương tự. Mục đích đầu tiên của cuốn sách cũng nảy sinh từ chức năng thứ nhất của nó với tính chất là hệ thống giao tiếp, tuy nhiên, cuốn sách cũng có thể được sử dụng một cách độc lập. Và cũng chính chức năng giao tiếp này của cuốn sách đã gợi ý cho tôi chọn từ “bản đồ” làm tiêu đề cuốn sách. Bản đồ là một hệ thống tham khảo trực quan, và cho dù tư duy là một phạm trù trừu tượng, tôi tin rằng chúng ta hoàn toàn có thể tạo ra bản đồ nhận thức về công dụng của nó.

Có thể nhiều người đã nhận ra giá trị và sức mạnh của trực giác: những cảm giác và hình ảnh đó là một phần của tư

duy, nhưng chúng không thể biểu hiện ra bằng ngôn từ. Trong những năm qua, nhiều thí nghiệm đã được tiến hành nhằm tìm ra sự khác biệt trong hoạt động của hai bán cầu não ở người. Trung khu lời nói của chúng ta nằm ở não trái và cũng chính bán cầu não trái điều khiển hoạt động cơ thể của chúng ta. Đối với những người thuận tay trái thì vị trí này sẽ đảo ngược lại. Tư duy ở bán cầu não trái thường dựa trên lời nói và diễn ra theo hình thức logic và liên tục. Như vậy, mọi cuốn sách đều có khuynh hướng thuộc tư duy về nửa bán cầu não trái. Bán cầu não phải, dường như lại quan tâm đến các loại tư duy khác nhau: tư duy bằng hình ảnh, bằng các khuôn mẫu tổng thể và bằng ấn tượng và cái mà chúng ta gọi là trực giác.

Sự phân chia chức năng rạch ròi này có vẻ như đi ngược lại môn khoa học về não tương từ thời Victoria. Nhưng về phần mình, tôi không quan tâm đến việc liệu các chức năng của bán cầu não có thực sự được thực hiện chỉ ở bán cầu não phải hay còn ở đâu khác nữa. Điều quan trọng đối với tôi là việc nhận ra một kiểu hoạt động tư duy không dựa trên ngôn ngữ. Tư duy bán cầu não phải có lẽ là cái tên thích hợp cho kiểu tư duy mà tôi muốn giới thiệu. Tôi cũng xin phép sử dụng thuật ngữ “tư duy hình tượng” để xác nhận rằng tư duy này là một dải quang phổ bao gồm những hình ảnh cụ thể lẫn những cảm xúc mơ hồ.

Chắc hẳn những ai đã từng tham gia các buổi giảng bài của tôi đều biết rằng với mỗi một lời giảng tôi thường sử dụng những hình ảnh vẽ trên máy chiếu để minh họa. Sau một ngày giảng bài, tôi có thể vẽ được rất nhiều hình ảnh. Chúng là những ý tưởng bằng hình vẽ, tượng trưng cho những quan hệ, những chức năng, những gì diễn ra chứ không phải là thực thể vật chất. Tôi tin rằng những hình ảnh này thậm chí còn có sức mạnh hơn cả từ ngữ trong việc truyền tải ý tưởng bởi vì, ngôn từ thì chỉ tồn tại trong một thời điểm nhất định nào đó.

Điều này cũng đúng với một nhà khoa học khi ông nhìn vào một hình ảnh về mối quan hệ phức tạp và phải mất vài giây ông mới có thể miêu tả lại được bằng lời.

Chúng ta có thể miêu tả một cái ghế với những từ sau: “một mặt phẳng cao khoảng 45 cm so với mặt đất và có bốn chân ở bốn góc...”. Tuy nhiên, chúng ta không bao giờ làm như vậy bởi vì chúng ta đã có một hình ảnh mơ hồ về tất cả những cái ghế, và chúng ta chỉ việc “gán” cho những hình ảnh này từ “ghế”. Khi thưởng thức rượu vang, chúng ta đón nhận cảm giác ở đầu môi, đầu lưỡi, phần sau của lưỡi và hai bên. Chúng ta có thể cảm thấy hương vị và dư vị sau đó mà không cần thiết phải diễn tả bằng lời, chỉ cảm nhận là đủ. Chúng ta cũng có thể tưởng tượng ra một hình ảnh cho hương vị đó cũng giống như việc chúng ta tưởng tượng ra hình ảnh cái ghế.

Thật không may, chúng ta không có những hình ảnh không lời cho những tình huống phức tạp. Nguyên nhân là do chúng ta chưa từng cảm nhận những tình huống như vậy bằng bất cứ giác quan nào. Chúng ta chỉ ghi nhận chúng trong nhận thức và không có hình ảnh nào được lưu giữ. Theo nghĩa đó, có lẽ mục đích cụ thể và lớn nhất của cuốn sách này là sẽ tạo ra một kho lưu trữ các hình ảnh không thể diễn tả bằng lời cho các tình huống trong quản lí. Phương thức thể hiện ở đây thông qua thị giác – tức là qua các hình vẽ. Những hình vẽ này không nhất thiết phải chính xác hay y như thật, chúng chỉ cần đáp ứng tiêu chí đơn giản và dễ nhớ. Bạn cũng không nhất thiết phải kiểm tra chúng như xem xét biểu đồ, bởi vì đó không phải là biểu đồ. Hình vẽ được sử dụng là để thể hiện “hương vị” của mỗi tình huống được miêu tả.

Những hình ảnh như vậy có thể được sử dụng trong tư duy bán cầu não phải. Điều này có thể giúp chúng ta áp dụng phương pháp tư duy bán cầu não phải cho các tình huống từ trước đến

nay mới chỉ giới hạn cho tư duy bán cầu não trái. Tôi nhận thấy có sự hỗ trợ giữa hai bán cầu: sự di chuyển liên tục tới và lui giữa tư duy ngôn ngữ và tư duy phi-ngôn-ngữ.

Bây giờ tôi xin nói đến chức năng của cuốn sách với tư cách hệ thống giao tiếp trong công tác quản lí. Theo một nghĩa nào đó, đây là chức năng “bản đồ”. Nếu bạn biết ai đó có một tập bản đồ, bạn có thể nói cho anh ta biết đề mục và hệ thống kẻ ô, thế là anh ta sẽ hướng đến cái điểm mà bạn muốn anh ta nhìn. Những hình ảnh trong cuốn sách này cũng có tác dụng giống như vậy, bạn không cần phải ghi nhớ những hình ảnh trong sách hoặc vẽ lại chúng. Tất cả những gì bạn phải làm là đảm bảo rằng nhân viên của mình (hay những người mà bạn làm việc cùng) đều có cuốn sách này. Sau đó, bạn có thể sử dụng cuốn sách như sử dụng một tập bản đồ. Chỉ khác là nó không có hệ thống kẻ ô, chỉ có đề mục.

“Nếu chúng ta không thận trọng, chúng ta có thể phải đọc mục 164.”

“Với Jackson thì nên đọc mục 99.”

“Tôi không thích kế hoạch mới này lắm – ta xem mục 98 xem sao.”

“Chúng ta nói quá nhiều về năng suất nhưng thực tế vấn đề là ở mục 16.”

“Tôi đồng ý rằng có một cơ hội nhưng lời đề nghị lại ở mục 67.”

“Mục 182 có đúng không?”

Những nhận xét có thể ở dạng viết hoặc nói. Vậy lợi thế của một hệ thống như thế xét trên mặt tiện dụng là gì?

1. Cuốn sách có thể được sử dụng làm tài liệu tra cứu nhanh trong khi suy nghĩ về một tình huống phức tạp. Thậm chí, bạn không cần nhiều từ hơn với một tấm bưu ảnh. Trên thực tế, cuốn sách còn có nhiều tác dụng trong giao tiếp hơn một máy đánh chữ – một công cụ khiến con người ta càng ngày càng lảm nhảm hơn.
2. Bởi vì “bản đồ” sẽ chịu trách nhiệm chính, nó có thể sẽ đi thẳng vào vấn đề. Chúng ta không cần phải tránh né hay nói vòng vo tam quốc. Gọi tên đề mục không bao giờ có thể gây hiểu lầm. Điều này là rất quan trọng cả trong đàm phán và trong những đánh giá hiệu quả hoạt động.
3. Kho lưu trữ sẽ tạo ra một hệ thống hình ảnh tiện lợi cho một số các tình huống quản lí điển hình.
4. Người phát thông tin cần làm sáng tỏ suy nghĩ của mình nhằm chọn được hình ảnh thích hợp nhất. Điều này có thể là khía cạnh quan trọng nhất.
5. Hệ thống này có thể được sử dụng trong các cuộc thảo luận nhóm với tư cách một hệ thống tham khảo thứ ba.
6. Nó có thể được sử dụng như một công cụ trợ giúp trí nhớ khi một người suy nghĩ về mình trong một tình huống cụ thể. Những hình ảnh có tác dụng như một câu hỏi: “Tình huống ở đây là gì?”

Từ rất lâu tôi đã cho rằng thế giới kinh doanh là thế giới cần tư duy nhiều hơn hẳn các thế giới khác. Điều này là tất yếu vì đó là thế giới của những thay đổi đến chóng mặt, và cũng vì nhu cầu đối với những thay đổi đó. Bao giờ cũng có những việc cần phải làm: những vấn đề cần giải quyết, những cơ hội cần được khám phá và tận dụng, những thương vụ cần được thực

hiện, những dự án cần sắp xếp, những đánh giá cần tiến hành và những dự trù cần cân nhắc. Tư duy trong thế giới này rất khác so với thế giới học thuật hay thậm chí thế giới khoa học – những thế giới trong đó thời gian không phải là vấn đề và việc tiến hành không quá khó vì không có áp lực cạnh tranh.

Như đã có lần đề cập, tôi rất ấn tượng với động cơ của những nhà quản trị kinh doanh, đặc biệt là trên khía cạnh tư duy. Tất nhiên, có những nhà quản trị cho rằng chỉ cần kinh nghiệm bàn giấy là đủ, và cũng có cả những người cho rằng kinh doanh là công việc cần đến sự thu thập thông tin và phân loại chúng. Tuy nhiên, cũng có một số lượng đáng kể tin tưởng vào tầm quan trọng của tư duy trong kinh doanh. Trong số những người này, lại cũng có những người tin rằng chúng ta chẳng có thể làm gì để cải thiện tư duy của mình và rằng trí thông minh trời phú của bản thân họ thế đã là quá đủ; một bộ phận khác cũng tin vào khả năng tư duy của bản thân mình, nhưng lại cho rằng tư duy là một kĩ năng hoạt động và như mọi kĩ năng khác, kĩ năng này có thể cải thiện thông qua sự quan tâm trực tiếp.

Trong những hoạt động theo thói quen toàn phần hay một phần thì kinh nghiệm là yếu tố quan trọng nhất. Tuy nhiên nếu cứ đi theo lối mòn cũ và không chịu thay đổi thì không thể khiến một người thoát khỏi lối mòn đó. Có những thời điểm mà người ta chỉ cần làm theo thói quen là đủ. Sự tăng trưởng kinh tế ổn định xác nhận rằng những phương pháp suy nghĩ truyền thống là đáng tin cậy và hiệu quả. Tuy nhiên trong một môi trường cạnh tranh và thay đổi liên tục, tư duy theo lối mòn có thể là chưa đủ. Đổi mới và sáng tạo là hết sức quan trọng nhưng không phải là điều mà tôi muốn nói đến ở đây. Điều mà tôi muốn nói đến là một phạm vi rộng trong đó những kĩ năng tư duy đạt hiệu quả; tóm lại là những kiểu tư duy mới chúng ta

cần áp dụng khi tư duy theo lối mòn không còn có ích. Cụ thể, chúng ta cần lối tư duy dựa trên khái niệm, bởi vì suy cho cùng sự thành bại trong công việc kinh doanh của chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào các khái niệm trong kinh doanh. Người ta có thể chỉ mất một vài giây để xác định một khái niệm; tuy nhiên, nếu không có khái niệm đúng đắn thì người ta cũng có thể để mất đi hàng tỉ đôla. Chính những công ty làm ăn phát đạt là những công ty coi trọng việc cải thiện kĩ năng tư duy của mỗi nhân viên, bởi vì họ tin rằng tư duy hiệu quả là yếu tố đem lại thành công cho họ. Những công ty kém thành công hơn thì lại không coi trọng việc này bởi vì họ sẽ quy những thất bại của mình cho hoàn cảnh.

Cách đây vài năm tôi đã nghĩ ra thuật ngữ “operacy” (tính hoạt động), có nghĩa là một kĩ năng khiến cho mọi việc được thực hiện, mọi thứ đều được diễn ra. Tôi cho rằng trong giáo dục, *operacy* nên được coi như việc biết đọc biết viết và biết làm tính. Giáo dục truyền thống quá coi trọng tư duy miêu tả bởi một ý niệm kì cục rằng chỉ khi có đầy đủ thông tin ta mới có thể có hành động đúng đắn tức thì.

Đối với tôi, một trong những sai lầm nghiêm trọng nhất trong giáo dục là sự đánh đồng giữa trí thông minh và kĩ năng tư duy. Cách nghĩ này nguy hiểm trên hai khía cạnh sau: thứ nhất theo cách nghĩ đó, trí thông minh không cần phải luyện tập và thứ hai việc luyện tập kĩ năng tư duy sẽ là vô ích đối với những người kém thông minh. Thật không may, những người có chỉ số IQ cao không phải bao giờ cũng là người suy nghĩ hiệu quả. Điều này là hoàn toàn đúng, do đó trong công trình Cognitive Research Trust chúng tôi thực hiện ở Cambridge, chúng tôi đã tạo ra thuật ngữ, “bẫy thông minh” (intelligence trap), để miêu tả những thói quen tư duy thực sự đặt những đứa

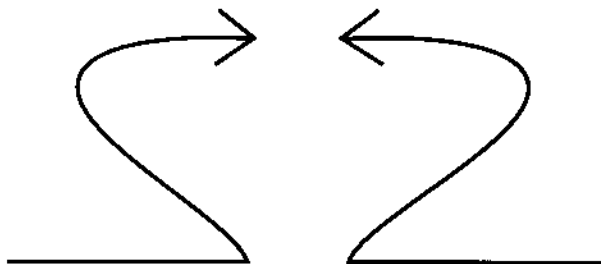
trẻ thông minh vào thế bất lợi. Chẳng hạn, những người ăn nói lưu loát và có tài lí luận thường có xu hướng hợp lí hóa bất cứ khái niệm nào, và cuối cùng hướng tư duy của họ thường được tập trung vào luận cứ của họ hơn là vào khía cạnh khám phá trong nhận thức vốn có vai trò quan trọng hơn. Vì thế ngày càng có nhiều nhận thức rằng, kể cả những người thông minh cũng cần quan tâm đến kĩ năng tư duy của mình.

Một khi chúng ta quyết định tập trung trực tiếp vào kĩ năng tư duy của mình, thay vì chỉ coi nó như một phần tự động trong trí thông minh của chúng ta thì sẽ có rất nhiều việc phải làm. Có những kĩ thuật cần phải thực tập và sử dụng trong cả “tư duy một chiều” và tư duy truyền thống. Phần mềm cho bộ óc cũng có giá trị như phần mềm cho máy tính. Toán học, bản thân nó, cũng là một hệ thống phần mềm.

Ở điểm này, cuốn sách có thể coi là đi ngược lại với nền tảng mà tôi đã trình bày ở trên, như một nỗ lực nhằm tạo ra một thứ siêu ngôn ngữ hình ảnh cho các tình huống. Tôi cho rằng việc này là hợp lí. Chúng ta càng làm giàu nhận thức của mình bao nhiêu thì nó càng trở nên hiệu quả bấy nhiêu. Bất chấp việc máy tính ngày càng “nghĩ giùm” chúng ta được nhiều hơn thì tư duy của con người bao giờ cũng duy trì ở vị trí quan trọng nhất. Độ sáng tỏ trong nhận thức về một tình huống sẽ là nền tảng cho một chuỗi những quyết định hay hành động của chúng ta. Độ sáng tỏ này không phải được hình thành từ từ mà nó qua được trong tích tắc lóe sáng của nhận thức. Không ai xét độ dài của cái mũi để nhận ra khuôn mặt của một người. Mục đích của cuốn sách này chính là giúp bạn đạt được lối tư duy như vậy. Và thỉnh thoảng chúng ta gọi nó là trực giác.

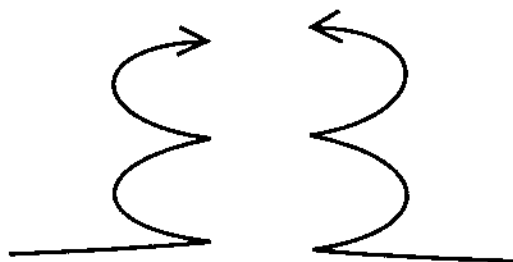
1. Xung đột, đối đầu và tranh luận hoặc...

Hai mũi tên uốn lượn trong hình trông giống như hai con rắn hổ mang đang ở thế sẵn sàng “mổ” nhau. Hình như chúng uốn mình theo hình vòng cung để có những cú mổ dữ dội hơn. Đó có thể là một dấu hiệu về một quãng lặng trước cuộc chiến thực sự, khi mỗi bên đều cảm nhận các cơ của mình đang từ từ căng ra. Tôi đã có lần nói về sự kì cục và vô nghĩa trong thói quen của người phương Tây khi đối đầu và tranh cãi. Tôi cho rằng nó bắt nguồn từ các nhà thần học thời Trung cổ, những người đã phát triển một hệ thống nhằm chống lại và xóa bỏ các tư tưởng dị giáo thách thức tính thống nhất của giáo hội Công giáo. Để xây dựng nên hệ thống này, người ta đã tiếp nhận tư tưởng của những nhà triết học Hy Lạp cho rằng tranh luận cũng là một biện pháp luyện tập tư duy hữu dụng. Một thời gian dài sau đó, phương pháp tranh luận đối đầu này đã được Hegel đánh bóng lại và được Marx kế tục. Lẽ tất nhiên, các nền văn minh phương Tây cũng biết đến các nguyên tắc đối iập – thuyết âm dương của Trung Quốc hay môn đấu vật sumo của Nhật Bản – nhưng những nguyên tắc này không được dùng như một phương pháp để đưa ra quyết định hay thay đổi điều gì đó. Điều quan trọng nhất là chúng ta chấp nhận thuộc tính kì lạ của phương pháp chứ không phải cho nó là cách thức tự nhiên và duy nhất để áp dụng.



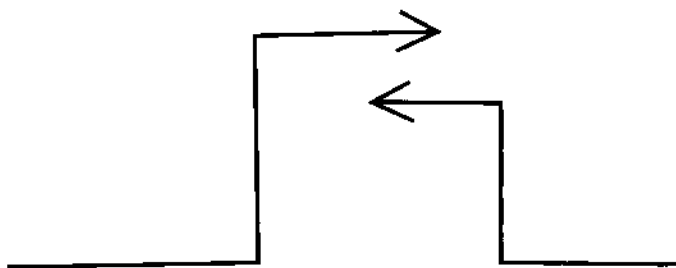
2. Một kiểu khiêu vũ nghi thức

Hình vẽ ở đây là một vài bước trong nghi thức chuẩn bị cho sự đối đầu. Cũng giống như trong hầu hết các điệu nhảy, ta có những bước tiến và những bước lùi nhằm chuẩn bị tư thế cho bước tiếp theo. Chúng ta có thể bị 'khóa chặt' vào các nghi thức giống như ta bị 'khóa' vào trong điệu nhảy một khi ta đã bắt đầu. Thất bại trong việc đi bước đầu tiên đúng cách và đúng thời gian sẽ dẫn đến những nhầm lẫn và không tương xứng. Các bước này không còn là một sự tham khảo hợp lý đối với mục đích của điệu nhảy nữa. Trên một phương diện nào đó, việc không thể theo đúng các bước nhảy là một nhận thức sai lầm, bởi vì hầu hết các tương tác trong xã hội đều dựa vào những mong đợi về hành vi và việc nêu ra những mong đợi ấy để sau đó việc cản trở chúng được miêu tả như một sự lừa gạt. Điều quan trọng ở đây là các quá trình xung đột tự nó đã có ý nghĩa quan trọng. Đầu ra hay mục đích chỉ là thứ yếu. Một khi tự nó đã có ý nghĩa quan trọng thì nó đáng được thực hiện và tự nó cũng trở nên chuyên nghiệp giống như vũ công trong bộ môn khiêu vũ. Các hệ thống hiện tại trong luật và chính trị là những ví dụ như vậy về tính chuyên nghiệp. Các cuộc thương thuyết trong công đoàn cũng có ý nghĩa tương tự. Tính hợp lý của tình huống đòi hỏi những hành vi thông minh nhưng logic là cái sẵn có trong bản thân các điệu nhảy và không nhất thiết phải phục vụ mục đích cơ bản của điệu nhảy.



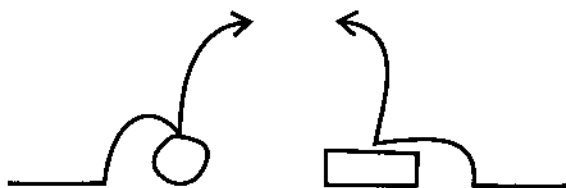
3. Một bước đi quan trọng

Mỗi quan hệ giữa các dữ kiện, các khái niệm và các giá trị hết sức phức tạp. Trong tranh luận, kẻ nào có thể đưa ra một dữ kiện bất ngờ sẽ có được lợi thế tạm thời, như có thể thấy ở hình vẽ. Như vậy có thể rút ra kết luận rằng việc tung ra một loạt các dữ kiện có liên quan, tự nó có thể giải quyết bất kì tranh luận nào. Nếu quả thật như vậy, máy tính hoàn toàn có thể thực hiện việc tranh luận thay cho chúng ta. Tuy nhiên, việc hiểu thấu đáo các dữ kiện và đưa những dữ kiện thích hợp vào trong tranh luận là vấn đề thuộc về nhận thức, chính nhận thức tạo thành sự kết nối các dữ kiện với các hệ thống giá trị và kinh nghiệm của chúng ta. Mục đích của một cuộc tranh luận không bao giờ là khách quan. Đó là một quá trình áp đặt cái chủ quan lên tình huống khách quan. Bởi vì không phải bất cứ tranh luận nào cũng thuần túy mang tính lí thuyết về điều gì sẽ xảy ra trong tương lai nên sẽ có nhiều 'đất' cho tính chủ quan, cả hai bên đều nghĩ tương lai sẽ xảy ra như thế nào và về cái cách mà chúng ta mong muốn một điều gì đó sẽ diễn ra. Tất nhiên, quan điểm thực tế là không bao giờ nên trưng ra tất cả các dữ kiện ngay từ đầu mà cần sử dụng chúng giống như một viên tướng bày binh bố trận sao cho đối phương dễ bị đánh úp một cách bất ngờ. Tranh luận không chỉ đơn giản là trưng ra các dữ liệu mà là việc sử dụng các thông tin mà bạn có trong tay một cách tài tình.



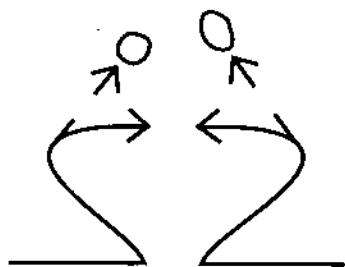
4. Các giá trị khác nhau

Người ta cho rằng xã hội phương Tây đã rất khôn khéo khi đưa ra một hệ thống các giá trị xã hội ít nhiều đồng nhất, tức là đạo đức Kitô giáo. Vì hệ thống giá trị này được chấp nhận rộng rãi và ăn sâu vào đời sống người dân nên việc xây dựng các hệ thống giá trị khác xuất phát từ cuộc sống thực tế là không cần thiết. Hệ thống tư tưởng Mác-xít đã ra đời khi những giá trị này trở nên vô nghĩa và nó phát sinh từ những tác động theo cấp số nhân khi mà máy móc thay thế sức lao động của con người. Một chủ nghĩa Mác đã trở thành một hệ giá trị thì chủ nghĩa tư bản và nền kinh tế tự do của nó cũng cố gắng kết hợp để trở thành một hệ giá trị, nhưng phần lớn là không thành công. Chúng ta rất muốn thiết lập một hệ thống giá trị mới có tính thực tiễn, nếu không chúng ta sẽ bị trói chặt vào những giáo điều lạc hậu hay món lợi nhất thời hoặc có thái độ phòng thủ. Như vậy, cái gì làm nên nền tảng giá trị khác nhau cho một tranh luận? Có phải các giá trị còn có ý nghĩa lớn hơn các hướng dẫn mang tính chiến lược? Có phải chúng có ý nghĩa hơn một chuỗi những điều cấm kị? Với những điều cấm kị, bạn sẽ không cho phép mình làm hay nói một điều gì đó, vì điều này có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của bạn trong mắt người khác. Một người không thể cắt nghĩa rõ ràng giá trị của chính bản thân mình bởi anh ta nằm trong hệ thống giá trị đó. Yêu cầu bất cứ người nào làm một việc như vậy, bạn sẽ chỉ nhận được những lời nói vòng vo mơ hồ, hay những động tác như trong kịch câm. Việc tìm hiểu giá trị của một bên phải do phía bên kia thực hiện.



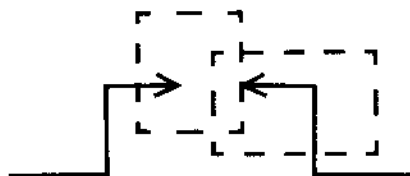
5. Các mục tiêu khác nhau

Thật quá dễ để đưa ra giả định rằng cả hai phía trong một cuộc tranh luận đều có chung một mục tiêu tổng thể, và họ tham gia vào tranh luận là để đạt được mục tiêu đó. Ngược lại, khi hai bên bắt đầu với những mục tiêu công khai khác nhau, họ sẽ dễ dàng bỏ qua những mục tiêu chung đã được trình bày. Chẳng có gì khó khăn khi cho rằng cả công nhân và giám đốc trong một nhà máy đều có mục tiêu chung là sự tồn tại và phát triển của nhà máy này. Trong thực tế, khi một bên cho rằng đối phương đang bám chặt lấy mục tiêu này thì họ sẽ cảm thấy không cần thiết phải nắm chặt lấy nó nữa. Và như vậy, một mục tiêu khác sẽ được chọn: chẳng hạn như tăng lương cho những công nhân lành nghề với quỹ tiền lương dư ra khi cho những công nhân không hiệu quả nghỉ việc trong khi điều hành nhà máy như một biện pháp theo đuổi mục tiêu duy trì và phát triển nhà máy. Việc tránh những chi phí tốn kém có thể trở thành một việc làm vượt quá mục tiêu đến mức sẽ phớt lờ tất cả những lí luận khác. Có nên làm rõ mục tiêu của những bên tham gia vào một cuộc tranh luận không? Có lẽ là không, vì những thay đổi chiến lược vào bất cứ lúc nào cũng có thể đi ngược lại những mục tiêu đó. Cũng giống như với hệ thống giá trị, chắc chắn sẽ tốt hơn khi ta tự đánh giá mục tiêu của phía bên kia hơn là yêu cầu họ làm điều đó.



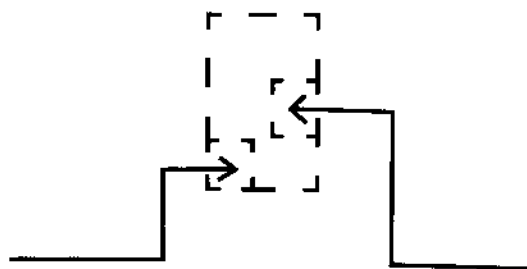
6. Các quan niệm khác nhau

Nhiều năm qua, tôi đã thực hiện những chương trình lớn nhất trên thế giới về phương pháp giảng dạy tư duy trực tiếp như một môn học trong chương trình phổ thông. Có hàng triệu trẻ em tham gia chương trình này và nhiều nước đã áp dụng nó cho tất cả các trường học của họ. Chương trình này phần lớn liên quan đến mặt nhận thức của tư duy. Chúng ta đã bỏ qua mặt này trong văn hóa và trong giáo dục. Chúng ta đã xây dựng một hệ thống phân tích rất hoành tráng cho tư duy: chẳng hạn như trong toán học hay máy tính. Tuy nhiên, phân tích chỉ là một phần nhỏ trong tư duy. Phân tích logic không làm gì nhiều hơn việc phục vụ cho những khái niệm mà chúng ta đã bắt đầu. Các kỹ năng bán hàng và các chính sách mị dân hầu như là những phương tiện duy nhất mà chúng ta có để thay đổi nhận thức. Thậm chí trong một cuộc tranh luận có chung một hệ thống giá trị và chung mục tiêu, hai bên vẫn có thể sẽ xung đột vì nhận thức về tình huống có những điểm khác nhau. Nhận thức là một trong những khía cạnh tráo trở nhất và cũng thú vị nhất của tư duy. Não bộ hành động như một hệ thống tạo khuôn siêu việt; nó cho phép những kinh nghiệm “tự ghép” mình vào những khuôn mẫu này. Một khi hệ thống đã được định hình, nó sẽ điều khiển sự chú ý và cơ cấu của nhận thức. Trong mắt một nhà thiết kế, một cái bàn sẽ rất khác so với cách nghĩ về nó của một bà nội trợ hay một nhà kinh doanh đồ gỗ. Đôi khi bạn sẽ có những ngạc nhiên thú vị khi biết được người khác nghĩ gì về một tình huống mà đối với chúng ta nó dường như được nhìn nhận ở một góc độ nào đó mà thôi.



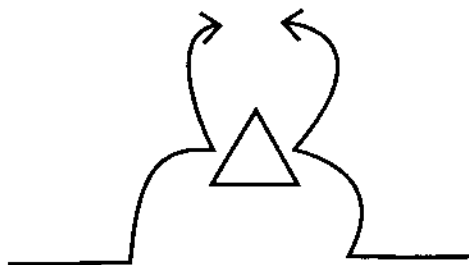
7. Cả hai bên đều đúng

Có câu chuyện về một người đàn ông sơn chiếc xe của mình một nửa trắng và một nửa đen để nếu như ông ta có bị đâm xe thì những người làm chứng sẽ nói ra những điều trái ngược nhau. Nguồn gốc của phần lớn các xung đột chính là ở chỗ ai cũng cho là mình đúng, nhưng chúng ta lại đang nhìn vào sự việc với những góc nhìn khác nhau. Những phần mà chúng ta nhìn thấy có thể rất khác nhau nhưng cảm xúc mà chúng ta có được thì có thể vẫn tương đồng. Người vợ có thể thích chiếc xe vì nó dễ lái và dễ tìm chỗ đậu, nhưng người chồng thì lại không thích bởi vì nó không tương xứng với địa vị của ông ta. Cảm giác thích và không thích chiếc xe là rất rộng, nó có được sau một quá trình tìm hiểu kĩ chiếc xe. Trên thực tế, thật khó có thể tách chúng ta ra khỏi những bộ phận tiểu tiết có thể thu hút sự chú ý của chúng ta và làm dấy lên những xúc cảm để có thể xem xét sự việc dưới góc nhìn toàn thể. Một khi nhận thức làm bật lên những cảm xúc sau đó cảm xúc sẽ dẫn đến nhận thức. Trong hầu hết các trường hợp, nhận thức (về giá trị, mục tiêu và khái niệm) rất có ích. Nhưng trong trường hợp này thì không. Bạn có thể biết rằng phản ứng của người khác dựa vào một phần nhỏ trong tình huống nhưng là điều mà bạn hoặc anh ta không thể làm gì hơn được, có lẽ trừ việc chia một cuộc tranh luận thành hai phe rõ ràng.



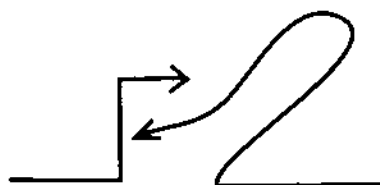
8. Tranh cãi về vấn đề nguyên tắc

Hầu hết các tranh luận nghiêm túc đều dựa trên nguyên tắc. Người ta cũng nói rằng hầu hết những tranh luận linh tinh cũng dựa trên những vấn đề nguyên tắc. Tại sao vấn đề nguyên tắc lại có tầm quan trọng đến như vậy? Tại sao chúng ta không thể thiết thực hơn trong những chuỗi hành động của chúng ta? Câu trả lời có lẽ nằm ở cái gọi là các nguyên tắc tạo ra kì vọng trong tương lai. Khi có xung đột về vấn đề nguyên tắc, chúng ta thường nói về *'những hiệu ứng bánh răng của'*. Khi một quan điểm được thừa nhận ở thời điểm nào đó, nó sẽ được sử dụng làm nền tảng cho những kì vọng trong tương lai. Một lí do khác chúng ta thường viện ra trong tranh luận vấn đề nguyên tắc là không có nhiều căn cứ vững chắc trong những luận điểm tỏ ra cần thiết để chống đỡ cho lí lẽ của mình. Nhưng bao giờ cũng có thể thay đổi một nguyên lí sao cho phù hợp với luận điểm của một bên. Chúng ta thường bị đánh lừa bởi chính sự khéo léo của mình trong việc này. Bất cứ ai nếu muốn có được kĩ năng tranh luận đều cần có khả năng thay đổi nguyên tắc quan trọng để bảo vệ bất cứ luận điểm nào tỏ ra tưng thế. Các nguyên lí cũng giống như mặt trăng có thể phản chiếu lên hàng nghìn mặt hồ, nếu chúng ta quyết định nhìn theo đúng một hướng vào một hồ nước.



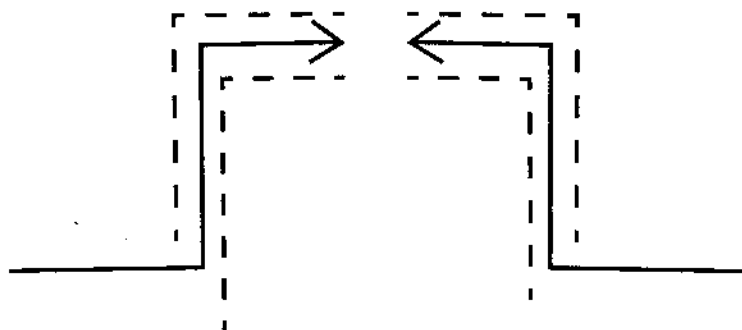
9. Những tranh luận không mang tính xây dựng

Tôi không dám chắc rằng trong hai việc sau thì việc nào thú vị hơn: chiến thắng trong một cuộc tranh luận, hay “tiêu diệt” đối thủ. Thay vì xây dựng lí lẽ của mình, chúng ta lại đi công kích đối phương hoặc lí luận của họ. Công kích người khác là việc làm khá dễ dàng. Chúng ta chọn cho mình một hệ quy chiếu, từ đó ra sức chỉ trích người khác khi những quan điểm của họ không phù hợp với hệ quy chiếu đó. Chúng ta có thể “bác bỏ” một quả cam chỉ vì nó không phải là một quả táo. Một việc gì đó, dù đã được thực hiện, ta vẫn có cơ “phê bình” nó đã không được thực hiện một cách hoàn hảo. Một dự án, dù có đáng giá đến mức nào đi nữa, ta vẫn có thể chỉ trích nó về những mục đích ám muội đằng sau. Nếu một việc gì đó mang lại lợi nhuận cho một nhóm người, thiên hạ sẽ nghi ngờ rằng nhóm này đã làm một điều gì khuất tất như hối lộ hoặc mua chuộc cấp trên. Nếu có một việc gì đó chưa được công bố khắp nơi, hẳn đó phải là một việc xấu xa, nhập nhèm. Nhưng nếu sự việc được công bố, người ta lại có ý phen này chắc hẳn cả thiên hạ bị lừa phỉnh. Một việc gì đó nếu không được phổ biến, ta lại cho là nó áp đặt lên người khác. Nếu bạn thôi không làm một việc gì đó ngay khi còn chưa quá muộn, có thể người ta sẽ quy cho bạn là thiếu kiên trì. Còn nếu bạn kiên trì làm đi làm lại một việc, người ta sẽ dè bĩu rằng bạn làm cái việc *Dã tràng xe cát biển Đông*. Điều kì lạ nhất là con người có khuynh hướng coi trọng lối suy nghĩ này và cho rằng như vậy là thông minh chứ không phải là nông cạn, hời hợt.



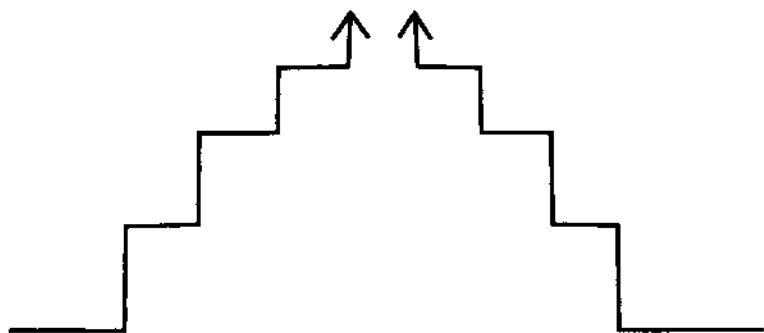
10. Những tranh luận giáo điều

Cũng giống như những hiệp sĩ mặc giáp phục cố gắng tấn công đối thủ trong trận đấu, một cuộc tranh luận thực hiện trong khuôn khổ chính thức của những học thuyết đối lập trở thành một trò chơi quyền lực đơn giản. Ngôn từ, ý nghĩ và những khái niệm được nêu ra như là những phần trang trí. Không nhất thiết phải lắng nghe những điều này. Chúng chỉ là một cách để giết thời gian trong khi thực tế quyền lực mới là yếu tố xác định chúng. Rất hiếm trường hợp, trong đó một bên giỏi giang đến mức có thể lật ngược lại điểm cốt lõi trong học thuyết của đối phương, chống lại những đề xuất trong học thuyết ấy – giống như trường hợp quý dữ trích dẫn kinh thánh. Điều này đôi khi có tác dụng với những triết gia đầu tiên đã khởi xướng nên các học thuyết nhưng không có tác dụng đối với các môn đệ là những người có thể sống đủ lâu dài với tất cả các loại mâu thuẫn cũng như việc chỉ có rất ít những khẩu hiệu có thể lặp đi lặp lại. Bạn có thể đi đến kết luận rằng học thuyết cũng như một vật cứng càng giòn thì càng dễ vỡ. Vì thế mà có những cám dỗ trong việc chống lại các học thuyết. Nhưng học thuyết là cái tồn tại trong một hệ tư tưởng mà ta chỉ có thể thay thế hay làm cho nó xói mòn đi chứ không thể tấn công nó.



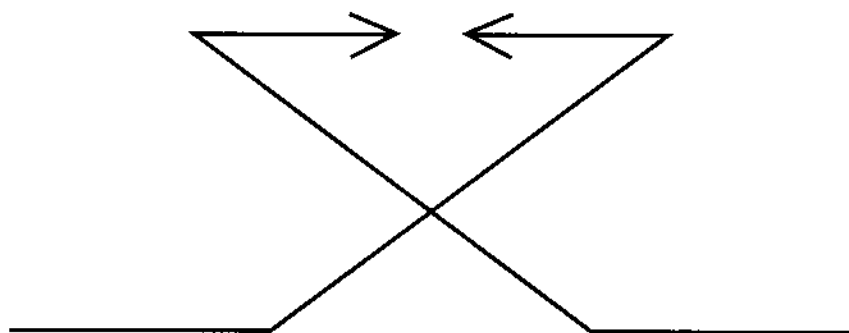
11. Những tranh luận mang tính xây dựng

Nếu cần phải tranh luận thì đó nên là một cuộc tranh luận mang tính xây dựng. Thay vì coi các cuộc tranh luận như những trò chơi “được ăn cả ngã về không” (tức là trong đó phải có bên thắng bên thua), chúng ta hãy cố gắng rút ra cái được từ cả hai phía. Hướng của các mũi tên trong hình vẽ là hướng vận động đi lên. Thay vì hướng vào nhau như trong một cuộc va chạm, hai mũi tên lại nằm theo hướng song song trong một vận động đi lên. Chúng càng lúc càng tiếp cận nhau gần hơn. Từng bước từng bước một, một “đầu ra” mang tính xây dựng dần dần được hình thành. Ở mỗi một bước đều có những giai đoạn ngắn, trong đó các mũi tên đối đầu nhưng sau đó lại nhanh chóng chuyển sang một bước có tính xây dựng. Một trong những yếu tố quan trọng nhất của tranh luận mang tính tích cực là chúng phải được tiến hành từng bước một. Sẽ không thực tế tí nào khi cho rằng một trong hai bên sẽ đưa ra được một đề xuất mang tính tích cực và được bên kia chấp nhận ngay lập tức. Một quá trình diễn ra từng bước sẽ thực tế hơn. Tại mỗi bước như vậy, cả hai bên đều cảm thấy mình gặt hái được cái gì đó.



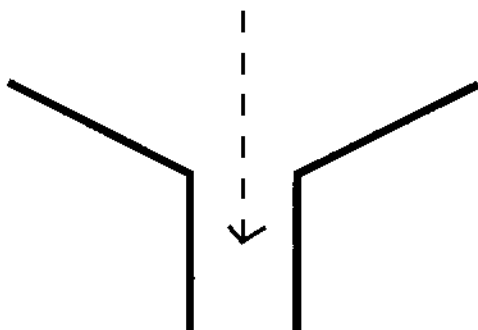
12. Chuyển hướng

Giả sử, tôi đã mệt mỏi sau một chuyến bay dài từ London đến Sydney và trên tivi có một ai đó đang công kích những gì mà tôi đã phát biểu. Tất nhiên, phản ứng tức thì của tôi sẽ là công kích lại những lời lẽ đó nhưng tôi lại quá mệt và chỉ có thể nói rằng: “Nếu tôi có thể biết được bạn hiểu gì về những quan điểm của tôi có lẽ tôi sẽ đồng ý với bạn”. Rất nhiều các cuộc tranh luận là do hiểu lầm bởi vì một trong hai bên (có thể là cả hai) đã hiểu lầm quan điểm của nhau. Khi đó, hai bên nên đặt ra và trả lời các câu hỏi hiển nhiên như: “Chúng ta đang tranh cãi về vấn đề gì ấy nhỉ?” Đây là một trong các trường hợp, trong đó yêu cầu diễn giải điều gì đó một cách rõ ràng có thể giải quyết được xung đột. Với những câu trả lời cho một câu hỏi như vậy ta có thể thấy dường như cuộc tranh luận không đáng diễn ra. Và như vậy không còn những quan điểm bất đồng hay xung đột nữa: “Chúng ta hoàn toàn có chung ý kiến về vấn đề này, tôi không hiểu chúng ta đang tranh cãi về điều gì nữa.”



13. Hiệu suất

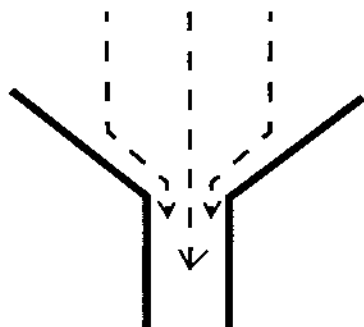
Khái niệm 'tính hiệu suất' xem ra khá đơn giản. Nó ám chỉ việc đạt được kết quả cao nhất với nguồn lực nhỏ nhất. Nó cũng gắn liền với nhân tố tỉ lệ giữa đầu ra và đầu vào. Và khái niệm này có tần số sử dụng rất cao. Khi đã công nhận sự hữu dụng của khái niệm này, ta cũng nên xem xét một số vấn đề. Nếu kết quả đầu ra là cố định (chẳng hạn một sản phẩm hay một thị trường nhất định), như vậy hiệu suất ở đây có nghĩa là chúng ta cần giảm thiểu chi phí để đạt được kết quả đó. Điều này làm xuất hiện khái niệm khá nhạy cảm là *tiết giảm chi phí* và điều tiết giá trị mà ta không thể cảm thấy là mình đã vượt qua ranh giới và trở nên quá tiết kiệm. Vì vậy các nhà sản xuất xe hơi phương Tây cố gắng làm sao để giảm thiểu đến mức thấp nhất các phụ kiện cho xe ô tô, trong khi người Nhật lại thêm vào càng nhiều càng tốt. Bạn có thể giảm thiểu chi phí trên mỗi đơn vị sản xuất bằng cách tiếp tục sử dụng những loại máy cũ, nhưng đấy lại là một vấn đề khác cũng rất đáng quan tâm. Hiệu suất có nghĩa là sử dụng các nguồn lực một cách tốt nhất tại một thời điểm nhất định. Một thứ có thể được xem là



có hiệu suất cao vào thời điểm này nhưng sẽ không đạt hiệu quả cao nữa nếu trong tương lai có xuất hiện những cân nhắc nghiên cứu khác – và có thêm cách khác. Ở đây còn có cái gọi là yếu tố chọn lựa. Nếu chúng ta chọn sử dụng các nguồn lực của chúng ta một cách có lợi nhất trong một thời điểm thì chúng ta cũng có thể tránh những cách sử dụng không hiệu suất lắm trong thời điểm hiện tại nhưng lại có lợi hơn trong tương lai. Như vậy chúng ta có thêm một vấn đề nữa, đó là vấn đề hiệu suất lớn nhất. Nếu mọi việc đều vận hành ở mức tối ưu và không có gì dư thừa thì sẽ rất dễ có chuyện xảy ra do không có phần đệm cho những sự thay đổi hay thụt lùi. Đây là vấn đề tiến thoái lưỡng nan: nếu chúng ta cố gắng để đạt được càng nhiều hiệu suất càng tốt trong thời điểm hiện tại thì liệu việc đó có đem lại lợi ích cho chúng ta trong tương lai không?

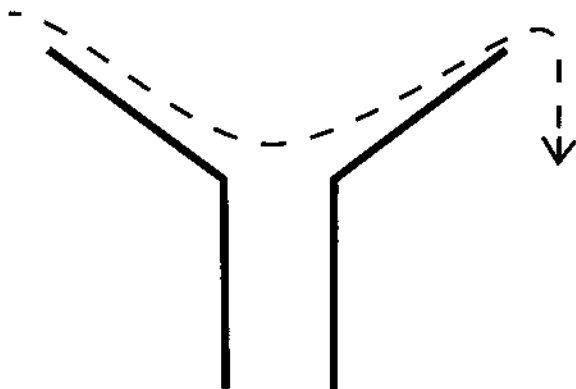
14. Hiệu quả

Khái niệm hiệu quả khác với khái niệm hiệu suất. Như chúng ta thấy trong hình vẽ, hiệu quả cũng bao gồm cả những thất thoát. Khái niệm hiệu quả có nghĩa là một quyết định được đưa ra để thực hiện một việc gì đó một cách hiệu quả. Sau đó thì toàn bộ nguồn lực được tập trung lại để thực hiện nhiệm vụ đó – kể cả khi nó đồng nghĩa với việc huy động cả những nguồn lực được đánh giá là có hiệu suất. Thay vì phân phối các nguồn lực theo cách có hiệu suất cao nhất, chúng ta lập một danh sách theo thứ tự ưu tiên. Bắt đầu từ trên xuống, các nguồn lực được sử dụng một cách hiệu quả từng cái một. Nếu các nguồn lực cạn kiệt trước khi đạt được mục đích thì danh sách này sẽ dừng tại đây. Trong thực tế, hiệu quả cũng ám chỉ việc đạt đến hiệu suất ở một mức độ nào đó. Điều quan trọng là điểm xuất phát rất khác nhau. Thay cho việc phải quan tâm liên tục đến tỉ lệ hiệu suất là quyết định làm điều gì đó một cách hiệu quả. Trong thực tế, điều đó có nghĩa là người ta thường chú ý đến kết quả đầu ra hơn là nguồn lực đầu vào. Câu hỏi được đặt ra sẽ là: “Kết quả của những nỗ lực của chúng ta là gì?” chứ không phải là, “Chi phí tối thiểu cho những nỗ lực của chúng ta là gì?”



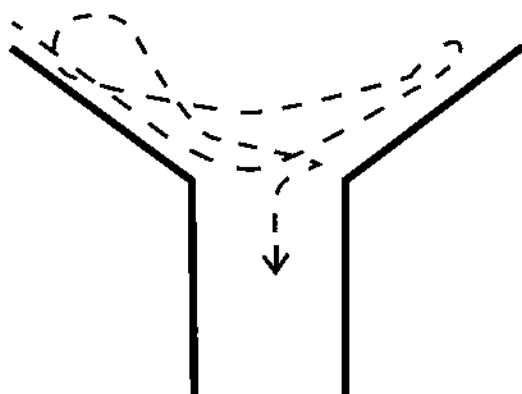
15. Lãng phí

Hình vẽ cho thấy một ví dụ rõ ràng về sự lãng phí. Mũi tên đã hoàn toàn đi chệch mục tiêu định trước. Trong trường hợp này, cấu trúc hình phễu được dùng để chuyển hướng những nỗ lực đã “bị mất phương hướng”. Không có cấu trúc này ta sẽ khó có thể giữ cho các nỗ lực đi đúng hướng. Các cấu trúc có thể theo quy luật như máy móc. Cấu trúc cũng có thể là cơ cấu tổ chức theo ý nghĩa ai ra lệnh cho ai và ai phải báo cáo công việc với ai. Cấu trúc có thể mang thuộc tính tinh thần như tinh thần đồng đội hay mục tiêu chính trị. Liệu chúng ta có thể xây dựng những cấu trúc mà trong đó các hành vi thông thường trở nên hiệu quả hơn, hay chúng ta có thể xây dựng những cấu trúc đòi hỏi những hành vi đặc biệt? Chúng ta nên nuôi thả gà trong vườn để rồi sau đó chạy khắp nơi thu nhặt trứng, hay nên nuôi gà trong những cái chuồng hiện đại?



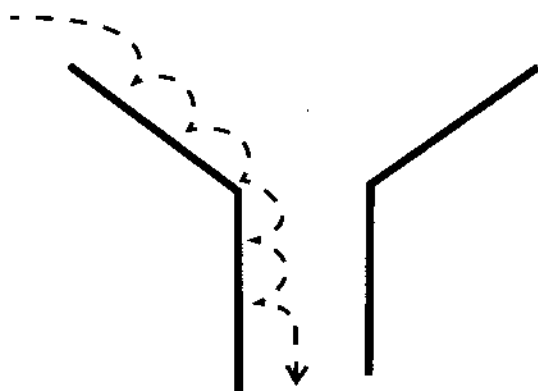
16. Sự rối loạn

Rất nhiều nỗ lực và sự chuyển động rối loạn được thể hiện trong hình vẽ. Ở đây không hề thiếu năng lượng mà cũng không hề có biểu hiện của sự lãng phí. Tuy nhiên, so với những hình vẽ về hiệu suất và hiệu quả ở trên ta có thể thấy rất nhiều những chuyển động không cần thiết. Về tổng thể, năng lượng trong trường hợp này đã không tự định hướng được cho nó. Lòng nhiệt tình không định hướng không thể mang lại hiệu quả. Chỉ có động lực thôi cũng chưa đủ. Tôi biết một công ty nơi tất cả nhân viên có động lực cao đến nỗi, cuối cùng họ đều rời bỏ công ty này mà đi chỉ vì thất vọng với nhịp độ công việc mà trước đó họ cho là có thể chấp nhận được. Bản thân hành động không chưa có gì đảm bảo là có thể mang lại hiệu quả. Những vận động viên có tài thường có vẻ dư dả thời gian hơn và làm việc thoải mái hơn những vận động viên kém tài hơn họ. Những đứa trẻ đặc biệt hiếu động không hề thiếu năng lượng, nhưng chúng lại gặp khó khăn khi tập trung tất cả những năng lượng đó để hoàn thành một nhiệm vụ đặt ra.



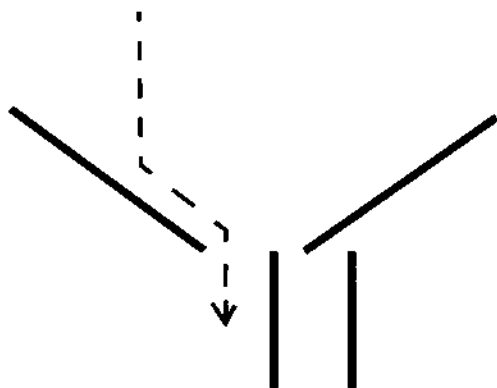
17. Tiểu tiết

Có một số người trong cuộc sống luôn để ý đến chi tiết nhỏ. Một số người khác thì lại chỉ nhìn thấy toàn cảnh hay phần nổi của một tảng băng. Hình vẽ cho thấy một cách tiếp cận chi li chính xác nhưng có phần hơi thái quá. Ở mỗi bước, bạn đều có thể quay đầu lại kiểm tra xem mọi việc có diễn tiến theo đúng dự kiến hay không. Và như vậy có nghĩa là lạm dụng. Xung lực chính của một hoạt động đã không được nhận thức và hiểu rõ. Thay vì nhìn xuyên qua căn phòng đến cửa ra vào, người ta lại dò dẫm trong bóng tối và đó là một quá trình khó nhọc trong đó người kia liên tục vấp phải những món đồ đạc trong phòng. Trên một phương diện nào đó, đây chính là bản chất của bộ máy hành chính quan liêu. Thay vì phải liên tục phục vụ cho mục đích của mình, bộ máy hành chính lại bị ám ảnh bởi thủ tục tiến hành, vì thủ tục đã phải đóng vai trò chỉ dẫn cho việc thiếu các nhân tố khác. Điều này không hẳn lãng phí hoặc gây rối loạn, nhưng mọi việc sẽ diễn ra rất chậm.



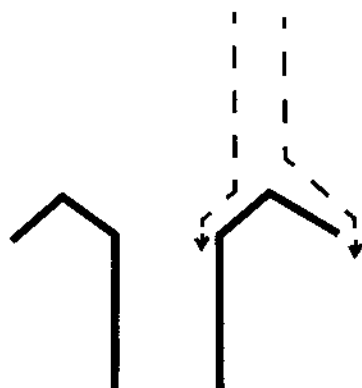
18. Lỗi hệ thống

Qua hình vẽ, ta có thể thấy rằng các phần của cấu trúc phễu không kết nối với nhau, và như vậy lỗi hệ thống có thể dễ dàng xảy ra. Tuy nhiên, trên thực tế, điều thường xảy ra là các sức ép trong hoạt động giữa những bộ phận khác nhau của một tổ chức không đồng bộ là do cấu trúc này được xây dựng dựa trên một bộ phận chứ không phải là tổng thể. Hình vẽ cho ta thấy đầu vào cấu trúc hình phễu vẫn theo đúng định hướng. Lỗi cấu trúc loại này sẽ khó tìm ra hơn là loại lỗi bao giờ cũng cho ra kết quả tồi. Một cấu trúc thỉnh thoảng hoạt động hiệu quả, đôi khi lại không hiệu quả là một cấu trúc hoàn toàn không có vấn đề gì – vấn đề ở đây là ở những người điều khiển, đôi khi họ có xu hướng bê trễ trong công việc. Trong những trường hợp như vậy, chỉ xem xét kết quả đầu ra là không đủ, cần phải xem xét lại tổng thể cấu trúc. Cũng không thể chỉ xem xét từng bộ phận của cấu trúc một cách riêng lẻ, bởi vì mỗi bộ phận có thể vẫn hoàn toàn bình thường. Vấn đề có thể nằm trong tính đồng bộ của cấu trúc.



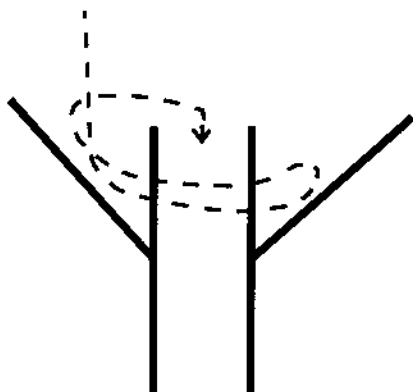
19. Thiếu tính linh hoạt

Thiết kế khác thường của cấu trúc hình phễu trong hình vẽ sẽ hoạt động hoàn hảo chừng nào đầu vào được tập trung quan tâm tốt. Nếu điều kiện này được thỏa mãn, sẽ không có sự khác thường nào trong hoạt động của cấu trúc hình phễu. Như vậy, một cấu trúc sẽ hoạt động tốt nếu như mọi người đều có kĩ năng và động lực, nhưng mọi chuyện sẽ bất ngờ trở nên xấu đi ngay khi mức độ động lực và kĩ năng giảm sút. Khu vực hứng nước trong hình trên là rất nhỏ. Theo thuật ngữ kĩ thuật thì điều đó có nghĩa là dung sai nhỏ. Để thực sự đạt hiệu quả, một hệ thống cần được thiết kế sao cho có thể đối phó với nhiều kiểu đầu vào khác nhau. Cấu trúc cần phải linh hoạt: không phải theo nghĩa là những thay đổi cần thích ứng với đầu vào, mà còn cần đủ lớn để có thể điều tiết dòng chảy theo hướng mong muốn. Việc thiết kế một hệ thống hoạt động tốt khi mọi yếu tố đều hoàn hảo là điều khá dễ dàng. Tóm lại, chúng ta thiết kế các cấu trúc cho sự thành công. Và điều quan trọng là phải thiết kế ra cấu trúc có thể đương đầu được với các loại đầu vào khác nhau.



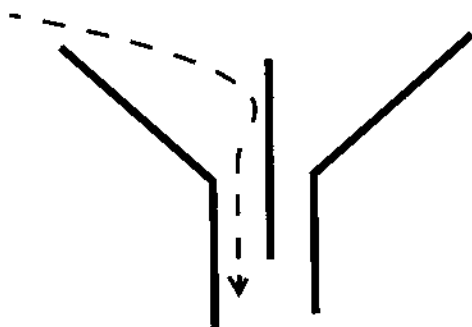
20. Khó khăn

Mọi việc có thể dễ dàng đến mức nào? Cần bao nhiêu nỗ lực để khiến cho một cái gì hoạt động tốt? Cấu trúc phễu trong hình là hoàn toàn có thể sử dụng được nhưng nó sẽ khó sử dụng hơn cấu trúc thông thường như trong hình minh họa về “hiệu suất”. Làm sao để biết được một việc gì đó khó khăn đến mức nào? Nếu chỉ quan tâm đến đầu ra sản phẩm thì chúng ta có thể chẳng biết được điều đó, bởi vì nếu mọi người đầu tư vào đó một nỗ lực thích hợp thì hệ thống sẽ hoạt động đúng như cái cách mũi tên trong hình vẽ cuối cùng sẽ tìm được hướng đi đúng. Nếu mọi việc quá thuận lợi dễ dàng, có thể mọi người sẽ trở nên lười biếng và ngủ gật chẳng? Có thể họ sẽ không thấy thỏa mãn với những gì họ đang làm chẳng? Đây cũng là những câu hỏi rất quan trọng, nhưng tôi không nghĩ trên đời lại có người cố tình đưa khó khăn trở ngại vào một nhiệm vụ nào đó (chắc hẳn họ sẽ chọn giải pháp thay thế). Câu hỏi quan trọng hơn là chúng ta có biết – hay có bất cứ cách nào để biết được – liệu một cấu trúc có làm cho mọi việc trở nên rắc rối hơn mức độ cần thiết hay không.



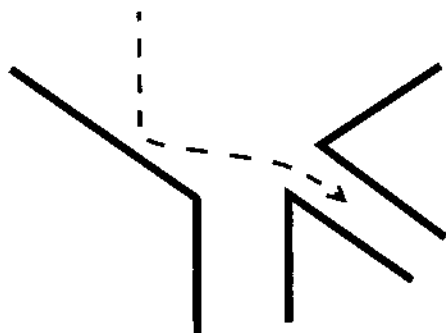
21. Cải tiến hệ thống

Theo như hình vẽ, sự thay đổi được thể hiện qua các nét vẽ có lẽ biểu thị cho sự tiến bộ. Sẽ không có gì khác biệt nếu dòng chất lỏng được đổ liên tục vào cấu trúc phễu, nhưng nếu các mũi tên lao đi như cách một hòn bi rơi vào trong phễu, thì bản vách ngăn sẽ làm tăng vận tốc rơi của bi vào phần ống của phễu. Cũng như vậy, sự thay đổi của cấu trúc cần tính đến những gì mà nó sẽ đi qua ống. Các cấu trúc được xây dựng hoa mĩ theo cách trừu tượng thường không có tính ứng dụng cao. Các kiến trúc sư xây dựng các cung điện là để thiên hạ ngắm nhìn hơn là để ở. Tương tự, một số cấu trúc được xây dựng để trưng ra cho các tư vấn quản lí mớ xề, bàn luận hơn là tạo điều kiện tiện lợi trong cuộc sống của những người phải sử dụng nó. Niềm vui trong thiết kế thường có nghĩa là đi theo một xu hướng mới trong thiết kế và ước muốn áp dụng một hệ thống hoàn toàn mới mẻ khi những cấu trúc cũ đã không còn hoạt động tốt. May một cái áo mới là việc làm khiến ta thỏa mãn hơn nhiều so với việc vá vúi một cái áo cũ. Tuy nhiên, một sửa chữa nhỏ nhưng đúng chỗ có thể tạo ra sự khác biệt rất có ý nghĩa. Hình vẽ cho thấy ngay cả những gì được coi là hoàn hảo cũng có thể được cải thiện và sửa chữa ít nhiều.



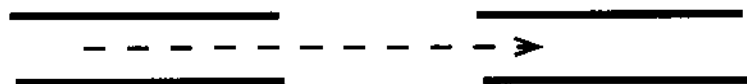
22. Sự sai lệch

Cấu trúc cũ vẫn hoạt động tốt nhưng một phần năng lượng và nỗ lực dường như đi chệch hướng. Khi bắt tay vào làm một việc gì đó mới mẻ, chúng ta thường mặc định là các hiện trạng sẽ vẫn giữ nguyên như trước (chẳng hạn như khi nhảy xuống đất chúng ta sẽ không mấy may có ý nghĩ rằng cú nhảy của chúng ta sẽ tác động đến mặt đất như thế nào). Tuy nhiên, rõ ràng là việc thay đổi cấu trúc sẽ làm cho các nguồn lực lưu chuyển theo một hướng khác làm yếu đi dòng lưu chuyển so với hướng cũ. Nghịch lí của sự chệch hướng là mỗi khi chúng ta muốn đổi hướng một điều gì đó thì việc đó tỏ ra hết sức khó khăn; nhưng nếu chúng ta không muốn làm điều đó thì hóa ra chúng ta lại làm nó lệch phương đi rất nhiều so với mức độ cần thiết. Việc lường trước tác động của sự lệch phương cũng khó khăn như việc tiên đoán về bất cứ thứ gì khác liên quan đến sự lựa chọn của con người. Mặt khác, nỗi lo ngại của việc đổi mục tiêu sẽ cản trở bất cứ thay đổi nào, bất kể nó cần thiết cách mấy. Cùng với những sự thay đổi có tính toán, còn có những sự thay đổi khó nhận thấy, nó âm thầm làm chệch hướng những nỗ lực và mục đích của chúng ta.



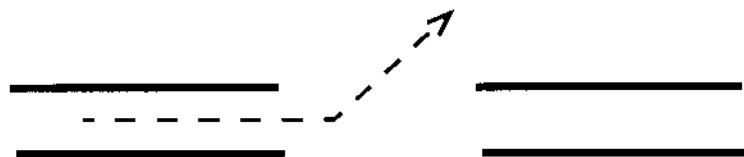
23. Quyết định “có”

Giấy phép được phê chuẩn, và hành động bắt đầu được triển khai. Chốt khởi động đã được đóng. Các quyết định được đưa ra với mục đích tìm kiếm câu trả lời “có” hoặc sự đồng ý. Nếu không nhận được những câu trả lời như vậy thì quyết định đã không được đưa ra một cách đúng đắn. Cái được đồng ý hay chấp nhận đều phải được biết trước. Các bước hành động được lên kế hoạch. Tất cả những điều còn lại là tín hiệu “bắt đầu”. Chúng ta nói về các quyết định như thế bao giờ cũng có một thời điểm mà trước đó quyết định chưa được đưa ra và sau đó thì nó đã được đưa ra rồi. Trong thực tế, loại quyết định này chỉ được đưa ra khi ai đó nêu ra một vấn đề cần có một quyết định. Chuẩn bị cho quyết định càng kĩ thì kết quả càng nhanh chóng đạt được tín hiệu “thực hiện” hay “không thực hiện”. Khi cần đưa ra quyết định, chúng ta thường có xu hướng buông trôi theo một hướng nào đó và để cho một lựa chọn “tự” tìm đến với ta để rồi ta lại thấy mình không thích nó chút nào. Chúng ta chấp nhận đi theo một hướng như một sự lựa chọn nhưng chẳng có hành động gì theo hướng ấy, cho đến khi ta bị đẩy đến chỗ phải làm thế. Điều quan trọng là tất cả các quyết định đều phải được thiết kế để nhận được câu trả lời “có” và để lấy cho được câu xác nhận “có”.



24. Quyết định “không”

Các sách đưa ra những lời khuyên trong quản trị chẳng bao giờ sai khi chỉ ra rằng, quyết định “không” không hoàn toàn giống với việc thất bại trong khi đưa ra quyết định. Điều này đã được minh họa rất rõ ràng qua hình vẽ. Việc đưa ra quyết định “không” là một hành động xác nhận theo một hướng xác định. Nó rất rõ ràng và có dụng ý tránh cái hướng mà quyết định “có” đưa ra. Chúng ta có thể trì hoãn không lập tức đưa ra quyết định khi không có đầy đủ thông tin trong tay. Việc đưa ra quyết định “không” là sự khước từ mang tính tích cực, dựa trên cơ sở thông tin cũng nhiều như lượng thông tin cần đến trong quá trình đưa ra quyết định “có”. Trong thực tế, điều này mang tính kì vọng nhiều hơn bởi vì rất nhiều quyết định “không” được đưa ra do cần phải đưa ra quyết định (chẳng hạn liên quan đến đầu tư) và không có đủ thông tin để đưa ra quyết định “có”. Như vậy, việc đưa ra quyết định “không” là một động thái mang tính tích cực để đảm bảo an toàn. Điều này cũng giống như việc một đứa trẻ từ chối không ăn món ăn mà nó chưa từng ăn vì không có đủ thông tin cho thấy món đó hấp dẫn.



25. Câu trả lời dễ dàng “không”

Bao giờ bạn cũng dễ nói “không” hơn là “có”. Điều này đặc biệt đúng khi hành động được đưa ra để bàn luận đòi hỏi một vài thay đổi so với chuỗi các bước của hành động bình thường. Hình vẽ cho thấy câu trả lời “có” đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Trong trường hợp này, câu trả lời “không” không phải là sự bác bỏ tích cực nữa mà do chủ thể thiếu tinh thần táo bạo trong đầu tư. “Tại sao chúng ta lại phải bận tâm về chuyện này?” là một phản ứng hoàn toàn có lí và là một câu hỏi không dễ thay đổi. Những gợi ý về một thảm họa trong tương lai không bao giờ có tính thuyết phục đối với người nghe giống như đối với người nói. Trong thực tế, khó có thể phân biệt câu trả lời “không” mà không hề dẫn đo suy nghĩ với tính trì trệ, ngại thay đổi, sự thờ ơ, lòng tự mãn và tính dè dặt. Tuy nhiên, công bằng mà nói, không thể bắt buộc người khác phải bị cám dỗ trước một vấn đề mà bản thân anh ta hoặc cô ta không thấy nó có gì là hấp dẫn.



26. Những nỗ lực cho câu trả lời “có”

Hình vẽ ở những trang trước cho thấy người đưa ra quyết định hầu như không phải cố gắng nhiều (có lẽ trừ trường hợp với câu trả lời “không” mang tính tích cực). Câu trả lời “có” trong hình dưới đây đòi hỏi sự chệch hướng khỏi dòng chảy của các hành động thông thường. Và để làm được điều này cũng cần đến nhiều nỗ lực. Vậy điều gì là quan trọng trong những nỗ lực đó: nhiệt tình, trí tò mò, sự sẵn sàng thay đổi, việc chạy theo mốt hay một sự chuẩn bị kỹ càng cho những ý kiến được đưa ra? Bất cứ ai nhận được lời đề nghị yêu cầu một câu xác nhận “có” cũng đều phải xác định rõ ràng nguyên nhân tại sao mình lại mong muốn nỗ lực đó được thực hiện. Động cơ của người buộc phải đưa ra quyết định hoàn toàn khác với người đưa ra quyết định – tuy nhiên thông thường người đưa ra ý kiến lại tưởng rằng chúng hoàn toàn giống nhau. Mặt khác, sẽ là vô cùng may mắn nếu ta thực hiện những công việc kinh doanh an toàn đến mức có thể đưa ra những quyết định dễ dàng, không cần làm gì nhiều hơn ngoài việc tuân theo những khuôn mẫu sẵn có.



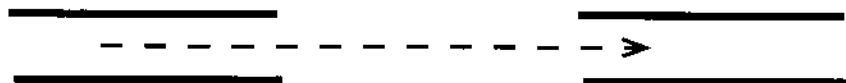
27. Một quyết định dễ dàng

Độ khó của một quyết định bao giờ cũng tỉ lệ với sự không thỏa đáng trong lí do đưa ra quyết định. Nếu nguồn thông tin có thể trực tiếp dẫn đến những hành động thì đâu cần đến một người đưa ra quyết định. Tình huống như vậy xảy ra rất thường, chẳng hạn trong việc kiểm soát những thông tin phản hồi của một quá trình hóa học. Bộ phận cảm ứng sẽ xác định những thay đổi và truyền thông tin đến đầu vào để thay đổi nhiệt độ hay các thông số khác sao cho thích hợp. Và như vậy, không cần đến một người đưa ra quyết định. Một số quyết định trong lĩnh vực kinh doanh có thể thực hiện theo cách tương tự. Việc một nhà đầu tư đặt lệnh cho nhân viên môi giới chứng khoán bán cổ phiếu của mình khi cổ phiếu giảm xuống một mức nào đó cũng là một kiểu hệ thống như vậy. Trong hình vẽ, khoảng cách giữa hai dòng hành động chính tượng trưng sự can thiệp của con người vào hệ thống. Điều này có thể xảy ra dưới hình thức đánh giá tình hình hoặc cân nhắc các yếu tố khác không dễ định lượng như môi trường chính trị, các giá trị con người, vị thế của các đối thủ cạnh tranh.



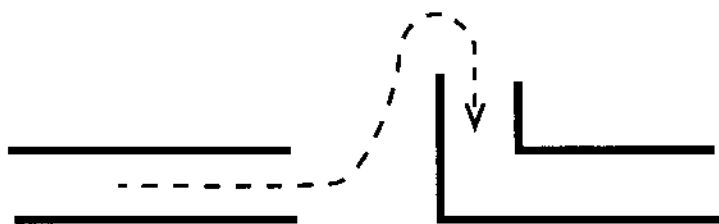
28. Một quyết định khó khăn

Khoảng cách giữa hai dòng chảy trong hình cho thấy việc đưa ra quyết định là rất khó khăn. Người đưa ra quyết định phải làm rất nhiều việc để vượt qua khoảng cách đó. Liệu có nên đưa ra quyết định khó khăn hay tiếp tục tác động đến chúng, dùng thời gian như một đồng minh nếu cần, cho đến khi việc đưa ra quyết định trở nên dễ dàng hơn? Câu hỏi này sẽ không nảy sinh nếu quyết định bị chi phối bởi hoàn cảnh. Ở những nơi không bị hoàn cảnh chi phối, sẽ xuất hiện lợi thế cạnh tranh khi ta đưa ra quyết định khó khăn mà những người khác chưa sẵn sàng thực hiện. Ví dụ, một nhà sản xuất xe hơi ở Mỹ sẽ khó mà quyết định có nên chuyển sang sản xuất xe hơi nhỏ để đón đầu thị trường không. Nhưng với nhà sản xuất Nhật Bản thì một quyết định như vậy là không cần thiết bởi vì thị trường “sân nhà” của họ đã quá quen với xe hơi loại nhỏ. Một quyết định dễ dàng đối với nhóm người này có thể lại rất khó khăn đối với nhóm khác, không chỉ do tình huống khác nhau mà còn do động lực khác nhau. Những quyết định khó khăn một cách nghịch lí càng trở nên khó khăn hơn trong những thời điểm khó khăn, khi người ta giảm sút sự tự tin và khó chấp nhận một quyết định sai lầm.



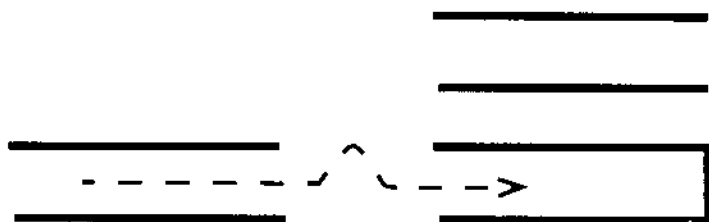
29. Một quyết định không rõ ràng

Từ khi đề cập đến quyết định cho đến giờ, chúng ta giả định với nhau rằng quyết định được hiển thị trong một hình thức rõ ràng. Cần có một yêu cầu cho một hành động nào đó để đưa ra quyết định. Trong hình vẽ, chúng ta thấy kết luận được đưa ra không rõ ràng lắm. Để có một quyết định, chủ thể phải hình dung rõ ràng các bước đưa ra quyết định. Ở một khía cạnh nào đó, quyết định tự nó nêu ra vấn đề và sau đó tìm cách giải quyết vấn đề đó. Trong ví dụ minh họa, chúng ta đã biết kiểu hành động cần thiết và điều đòi hỏi ở đây là tìm ra cách đi đến hành động ấy. “Vấn đề đầu vào” này thường bị bỏ qua. Chúng ta có khuynh hướng chỉ chú ý đến đoạn đầu và đoạn cuối của việc đưa ra quyết định. Trong khi đó, việc tiến hành từng bước một – phương pháp đưa ra một quyết định – có thể cũng quan trọng chẳng kém cái quyết định đó. Các chính trị gia, hơn ai hết là những người biết rõ rằng một quyết định đúng nếu được “trình làng” một cách tồi tệ có thể sẽ dẫn đến thảm họa. Mặt khác, có những quyết định không bao giờ được đưa ra bởi lẽ người ra quyết định không thể hình dung rõ ràng cần phải áp dụng quyết định của mình ngay ở giai đoạn đầu như thế nào. Ví dụ, có giả thuyết cho rằng nhiều bà vợ lẽ ra đã rời bỏ chồng mình từ đời nào đời nào nếu họ có thể biết được cách đặt vấn đề “đường ai nấy đi” với các đức ông chồng.



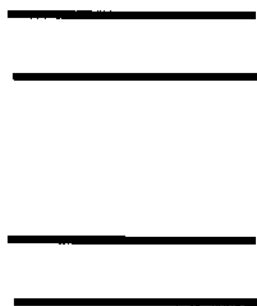
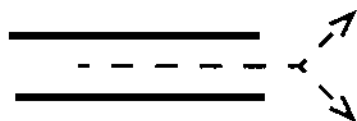
30. Một quyết định “yếu”

Không có quy luật nào nói rằng cuộc đời sẽ đầy rẫy những khó khăn, cũng chẳng có bậc thánh nào phán rằng một lựa chọn khó khăn hơn sẽ là một điều tốt đẹp hơn. Trong hình vẽ, chúng ta có thể thấy một quyết định không cần đến nhiều nỗ lực đã được chọn thay cho quyết định có thể đòi hỏi nhiều cố gắng hơn. Như vậy, cái dễ hơn đã được chọn. Không có lí do gì để cho rằng sự lựa chọn ấy là một điều tồi tệ, trừ phi chọn cách chặn một đầu của lựa chọn dễ dàng và như vậy hóa ra nó sẽ kết thúc ở ngõ cụt. Điều này đã được nhà thiết kế “cấp phép”. Tôi cũng đã thêm vào một nét gờ trên đoạn của mũi tên với ngụ ý rằng lựa chọn khó khăn hơn thực sự đã được đưa ra cân nhắc một lúc. Chung quy là một lựa chọn “yếu”, cũng có cơ sở như một lựa chọn khó khăn, cung cấp những chứng cứ được đánh giá về tính ưu việt, chứ không dựa trên ý nghĩa “yếu ớt” hay lười biếng. Câu hỏi đơn giản để kiểm tra là: “Nếu đây là một việc dễ dàng thì mình có chọn không?”. Nếu câu hỏi này được đặt ra cho quyết định khó khăn và đem lại câu trả lời tích cực thì không có lí do gì chúng ta lại chọn đi theo hướng dễ dàng.



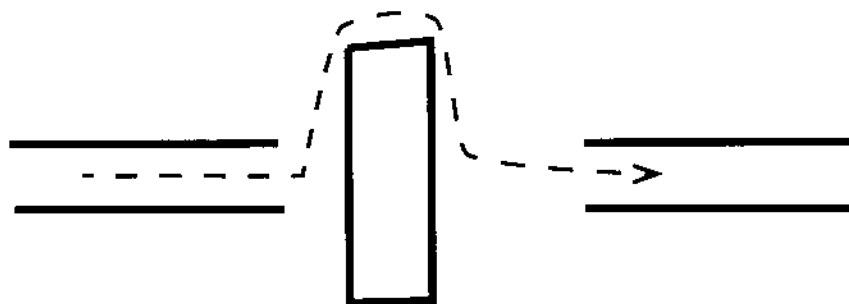
31. Quyết định hay chọn lựa

Một quyết định hoàn toàn không giống với một lựa chọn, nhưng hai khái niệm này thường bị nhầm lẫn với nhau. Với lựa chọn, chúng ta có thể suy tính thiệt hơn với những giải pháp khác nhau để tìm xem có cách nào hấp dẫn chúng ta hơn hẳn những cách khác không, hoặc tìm ra những cách không có lợi và loại dần chúng ra khỏi danh sách cho đến khi còn lại giải pháp cuối cùng. Quyết định lại nghiêng về vấn đề trả lời “có” hoặc “không”: việc này có đáng làm hay không? Rõ ràng chúng ta có thể áp dụng cùng một quy trình cho mỗi giải pháp khác nhau. Nhưng chúng ta có thể thấy rằng tất cả những việc ấy đều đáng làm và sau đó sẽ phải cân nhắc, so sánh các mặt lợi hại. Việc này cần phải và nên được tiến hành khác với việc đưa ra quyết định. Ai cũng biết câu chuyện ngụ ngôn về một con lừa bị chết đói giữa hai đồng cỏ to ngang nhau chỉ vì nó không thể quyết định nên ăn đồng cỏ nào. Đa số các triết gia sử dụng câu chuyện ngụ ngôn này đã đưa ra một bài học. Hàm ý sâu xa của nó là sự lựa chọn bao giờ cũng rất khó khăn; không phải vì chúng ta không thể quyết định cái gì là tốt hơn, mà bởi vì chúng ta không chịu từ bỏ cái “không tốt bằng” còn lại.



32. Đường đầu với trở ngại

Các trở ngại tương đối dễ giải quyết vì chúng đã được xác định và mang tính hiển nhiên. Ta có thể phân tích và xem xét các trở ngại để vượt qua chúng hoặc tìm một con đường vòng để tránh chúng. Một thuộc tính của quá trình ra quyết định là các trở ngại thường ghê gớm hơn nhiều khi áp dụng vào thực tế. Đó là bởi vì cảm xúc của con người đã “phóng to” chúng lên ngay trong tiềm thức của quá trình ra quyết định. Trong học thuyết của Freud, trở ngại là sự cụ thể hóa những thôi thúc trong tiềm thức mà chúng ta không thể hoặc không dám thể hiện. Chúng ta chẳng thể làm gì hơn bởi vì trở ngại đối với chúng ta mà nói cũng thật như ma đối với những người yếu bóng vía. Khi quyết định đã được đưa ra và triển khai thực hiện thì dường như các trở ngại nhìn thấy trước kia cũng biến mất. Cùng lúc đó những trở ngại chưa được dự liệu lại xuất hiện. Ta có nên cân nhắc xem xét các trở ngại trong quá trình đưa ra quyết định không? Có lẽ là không. Quyết định nên đưa ngay từ đầu như thể mọi việc rất dễ thực hiện. Chỉ sau đó ta mới tính đến các trở ngại. Khi các trở ngại là “không thể vượt qua được” thì quyết định sẽ trở thành “một quyết định tốt nhưng không thể thực hiện được”. Theo nghĩa này, đưa ra quyết định khác hẳn với giải quyết vấn đề, vốn là việc mà trong đó quá trình thực hiện ngay từ đầu đã là một phần của vấn đề.



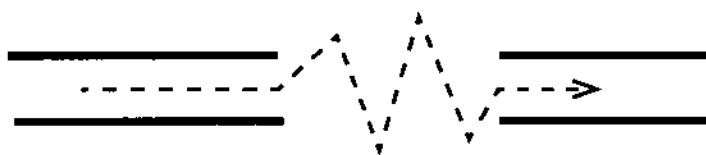
33. Từ chối đưa ra quyết định

Trong thực tế, nhiều quyết định sẽ không thành hiện thực nếu bạn từ chối đưa ra quyết định. Tình hình luôn thay đổi và cái đã từng mang tính khả thi lại không thể thực hiện được nữa. Không đưa ra quyết định thật ra chính là đưa ra quyết định không làm gì cả, nhưng người ta không bao giờ cảm thấy thế. Việc đưa ra một quyết định sẽ khiến bạn có trách nhiệm với những gì xảy ra sau đó, còn từ chối đưa ra quyết định có nghĩa bạn đã phó mặc mọi việc cho số phận. Một phần của việc không muốn đưa ra quyết định là không muốn từ bỏ cái gì đó – cái không được chọn. Một phần khác, chúng ta không sẵn lòng từ bỏ niềm vui của việc có nhiều cơ hội: thoải mái lựa chọn mọi thứ bởi vì ta vẫn chưa chọn gì cả. Còn một nguyên do nữa có thể kể ra: chúng ta sợ phải hứng chịu những rắc rối phiền toái kéo theo sau việc đưa ra quyết định. Ngoài ra còn có các yếu tố khác như thất vọng, đau đớn và oán giận... chúng sẽ cản trở quá trình đưa ra quyết định. Tuy nhiên, một số người lại thích cảm giác đưa ra những quyết định mà tự bản thân chúng đã là quan trọng



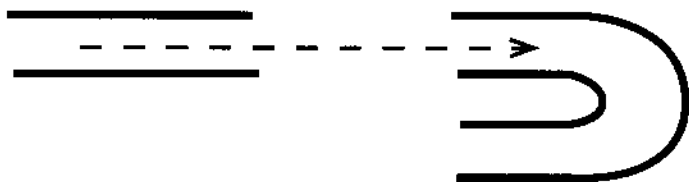
34. Sự lưỡng lự

Lưỡng lự có phải là một biểu hiện nhẹ nhàng của việc từ chối đưa ra quyết định, hay đó là một điều khác hoàn toàn? Trong nhiều năm, người ta có khuynh hướng sử dụng những câu hỏi trắc nghiệm trong các kì thi chuyên môn. Ứng viên nhìn vào các đáp án rồi khoanh tròn A, B, hoặc C, hoặc bất cứ câu trả lời nào mà họ cho là đúng. Một số ứng viên không có cảm giác ngần ngại, họ chọn ngay một câu trả lời và dứt khoát khoanh tròn. Những ứng viên giàu trí tưởng tượng hơn thì thấy mỗi lựa chọn đều có những cơ sở xác đáng để trở thành câu trả lời đúng. Họ mất nhiều thời gian cân nhắc giữa các câu trả lời, rốt cục bài làm của họ không tốt bằng những ứng viên ít trí tưởng tượng hơn. Những đứa trẻ thông minh làm bài thi trắc nghiệm thường kém hơn so với trẻ bình thường. Phải chăng sự lưỡng lự cũng là do trí tưởng tượng thái quá làm cho ta thấy mỗi phương án đều có điểm đúng và không thể loại bỏ phương án nào? Một cách lí giải hợp lí hơn là do không xác định được thứ tự ưu tiên. Thiếu thứ tự ưu tiên, chúng ta sẽ chỉ thấy điểm hấp dẫn của từng phương án như nó vốn có; còn nếu đưa ra được thứ tự ưu tiên, chúng ta sẽ thấy rõ điểm hấp dẫn của nó đối với chúng ta.



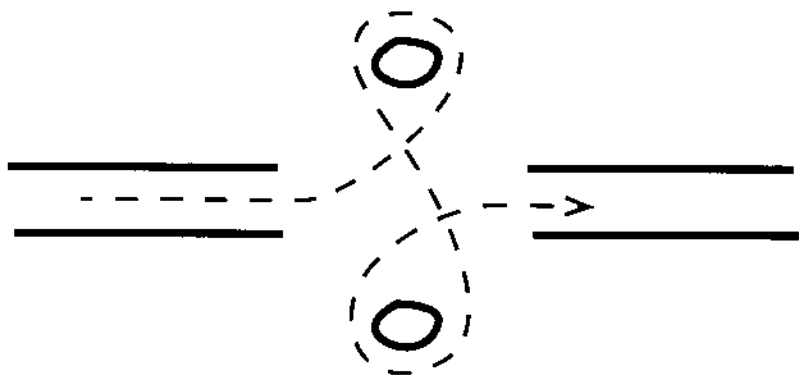
35. Một quyết định phản tác dụng

Khái niệm Catch-22 diễn đạt tình huống khi muốn đạt được điều gì đó, bạn phải thực hiện một việc vốn mang tính cản trở bạn đạt đến điều nói trên. Hình vẽ cho thấy một quyết định dường như thông thường cuối cùng lại đưa người ra quyết định trở về điểm khởi đầu. Với một quyết định có kết quả như thế, ta không thể đổ lỗi cho người ra quyết định vì họ cũng không thể lường trước được mọi việc. Một quyết định bị nghi ngờ phản tác dụng là lí do khiến ta phải chú ý. Một số quyết định có thể ngăn cản chính mục đích của quyết định đó. Ví dụ như quyết định xây dựng một cơ sở xử lí dữ liệu đắt tiền nhằm cắt giảm chi phí cho quá trình xử lí dữ liệu. Cũng có thể đó là quyết định ngưng đàm phán để đạt đến một kết quả nào đó trong công tác đàm phán. Đã từng có những cố gắng gia tăng lợi nhuận bằng cách giảm giá bán cho đến khi không có một đồng lời nào nữa. Cho dù những quyết định này có vẻ bất thường nhưng chúng ta lại rất hay đưa ra kiểu quyết định này. Nguyên nhân là do cảm giác quyết định có vẻ đúng đắn rằng thực tế thường đi ngược lại cảm giác đó.



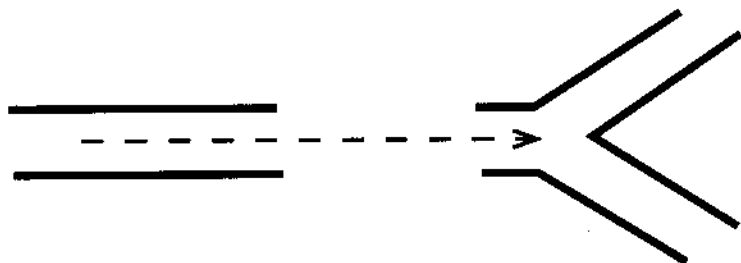
36. Xin lời khuyên cho một quyết định

Hãy xin lời khuyên và chia sẻ các nguy cơ cũng như lỗi lầm. Phần lớn những người xin lời khuyên cho một quyết định là những người chờ đợi ý kiến phản bác: phản bác những phương án họ không muốn chọn nhưng lại chưa đủ can đảm để loại bỏ. Lời khuyên có thể ở dạng thông tin, kinh nghiệm, triển vọng hay nhận thức: tất cả những điều này sẽ mở rộng hoặc thay đổi cái nhìn về quyết định. Trong thực tế, lí do tốt nhất để xin lời khuyên là nên liệt kê mối quan tâm của những người cuối cùng sẽ chịu trách nhiệm thi hành quyết định. Nếu cũng có liên quan đến quyết định, họ sẽ dễ dàng chấp nhận nó hơn. Tuy nhiên, mối nguy hiểm trong chuyện này là để lời khuyên của mình ít nhiều thực tế hơn, họ có thể gợi ý những thay đổi nhỏ mà sau đó ta cần bổ sung. Có thể tránh việc này bằng cách chỉ xin lời khuyên cho những phương án mà chúng ta định loại bỏ. Theo cách đó, quyết định cuối cùng sẽ không bị thay đổi.



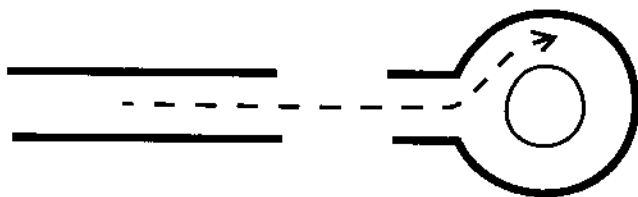
37. Tiến thoái lưỡng nan

Hình vẽ có vẻ như đã vi phạm quy luật của chính nó. Đó là sự xuất hiện khoảng hở trong quyết định và sau đó là một đoạn chạc ba. Vì dự đoán chắc hẳn quyết định đó sẽ đi theo một trong hai nhánh của chạc ba, nên phải có những khoảng hở xa hơn trong quyết định. Tình trạng lệch lạc này là cố ý; tôi muốn trình bày ngắn gọn rằng một quyết định lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan là một quyết định thật sự. Hành động thực tế chọn một trong hai con đường để vượt qua tình trạng nan giải trên hoàn toàn không thích hợp và chỉ có thể quyết định bằng cách tung đồng xu. Một khi chúng ta đã lâm vào tình huống này thì việc lựa chọn phương án này hay phương án khác cần phải được quyết định trước. Cách duy nhất để thoát khỏi tình huống nan giải là không lựa chọn gì cả. Trong khi mọi việc đang rối tung, việc suy nghĩ đắn đo xem nên làm cách nào sẽ chẳng có tác dụng gì cả. Việc làm có ích hơn là nghĩ xem sau khi thoát khỏi tình huống này ta sẽ phải làm gì, sẽ đối mặt với hậu quả của nó ra sao. Trong thực tế, quyết định thứ hai theo sau quyết định này mới là quyết định quan trọng. Nếu không thể tránh khỏi một tình huống nan giải, bạn hãy cố gắng giữ lại quyền kiểm soát số phận mình một lần nữa. Nếu thực sự không có sự chọn lựa thì cũng không cần đưa ra một quyết định, và như vậy, sẽ chỉ phí thời gian nếu cứ giả vờ như cần phải có một quyết định.



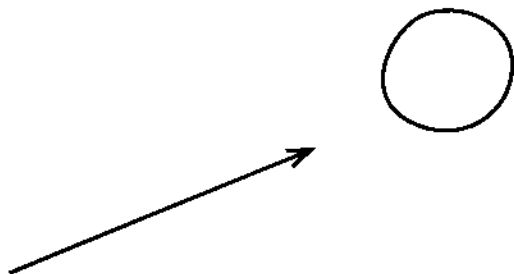
38. Một quyết định mang tính chính trị

Về mặt chức năng mà nói, sự quyết định mang tính chính trị trong hình vẽ cũng tương tự như sự từ chối đưa ra quyết định. Trong cả hai trường hợp, người quyết định sẽ kết thúc bằng việc trở lại điểm xuất phát ban đầu. Tuy nhiên, trong trường hợp quyết định mang tính chính trị, người ta sẽ thấy quyết định đó được thực hiện, với những hành động cụ thể và cả những cam kết. Việc tất cả chẳng dẫn tới đâu thực ra không quan trọng. Mục đích của việc đưa ra quyết định là thỏa mãn kì vọng của những người nóng lòng chờ quyết định đó. Quyết định chính trị cũng giống như bất kì quyết định nào khác. Nó có đủ thuộc tính thực tế nhưng được thiết kế sao cho kết quả cũng giống như lúc ban đầu. Đó không phải là trò chơi đổ chữ, cũng không phải là vật trang trí, đơn giản nó được thiết kế nhằm thỏa mãn những người quan tâm. Việc không hành động gì cả theo một phong cách tích cực và quan trọng cũng là một kĩ xảo hiểm hoi.



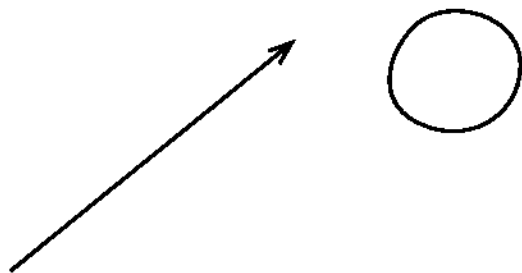
39. Mục tiêu

Chúng ta cần mục tiêu để làm gì? Để định rõ phương hướng. Có những mục tiêu mà chúng ta không bao giờ mong đợi sẽ đạt được nhưng trong khi nhắm về chúng, ta sẽ có cảm thức về phương hướng. Trong khi nhắm phương Bắc mà đi, chúng ta đâu có mong muốn đến tận Bắc Cực. Tương tự như vậy, biện pháp cắt giảm chi phí luôn đi theo hướng giảm thiểu chi phí chứ không có một cột mốc cụ thể nào cả. Chúng ta cũng đưa ra mục tiêu để có được cảm giác về thành tựu. Ví dụ, với mức doanh thu đạt được, IBM biểu dương những người bán hàng đạt 100% hạn ngạch. Mục tiêu còn có tác dụng thu hái những thông tin phản hồi. Chúng đưa ra một điểm tham khảo, bằng việc so sánh giữa hoạt động thực tế với điểm tham khảo, chúng ta sẽ biết cần phải có những điều chỉnh gì. Xác lập mục tiêu là một công việc đòi hỏi nhiều kĩ năng. Gosplan, một công ty lập kế hoạch của Nga, đã sử dụng một cách thức khá đơn giản: mục tiêu của kế hoạch năm năm bằng mức sản xuất hiện tại cộng thêm một con số phần trăm (%) nào đó. Nếu mục tiêu này không đạt được thì một người nào đó sẽ phải chịu trách nhiệm. Nếu mục tiêu quá dễ dàng, nó chỉ đơn thuần phản ánh hoạt động hiện tại. Nếu quá khó, sẽ không tạo được động lực làm việc. Còn nếu hợp lí, nó sẽ tạo ra sự cố gắng trong tất cả những người có liên quan.



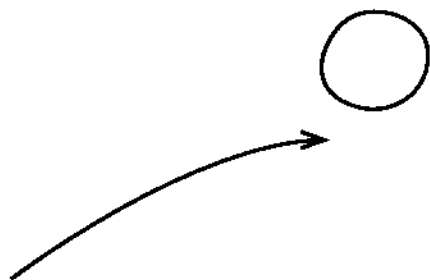
40. Nhắm đích tồi

Trong trò chơi bắn súng, có một số người chẳng bao giờ bắn trúng bởi họ luôn nhắm vào vị trí hiện tại của con mồi chứ không phải là vị trí nó sẽ tới. Nhắm đích tồi thường xuất phát từ một nguyên nhân nào đó. Có thể mục tiêu đã bị chọn sai hoặc không rõ ràng. Hoặc có lẽ mục tiêu đưa ra không phải lúc nào cũng được nhìn thấy một cách rõ nét. Nếu trong phạm vi một tổ chức thì chắc chắn là có vấn đề trong trao đổi thông tin. Ai là người biết về các mục tiêu? Chỉ người quản lý cấp cao trong các cuộc họp lên kế hoạch hay là tất cả những người liên quan đến việc hoàn thành mục tiêu? Đội ngũ nhân viên có thấy rõ mục tiêu không, hay họ chỉ nghe thấy những lời hô hào? Phải chăng không có đủ trang thiết bị cần thiết để đạt được mục tiêu, chẳng hạn như người bán hàng cần phải được đào tạo để bán các dòng sản phẩm mới. Vậy chính xác, việc nhắm đích đã chệch hướng ở điểm nào? Trong bộ môn bắn súng, một thiện xạ sẽ kiểm tra cẩn thận một chuỗi các cú bắn. Liệu có một độ lệch bất biến hoặc có các sai số ngẫu nhiên nào không? Việc nhắm đích tồi không chỉ là thất bại trong việc xác định mục tiêu một cách thích đáng, nó còn là sự thất bại của cả một hệ thống, vì thế có thể có lời giải thích thỏa đáng cho việc này nếu tìm ra được nguyên nhân. Tuy nhiên sự trừng phạt và hô hào không phải là cách tốt nhất để tìm ra lời giải thích.



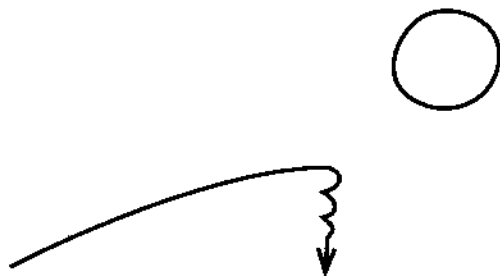
41. Một cú rơi sớm

Mũi tên nhắm đúng vào mục tiêu, nhưng trên đường lao đi, nó rơi xuống và rốt cuộc không trúng đích. Lỗi ở đây không nằm trong khâu nhắm đích mà là ở năng lượng cần có. Sự thiếu hụt này có thể là do động cơ chưa thích đáng hay do đầu tư chưa đầy đủ. Chiến dịch quảng cáo rầm rộ cho một mặt hàng mới có thể chỉ lãng phí khi mức độ quảng cáo mặt hàng đó giảm đi. Vậy phải làm gì để duy trì nỗ lực? Tình huống ở đây hoàn toàn khác với việc nhắm đích tồi và cũng khó giải quyết hơn. Khi mục tiêu đưa ra không thực tế thì một thất bại sớm là điều không thể tránh khỏi. Có lẽ sự gia tăng ma sát trong hệ thống đã làm tiêu tốn quá nhiều năng lượng. Lực ma sát này có thể phát sinh từ những xung đột nội bộ, từ sự thất bại trong truyền thông, từ việc giao hàng kém hiệu quả, từ phản ứng của khách hàng đối với sự thay đổi về giá cả hay từ sức ép của các đối thủ cạnh tranh. Điều quan trọng là phải xác định rõ nguyên nhân thất bại xuất phát từ bên trong hay bên ngoài. Khó khăn chính là ở sự kết hợp của cả hai nhân tố chủ quan và khách quan, nhưng chúng ta lại có xu hướng chỉ nhìn thấy nguyên nhân khách quan. Có thể là việc thiết kế có vấn đề, hoặc chúng ta cần đến những mục tiêu thứ cấp nhằm duy trì động cơ.



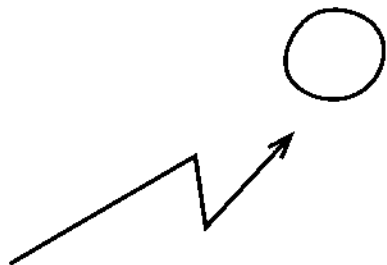
42. Giữa đường đứt gánh

Trong hình vẽ, mũi tên đang hướng thẳng vào mục tiêu thì đột ngột bị gãy. Khi mọi thứ đều đi sai hướng, điều tốt nhất có thể làm phải chăng là hủy bỏ nhiệm vụ nhằm giảm thiểu tối đa những mất mát và sử dụng nguồn lực vào một mục đích khác có lợi hơn, hay vẫn tiếp tục cố gắng duy trì nhiệm vụ đó? Có nhiều điểm khác biệt giữa một dự án không bao giờ được thực hiện và một dự án đột nhiên gặp khó khăn. Xu hướng tự nhiên của con người sẽ là tiếp tục duy trì cố gắng với một dự án đã bắt đầu đi sai hướng. Tuy nhiên, chúng ta có thể thấy việc từ bỏ cũng có những điểm hợp lý của nó. Một dự án chưa được thực hiện thì có thể thiết kế lại. Một dự án đã đi được một đoạn đường và có triển vọng thành công nhưng lại thất bại, thì có nghĩa nó có những điểm thiếu hụt cần bổ sung, điều chỉnh. Tất nhiên, đầu tư tiền bạc để tìm ra nguyên nhân thất bại cũng là việc đáng làm, nhưng khoản này phải hoàn toàn độc lập với khoản đầu tư trước đó. Một dự án được đầu tư cao cũng có nguy cơ thất bại như dự án đầu tư thấp. Một sai lầm đắt giá vẫn cứ là sai lầm đắt giá - nó không giảm bớt sai lầm nhờ số tiền bỏ ra khiến ta kiểm chứng hay tìm cách giải quyết.



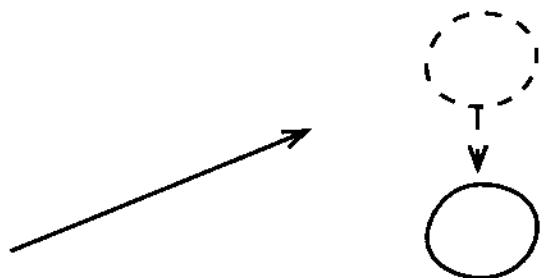
43. Phục hồi

Sự khác biệt giữa một viên đạn và một quả tên lửa nằm ở chỗ việc kiểm soát dưới mặt đất có thể thay đổi đường bay của tên lửa. Hình vẽ cho thấy một vấn đề hay một sai lệch tạm thời nào đó đang đe dọa việc hoàn thành nhiệm vụ. Mọi thứ được điều chỉnh và tên lửa được đưa trở lại quỹ đạo để lao đến mục tiêu. Đối với những kế hoạch cứng nhắc chỉ phát huy tác dụng khi chúng được nhất nhất làm theo ở mỗi bước, ta sẽ hiếm khi tìm ra biện pháp quay trở về mục tiêu một khi xuất hiện bất cứ yếu tố lệch phương nào. Thông thường, chúng ta ít dành nỗ lực cho những biện pháp hỗ trợ như vậy. Các nhà lập kế hoạch thường phác thảo những kế hoạch tối ưu trong những điều kiện tối ưu. Nhà sản xuất xe hơi không dự trù những trường hợp hỏng hóc bởi vì họ tin rằng xe họ sản xuất ra sẽ không bao giờ gặp trục trặc. Nếu thấy kế hoạch của mình yếu ở một vài điểm, người lập kế hoạch sẽ cố gắng khắc phục những điểm yếu đó. Nhưng như thế vẫn chưa đủ, cần phải có một phương án phục hồi cụ thể để khi xảy ra sự cố, hoạt động của bộ máy có thể phục hồi được. Cần phải có những bản thiết kế cho sửa chữa cũng như cho hoạt động. Ai sẽ là người nhìn thấy bức tranh toàn cảnh: người ngồi trên tên lửa hay người điều khiển dưới mặt đất? Ai là người tốt nhất có thể đưa mọi việc vào chỗ cũ sau một biến cố: người ở bộ phận vận hành hay người ở trung tâm điều khiển? Sẽ không có câu trả lời giống nhau cho những tổ chức khác nhau.



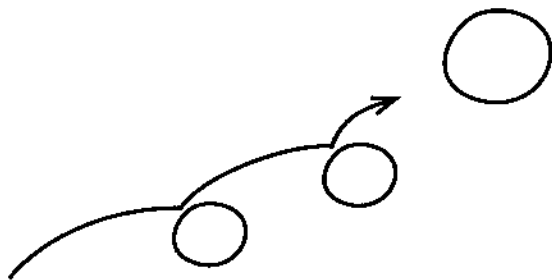
44. Thay đổi mục tiêu

Điều gì sẽ xảy ra một khi mục tiêu thay đổi? Nói đúng hơn, những cái được dùng như mục tiêu có sự thay đổi, bởi vì “mục tiêu” là một chỉ định chủ quan và tự thân nó không hề thay đổi cho đến khi ban quản lí quyết định thay đổi nó. Như vậy, chỉ số doanh thu nào đó có thể vẫn mãi là mục tiêu trong khi thói quen tiêu dùng của nhóm khách thường tiêu thụ mặt hàng này lại có sự thay đổi. Ở Mỹ, việc tiêu thụ máy vi tính lúc đầu nhắm vào đối tượng hộ gia đình, nhưng thật bất ngờ, hóa ra đối tượng tiêu thụ chính lại là các doanh nghiệp nhỏ. Cái thực tế làm nền cho mục tiêu đã thay đổi. Vậy, chúng ta cần đến độ linh hoạt như thế nào để đuổi theo một mục tiêu đã thay đổi? Với máy vi tính, đó là sự thay đổi phần mềm, chi tiết máy móc (với giá cao hơn) và những phương pháp bán hàng: những thay đổi tương đối lớn. Việc thay đổi mục tiêu liên tục sẽ làm cho cuộc sống khó khăn hơn và khiến chúng ta có những bước đi không định trước. Cái khó ở đây là phải xác định xem khi nào ta thực sự cần đến một thay đổi triệt để. Sự chấp vá sẽ không mang lại lợi ích gì. Điều quan trọng là mục tiêu không thay đổi, nó chỉ được điều chỉnh để đáp ứng sự thay đổi của thực tiễn.



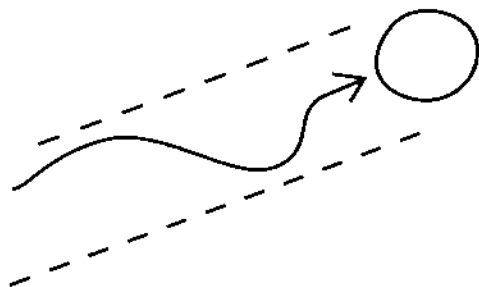
45. Mục tiêu trung chuyển

Cũng giống như với một khẩu súng bị hỏng hóc nặng, chúng ta đi đến chỗ phải nghiên cứu về những mục tiêu trung chuyển – như được hiển thị trong hình vẽ bên dưới. Đường đi của viên đạn vẫn duy trì vì có những chặng đường xác định trong đường bay của nó. Các mục tiêu trung chuyển có thể là những mục tiêu có thật để nhắm tới vì tính hợp lí của nó, hoặc có thể là mục tiêu giả, nếu chúng là những phân khúc trên con đường hướng tới mục tiêu chính. Để bay từ London đến Los Angeles, tôi có thể lấy New York làm mục tiêu trung chuyển thật sự bằng cách dừng chân ở đây hay chỉ đơn giản xem nó là điểm chia đôi quãng đường bay quá dài. Lợi ích của mục tiêu trung chuyển thật sự là vào một thời điểm nào đó, bản thân nó cũng trở thành một mục đích. Quãng đường đến mục tiêu trung chuyển có thể hoàn toàn khác với lộ trình đến mục tiêu chính cuối cùng. Ví dụ, tôi có thể chọn cách đi tàu thủy đến New York. Việc này không phải là một phần trong cuộc hành trình của tôi đến Los Angeles. Điều quan trọng là ghi nhớ trong đầu những mục tiêu trung chuyển đã được xác định. Các mục tiêu trung chuyển này không chỉ dừng lại ở việc chia nhỏ quãng đường thành các phân khúc. Các mục tiêu trung chuyển – bản thân chúng phải là những điểm đến – với điều kiện chúng đưa ra được điểm khởi đầu đúng đắn cho quãng hành trình tiếp theo.



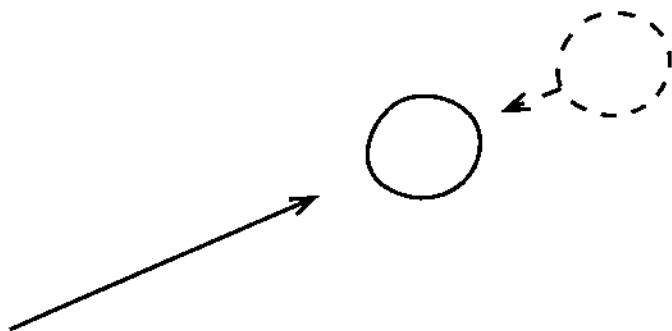
46. Hướng dẫn

Sự khác nhau giữa chiến thuật và chiến lược là ở chỗ, chiến thuật bao gồm những gì bạn phải làm trong thời điểm hiện tại còn chiến lược đưa ra những hướng dẫn tổng quan để xác định hướng toàn diện. Hình vẽ cho thấy thay vì chỉ có một mục đích duy nhất tập trung vào một mục tiêu, có thể có nhiều hướng dẫn bao quát với độ linh hoạt đáng kể về đường hướng nằm giữa chúng. Một khi những hướng dẫn đã được đưa ra, chúng ta có thể tập trung vào những hướng dẫn này chứ không phải chăm chăm nhắm đến mục tiêu. Về bản chất, chúng ta học được cách đưa ra phán quyết và quyết định ở những hướng dẫn này. Vậy những hướng dẫn cần đi vào chi tiết đến mức nào? Đôi lúc chúng đi sâu vào chi tiết đến mức có cả những quyển sách hướng dẫn về thực tiễn và tiến trình, trong đó trình bày cả việc cần thực hiện những gì trong những hoàn cảnh nào. Đôi khi chúng lại sơ sài đến mức những gì xảy ra đều không nằm trong sách (giống như những điều khoản chung chung về việc liên kết của một công ty). Những hướng dẫn quá chi tiết thường làm lu mờ mục đích chính của việc hướng dẫn: cho phép sự linh hoạt và những chỉnh sửa cục bộ. Những hướng dẫn quá mơ hồ thì chẳng còn là hướng dẫn nữa. Với quá nhiều chi tiết, những điều cần thiết lại nằm giữa hai cực.



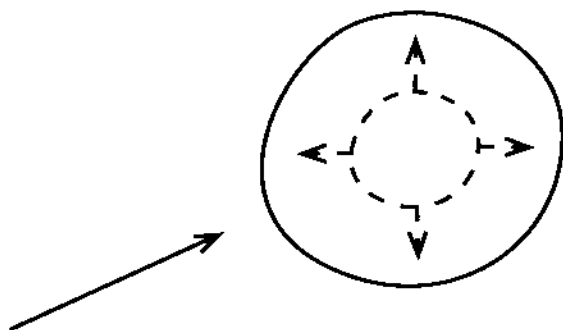
47. Đưa mục tiêu lại gần hơn

Một trong những cách để đảm bảo chắc chắn bạn sẽ đạt đến mục tiêu là đưa mục tiêu lại gần hơn. Vậy một mục tiêu có thể ở xa người thực hiện bao nhiêu? Không nên xét về những mục tiêu mang tính đường lối bởi vì chúng ta không chờ đợi đến được đó. Với những mục tiêu mang tính phản hồi và thành tựu, có một sự thỏa hiệp giữa độ gần của mục tiêu và những rắc rối khi phải liên tục định ra những mục tiêu mới. Mục tiêu khó nhất chính là cột mốc tường chừng như rất gần nhưng bạn càng tiến đến gần thì chúng lại càng lùi ra xa. Nói chung mục tiêu tháng thường dễ đạt được hơn mục tiêu tuần, tuy nhiên cũng có những ngoại lệ. Điều quan trọng hơn thời gian là số lượng giao dịch được tiến hành. Một người bán hàng đạt doanh số cao hàng ngày sẽ có xu hướng thích những mục tiêu tuần hơn vì nó cho anh ta cảm giác liên tục đạt được những thành tựu mới. Sẽ mang nhiều tính thử nghiệm nếu để cho mọi người tự xác lập mục tiêu cho mình. Con người dường như có xu hướng đòi hỏi bản thân mình cao hơn so với cấp quản lí trông chờ ở họ.



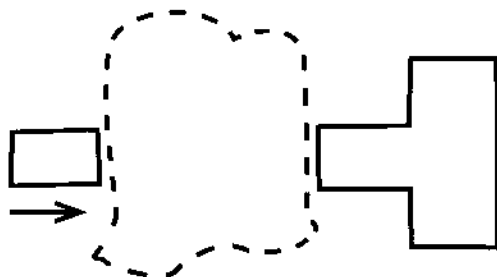
48. Mở rộng mục tiêu

Bao giờ cũng có những cuộc tranh cãi, rằng sản xuất sản phẩm phục vụ cho thị trường lớn là tốt nhất hay tạo ra sản phẩm phục vụ cho một phân khúc thị trường cụ thể thì có lợi hơn. Trong phân khúc thị trường nhỏ, việc quảng cáo và phân phối tập trung hơn; và có thể đạt được lợi nhuận cao hơn. Cái bẫy ở đây là chúng ta thường nghĩ rằng một thị trường rộng lớn đòi hỏi những mặt hàng ít chuyên biệt hơn với mức giá thấp hơn. Nhưng không phải như vậy. Mặt hàng thép Dexion (đục rãnh ở góc) có sức hấp dẫn rất lớn đối với thị trường rộng rãi (với bất cứ ai cần thiết bị lưu trữ), nhưng mặt hàng này chỉ dùng cho một loại công việc và được bán với giá hợp lí. Thật sai lầm hoàn toàn nếu cho rằng việc giảm giá có thể làm cho một sản phẩm khó bán tiêu thụ được ở thị trường chung. Lại là sai lầm khác khi cho rằng một sản phẩm hấp dẫn đại đa số nên được bày bán rộng rãi (với những phí tổn cho các chiến dịch quảng cáo). Người bán hàng có thể vẫn chọn bán sản phẩm ở những thị trường chuyên biệt hơn, cũng giống như chiến thuật “bốn bức tường” rất thành công áp dụng để tiếp thị cho các bộ phim. Chiến lược này tập trung vào các thành phố cỡ trung bình, và oanh tạc hết thành phố này đến thành phố khác bằng chiến lược quảng bá “đội bom”.



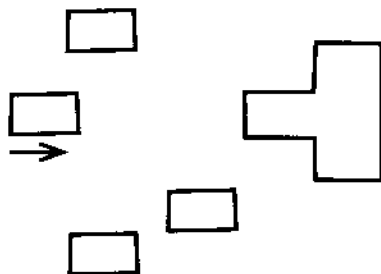
49. Thông tin và việc giải quyết vấn đề

Hình vẽ cho thấy cách thức giải quyết vấn đề một cách rõ ràng với điểm bắt đầu xác định. Ở giữa hai hình có một vùng còn mơ hồ cần định hình đường đi từ điểm bắt đầu cho đến giải pháp. Không gì có thể thay thế được thông tin và nhiều vấn đề có thể được giải quyết chỉ nhờ vào nỗ lực tìm ra thông tin cần phải có (về nghiên cứu thị trường, giá thành sản xuất, khả năng tài chính). Tuy vậy, có những tình huống mà thông tin không suy nghĩ giúp chúng ta. Thông tin tự nó không tạo ra được ý tưởng gì. Ý tưởng là những gói thông tin mà bộ não con người đã chọn để tập hợp lại theo một cách thức nhất định. Khái niệm đằng sau bất cứ công cuộc kinh doanh nào cũng là ý tưởng. Bất kì chiến lược kinh doanh nào cũng đều xuất phát từ ý tưởng. Việc giải quyết vấn đề đòi hỏi ý tưởng cũng nhiều như cần đến thông tin. Điều không may là những người giải quyết vấn đề thường có xu hướng bị phân ra làm hai nhóm đối lập nhau: những người thu thập thông tin không tự tin lắm với các ý tưởng và những “cây” ý tưởng cho rằng họ không cần thông tin. Để giải quyết một vấn đề, sẽ rất hữu dụng nếu bạn thu thập được càng nhiều thông tin càng tốt và sau đó quyết định xem giải pháp sẽ phụ thuộc vào thông tin nhiều hơn hay một ý tưởng mới mẻ.



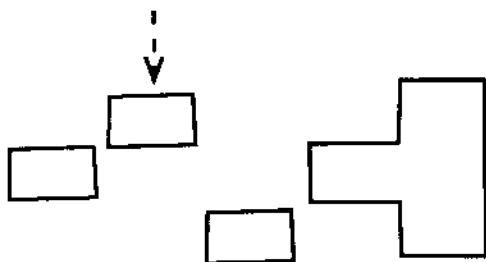
50. Những yếu tố có liên quan

Hình vẽ cho thấy có rất nhiều yếu tố cần phải xem xét khi bắt tay vào giải quyết một vấn đề. Cũng giống như trong sách giáo khoa, để giải một đề toán người ta cung cấp một số dữ kiện nhất định. Học sinh biết rõ rằng tất cả các thông tin cần thiết đều đã được nêu trong đề bài và mình sẽ phải sử dụng tất cả các thông tin sẵn có đó. Thế là anh ta chỉ việc tiến hành các phép tính và tìm ra đáp số. Chính điều này đã khuyến khích một thói quen rất xấu khi tin rằng cuộc đời cũng được bố trí đầu vào đầy như quyển sách giáo khoa. Làm gì có chuyện như thế! Thực tế, việc rà soát và phát hiện yếu tố nào cần xem xét còn yếu tố nào có thể bỏ qua hoàn toàn phụ thuộc vào chủ thể giải quyết vấn đề. Trong một cuốn sách do tôi viết, tôi đã đưa ra nhiều thông tin hơn mức cần thiết để giải quyết một vấn đề cụ thể. Thế là tôi lập tức nhận được những tiếng la lối phản đối từ người đọc, những người cho rằng tôi đã cố ý đưa họ vào mê hồn trận. Bước đầu tiên trong giải quyết vấn đề là hình thành ý tưởng (và nó không thể rõ như trong lòng bàn tay) về những yếu tố thực sự liên quan và những yếu tố cần bỏ qua. Trong việc này, ta nên thẳng tay, dứt khoát.



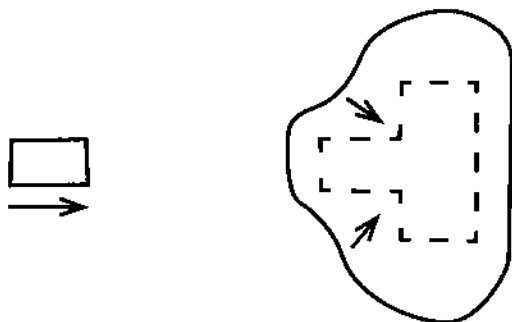
51. Kết hợp các yếu tố

Nhân loại chắc chắn sẽ hạnh phúc hơn nhiều nếu việc giải quyết vấn đề trong đời thực cũng giống như việc ghép các mảnh vào với nhau trong trò chơi xếp hình. Chúng ta chỉ việc tìm kiếm những mảnh xác định trước và ghép chúng lại với nhau theo trật tự phù hợp đã được gợi ý trong hình vẽ. Trong một số trường hợp, điều này hoàn toàn có thể thực hiện. Tại các lĩnh vực mà những quy tắc hành động cơ bản đã được biết trước (hóa học, vật lí, xây dựng...) điều này có thể xảy ra. Một kĩ sư biết được các yếu tố khác nhau sẽ biết mình phải làm gì và có thể kết hợp chúng lại để tạo ra hiệu quả mong muốn. Nếu việc này dễ dàng đến thế thì có lẽ chúng ta không cần bận tâm gọi nó là "vấn đề", nhưng theo một nghĩa nào đó thì nó đúng là như vậy. Trong các lĩnh vực khác, ví dụ như kinh tế học, hành vi của người tiêu dùng hoặc quan hệ lao động chẳng hạn, quy tắc hành động gần như chẳng thể biết được và cũng chẳng có gì là chắc chắn. Vì thế mà bạn không thể xác định các yếu tố một cách rõ ràng. Ví dụ, chúng ta không thể đoán chắc rằng việc tăng lương cho một người sẽ khiến người đó làm việc chăm chỉ hơn. Cũng không nhà kinh tế học nào dám đảm bảo rằng lạm phát sẽ khiến người ta tiết kiệm nhiều hơn (ở Mỹ người ta tiết kiệm ít đi). Nhưng để có được sự tự tin trong các giải pháp của mình, chúng ta cần phải kết hợp những chuỗi hành động và các tác động đã biết lại với nhau.



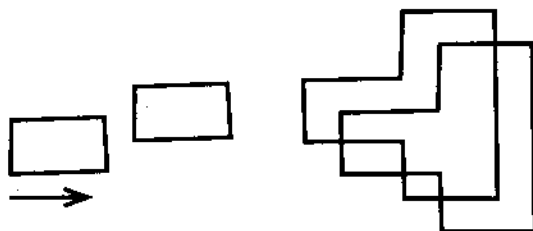
52. Xác định vấn đề

Rất nhiều sách về giải quyết vấn đề bắt buộc chủ thể tư duy phải xác định vấn đề một cách rõ ràng. Những quyển sách này tuyên bố chắc nịch rằng chỉ khi xác định đúng vấn đề thì mới dễ có cách giải quyết. Điều này thực sự không có sức thuyết phục bởi thời điểm duy nhất mà chúng ta có thể thực sự xác định đúng vấn đề là sau khi mọi việc đã xảy ra – khi chúng ta đã tìm ra giải pháp và nghĩ ra được một định nghĩa dẫn chúng ta tới đích! Bất chấp nghịch lý đó, quả thực chúng ta cần phải nỗ lực để xác định vấn đề. Vì khó có thể tìm ra được một định nghĩa đúng nhất, chúng ta hãy thử xác định vấn đề theo những cách khác nhau. Ít nhất thì thói quen này sẽ đưa chúng ta ra khỏi khuôn khổ tư duy cứng nhắc, trong đó vấn đề được xác định theo chủ nghĩa kinh nghiệm. Chẳng có gì phải nghi ngờ, một số vấn đề có thể được giải quyết dễ dàng với điều kiện chúng ta nhìn nó theo cách khác. Tuy nhiên, tìm ra cách khác ấy không dễ chút nào. Đây là lúc “lối suy nghĩ định hướng” trở nên hữu dụng.



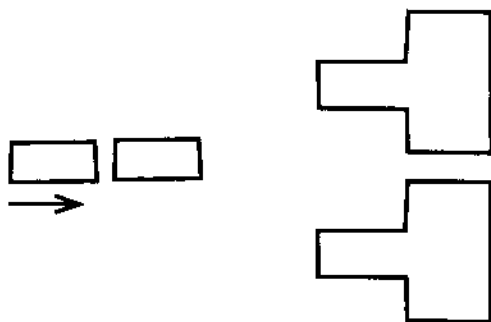
53. Sự lẫn lộn

Trong cuộc thảo luận để giải quyết vấn đề, có một điều thường trở nên rõ ràng là những người trong cuộc đang cố gắng giải quyết những vấn đề khác nhau đôi chút. Mỗi vấn đề có những điểm giống giống nhau khiến người ta bỏ chúng vào chung một “rọ”, nhưng chúng cũng có những khác biệt để tạo nên sự lẫn lộn trong quá trình giải quyết vấn đề. Thịnh thoảng, cần phải dừng lại một chút để làm rõ xem vấn đề mà người này hay người kia nghĩ mình đang tìm cách giải quyết là gì. Ví dụ, trong buổi thảo luận của một hãng quảng cáo về chiến dịch mới để làm sống lại một loại đồ uống không cồn, một anh thì cố gắng giải quyết vấn đề làm thế nào để loại đồ uống cũ có thể được gọi là “mới”; một chị lại cố gắng giải quyết vấn đề làm thế nào để từ “cũ” có thể trở nên hấp dẫn; rồi một ông lại cố gắng giải quyết vấn đề thiết kế chiến dịch quảng bá sao cho không chỉ thu hút công chúng mà còn thuyết phục được giám đốc tiếp thị, vì chỉ khi ông ta gật đầu thì mọi việc mới “đầu vào đấy”. Có chung một mối quan tâm không có nghĩa là những người trong cuộc cố gắng giải quyết cùng một vấn đề. Khó khăn chỉ nảy sinh khi có sự trao đổi thông tin. Những người khác nhau giải quyết những vấn đề khác nhau trong những căn phòng riêng biệt thì không tạo ra bất kì sự khó khăn nào, cho đến khi họ họp nhau lại trao đổi về các giải pháp của mình – những giải pháp được giả định là để phục vụ cho cùng một vấn đề.



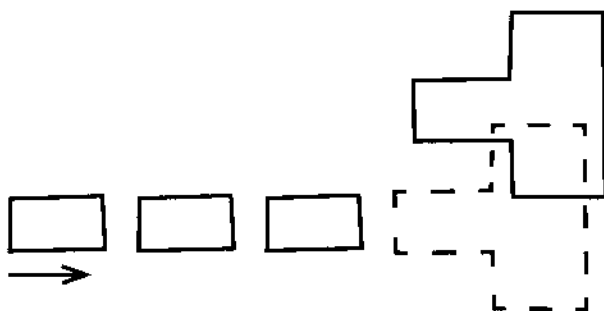
54. Sự mâu thuẫn

Trong cuộc sống có những vấn đề dường như không có cách nào giải quyết được. Ta không thể cùng một lúc đi theo hai hướng khác nhau. Ví dụ, không thể thiết kế một chiếc xe ô tô trọng lượng lớn hơn nhưng lại sử dụng ít nhiên liệu hơn. Hoặc không thể giảm lương mà lại đồng thời khuyến khích người lao động. Khó có thể vừa giảm thiểu chi phí trong xúc tiến bán hàng vừa tăng thị phần. Cần phải dành thời gian suy nghĩ kể cả khi mâu thuẫn này rõ như trong lòng bàn tay, nhưng cũng cần kiểm tra vấn đề xem liệu có phải chúng khó giải quyết chỉ đơn giản là vì cần có sự thỏa mãn các yêu cầu trái ngược nhau. Không nên phức tạp hóa vấn đề so với bản chất thật của chúng. Bỏ qua một vài nhu cầu có thể khiến vấn đề dễ giải quyết hơn. Nếu đã làm như vậy rồi (thử bỏ qua một vài nhu cầu, lần lượt từng cái một) mà vẫn không có tác dụng thì khi đó cần kiểm tra lại các yêu cầu xem có phải ngay từ đầu đã nhất thiết phải có chúng hay không. Không có giới hạn cho những mong muốn thể hiện qua ngôn từ, vì thế chúng ta có thể tạo ra những vấn đề không cách nào giải quyết được bởi chúng yêu cầu một giải pháp thỏa mãn những yêu cầu trái ngược nhau.



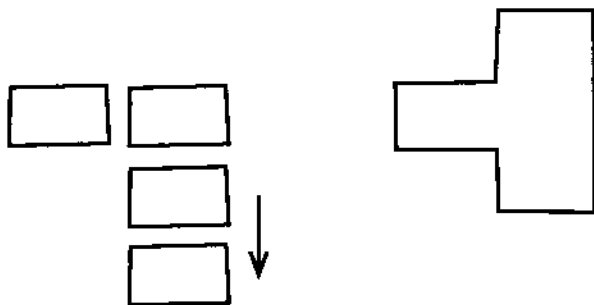
55. Giải quyết nhầm vấn đề

Hình vẽ cho thấy việc hoàn thiện thành công một con đường từ điểm bắt đầu đến giải pháp cho vấn đề. Chỉ không may nó hình như đã giải quyết nhầm vấn đề. Hầu hết những người lái ô tô đều có thể nhận ra vấn đề gì đó không ổn với động cơ và bắt tay sửa chữa nhưng rồi chiếc xe vẫn không chạy được. Trở lại với câu chuyện sách giáo khoa, trong đề toán, chúng ta giải quyết vấn đề người ra đề đặt trước mặt chúng ta. Trong thực tế, chúng ta giải quyết vấn đề tưởng như được đặt trước mặt chỉ để nhận ra rằng nó không phải là vấn đề quan trọng nhất. Trong kinh doanh, thường xảy ra hiện tượng: người ta hao tâm tốn trí vào việc thiết kế một dự án, trong khi vấn đề thực sự lại là tìm ra người thích hợp để điều hành dự án ấy. Nếu tìm ra người thích hợp ngay từ đầu thì phần lớn công việc đi vào chi tiết ta có thể trông cậy vào anh ta. Tiết kiệm chi phí không thôi thì đâu giải quyết được vấn đề vốn thực sự cần đến một thay đổi về cấu trúc.



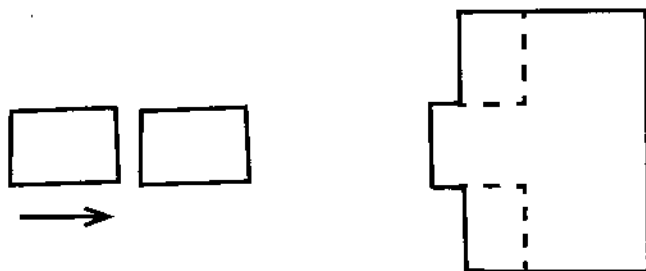
56. Sự chệch hướng

Khi giải quyết một vấn đề bằng cách kết hợp các yếu tố khác nhau trong những hoạt động đã biết, thỉnh thoảng chúng ta sẽ bị nó đưa đi rất xa. Một vài yếu tố kết hợp với nhau rất tự nhiên và tạo ra hiệu quả lớn đến mức chúng ta bị cuốn theo con đường kết hợp đó mà quên luôn vấn đề đang cố giải quyết. Đó chính là lí lẽ nằm sau những lời van nài xin kinh phí nghiên cứu và phát triển cho các nghiên cứu cơ bản, nơi hành vi này nhận được sự khuyến khích (đi theo tiếng gọi lợi ích của bản thân). Tuy nhiên trong những trường hợp khác, sự cảm dỗ có thể trở thành tai hại. Người giải quyết vấn đề có thể bị lạc hướng bởi quá thích thú với một ý tưởng nào đó. Cuối cùng anh ta sẽ đưa nó thành giải pháp cho vấn đề đã được đặt ra, nhưng thực ra nó chẳng giải quyết được điều gì. Nó có thể là một ý tưởng khá lí thú nhưng không phải là giải pháp cho vấn đề. Kể cả khi đó là giải pháp thì cũng không có nghĩa là giải pháp đơn giản nhất và rẻ nhất. Tình trạng này thường xảy ra khi một hệ thống xử lí dữ liệu mới được lắp đặt để thi hành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Rốt cuộc một hệ thống đắt tiền được cài đặt không phải để hoàn thành nhiệm vụ mà để làm những việc thú vị song lại chẳng cần thiết.



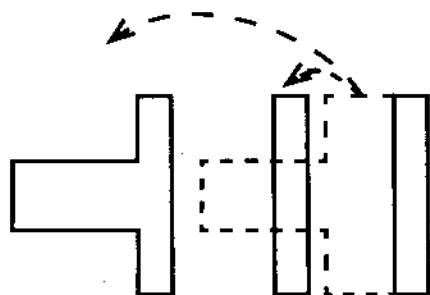
57. Giải pháp gần chính xác

Thực sự một giải pháp phải chính xác tới mức nào? Liệu một giải pháp gần chính xác có thể sử dụng được hay không? Làm thế nào để cân bằng được về mặt chi phí và thời gian giữa một giải pháp chính xác và một giải pháp gần chính xác? Điều này cũng giống như việc làm cho bia bắn lớn hơn để có thể dễ dàng bắn trúng hơn. Trong toán học, phép tính xấp xỉ rất hay được sử dụng để làm nháp ra đáp án. Để phục vụ cho một vài mục đích thì điều này có thể là đủ. Chúng ta không nhất thiết phải tìm kiếm sự chính xác nếu sự chính xác đó không cần thiết và quá tốn kém. Lí do khác cho việc tìm kiếm một giải pháp gần chính xác đó là một khi tìm được giải pháp như vậy, chúng ta có thể phát triển và chỉnh sửa để đưa ra giải pháp tốt hơn. Việc phát triển dựa trên một cái đã có sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc quăng lưới hú họa khắp nơi để tìm kiếm. Một khi giải pháp gần chính xác đó được tìm ra thì chúng ta không phải đối mặt với vấn đề nữa mà là đối mặt với việc thiết kế: làm thế nào để có thể thiết kế giải pháp theo hướng tốt hơn.



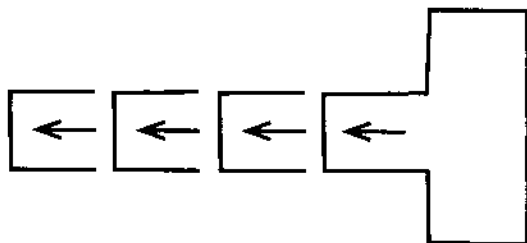
58. Chia nhỏ vấn đề

Hình vẽ gợi ý ra cách chia nhỏ vấn đề thành nhiều phần. Thay vì cố giải quyết cả gói vấn đề trong một lần, ta có thể chia nhỏ nó ra thành các vấn đề phụ. Ví dụ, để tạo ra loại xe hơi ít tiêu hao năng lượng, chúng ta có thể “thanh toán” các vấn đề phụ sau: sản xuất xi-lanh tiết kiệm nhiên liệu, rút ngắn thời gian đốt cháy nhiên liệu, tận dụng nhiệt do hơi đốt tỏa ra, giảm trọng lượng thân xe, giảm mức tiêu thụ nhiên liệu của máy điều hòa... Mỗi một vấn đề này lại có thể chia nhỏ ra thành các vấn đề nhỏ hơn nữa. Ví dụ, có thể giảm trọng lượng thân xe bằng cách thiết kế lại kiểu dáng hoặc dùng chất dẻo thay thế cho kim loại. Vấn đề sức cản không khí cũng có thể chia thành các loại tác động do dáng xe và do bề mặt xe. Cũng cần phải lưu ý rằng nếu mọi người chỉ biết xử lý vấn đề phụ sẽ khó có khả năng giải quyết toàn bộ vấn đề theo một cách mới mẻ. Việc chia nhỏ vấn đề bao giờ cũng dựa trên cách nhìn nhận vấn đề theo hướng cũ.



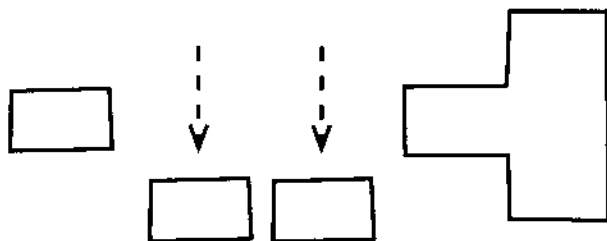
59. Thực hiện theo hướng giạt lùi

Một trong những phương thức giải quyết vấn đề hiệu quả nhất là tiến hành giạt lùi từ giải pháp mong đợi. Nó cũng tương tự như việc chơi cờ ngược từ chỗ kết thúc. “Nước cờ nào dẫn đến thế cờ này, nước đi trước nữa là gì để có hiện trạng này, v.v...” Hiện trạng có trước giải pháp được lấy làm đích và chúng ta truy tìm trạng thái trước đó rồi cứ tiếp tục như thế cho đến khi tới được nơi chúng ta bắt đầu. Hãy hình dung một chuyến đi bằng xe hơi từ Edinburgh tới London. London là đích đến, thế nên ta sẽ từ London quay lùi về. Ta có thể lí luận theo cách này. “Sẽ dễ dàng hơn nếu tôi tới London từ Hatfield. Đi đến Hatfield thuận đường nhất là khởi hành từ Baldock, thế nên giờ tôi cần tới được Baldock...” và cứ thế quay về Edinburgh. Mặc dù cách thức này rất hữu hiệu nhưng nó không dễ sử dụng bởi vì nó đòi hỏi chủ thể phải kết hợp tốt giữa kĩ năng tưởng tượng và kĩ năng khái niệm. Các bước đi cần phải nhỏ và cụ thể. Cả kết quả mong muốn cũng cần được hình dung thật rõ ràng.



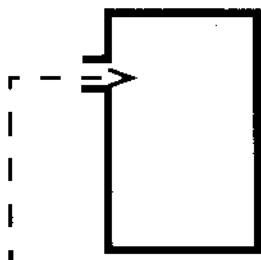
60. Những vấn đề tự tạo

Những vấn đề này có vẻ rất thật và không thể phân biệt với các vấn đề khác nhưng trong thực tế chúng lại là các vấn đề tự tạo. Sở dĩ có chuyện này là do chúng ta xem xét tình huống theo một cách nhất định hoặc chúng ta coi vấn đề đơn giản chỉ là một sự thay đổi. Câu hỏi mang tính xác định ở đây là: “Nó có thực sự là vấn đề không hay chỉ do mình nghĩ rằng đây là vấn đề?” Một vấn đề có thể nảy sinh như kết quả của sự thay đổi mà ta đã tạo ra ở nơi khác. Hoặc giả nó phát sinh khi chúng ta theo đuổi một con đường nào đó, mà nếu đi ngược lại ta có thể tránh được vấn đề thay vì phải tìm cách giải quyết. Khi gặp một trở ngại trên đường, bạn có thể tìm cách đi qua nó hoặc có thể đi ngược lại chặng đường đã đi để đến được ngã ba gần nhất và hoàn toàn tránh được trở ngại. Một lần nữa, đây lại là ví dụ không có trong “sách giáo khoa”, nơi giả định rằng tất cả mọi vấn đề đều có cách giải quyết. Cũng không cần phải “giải quyết” làm gì nếu ta có thể tránh được.



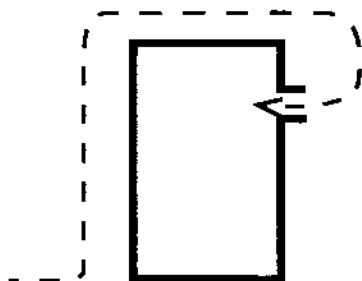
61. Cơ hội

Mặc dù, “cơ hội” khác với “vấn đề” như nước khác với lửa, vậy mà vẫn có một lối nghĩ trong quản trị đánh đồng hai khái niệm này với nhau bằng cách mở rộng định nghĩa rằng “vấn đề” bao gồm bất cứ thứ gì bạn mong muốn đạt được. Cách nghĩ này không những ngớ ngẩn về ngữ nghĩa mà còn có hại đối với tư duy quản lí. Với một vấn đề, chúng ta phải tìm ra giải pháp. Với một cơ hội, chúng ta tìm kiếm lợi ích. Với một vấn đề, chúng ta biết đâu là chỗ chúng ta muốn kết thúc. Với cơ hội, chúng ta không biết chính xác mình muốn tới đâu cho đến khi tìm ra nó. Các trường kinh doanh dạy kĩ năng giải quyết vấn đề. Kinh nghiệm cũng dạy kĩ năng giải quyết vấn đề cho các nhà quản lí trẻ bởi vì bao giờ cũng có đủ những vấn đề cấp bách cần phải xử lí, và cơ hội thăng tiến sẽ đến với những ai biết cách giải quyết tốt vấn đề. Kết quả của tất cả những việc này, tư duy – cơ hội bị bỏ qua và để mặc cho cá nhân các nhà kinh doanh riêng lẻ, những người chẳng thay mặt ai trừ chính mình. Chúng ta cần quan tâm đặc biệt đến việc tìm kiếm cơ hội cũng nhiều như quan tâm tới việc giải quyết vấn đề. Nếu ô chữ nhật ở hình vẽ chính là không gian cơ hội thì có thể nói đó là một mảnh vườn bí mật. Đó là khu vườn tri giác nơi quả ngọt rơi ngay vào vạt áo bạn – tất nhiên chỉ khi bạn đã lọt được vào đó. Muốn vào được khu vườn này bạn phải tìm ra cánh cổng – tức là tìm kiếm cơ hội.



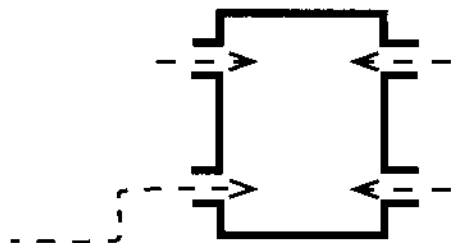
62. Cơ hội bị cất giấu

Lối đi vào “khu vườn cơ hội” này không hiển thị rõ như trong bức tranh đầu tiên. Cơ hội có khi rõ hơn với người này nhưng mờ đi với người kia, cũng có khi chỉ được phát hiện nhờ người mang ý niệm đột phá. Một số cơ hội chỉ xuất hiện với những tổ chức có nền tảng kỹ thuật cần thiết, có vị thế trên thị trường, hoặc có những mối quan hệ buôn bán trao đổi. Những cơ hội khác mở ra cho bất cứ ai đầu tư suy nghĩ về chúng. Đôi khi có những cơ hội hiển thị rõ mồn một với người dụng tâm suy nghĩ về nó, khiến anh ta cứ tưởng nó cũng hiện ra rõ ràng cho mọi người thấy. Ý tưởng về phiếu tích lũy điểm khi mua hàng rõ ràng là một sáng kiến tuyệt vời. Quan điểm của Laker về vận chuyển bằng hàng không giá rẻ cũng thế. Vậy, chúng ta nên đi tìm kiếm một cơ hội còn đang bị che khuất hay phát hiện ra một cơ hội tương đối rõ ràng ngay từ đầu? Cả hai chiến lược trên đều đúng: chiến lược đầu tiên dành cho cá nhân, còn chiến lược thứ hai dành cho các tổ chức lớn hơn.



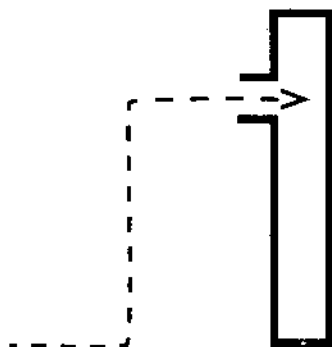
63. Không gian cơ hội dành cho đám đông

Người theo sau và những kẻ “tôi-cũng-có-phần” thường thực hiện rất tốt. Họ không có được sự thỏa mãn của cái tôi khi phát minh ra một ý tưởng hoàn toàn mới mẻ, nhưng trên phương diện thực tế họ làm rất tốt. Người đi tiên phong phát quang “một cánh đồng” và phải gánh mọi chi phí cho việc đó. Các trở ngại ban đầu đều đã được thanh toán, thậm chí cả những vấn đề về pháp lí cũng đã được giải quyết. Sản phẩm mới đã được chuyển từ một món đồ “trên sao Hỏa” thành vật dụng hàng ngày. Thậm chí với một lĩnh vực mới mở ra có đông đảo những người muốn chia sẻ miếng bánh, vẫn còn nhiều cơ hội tốt cho bạn chen vào bởi bản thân lĩnh vực này phải tự phồng to dưới sức ép của các đối tượng mới gia nhập thị trường khi họ đẩy mạnh quảng cáo để tìm kiếm thị phần. Việc hãng Kodak tấn công vào thị trường máy ảnh “lấy liền” đã góp phần gia tăng doanh thu của hãng Polaroid, bởi Kodak đổ tiền vào quảng cáo theo cách của nó và điều này làm gia tăng toàn thị trường. Dường như bao giờ cũng có “đất dụng võ” cho những người nhảy vào làm đồ jean. Chỉ với thời trang hoặc những lĩnh vực theo một nhất thời, những người đến sau mới dễ bị lâm vào cảnh “người ăn ốc kẻ đổ vỏ”. Họ bước vào khi thị trường đã lên đến đỉnh điểm và cũng giống những người mua cổ phiếu vào lúc cao điểm, họ sẽ phải chịu tổn thất lớn. Cơ hội “tôi-cũng-có-phần” không nên bị dẹp sang một bên chỉ bởi vì thiếu óc sáng tạo.



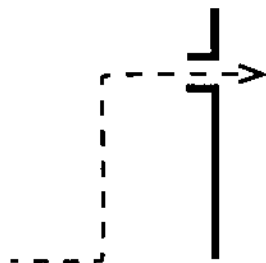
64. Cơ hội “mỏng”

Nhìn bề ngoài khu vườn cơ hội có vẻ mở rộng cửa cho bạn nhưng một khi đã lọt vào rồi bạn mới thấy thực ra chỉ có một lối đi rất hẹp. Cơ hội “mỏng” là thứ thoát nhìn có vẻ rất hấp dẫn. Ý tưởng có thể rất hay, rất độc đáo – *rằng hay thì thật là hay* nhưng xem ra chẳng có lợi lộc gì. Có nhiều nguyên nhân: thị trường quá nhỏ, chuỗi phân phối quá phức tạp, nhiều kẻ khiến lợi nhuận quay về là con số không. Tính độc đáo của một cơ hội không nên khiến doanh nghiệp bị “choáng” mà vượt quá khả năng hiện có của mình hoặc thu không bù chi. Cơ hội “mỏng” đối với một doanh nghiệp lớn lại có thể là cơ hội “dày” đối với doanh nghiệp nhỏ hơn. Đó chính là nguyên tắc cơ bản của chiến lược “tìm hóc thích hợp” rất nổi tiếng: tìm cho mình một thị trường “ngon ăn” để làm những điều mà các công ty lớn thấy “không bõ bèn gì để sản xuất ra mặt hàng với mức phí tổn mà bạn có thể “chịu” được”.



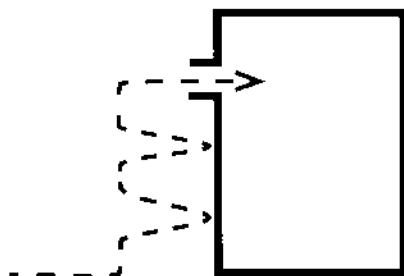
65. Cơ hội “giả”

Nhiều người nửa đêm ngồi bật dậy reo lên “eureka” vì một ý tưởng “độc nhất vô nhị” – nhưng đó là ý tưởng không chịu được sự thử thách dưới ánh sáng nghiêm ngặt ban ngày. Một sự hội tụ bất thần của hai luồng suy nghĩ thường tạo ra cảm giác về sự sáng suốt hoặc một phát kiến thiên tài. Nó có thể hết sức hữu dụng – và đó là những gì đang được tìm kiếm bằng lối suy nghĩ định hướng – hoặc có thể chỉ là đồ dỏm. Một nhà buôn khôn ngoan sẽ “chộp” được khách hàng trước khi anh ta đi tìm mua hàng. Một người kém thông minh hơn lại bị giá rẻ cám dỗ rồi sau đó phải nháo nhào khắp mọi nơi tìm người mua hàng. Tâm lí bán hàng hạ giá vào tháng giêng phụ thuộc vào độ hấp dẫn của những cơ hội giả đối với một lượng người nào đó. Sự thành công của kế hoạch làm-giàu-sau-một-đêm và những người kinh doanh mạo hiểm cũng phụ thuộc vào một điều như vậy. Bạn chớ bao giờ đánh giá một cơ hội qua tiềm năng lợi nhuận của nó, mà phải qua khả năng thực tiễn có thể đạt được những mặt lợi ích nào. Thật đáng tiếc, tâm lí con người lại không hoạt động theo cách này. Người đời thường tính toán rằng 1% cơ hội có được 1.000.000 triệu đôla cũng thật như 100% cơ hội có được 1.000 đôla. Điều này có lẽ đúng đối với trò chơi xổ số, nơi người ta bỏ tiền mua niềm vui để mong đợi một điều rất hiếm khi xảy ra – nhưng điều này không nên áp dụng đối với các cơ hội.



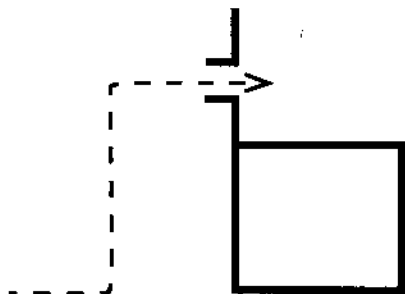
66. Cảm nhận cơ hội

Trước khi cơ hội thực sự được tìm thấy, ta thường có cảm giác mơ hồ rằng hình như nó đang quanh quẩn đâu đây. Nó cũng gần giống như cảm nhận của một nhà khoa học tài năng khi anh ta có cảm giác mình đang ở rất gần một phát hiện gây chấn động. Cảm nhận này đủ mạnh để trở thành một động lực thúc đẩy anh ta tìm bằng được điều đó. Tương tự như vậy, linh cảm của con người về cơ hội rằng “nó đang quanh quất đâu đây” có thể tiếp thêm nhiên liệu cho chuỗi cố gắng liên tục được thể hiện trong hình vẽ. Không thể tìm ra ý tưởng đúng trong lần nỗ lực đầu tiên đơn giản chỉ dẫn đến sự cố gắng lần thứ hai rồi lần thứ ba. Sự kiên trì như vậy là không đơn giản chút nào vì chúng chẳng dựa trên cái gì cả ngoại trừ một linh cảm rằng, chắc chắn có một cơ hội đang ở đâu đó ngoài kia và chỉ việc cố gắng thêm lần nữa. Mặc dù những nỗ lực ban đầu có thể là sự thất bại về mặt khái niệm, nhưng cái bạn gạt hái được là quá trình tích lũy kiến thức và kinh nghiệm về lĩnh vực đó và khi cơ hội đến, ta sẽ dễ dàng nhận ra chúng. Nhiều người đứng trước những cơ hội tốt nhưng họ không hề nhận ra, chỉ vì chưa hội đủ kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực đó.



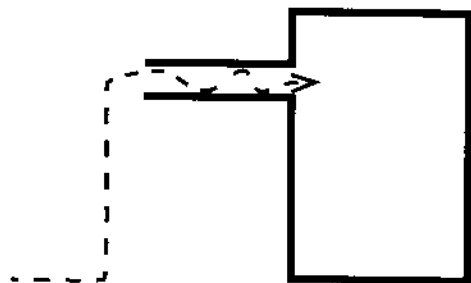
67. Vào nhầm cửa

Có một câu nói khá nổi tiếng: “Không phải bởi vì tôi mắc chúng hoang tưởng mà người đời tha không làm hại tôi”. Câu nói này cũng có thể đem áp dụng đối với cơ hội. Không phải bởi vì một cơ hội là có thật mà bất cứ lối đi nào cũng đến được với nó. Hình vẽ cho thấy khu vườn cơ hội là thực nhưng lối vào là giả. Nhận ra khu vực cơ hội không đồng nghĩa với việc có thể kết hợp một ý tưởng cụ thể với một kế hoạch hành động. Chẳng nào bạn chưa quyết định xem mình muốn và mua cái gì thì đó vẫn chỉ là cảm giác dễ chịu khi ở trong một cửa hàng bánh kẹo chứ chưa biến thành cái vị ngọt ngào trong miệng. Nó có thể đủ để một nhà đầu tư tin tưởng vào một dự án khi nghe người khác miêu tả với những hình dung đầy hấp dẫn, và bởi vì sự cảm dỗ vẫn phát huy tác dụng nên thế hệ đầu tư F1 bán cho thế hệ F2 nhằm kiếm lợi. Nhưng đối với những người khôn ngoan, cơ hội chỉ là cơ hội khi một ý tưởng kinh doanh khả thi đã phát huy tác dụng.



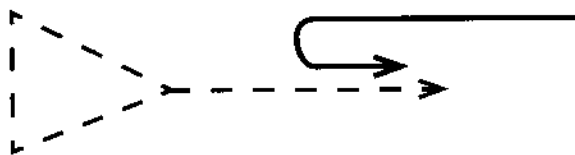
68. Sự đền đáp bị trì hoãn

Bạn theo đuổi một ý tưởng hấp dẫn trong bao lâu trước khi đi đến quyết định từ bỏ nó? Chắc là cho đến khi nào vẫn còn nhiệt tình, sự cảm dỗ và nguồn lực. Bạn sẽ khoan một giếng dầu sâu bao nhiêu? Nhìn chung, chúng ta chờ đợi rằng cơ hội sớm mang lại sự đền bù hậu hĩnh cho công sức của mình. Nếu không như vậy, chúng ta đâm ra nghi ngờ ý tưởng kinh doanh ấy. Một cơ hội thật sự phải đến sớm và tưởng thưởng cho mình thật nhiều chứ. Nếu không phải như vậy thì tính rủi ro khi thực hiện một việc mới lạ là không thể biện minh. Niềm tin thuần túy vào một ý tưởng nào đó sẽ chỉ trụ được trong một thời gian giới hạn, nhất là khi mọi thứ khác cần phải dựa trên niềm tin đó. Không có gì phải nghi ngờ rằng có rất nhiều cơ hội được theo đuổi chưa cân xứng, lẽ ra cần phải được khơi lại và khai thác triệt để hơn. Tôi thường đưa ra gợi ý rằng mảnh đất tốt để tìm kiếm ý tưởng đáng giá là ở những lĩnh vực bị phá sản, bởi vì thất bại có thể do nhiều nguyên nhân khác chứ không phải do ý tưởng nền tảng tồi như quản lý yếu kém, có vấn đề về dòng tiền, nhà đầu tư khó tính, yếu tố cạnh tranh quyết liệt hoặc vấn đề về công nghệ.... Ở lĩnh vực dầu mỏ, có rất nhiều cơ hội tốt trong việc tiến hành phương pháp tái tạo lần thứ ba từ những thứ bị thải ra. Có lẽ nguyên tắc này cũng có thể áp dụng cho các khu vực cơ hội khác.



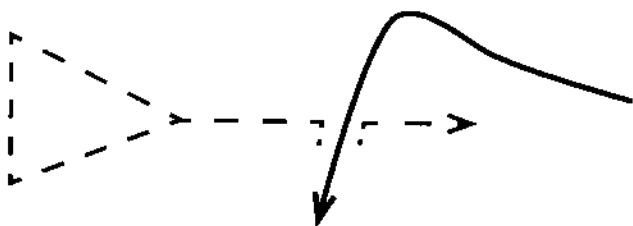
69. Sự tán thành

Hình tam giác tượng trưng cho yếu tố con người. Lực đẩy của hoạt động và động cơ đi theo hướng đỉnh của tam giác. Hình mũi tên đứt đoạn tượng trưng cho sản phẩm đầu ra hoặc nỗ lực làm việc. Đường kẻ đậm tượng trưng cho sự quản lí. Chúng ta thường chấp thuận những gì đã được thực hiện vì thế mũi tên quản lí nằm phía sau mũi tên đứt đoạn. Đó là sự công nhận khen thưởng cho một việc được thực hiện đặc biệt tốt, hay sự tán thành cho một việc thông thường được thực hiện tốt? Đó là sự chấp thuận mang tính gia trưởng, nó xem công việc có thực sự xứng đáng hay không, hoặc đó là sự công nhận đã đạt được mục tiêu trong kinh doanh. Hầu hết các nhà tâm lí học đều đồng ý rằng sự thừa nhận và tán thành có thể tạo ra động lực rất lớn. Điều vẫn còn bàn cãi là: nên thưởng cho sự hoàn thành nhiệm vụ định kì hay cho những nỗ lực đặc biệt. Liệu phần thưởng có bị giảm giá trị không khi nó được ban ra một cách đều đặn? Câu trả lời có thể nói là không. Thậm chí còn có gợi ý rằng chế độ thưởng đều đặn có tác dụng thúc đẩy nhiều hơn là chỉ ban cho những nỗ lực đặc biệt. Hai chế độ thưởng này không loại trừ lẫn nhau. Quân đội Anh thường trao huân chương chiến dịch cho việc phục vụ quân đội với những nhiệm vụ thông thường và huân chương đặc biệt cho hành động dũng cảm làm những việc vượt quá phận sự.



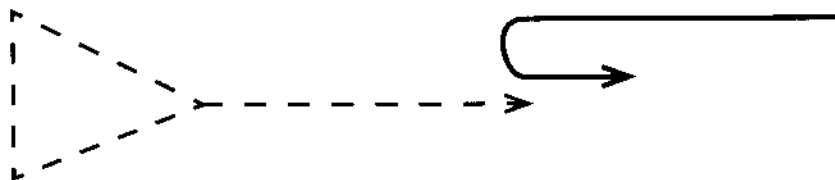
70. Sự phản đối

Mũi tên đâm đâm xuống và chọc thủng đường hoạt động. Tác động của nó đã bị cường điệu lên để biểu thị sự phản đối mạnh mẽ. Một vài người có vẻ như có khả năng biểu lộ sự phản đối mà không gây nên một sự chống đối nào, trong khi những người khác gây ra sự oán giận thậm chí chỉ với một biểu lộ rất nhẹ nhàng về sự không hài lòng. Đó có thể là do việc lựa chọn ngôn từ hoặc có thể là lòng kính trọng đối với người phản đối. Có rất nhiều cách thể hiện sự không tán thành một cách gián tiếp (nếu nổi thất vọng không phụ thuộc vào hạn ngạch, vào tiêu chuẩn, cũng như thành tựu của đối thủ cạnh tranh thì nhất định vấn đề phải ở đâu đó) ít mang tính công kích hơn phản đối trực tiếp – nhưng có thể cũng vì thế mà kém hiệu quả hơn. Có thể nói với một người được trả lương để làm một việc gì đó rằng công việc anh ta làm chưa đủ tốt. Nền tảng của sự phản nản là tính trung thực. Lạm dụng việc này cốt để cho mọi người lúc nào cũng trong tinh thần làm việc tốt hơn sẽ có xu hướng phản tác dụng sau một khoảng thời gian. Công việc có sai sót ở khâu nào thì cần có sự quy trách nhiệm cho người phụ trách chính. Dĩ nhiên ta có thể yêu cầu người phụ trách đưa ra những ý kiến để tái cấu trúc công việc đó.



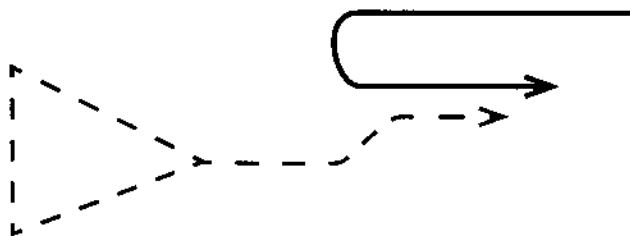
71. Sự lãnh đạo

Hầu như không cần nói rằng sự lãnh đạo xuất phát từ tuyến trước – như được thể hiện bằng mũi tên ở hình vẽ. Tuy vậy, nhiều người lại đề cập đến sự lãnh đạo theo một hướng khác. Đối với những người này, lãnh đạo cũng giống như việc điều khiển một cỗ xe ngựa. Bạn ngồi sau ngựa, giắt dây cương và điều khiển hướng đi. Quản lí không giống với lãnh đạo. Quản lí chỉ tương đương với tác động của việc lãnh đạo những người được đào tạo ở mức độ cao, dễ bảo và lúc nào cũng tràn trề nhiệt tình cho công việc. Quản lí và lãnh đạo có thể nhập chung vào làm một nhưng điều đó hiếm khi xảy ra. Vậy khả năng lãnh đạo là phẩm chất bẩm sinh hay một điều có thể học để nắm được? Sẽ chẳng có vấn đề gì trong chừng mực chúng ta chấp nhận cả hai quan điểm này. Trong thực tế, điều đó có nghĩa là hãy đi tìm những nhà lãnh đạo bẩm sinh và đôi khi lựa chọn người dựa trên những nền tảng đó; đồng thời, khuyến khích việc học tập kĩ năng lãnh đạo ở những người không được trời phú cho điều đó. Một số người sinh ra là để làm đầu bếp, một số đông hơn có chút ít khả năng và thông qua thực tập để nâng cao tay nghề nhưng cũng có những người phải thông qua khổ luyện để bù đắp lại vì không có tài năng bẩm sinh.



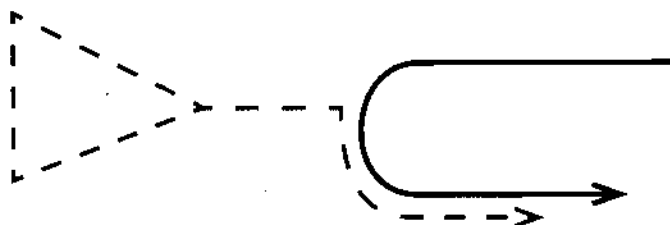
72. Hướng dẫn

Hướng dẫn cũng là một hình thức lãnh đạo. Hình vẽ cho thấy mũi tên đứt đoạn đi lên theo hướng mũi tên quản lí. Sự huấn luyện hay hướng dẫn đã thành công. Các chương trình huấn luyện mang tính trung lập. Chúng có lợi cho việc quản lí nhưng chúng không phải được tiến hành để chiều lòng sự quản lí. Các chương trình này nên được thiết kế để dạy các kĩ năng cho người học, thậm chí có cả những kĩ năng nâng cao so với những kĩ năng cần thiết cho công việc. Bao giờ cũng có trường hợp chương trình huấn luyện có độ khái quát cao hơn so với nhiệm vụ được thực hiện. Nếu chương trình huấn luyện thành công trong việc gia tăng “chỉ số thông minh trong hoạt động” theo hướng rộng hơn, thì lợi ích phụ sinh ra từ việc này sẽ có lợi cho chỗ khác. Cách tiếp cận cứng nhắc đối với sự hướng dẫn sẽ biểu thị một cái nhìn thiển cận. Huấn luyện được ví như một loại nhiên liệu, chứ không chỉ là cái giỏ đựng những xảo thuật có thể mang ra áp dụng.



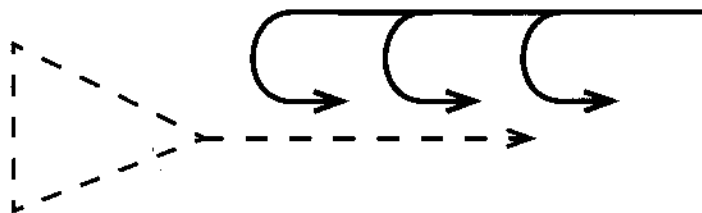
73. Sự đòi hỏi

Sự tương phản giữa hướng dẫn và đòi hỏi đã được làm rõ ở hình vẽ. Đường đứt đoạn tượng trưng cho sự đòi hỏi đã bị ép xuống một cấp độ khác thay vì tự đi xuống. Với tư cách là một chiến lược hoạt động, không thể nhìn nhận “việc đòi hỏi” trong sự cô lập. Nó phải được nhìn nhận trong một hoàn cảnh cụ thể, trong nền văn hóa hoặc bối cảnh của một tổ chức. Nếu “đòi hỏi” là một khái niệm có thể chấp nhận được thì nó có thể gây tác dụng rất tốt. Có những người thích một tổ chức có cấu trúc chặt chẽ, nơi các sáng kiến được thay thế bởi những đòi hỏi. Những người như vậy muốn biết họ đang ở đâu. Họ thích thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và có lớp lang. Người ta thường cho rằng trẻ con cần kỉ luật bởi vì nếu không, chúng sẽ bị chìm ngập trong những đánh giá, quyết định và cơ hội. Tự do là một người quản lí nghiêm khắc đối với những ai chỉ vừa đánh giá được ý nghĩa của nó. Khi nào thì một yêu cầu trở thành một sự đòi hỏi? Khi sự ưng thuận tự động được chờ đón. Trong trường hợp này, một đòi hỏi mang tính áp đặt đi ngược lại mục đích của nó bởi vì một khi phải dùng áp lực để có được sự ưng thuận thì điều đó có nghĩa là sự ưng thuận ấy không thực sự được mong đợi.



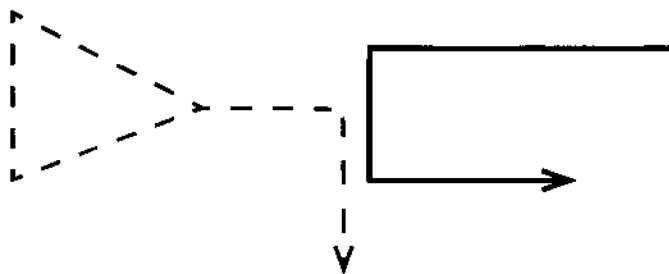
74. Sự dõ dảnh

Những người huấn luyện thú bao giờ cũng phải sử dụng tới biện pháp dõ dảnh. Hành động bắt buộc ấy được chia nhỏ thành chuỗi gồm nhiều phần, và phần thưởng được đưa ra khi bước tiếp theo của chuỗi hành động được thực hiện đúng cách – kể cả khi nó được thực hiện một cách ngẫu nhiên. Cứ như vậy, toàn bộ hành động được học theo cách không gây đau đớn gì. Các nhà tâm lí học hành vi đã áp dụng phương pháp “hình thành hành vi” này cho hành vi con người. Phương pháp này phát huy tác dụng và sự thành công lớn của nó gắn liền với phương pháp lôi kéo. Dõ dảnh là một phương pháp ít hiệu quả hơn – và như thế dễ chấp nhận hơn – để có được những kết quả tương tự. Yếu tố chính là sự quan tâm và phần thưởng. Sự quan tâm cần được duy trì liên tục và phần thưởng cũng phải được đưa ra thường xuyên chứ không phải để đến cuối kì. Sự quan tâm gần gũi bản thân nó đã là một động lực và là phần thưởng lớn. Những bước tiến nhỏ về lâu dài không phải là mối đe dọa. Vấn đề chính của phương pháp này là cần phải có thời gian, sự quan tâm và tính kiên nhẫn. Đó là những đức tính mà những người nuôi dạy thú có rất nhiều.



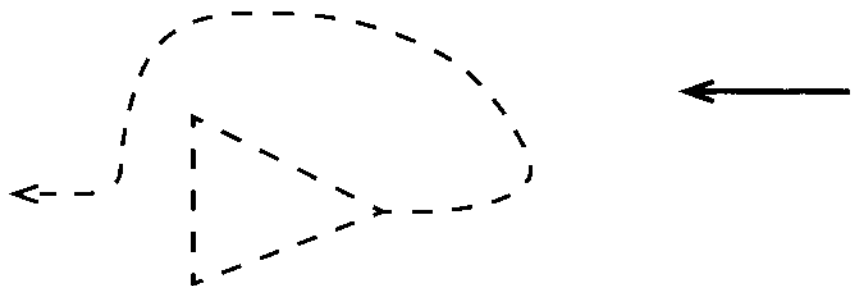
75. Chặn đứng

Điểm quan trọng nhất trong hình vẽ là hướng của mũi tên đứt đoạn bị đổi hướng vĩnh viễn bởi sự xuất hiện nhất thời của một vật cản. Chúng ta thường có xu hướng cảm nhận rằng nhiều việc có thể đảo ngược lại: hiệu quả của phần thưởng sẽ dần biến mất; tác động của việc trừng phạt cũng sẽ dần biến mất. Điều này có thể đúng nhưng sự thay đổi hoàn cảnh có thể là vĩnh viễn. Nếu một người đưa ra một ý kiến mới chỉ để thấy rằng nó bị gạt bỏ ngay thì anh ta sẽ đi đến kết luận rằng chưa phải là lúc để đề xuất ý kiến này. Anh ta cũng có thể sẽ không bao giờ nêu ra những ý kiến khác nữa và trong thâm tâm cho rằng việc đề xuất ý kiến bị loại khỏi cuộc chơi. Học quy luật cuộc chơi là một quá trình rất tinh vi và mang tính thường hằng. Trẻ đi học sẽ nhanh chóng học luật ở trường và luật chơi bạn bè. Các quy tắc này một khi đã được học thì gần như không thể thay đổi được. Đó là lí do tại sao một việc đầu tiên chỉ vô tình xảy ra lại có thể có tác động lâu dài. Và sẽ là một kinh nghiệm bổ ích nếu đôi khi ta đặt mình vào vị trí của người khác. Luật chơi cần được cụ thể hơn văn hóa doanh nghiệp. Trong khi học phải đòi hỏi một quá trình lặp đi lặp lại thì việc học luật chơi lại diễn ra rất nhanh.



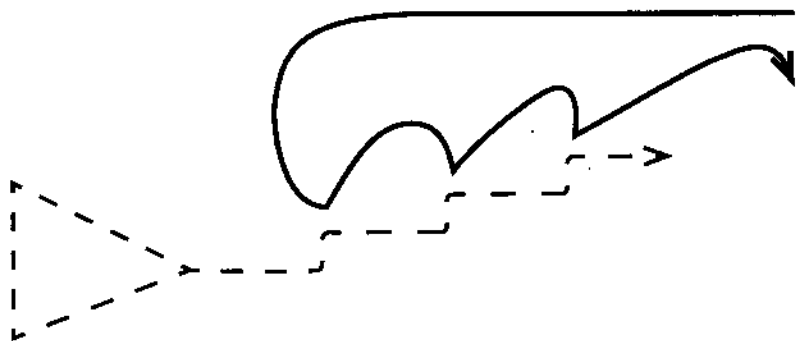
76. Sự chuyển hướng

Hình vẽ có lẽ không cần phải chú giải. Các nhân vật phần diện trong kịch câm thường bị ghét nhưng cũng được yêu thích. Để đạt được hiệu quả, người làm công tác quản lý không cần phải tỏ ra “thân thiện” để được nhân viên yêu quý. Kiểu quan hệ như vậy rất khó có cơ sở tồn tại. Nhà quản lý có thể bị ghét nhưng cái chính là anh ta làm việc một cách hiệu quả. Tuy nhiên, sự chuyển hướng lại là một chuyện khác. Nó là sự pha trộn giữa buồn chán, oán giận, thiếu hứng thú và thậm chí cả sự coi thường. Sự nhàm chán có lẽ là thành phần tích cực nhất. Đối lập với điều mà nhiều người thường nghĩ, sự nhàm chán là một xúc cảm mạnh mẽ, chứ không chỉ là vấn đề về sự lãnh đạm và tính trì trệ. Vậy một tình huống chuyển hướng có thể sửa đổi được hay không? Có thể, nhưng phải đi kèm với sự thay đổi về đội ngũ quản lý. Tình huống này có thể chẳng do lỗi của ai cả nhưng điều đó không có nghĩa là không cần đến một sự hi sinh.



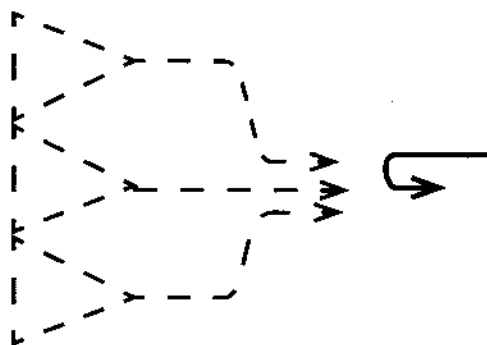
77. Sự thúc đẩy

Sự thúc đẩy là một khẩu hiệu rất hay. Nếu mọi người được thúc đẩy một cách đúng mức, họ sẽ làm bất cứ việc gì và hứng thú với việc làm đó. Hình vẽ thể hiện sự chuyển động mỗi lúc một cao hơn trong hoạt động sản xuất thông qua sự khuyến khích để nâng cao sản phẩm ở mỗi bước đi. Đây là loại hiệu quả theo hướng tiệm tiến đi lên, trong đó mỗi mức thành tựu đạt được lại trở thành nền tảng cho thay đổi tiếp sau. Hiệu quả này phần nào có tính lí tưởng duy tâm và chỉ có thể đạt được ở những doanh nghiệp có sự thúc đẩy và việc hoàn thành bắt đầu với mức thấp. Vậy sự thúc đẩy nên được áp dụng một cách bất ngờ hay là một việc làm liên tục? Nếu hệ thống được thiết kế bao gồm cả hai loại trên thì cả hai loại này đều có thể sử dụng được. Chương trình cắt giảm chi phí nổi tiếng – “một đôla một ngày” được áp dụng trong các cơ quan ở Mỹ – đã phát huy tác dụng bởi vì sự thúc đẩy mạnh mẽ được áp dụng trong một thời gian ngắn. Ngoài sự thay đổi cấu trúc và môi trường chung còn có “đất” cho những nỗ lực thúc đẩy mạnh mẽ nhưng ngắn ngủi. Những nỗ lực này mang tính thực tiễn hơn là những lời hô hào giản đơn.



78. Tổ chức

Hoạt động của các nhóm được cho là có hiệu quả bởi vì các thành viên trong nhóm giờ đây có thể tương tác với nhau thay vì chỉ có mối tương tác với quản lí. Trong quá trình tác động ngược trở lại với những người khác, họ có thể xây dựng thái độ và thói quen gần giống với mong muốn của các nhà quản lí. Phong cách vòng tròn chất lượng Nhật Bản đã trở nên nổi tiếng, vượt ra khỏi biên giới nước này vì nó đã đưa ra được một khung hiệu quả cho kiểu thúc đẩy theo nhóm. Giá trị thực sự của phương pháp này nằm ở tác dụng khuyến khích của nó hơn là sự thay đổi trong phương pháp sản xuất. Thành công của nhóm dường như không phụ thuộc quá nhiều vào “văn hóa nhóm” của người Nhật mà phụ thuộc vào hiệu quả thúc đẩy của bất cứ nhóm nào. Thái độ tiêu cực có xu hướng lan truyền giữa các cá nhân dễ hơn là giữa các nhóm bởi vì các thành viên của một nhóm có thể tiến hành tranh luận hiệu quả hơn so với một cá nhân. Cũng có thể một nhóm không đòi hỏi cao về phẩm chất của người lãnh đạo so với một tập hợp các cá nhân. Mỗi cá nhân phải nhận toàn bộ sự hỗ trợ từ người lãnh đạo. Các thành viên trong nhóm đã nhận được một phần hỗ trợ từ các thành viên khác.



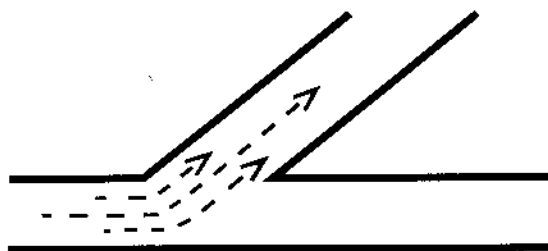
79. Tám biển chỉ đường

Thay đổi cũng có nghĩa là bắt đầu rẽ vào một con đường mới và bỏ lại con đường cũ. Trước một sự thay đổi, người ta cho rằng bạn phải quan sát các biển chỉ đường và làm theo những lời hướng dẫn. Nhưng, đây có thể là cách thay đổi kém hiệu quả nhất bởi vì nó phụ thuộc vào hai bước mà cả hai bước này đều phi tự nhiên. Thứ nhất, bạn phải đọc biển báo trong khi bạn chẳng có lí do làm như vậy (lí do là của các nhà quản lí) và thứ hai bạn phải ở trong tâm thế sẵn sàng, và phải luôn ghi nhớ, để tuân theo các chỉ dẫn. Ngay ở mức độ tốt nhất thì nó vẫn có thể dẫn đến sự lẫn lộn; hãy hình dung một nhóm người, kẻ theo lối mới, người lại cứ đường cũ mà đi. Phương pháp này chỉ có hiệu quả với những điều kiện, thứ nhất có một khoảng thời gian dài cho sự thay đổi, thứ hai khi cả hai lối đi đều rộng mở và thứ ba dù bạn tùy nghi đi đường nào cũng không gây nên hậu quả gì. Trong nhiều trường hợp, có thể sẽ chẳng có sự lựa chọn nào. Thành công trong một doanh nghiệp phụ thuộc vào việc hệ thống truyền đạt hiệu quả thế nào (mà biển chỉ đường là vật tượng trưng) và hướng đi mới thuận tiện ra sao so với hướng đi cũ. Nếu cái mới thực sự đưa ra được những lợi thế thì sẽ có một áp lực cho sự thay đổi lên các nhóm và đẩy nhanh quá trình thay đổi trên toàn bộ hệ thống.



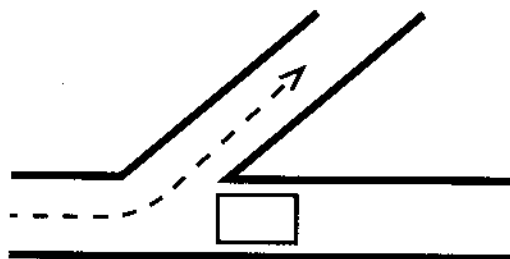
80. Những người đầu tàu

Sự thay đổi tùy thuộc nhiều vào các cá nhân hoặc các nhóm nhỏ được đào tạo chu đáo về phương pháp mới, sau đó được cất đặt lại vào vị trí làm việc thường ngày của mình. Họ sẽ là người đi đầu trong sự thay đổi, cả bằng tấm gương của bản thân lẫn những lời hô hào cổ vũ. Họ cũng sẽ ở vào vị thế phải giải thích về phương pháp mới và truyền đạt những điểm vượt trội của mình sau quá trình đào tạo. Việc đào tạo đội ngũ đầu tàu này là một phương pháp hiệu quả, nhất là khi sự thay đổi có ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày, đến mức ai cũng có thể mục sở thị sự khác biệt của những người này và thường xuyên tìm đến họ để hỏi ý kiến. Nếu phương pháp này thỉnh thoảng mới được mang ra sử dụng thì mức độ thành công sẽ kém hơn, và nhóm đầu tàu đã được huấn luyện có thể quên mất những gì từng được học. Bằng cách chọn ra một nhóm tinh hoa để đào tạo, nguy cơ phân cực ý kiến giữa những người ủng hộ sự thay đổi và những người chống lại nó sẽ nhỏ đi. Một vài người sẽ cảm thấy bức bối khi phải hỏi ý kiến về những thứ mà họ bao giờ cũng có thể hoàn thành tốt. Điều này phụ thuộc nhiều vào tính hiệu quả của hoạt động đào tạo. Nếu trong số những người được đào tạo lại có người hiểu nhầm về hệ thống thì sự hiểu nhầm này sẽ bị lan truyền và khó có thể gạt bỏ được. Khi đó cần phải áp dụng phương án dự phòng.



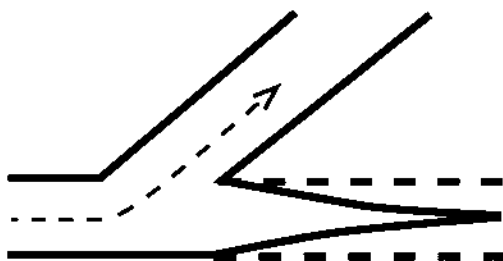
81. Chặn lối đi cũ

Lối đi cũ hoàn toàn bị ngăn chặn. Hình thức cũ bị đình chỉ. Tất cả mọi người bị buộc phải chọn đường đi mới. Trong một số trường hợp, kiểu chuyển đổi hoàn toàn và đột ngột này là cần thiết vì không thể áp dụng song song cả phương pháp mới và phương pháp cũ (ví dụ như việc chuyển lái xe từ bên này đường sang bên kia đường ở Thụy Điển). Nếu sự nhầm lẫn và bất bình có thể tránh được thì sự chuyển đổi phải đơn giản để dễ hiểu và phải được báo trước một thời gian để không gây ra sự chống đối khi đến thời điểm phải thực hiện chuyển đổi. Nói chung, việc thay đổi các mô thức hành vi bằng cách chặn các mô thức cũ là cách xử lý kém hiệu quả nhất bởi vì bản thân việc ngăn chặn cái cũ không tạo ra được cái mới. Phạt người làm sai một việc gì đó có thể hạn chế anh ta không làm lại việc đó nữa nhưng cũng không giúp anh ta nghĩ ra cách làm tốt hơn. Hình thức hiệu quả nhất của sự cản trở là “làm cho nó không có mặt”. Nếu không còn các hình thức cũ nữa thì chúng đâu còn được mang ra sử dụng. Tấm biển “cấm vào” được gắn trên các hành vi cũ sẽ ít có tác dụng, bởi sự hấp dẫn của “lối cũ ta về” thường rất mạnh.



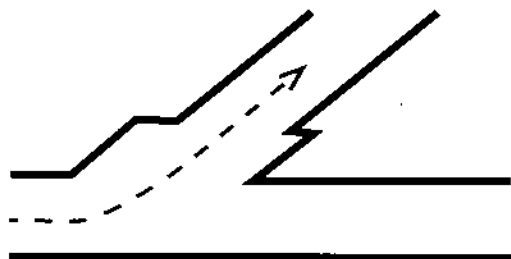
82. Sự tiêu dân

Bỏ đi không sử dụng nữa là một cách tự nhiên để tiêu diệt kiểu hành vi cũ. Khi một cái gì không được sử dụng nữa, nó sẽ tiêu mòn và biến mất. Động thái này cũng chỉ được áp dụng khi có một mô hình mới hấp dẫn hơn nhiều, hoặc mô hình cũ trở nên bất tiện, phiền hà hoặc quá nhàm chán. Sự bất tiện có tác dụng ngăn chặn mạnh hơn nhiều so với sự ngăn cấm. Thói lười biếng cũng là một trong nhiều cách hữu hiệu để thay đổi hành vi. Mô hình cũ vẫn được phép tiếp tục tồn tại ngày càng chứng tỏ rằng nó rất bất tiện. Tiếc thay có một điều xảy ra khá thường xuyên, đó là phương pháp mới thậm chí còn bất tiện hơn cả phương pháp cũ, và như vậy sẽ rất khó có một sự thay đổi; bởi vì điều bất tiện lớn nhất của phương pháp mới là người ta rất khó học nó. Nhìn chung, chúng ta rất nguơng nên không dùng sự bất tiện như một cách để thay đổi hành vi vì nó có vẻ không trung thực và không hiệu quả. Chúng ta cảm thấy xấu hổ khi cố ý làm cho một hệ thống trở nên bất tiện khiến mọi người thôi không sử dụng nó nữa. Chúng ta thậm hi vọng điều này sẽ tự diễn ra, để cho chúng ta khỏi làm một việc mà bản thân mình cũng không cho là “đẹp đẽ”. Ưu điểm lớn nhất của hệ thống “chịu cái chết êm ái” là một khi nó bị xóa sổ hoàn toàn thì gần như không có cơ hội khôi phục lại nữa.



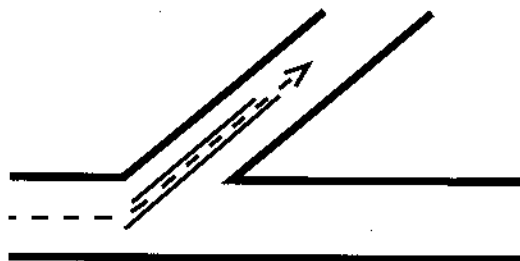
83. Sự cám dỗ

Hướng đi mới thường có mô hình hấp dẫn và đối lập với cái cũ – đơn giản hơn và thuận tiện hơn. Trong hình vẽ, điều này được thể hiện bằng việc con đường mới được mở rộng hơn nhiều. Thật ra, độ lớn đó cũng chỉ có ở phần đầu, nhưng như thế đã đủ. Tất cả những gì đòi hỏi ở đây chỉ là sự so sánh ban đầu hoàn toàn “ủng hộ” cho sự thay đổi. Một khi thay đổi được thực hiện, việc duy trì mức độ hấp dẫn ngoạn mục ban đầu trở nên khó khăn. Đây không phải là sự lừa dối, ta phải thừa nhận rằng thay cũ đổi mới là một điều khó khăn gây căng thẳng; vì thế càng tạo ra độ hấp dẫn bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Từ bỏ sự an toàn của hoàn cảnh quen thuộc, bước sang một môi trường lạ lẫm là việc làm khó khăn. Thực ra, làm cho hoàn cảnh mới trở nên hấp dẫn không giống với việc làm cho nó có vẻ hấp dẫn. Sự thay đổi phải gọi lên những cám dỗ ở các giai đoạn đầu. Chẳng phải chúng ta hi vọng bán được nhiều hàng bằng việc đóng gói vào những bao bì đẹp để đó sao? Tiếc thay, chúng ta sử dụng quá ít thời gian cho việc “đóng gói” sự thay đổi chỉ vì nỗi e ngại dẫn mọi người đi sai đường. Trong thực tế, bạn sẽ đi nhầm đường nếu bỏ qua khâu “đóng gói đẹp đẽ” và hi vọng người ta đánh giá hoàn cảnh mới mà không cần bất cứ sự giúp đỡ nào. Nếu bạn không biết gì về sôcôla và nó cũng không được bọc trong những tờ giấy bạc đẹp đẽ sang trọng, liệu bạn có mua nó về dùng không?



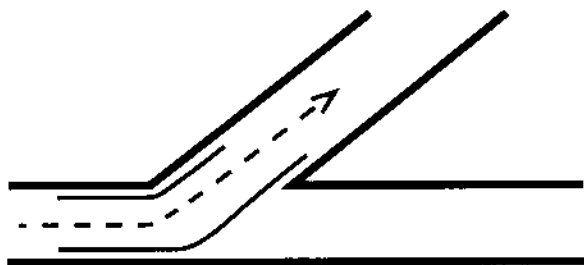
84. Thời kì quá độ

Hình vẽ cho thấy việc chuyển tiếp sang một lối đi mới được tiến hành theo nhiều giai đoạn. Các bước đi nhỏ được đưa ra để hướng mọi người về lối đi mới. Không có nỗ lực tạo ra một sự thay đổi đột ngột và triệt để. Trong thực tế, sự thay đổi diễn ra từng phần một. Ưu điểm của phương pháp này là sự tích hợp những kinh nghiệm qua việc thay đổi tiệm tiến. Khó khăn có thể được “thanh toán” ở giai đoạn đầu. Những người đã thích ứng với phương pháp mới có thể giúp những người sắp thực hiện thay đổi. Nhóm đầu tiên thực hiện sự chuyển đổi mang động lực của những người đi tiên phong. Việc thay đổi trở nên ngày càng dễ hơn và khi qua được nửa chặng đường, những người bị bỏ lại phía sau sẽ nôn nóng muốn đuổi kịp đồng nghiệp của mình. Đồng phục mới thường được đưa vào công ty theo cách này. Trước khi trở thành mối đe dọa thì sự lạ lẫm đối với cái mới này đã dần dần biến mất. Việc chuyển đổi, sau cùng, chỉ là vấn đề thủ tục. Quá trình phân đoạn cho phép đa số thấy được sự thay đổi mà không cần tham gia vào nó trong một khoảng thời gian. Có thể áp dụng nguyên tắc như vậy đối với mô hình ứng xử. Một người bắt chước theo mô hình mới nhiều lần – và sau đó thường xuyên hơn.



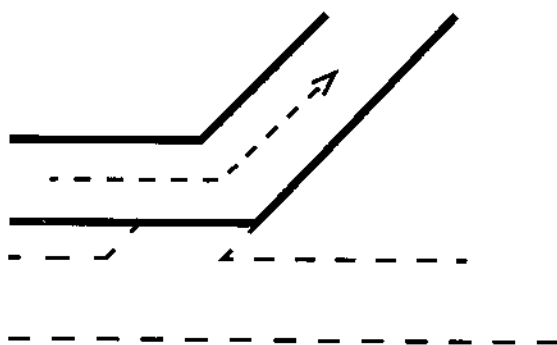
85. Đoạn đường trong thời kì quá độ

Hình vẽ trình bày một đường đi chuyển tiếp cụ thể được thiết kế để đưa các phương tiện lưu thông vào con đường mới. Nó chỉ được thiết kế cho mục đích chuyển tiếp mà thôi. Phương pháp mới được thiết kế để diễn ra lâu dài còn đoạn đường chuyển tiếp chỉ tồn tại trong giai đoạn quá độ. Vì thế có những thứ có thể xuất hiện trong đoạn đường này mà không có trong phương pháp lâu dài. Như đã đề cập ở trên, việc thiết kế cụ thể cho phương pháp chuyển tiếp ít được quan tâm. Chúng ta nên thấy rằng phương pháp mới, một khi được thử, sẽ tỏ ra ưu việt hơn so với phương pháp cũ trong một thời gian. Điều này có thể là như vậy, nhưng đừng bao giờ thử nếu thời kì chuyển tiếp quá khó khăn. Thêm vào đó, một giai đoạn chuyển tiếp khó khăn có thể khiến những người tiến hành việc thay đổi có thành kiến với phương pháp mới, vì thế họ sẽ không bao giờ đánh giá cao ưu điểm của nó so với phương pháp cũ. Về mặt ý tưởng, chúng ta hiếm khi phác họa ý tưởng cho giai đoạn chuyển tiếp vì chúng không tồn tại lâu dài. Chúng ta chẳng cảm thấy gì bất ổn trong việc thiết kế phương tiện dùng để di chuyển, nhưng chúng ta lại cảm thấy không ổn khi phác thảo ý tưởng tạo ra sự chuyển động. Chúng ta cảm thấy cần phải thực tế, mà thực tế lại là cái bất biến.



86. Điềm vào mới

Thay vì cố gắng bắt mọi người từ bỏ con đường cũ thì chúng ta bắt đầu lại từ đầu và chỉ việc phớt lờ con đường cũ. Chúng ta đóng nhà máy cũ và bắt đầu lại từ đầu ở một nơi khác với một lực lượng lao động mới. Trong kinh doanh nhà cửa, ai cũng biết rằng chi phí xây dựng một tòa nhà hoàn toàn mới có thể còn nhỏ hơn chi phí cải tạo một tòa nhà cũ. Có thể chúng ta bỏ ra quá nhiều cố gắng trong sửa chữa bởi vì chúng ta cảm thấy rằng cuộc cách mạng thay cũ đổi mới là một quá trình liên tục. Trong thế giới thiết kế, các mẫu thiết kế cũ ngày càng trở thành cầu kỳ và đòi hỏi nhiều dụng công. Rồi bất thành linh một mẫu thiết kế mới đột nhiên ra đời. Nó không nổi lên từ phong cách cũ mà từ phong cách đối nghịch. Nếu sự thay đổi trở nên quá phức tạp, chúng ta nên kiếm cái khác. Thay vì cố gắng đổi kiểu dáng cũ, chúng ta có thể cho ra đời một thiết kế mới, không dính dáng gì với những thiết kế kiểu cũ. Thông thường chúng ta tìm cách bảo dưỡng cây cầu từ cây cầu cũ chuyển sang cây cầu mới, và nghĩ điều này là an toàn. Sao không làm điều hoàn toàn ngược lại? Sẽ an toàn hơn nếu bám lấy cái cũ song đồng thời yêu cầu cả những yếu tố mới nữa.



87. Đặt ra một mục tiêu

Chúng ta phải thừa nhận rằng tất cả các tổ chức trên đời này đều có mục tiêu của mình. Một điều hiển nhiên khác, cả những bộ phận riêng lẻ hay bản thân những nhà quản trị cũng có những mục tiêu riêng. Quản lý thông qua mục tiêu là một phương pháp quản trị rất nổi tiếng. Nhưng vì sao lại như vậy? Vì nếu không có mục tiêu, chúng ta sẽ bị mọi việc cuốn theo một cách bị động, hoặc giẫm chân tại chỗ, hoặc đi theo những cảm dỗ nhất thời. Hầu hết những điều này đều mang lại sự thay đổi hoặc phát triển, chắc chắn là như thế. Khi đến một nơi nào đó, bạn phải biết chắc chắn mình đang đi đâu để không lạc đường. Tất nhiên có nhiều ví dụ cho biết chỉ dựa vào bản năng tự nhiên thôi cũng có thể tìm được hướng đi đúng. Một chuỗi các cửa hàng bán lẻ khổng lồ có thể muốn mở rộng và xây dựng nhiều cửa hàng hơn, hoặc có thể hài lòng với quy mô hiện tại một khi đạt được mục tiêu kinh doanh tại tất cả những khu vực mang lại lợi nhuận cao nhất. Thay thế những nhà kho cũ bằng nhà kho mới là một phần của việc duy trì kinh doanh. Phải thận trọng với những xu hướng mới, theo dõi chi phí và lợi nhuận hàng ngày mới đủ để tồn tại với những xu hướng đó. Một công ty thương mại có thể có mục tiêu lớn là tiếp tục tồn tại và thực hiện được những hợp đồng béo bở. Khi nghĩ về mục tiêu, chúng ta có xu hướng nghĩ về mục tiêu tăng trưởng hoặc thay đổi. Những mục tiêu liên quan đến việc bảo dưỡng hay trông nom cơ sở hạ tầng một cách cẩn thận lại chưa được quan tâm thích đáng.



88. Động lượng

Hình vẽ cho thấy không có một mục tiêu cụ thể nào được đưa ra. Đà thúc đẩy của một tổ chức chính là mục tiêu của nó. Tổ chức này đang đi theo một hướng nào đó và động lượng giúp cho nó đi theo đúng hướng đó. Trong khoảng thời gian có sự hợp tác giữa các thành viên thì động lượng giữ cho họ đi đúng hướng dù từng bước đi riêng lẻ đã được hợp lý hóa sau khi nó được thiết lập. Những công ty bất động sản chịu sức ép bởi động lượng của chính mình và những cơ hội mang lại cho họ. Thành công, giá trị thị trường và dòng tiền luân chuyển mang lại cho doanh nghiệp một động lượng vô cùng to lớn. Đường lối được vạch ra không phải bởi mục tiêu mà bởi bản chất của doanh nghiệp và lĩnh vực mà doanh nghiệp đó hoạt động. Những mục tiêu giả tạo có thể đưa ra trên khía cạnh quy mô và tài sản nhưng chúng chính là những miêu tả về mối quan tâm chung nhằm giúp cho doanh nghiệp tiếp tục hoạt động và ngày càng lớn mạnh hơn. Nếu bạn giải quyết một tình huống và mỗi cách xử lý đều hợp lý thì bạn đã có đủ động lượng. Quả thực, có thể biện luận rằng những mục tiêu về nền tảng có thể khiến cho tổ chức sụp đổ do việc chuyển sự chú ý của từng giai đoạn hoạt động sang một cái đích xa xôi.



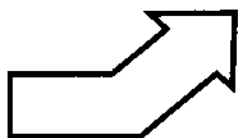
89. Những mục tiêu luẩn quẩn

Có cách nghĩ rằng mục tiêu đối với doanh nghiệp cũng ví như củ cà rốt nhử con lừa đi về phía trước. Cũng có người nghĩ rằng mục tiêu là cái đích mà chúng ta cần hướng tới. Cả hai cách nghĩ trên đều cho rằng mục tiêu là thứ nằm ngoài tầm với. Nếu bạn vô tình ngồi trên một cây đinh và nhảy lên thì đó chính là một mục tiêu luẩn quẩn. Nói cách khác, mục tiêu này là thoát ra khỏi một vị thế không lấy gì làm dễ chịu chứ không phải là đạt đến một cái đích cụ thể nào. Nhảy khỏi chỗ ngồi bất tiện là một việc khá dễ dàng vì hầu như mọi hành động đều khiến tình hình tốt hơn. Nhưng với một doanh nghiệp thì khác, rắc rối là ở chỗ có hàng loạt những hoạt động có thể chỉ khiến cho mọi việc trở nên tồi tệ hơn. Do vậy, xu hướng tự nhiên là cố gắng thoát khỏi những rắc rối hiện tại bằng cách đặt ra một mục tiêu cụ thể và thúc đẩy mục tiêu đó. Thật không may điều này diễn ra khá chậm. Việc quyết định công ty sẽ như thế nào trong năm năm tới có thể không giải quyết được cuộc khủng hoảng lù lù nổ ra trong tháng tới. Nhưng điều này cũng không có nghĩa là những mục tiêu dài hạn không được xem xét trong chiến lược giải thoát khỏi vấn đề hiện tại. Ta có thể hiểu nhầm na rằng những mục tiêu dài hạn không cấu thành nên chiến lược giải thoát khó khăn hiện tại. Nếu ngân hàng hoặc những nhà giải cứu bên ngoài tham gia vào doanh nghiệp của bạn, họ sẽ muốn biết viễn cảnh và mục tiêu dài hạn, bởi đây là những điều không thể bỏ qua. Khi muốn thoát khỏi một vũng lầy, bạn không thể chỉ đơn giản dựa vào tấm bản đồ.



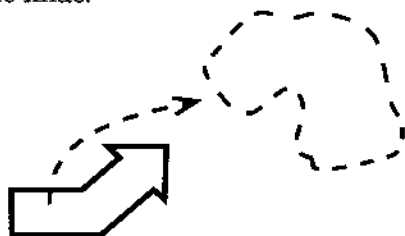
90. Lan man chuyện mua sắm

Thường thì đàn ông đi mua sắm với một mục đích rõ ràng. Họ biết mình muốn mua gì và vào những gian hàng thích hợp mua các thứ cần thiết, mua xong thì ra về. Đối với phụ nữ, việc mua sắm khác hơn rất nhiều. Họ trầm trồ trước nỗ lực của nhà sản xuất trong việc tung ra vô số mặt hàng. Họ đánh giá cao cách những người bán lẻ cứ luôn miệng giới thiệu mặt hàng. Chẳng có gì phải vội vã cả. Các bà các cô có những món cần mua trong đầu, nhưng họ cũng hào hứng nhìn ngó khắp nơi và vì vậy rất dễ bị “du” bởi những gì họ nhìn thấy. Họ không nhìn tất cả với quan điểm sẽ mua nó, họ chỉ nhìn để tán thưởng chứ không có ý định mua. Nếu món hàng có sức hấp dẫn họ mà giá lại không quá đắt thì thế nào họ cũng sẽ mua, dù chưa rõ là sẽ dùng nó vào việc gì. Đối với một số doanh nghiệp, mục tiêu cũng giống như các món hàng đối với phụ nữ hơn là đối với đàn ông khi đi mua sắm. Họ chỉ có một mục tiêu chung chung là nhìn ngắm xung quanh chứ không có một mục tiêu xác định là tìm kiếm cái gì cụ thể. Khi cơ hội hấp dẫn xuất hiện thì tiếp theo sau sẽ là hành động. Về bản chất thì quan điểm có tính cơ hội rất khác với quan điểm phát triển cơ hội. Nhưng trong thực tế nó vẫn được việc.



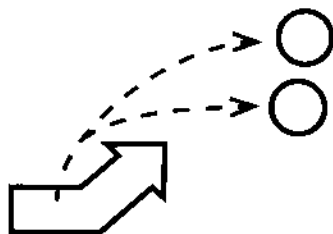
91. Những mục tiêu mơ hồ

Không có những mục tiêu rõ ràng, đó là điều tồi tệ nhất đối với cả hai thế giới. Đó không phải là sự tự do mang tính cơ hội trong việc thay đổi hướng đi để theo đuổi một cảm dỗ, hay là việc đi theo một kế hoạch vững vàng để đến cái đích cụ thể. Trong thực tế, những mục tiêu mơ hồ sẽ cản trở doanh nghiệp không làm được gì nhiều và không xác định được hành động tích cực. Những mục tiêu mơ hồ có thể gồm mục tiêu duy trì thị phần hoặc theo kịp với công nghệ và tạo giá trị gia tăng cho khách hàng. Các chính trị gia thì khác, họ buộc phải có những mục tiêu mơ hồ để nhanh chóng “đổi giọng” cùng những người ủng hộ họ hoặc cho phù hợp với hoàn cảnh hiện thời. Đối với họ, việc có một mục tiêu rõ ràng cũng có thể coi như hành động “vạch áo cho người xem lưng” và đối thủ sẽ đâm vào lưng họ. Bất cứ sự chuyển hướng nào cũng bị xem là rút lui hoặc “quay ngoắt 180 độ”. Bất cứ đoạn ngừng nào trong quá trình thực hiện mục tiêu cũng bị quy là bội ước đối với những lời hứa khi tranh cử. Các doanh nghiệp không phải chịu đựng búa rìu dư luận nếu không thực hiện được cam kết. Các cổ đông và nhà phân tích chứng khoán chỉ muốn thấy những hành động thực sự. Hành động có nghĩa là dịch chuyển; và ở đâu có dịch chuyển thì ít nhất ở đó người ta cũng có thể tuyên bố rằng sự dịch chuyển đi theo một hướng cụ thể. Ở mức độ xấu nhất, một mục tiêu mơ hồ nên được diễn đạt bằng những ngôn từ chính xác nhất. Đó cũng chính là kỹ năng mà các luật sư được trả tiền công cao ngất ngưởng trong một lĩnh vực khác.



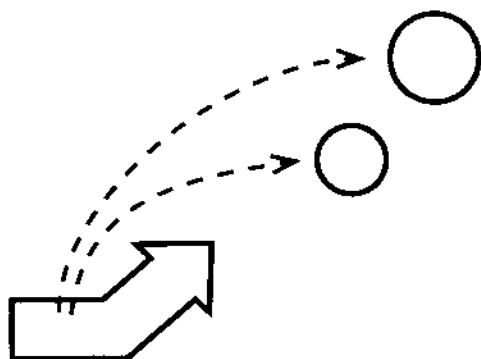
92. Mục tiêu thay thế

Nhiều cô gái trẻ nhận thấy họ hoàn toàn có thể yêu hai người đàn ông cùng một lúc. Họ quy việc đó cho tính thiếu cương quyết của mình và cho sự quyến rũ không thể cưỡng lại được của cả hai người đàn ông đó. Điều đó thực sự là hình thức của sự rút lui an toàn. Nếu bạn không biết chính xác cái gì sẽ diễn ra thì tốt nhất nên dành cho mình những cơ hội mở. Những viên tướng chỉ huy nhận thấy những mục tiêu thay thế là thực sự cần thiết. Nếu một cứ điểm bị chứng minh là không thể chiếm lĩnh được hay bị đối phương đoạt trước thì họ phải có sẵn những mục tiêu dự phòng khác. Rõ ràng điều này khác với việc bắt cá hai tay của các cô gái và không phải là việc theo đuổi cả hai mục tiêu cùng một lúc. Thực chất đây là việc đứng ở một vị trí khi cần thiết có thể “tung chiêu” nhanh nhất. Ngược lại, các doanh nghiệp cảm thấy khó có được những mục tiêu thay thế này. Đó là bởi vì lựa chọn này hay lựa chọn khác vẫn có thể tốt hơn, và sự kiêu hãnh không cho phép các nhà quản trị đồng ý chọn cái tốt thứ hai, tại sao không nghĩ đến nó ngay từ đầu? Nếu đối thủ cạnh tranh và hoàn cảnh được coi như “kẻ địch” thì một doanh nghiệp cũng nên có những mục tiêu thay thế giống như vị tướng chỉ huy quân đội. Một sự thay đổi trong các tình huống mà không được dự đoán trước một cách chính xác thì điều đó có nghĩa là kế hoạch không chính xác ngay từ đầu. Trong khi đó những người lập kế hoạch lại thích tính chính xác hơn là tính linh hoạt.



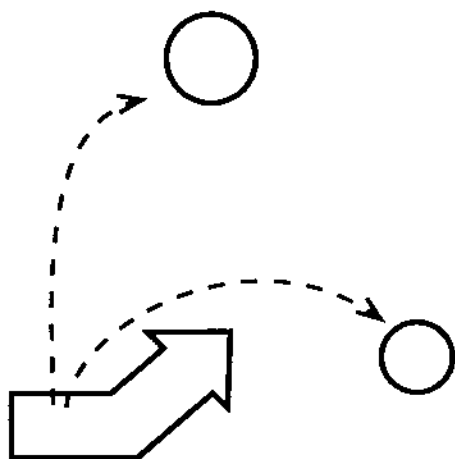
93. Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn

Hình vẽ cho thấy mục tiêu ngắn hạn là một bước đi trên con đường thực hiện mục tiêu dài hạn. Nhìn chung, cách nghĩ như thế bao giờ cũng đúng, nhưng theo nghĩa cụ thể, đôi khi điều này lại không chính xác. Một doanh nghiệp có thể coi hoạt động kinh doanh như một mục tiêu ngắn hạn đơn giản chỉ để tạo ra nguồn tiền mặt nhằm sinh lợi, tạo dựng cơ sở khách hàng hoặc đạt tỉ lệ lợi nhuận cao trong quá trình tiến đến một thứ hoàn toàn khác. Có thể có cách tiếp cận lệch 45 độ, thậm chí 180 độ, trong đó mục tiêu ngắn hạn có thể bị xem là không phù hợp với mục tiêu dài hạn. Đó là mục tiêu cho ngày hôm nay, ngày mai và những ngày sắp tới. Nhưng liệu đó có phải là mục tiêu cho kế hoạch của một năm, hai năm hay năm năm không? Liệu một mục tiêu ngắn hạn có hơn gì những chiến thuật được đặt ra lúc này hay lúc khác nhằm thiết lập một chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu dài hạn? Chẳng có câu trả lời dứt khoát nào cho câu hỏi đó. Tất cả phụ thuộc vào bản chất của công việc kinh doanh. Nói chung, mục tiêu ngắn hạn thường kéo dài từ 18 tháng đến 36 tháng, và mục tiêu dài hạn diễn ra trong 5 đến 15 năm.



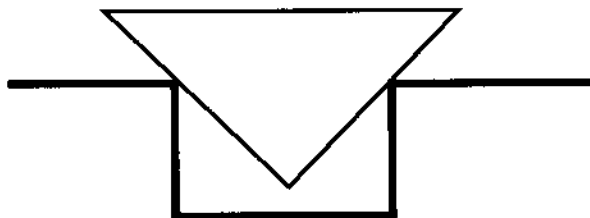
94. Những mục tiêu trái ngược

Đâu đó trong quyển sách này tôi đã viết: có những vấn đề không thể giải quyết được vì giải pháp đòi hỏi những điều trái ngược nhau. Những mục tiêu trái ngược cũng không hoàn toàn là xấu. Thật dễ lập một mục tiêu lớn bao gồm hai mục tiêu nhỏ mâu thuẫn nhau. Điều đó cho thấy để đạt được một trong hai mục tiêu ấy, bạn phải tránh xa mục tiêu còn lại (ví dụ, hạ giá những mặt hàng thương hạng, thiết kế một chiếc xe thể thao gia đình, thiết kế những chiếc vỏ xe không mòn). Theo một cách nào đó, những mục tiêu trái ngược lại mâu thuẫn với chính nó vì khi chúng ta hướng tới mục tiêu này thì lại phải rời xa mục tiêu kia. Ví dụ, khi xây dựng một thị phần cơ bản cho loại vỏ xe không bao giờ mòn, chúng ta sẽ rời xa mục tiêu lợi nhuận dài hạn vì với một chiếc vỏ xe như vậy, khách hàng sẽ chỉ mua một lần. Với nhiều người, tham vọng được mọi người yêu quý và tham vọng thành công chính là những mục tiêu trái ngược nhau.



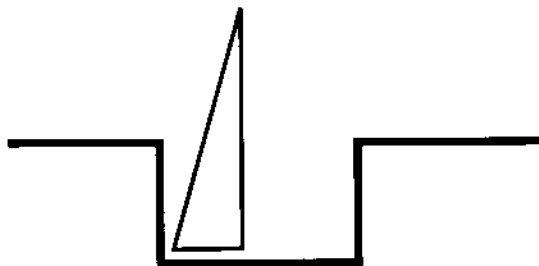
95. Lắp không đúng cách

Khối lượng thì có vẻ vừa vặn nhưng hình dáng hoàn toàn không ổn. Bạn dễ phát hiện ra điều này khi nhìn hình, còn trong tất cả các lĩnh vực khác việc kiểm tra “hình dáng” là cực kì khó khăn. Chúng ta sử dụng từ “mặt cắt nghiêng” để ngụ ý rằng ta đang cố nhìn ra một hình dáng nào đó khi chọn người, chọn một công cuộc kinh doanh sẽ tiếp quản, tiếp cận với một thương vụ, đánh giá mức độ rủi ro. Hình dáng là một tập hợp các đường nét đặc biệt. Rất khó tìm ra những điểm mấu chốt, thậm chí đánh giá chúng còn khó hơn và gần như không thể biết được chúng phù hợp với nhau như thế nào. Bạn có nên đề bạt một người làm việc hiệu quả và có tố chất lãnh đạo nhưng lại khó phối hợp cùng anh ta không? Bạn có nên thực hiện một vụ làm ăn đem lại lợi lộc nhưng một số phần việc trong đó rất tốn kém không? Trên một khuôn mặt, ta chỉ cần thay đổi một chút thôi là các nét đẹp có thể trở thành xấu. Lịch sử có lẽ sẽ khác đi rất nhiều nếu mũi của Cleopatra dài hơn hoặc Napoleon cao hơn một chút. Thường khó đánh giá “tâm vóc” của doanh nghiệp tiếp nhận hơn là “hình dáng” của những gì nhận được. Bạn có thể biết rõ về người mà bạn đề bạt nhưng liệu chúng ta có thực sự biết rõ “tâm vóc” của công việc mà anh ta sẽ đảm nhận không?



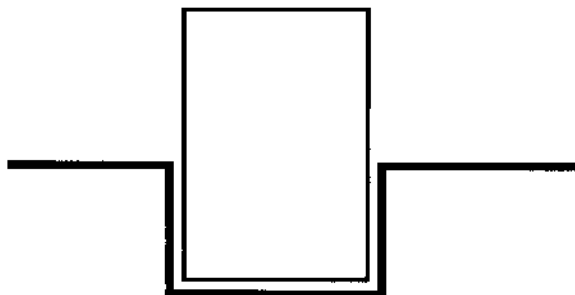
96. Lấp thiếu

Việc lấp thiếu mang ý nghĩa tiêu cực. Nó có thể là một mối nguy hiểm. Có những tình huống mà ai cũng thấy rằng sự thiếu hụt này có thể trở thành thảm họa. Cánh cửa tua bin *hyfil* trong động cơ máy bay RB 2-11 không đủ sức đối phó với hiện tượng chim bay vào cánh quạt (bird-strike). Một người không đủ năng lực cho công việc có thể dẫn tới một sự sụt giảm bất ngờ về tinh thần chung hoặc doanh thu. Một mức giá không đủ bù chi phí đối với sản phẩm đồng nghĩa với sự phá sản. Tuy nhiên trong các trường hợp khác, sự thiếu hụt đơn giản có nghĩa là chúng ta đã không làm đủ những điều lẽ ra phải làm. Một bữa ăn chưa đủ khiến ta cảm thấy đói. Chúng ta nên lưu lại cảm giác đói đó hay tận hưởng các món khi bữa ăn diễn ra? Một tỉ lệ hoàn vốn không đủ có nghĩa chúng ta nhận về ít hơn những gì có thể nhận nếu cho ngân hàng vay tiền nhưng trong khi sự phát triển kinh doanh nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta thì lãi suất lại bằng không. Rõ ràng có một phạm vi từ sự “thiếu hụt” hoàn toàn sai đến sự “thiếu hụt” chỉ kém một chút so với mong đợi của chúng ta. Ở đây có sự cân bằng giữa chi phí và độ hoàn hảo. Những người theo chủ nghĩa thực dụng biết rõ điều này hơn những người theo chủ nghĩa lí tưởng.



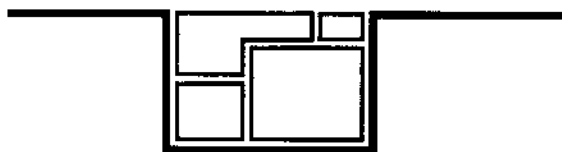
97. Thái quá

Xưa kia có người dùng dao mổ trâu để giết gà. Có phải chúng ta mua nhiều chương trình xử lý dữ liệu hơn mức cần thiết? Liệu chúng ta có cần những người tốt nghiệp đại học loại ưu cho tất cả những công việc này? Liệu thời trang hàng hiệu có xứng với cái giá cao ngất ngưỡng như thế? Chúng ta chẳng có gì phải nghi ngờ về việc “lấp không đúng cách” và “lấp thiếu” nhưng lại cảm thấy phân vân đối với “sự thái quá”. Nếu chúng ta có thể đảm đương được thì liệu “sự thái quá” có gây ra vấn đề gì không? Nếu một người “phẩm chất có thừa” với công việc được giao, chúng ta có thể thưởng. Nếu không cần đến tất cả số thiết bị xử lý dữ liệu đó vào lúc này, chúng ta có thể cần tới chúng trong tương lai. Gần đây, nhiều công ty phát hiện ra mình đã mua bảo hiểm quá mức cần thiết và bằng việc cấu trúc lại hợp đồng bảo hiểm, rút lại một số hạng mục rủi ro, chi phí bảo hiểm có thể giảm bớt. Điều này xuất phát từ quan điểm cho rằng mua bảo hiểm là một việc tốt; và càng mua nhiều càng tốt, tất nhiên chỉ với điều kiện bạn có thể chi trả. Sự thái quá thực ra là một cạm bẫy bởi vì vào thời điểm này nó có thể là một phần thưởng thêm, nhưng sau đó nó có thể là một phí tổn làm chệch hướng các nguồn lực dùng để phát triển. Lấp ngân sách từ số không là một phương pháp nhìn lại từ đầu để kiểm soát những điều “thái quá” đó.



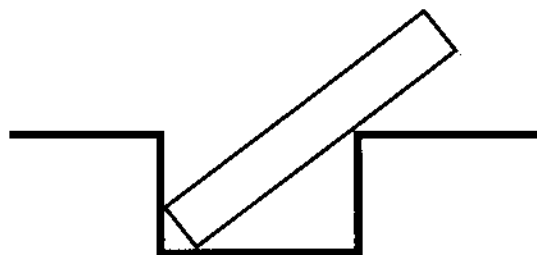
98. Sự phức tạp

Có những người rất khoái sự phức tạp. Họ thích giải quyết các câu đố chữ rắc rối của người Trung Quốc. Họ thích sự phức tạp của một vụ làm ăn sao cho vào lúc hạ màn thì tất cả các mảnh đều khớp với nhau không chệch vào đâu được. Trong thực tế, họ nghi ngờ bất cứ cái gì quá đơn giản và dễ chán với những thứ đó. Các học giả thích sự phức tạp vì bản thân sự phức tạp, và bởi lẽ nó sẽ là một vật thay thế dễ dàng cho các ý tưởng. Hình vẽ cho thấy các mảnh được đưa vào rất khít. Nhưng như thế đã đủ chưa? Nguyên tắc thẩm mỹ và sự sành điệu có thể ít nhiều liên quan tới các tình huống kinh doanh nhưng sự phức tạp ở đây thường là dấu hiệu của rắc rối. Khó khăn trong việc khiến cho các mảnh khớp vào nhau, phức tạp trong việc thực hiện sự lấp đầy đó, mà cả hai điều này đều xuất phát từ sự phức tạp. Các thể thức chính trị phức tạp chỉ có tác dụng trong một thời gian, sau đó thì chẳng làm nên cơm cháo gì. Những gì phức tạp có kết cấu “yếu” và những gì không đủ mạnh đều cần có sự quan tâm không tỉ lệ thuận với nó. Tỉ lệ thất bại của những kế hoạch quá phức tạp rất cao.



99. Đặt chỗ trước

Hình vẽ cho thấy vùng tiếp nhận đã bị chiếm trước bởi một mảnh hoàn toàn không tương xứng. Điều này còn tồi tệ hơn cả việc lấp thiếu bởi lẽ, không giống như mảnh có hình dáng thiếu hụt đã trình bày ở trước vẫn chứa ra những chỗ trống để lấp đầy, mảnh trong hình dưới đây chặn hết cả khoảng trống. Điều này tương tự như hiện tượng trong một ngành kinh doanh đang nở rộ – ví như vô tuyến trong thời kì đầu – những vị trí cao cấp được những người trẻ tuổi chiếm giữ. Thế là những vị trí ấy đã bị “giành trước” trong một khoảng thời gian dài, bằng quãng thời gian một người làm việc từ khi bắt đầu cho đến lúc về hưu. Những người tài giỏi hơn không thể lên nắm quyền. Khi nghiên cứu cái gì đó, chúng ta có khuynh hướng nghiên cứu trong bối cảnh của nó. Nó có làm tốt mọi việc không? Nó có làm những cái phải làm hay không? Có vấn đề gì không? Người ta thường ít khi xét xem ở vị trí đó có thể sử dụng nguồn lực khác được không. Phòng nghiên cứu chất đồng những dự án có vẻ có giá trị nếu tính riêng từng cái. Nhưng nhiều trong số đó có thể được thay thế bởi những dự án thậm chí còn tốt hơn, mang tính khả thi hơn nhờ vào sự phát triển kĩ thuật. Các môn dạy ở trường đều đáng học nhưng thời gian biểu đã bị lấp đầy, và nhiều trong số các môn học ấy đã chiếm trước khoảng không gian quý giá mà có thể được lấp đầy bằng các môn học khác thiết thực hơn, liên quan nhiều hơn đến thế giới hiện đại.



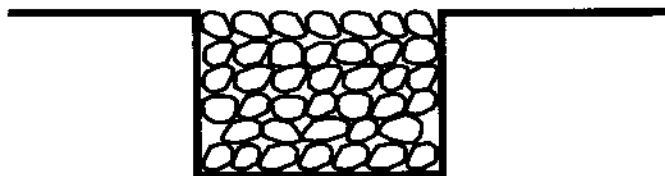
100. Kết hợp để lắp đầy

Khi công việc ngày càng trở nên phức tạp, chúng ta càng khó khăn hơn trong việc kiếm được một người phù hợp để thực hiện. Ngày nay, một giám đốc điều hành phải có sự hiểu biết sâu xa về tài chính, anh ta cũng cần phải giỏi làm PR, am hiểu về công nghệ, có khả năng xử lý với các vấn đề trong lao động, và (bao giờ cũng vậy) anh ta phải giỏi trong việc tuyển chọn nhân viên. Có những thời điểm ta phải công nhận rằng một yêu cầu chỉ có thể được đáp ứng bởi hai loại người, trong đó một người có tài năng còn người kia có những phẩm chất còn lại. Lịch sử của các doanh nghiệp thành công cho thấy có sự kết hợp giữa một bên là những con người dám nghĩ dám làm và một bên là những vị luật sư (hoặc kế toán) cừ khôi. Thay vì kiếm một người hội đủ các nhu cầu, chúng ta có thể tìm kiếm sự kết hợp giữa một số người. Không cần phải nói chắc ai cũng biết điều này khó hơn rất nhiều. Hai nửa cái đầu thông thái thực sự chưa chắc đã tạo ra được một cái đầu thông thái thực sự, hai chuyên gia chưa hẳn đã tạo ra một chuyên gia thứ thiệt; nhưng hai dụng cụ thì có thể làm tốt hơn một dụng cụ đa năng.



101. Các đơn vị chuẩn

Cái hố ở hình vẽ được lấp đầy bằng các hòn bi. Bất kể tròn méo ra sao, cái hố cũng luôn có thể được lấp đầy bởi các hòn bi. Các hòn bi này đủ nhỏ và linh hoạt để lấp đầy khoảng trống gần bằng với việc ta đổ chất lỏng vào đó. Chẳng có gì đặc biệt về các hòn bi này, cũng chẳng có gì khiến chúng phù hợp với tình huống này hơn tình huống khác. Nói theo cách thực tế thì những đơn vị chuẩn tương đương nhau có thể dùng cho mọi hoàn cảnh là tiền bạc, thời gian và con người. Những đơn vị chuẩn này có thể “khớp” với bất kì tình huống nào. Kết quả đầu ra phụ thuộc vào việc cấu trúc tình huống đó thuận tiện thế nào trong việc sử dụng những đơn vị chuẩn. Lí thuyết về dây chuyền sản xuất là chia nhỏ quy trình ra thành các yếu tố giản đơn mà không đòi hỏi một sự đào tạo đặc biệt. Nếu có ý định sử dụng đơn vị chuẩn, chúng ta cần cấu trúc lại các tình huống sao cho sản phẩm được yêu cầu không đòi hỏi gì khác ngoài đơn vị chuẩn. Ở mức độ đạt được, nó có nghĩa là chỉ nhìn vào tài sản công ty, giá trị thị trường và sự lưu chuyển của dòng tiền vào ra hơn là bản chất của công việc kinh doanh. Cần phải biết rằng một trong những hệ quả của việc gia tăng độ phức tạp là sẽ quay về với đơn vị chuẩn. Sự phức tạp được chuyển từ các thành phần sang vật chứa.



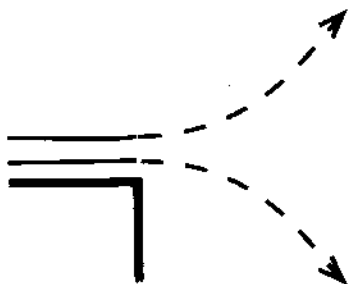
102. Sự tiếp nhận mang tính thích nghi

Trong hình vẽ, “hố” tiếp nhận đã phải thay đổi để chấp nhận những gì đổ vào nó. Các hình vẽ trước trong chương này tập trung vào vấn đề cố gắng lấp đầy một cái hố cụ thể nào đó. Trong trường hợp này, rõ ràng cái hố có độ linh hoạt. Ở nước Anh, dù bạn giỏi đến mấy, khi xin việc bạn cũng có thể bị từ chối nếu vị trí đó không còn trống; nhưng ở Mỹ, người ta sẽ tạo ra một vị trí mới để tận dụng tài năng của bạn. Khi tìm kiếm một cái gì đó, lẽ tất nhiên ta cần đưa ra một bộ khung gồm các yêu cầu, nó cho biết chính xác chúng ta đang tìm kiếm cái gì. Không phải dễ dàng gì khi thay đổi các yêu cầu của chúng ta cho phù hợp với một thứ có giá trị mà chúng ta bắt gặp. Nó không dễ bởi vì, nói một cách cực đoan, đó có thể là một chính sách nguy hiểm, tương tự như việc các bà nội trợ vơ vét hàng trong đợt đại hạ giá vào tháng giêng, rồi mua về những thứ mà họ sẽ chẳng bao giờ dùng tới bởi cửa rẻ là cửa ôi. Bao giờ cũng vậy, đầu óc con người không phải lúc nào cũng trong tình trạng cân bằng. Người ta bao giờ cũng thích sự an toàn của những thứ tuyệt đối, “Điều này bao giờ cũng đúng”, “Không bao giờ nên làm việc này”.



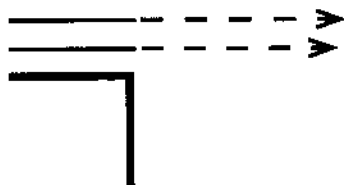
103. Biên độ lớn của tương lai vô định

Trong hình, hiện tại là đường vẽ liền nét, kết thúc tại điểm mép. Sau đó chúng ta sẽ đứng trước một tương lai không xác định. Đường liền nét tượng trưng cho sự chắc chắn và khi hiện tại chấm dứt thì cũng là lúc nó được tiếp nối bởi đường đứt đoạn của sự không chắc chắn. Đường vẽ phía trên (trong số hai đường) cho thấy viễn cảnh của “trường hợp tốt nhất”. Đây cũng là cái nhìn lạc quan nhất về tương lai. Đường phía dưới nói lên tình thế xấu nhất. Ở đâu đó giữa hai nét vẽ này là một thực tế có thể xảy ra trong tương lai. Nếu trong các kế hoạch của mình, chúng ta hi vọng điều tốt nhất và lường đến cả những điều xấu nhất thì chúng ta đã sẵn sàng cho mọi điều xảy ra ở giữa hai thái cực trên. Trong hình vẽ, có một khoảng trống lớn giữa đường kẻ lạc quan và đường kẻ bi quan, nó đủ lớn để bao gồm mọi tình huống có thể xảy ra. Nó cũng cho thấy rằng có rất nhiều điều không chắc chắn. Trên thực tế, biên độ của sự không chắc chắn rộng đến mức chúng ta dám nghi ngờ tính hữu dụng của những dự đoán về tương lai. Nếu một dự báo chỉ ra rằng mọi điều đều có thể xảy ra thì đối tượng đọc dự báo sẽ chẳng thu lượm được gì nhiều so với trước khi đọc dự báo, trừ một điều: bây giờ anh ta biết rằng chẳng viễn cảnh nào có nhiều cơ hội xảy ra hơn so với những viễn cảnh khác. Thông tin tiêu cực này có giá trị.



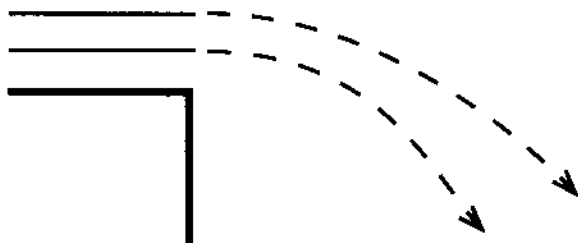
104. Phép loại suy

Ở đây, những dự báo mở rộng các xu hướng hiện tại đến tương lai. Phần lớn các dự báo hoạt động theo phương thức này bởi vì cũng không có cách nào khác. Nếu chúng ta không dự đoán thì cần phải xem xét đến điều gì đó. Điều duy nhất có thể nghiên cứu ở đây là hiện tại và tương lai. Vì vậy, chúng ta sẽ đi theo một số xu hướng mà bỏ qua các xu hướng còn lại. Hoặc nếu có thể, chúng ta sẽ gộp các xu hướng với nhau để tạo ra một kết quả lí tưởng. Đó là những ví dụ về phép loại suy. Kể cả khi chúng ta có một phương pháp mà không cần dùng đến phép loại suy thì điều đó cũng chỉ là vô ích bởi vì sẽ chẳng có ai tin kết quả đó. Các kết quả chỉ đáng được chấp nhận khi chúng có mối liên hệ hợp lí với những xu hướng hiện hành. Hình vẽ biểu thị người dự đoán cho rằng trong tương lai mọi việc sẽ gần giống như trong thời điểm hiện tại (ít nhất là trong cái cách mà anh ta miêu tả sự việc). Mặc dù suy đoán này có thể sai, nhưng nó vẫn là dự đoán có thể dùng được theo chiều hướng nó sẽ không sai hơn những suy đoán sai về sự thay đổi. Người ta có thể tranh luận rằng, việc tiên đoán sẽ không có sự thay đổi là chiến lược đáng tin hơn nhiều so với việc tiên đoán có sự thay đổi để rồi phải đoán thay đổi đó là gì.



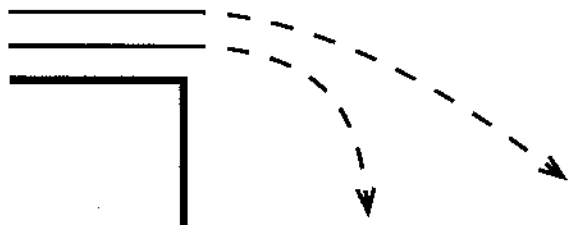
105. Mức độ đen tối phía trước

Ở đây, cả hai đường biểu thị viễn cảnh tốt nhất và xấu nhất đều có xu hướng đi xuống. Khác biệt duy nhất là nét vẽ đi xuống của viễn cảnh xấu nhất “gấp” hơn so với nét vẽ đi xuống của viễn cảnh tốt nhất. Ít nhất, chúng ta có thể rút ra kết luận rằng chẳng có lí do nào để lạc quan. Chúng ta luôn chuẩn bị cho sự đi xuống của viễn cảnh xấu nhất nên có thể còn ngạc nhiên thích thú khi viễn cảnh ấy xảy ra chậm hơn dự tính. Có những nhóm người tiên đoán ngày tận thế (vào khoảng năm 1000) và đã bán hết tài sản của mình chỉ để có được một chỗ ngồi trên đỉnh núi. Thật khó nói họ sẽ vui hay buồn khi cái ngày diệt vong theo dự đoán ấy đến chậm hơn tính toán của họ. Đôi khi lao vào kinh doanh một mặt hàng đang trong xu hướng thoái trào cũng có mặt tốt của nó. Như trên một con tàu sắp đắm, thiên hạ sẽ cố sống cố chết thoát ra ngoài, hơn nữa không nhà tư vấn nào đưa ra lời khuyên nên lao vào ngỗ cụt ấy. Nhưng thảm họa không phải bao giờ cũng chắc chắn sẽ xảy ra như mọi người vẫn nghĩ, và như vậy, những người có thần kinh thép lại dám liều sẽ kiếm được những khoản lợi béo bở do không có đối thủ cạnh tranh. Xác định đúng mức độ đen tối là rất quan trọng kể cả khi sự thật về nó đã được chấp nhận.



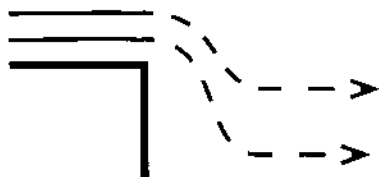
106. Cái xấu đến nhanh

Hình vẽ dưới đây tương tự với hình trước, chỉ khác ở chỗ nét vẽ chỉ viền cảnh xấu nhất rơi với tốc độ nhanh hơn, gấp gáp hơn. Đường cong trong hình cho thấy sự phản hồi mang tính tích cực đối với điều xấu có thể xảy ra. Đó không phải là đường cong biểu thị không khí xì ra khỏi một quả bóng bay hoặc một thị trường biến mất dần dần, mà là đường cong của sự suy thoái mang tính hệ thống. Vì thế trong trường hợp này, sự khác biệt giữa viễn cảnh xấu nhất và viễn cảnh tốt nhất chỉ là về chất lượng chứ không phải về định lượng. Lạm phát có khác với siêu lạm phát. Nhìn về tương lai, bao giờ cũng rất khó nói được những thay đổi nào sẽ diễn ra trong hệ thống mà chúng ta biết (dân chủ, chủ nghĩa tư bản, giới ngân hàng) và thay đổi nào sẽ làm biến đổi toàn bộ hệ thống. Khi chơi cờ Tỉ phú, bạn sẽ khó đoán được chiến thuật của người cùng chơi, hay xúc xắc sẽ đổ ra số mấy, mà chỉ biết chắc một điều rằng người cùng chơi bao giờ cũng tuân theo luật chơi. Trong dự báo về tương lai, ta không thể chắc chắn về điều gì cả. Bản thân những quy luật cũng còn có thể thay đổi. Nói chung, việc bắt buộc phải dự đoán về những thay đổi trong hệ thống và trong hành vi là cực kì phức tạp, thế nên hầu hết những người phải làm việc này đều giả định rằng hệ thống sẽ không thay đổi (trừ khi có những cuộc cách mạng) và rằng nếu mọi thứ đều có xu hướng thay đổi thì việc dự đoán sẽ chẳng có ý nghĩa gì bởi sẽ chẳng có tổ chức nào hành động dựa trên những tiên đoán này.



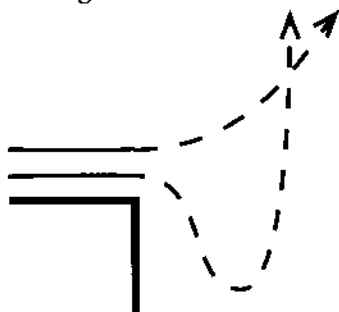
107. Tình trạng ổn định

Trong hình vẽ bên dưới, cả hai viễn cảnh xấu và tốt đều đi xuống trong tình trạng ổn định, và mức độ ổn định đó rõ ràng thấp hơn mức hiện tại (về sản phẩm, năng suất, lợi nhuận, mức sống, GDP, hoặc bất cứ thứ gì khác). Tình trạng ổn định của viễn cảnh xấu nhất thấp hơn nhiều so với viễn cảnh tốt nhất, nhưng diễn tiến chung trong tương lai là giống nhau. Một dự báo như vậy sẽ không cố gắng tiên đoán về những thay đổi tiệm tiến dẫn tới trạng thái ổn định. Cũng có thể có những rối loạn và trời sập trước khi toàn hệ thống đạt đến trạng thái ổn định. Những dự đoán về tình trạng ổn định bao giờ cũng dựa trên những ước tính về hành vi hệ thống xã hội. Cũng có những ước đoán về phản hồi và sự thẩm định. Có những ước đoán về sự cân bằng cung cầu. Thậm chí còn có cả những ước đoán chưa được kiểm chứng về sự hợp lý của hành vi con người. Nói chung, trạng thái ổn định cho dù có xấu đến mấy đi nữa cũng dễ đối phó hơn là những đường cong và đường lên xuống bất thường. Tất nhiên, nếu người dự đoán xác định được mức trung bình của những dao động đáng kể thì trạng thái ổn định tổng thể không đáng tin cậy bằng trạng thái ổn định vốn có. Có rất nhiều hoạt động kinh doanh (như kinh doanh hàng hóa hay chứng khoán) phụ thuộc vào mức độ dao động.



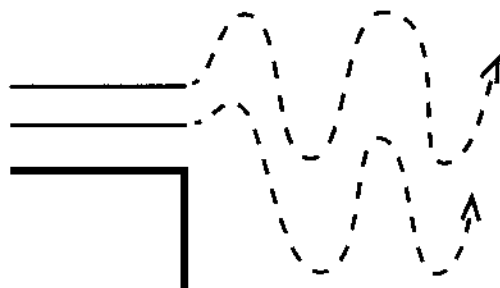
108. Lạc quan

Hình vẽ hiển thị một hướng đi kì lạ cho thấy đường cong thể hiện tình trạng xấu nhất đã thực sự cắt ngang qua đường cong biểu hiện tình trạng tốt nhất để có được một kết quả tốt hơn. Nghịch lí này được giải thích rất đơn giản. Đường cong thể hiện tình trạng tốt nhất cho thấy sự lạc quan ngày một gia tăng: mọi thứ ngày càng tốt hơn. Đường cong thể hiện tình trạng xấu nhất cho thấy một tai họa xảy ra ở giai đoạn đầu. Từ đồng tro tàn đổ nát của tai họa đó, một hệ thống mới hoặc một khái niệm mới thành công hơn cái cũ đã nổi lên như kiểu phượng hoàng cất cánh. Ví dụ từ thảm họa trong lĩnh vực sản xuất ô tô, người ta đã có một khái niệm mới về ô tô và khái niệm mới này đã thành công bất ngờ. Một điều nghe cứ như huyền thoại bởi những nhà tiên tri về thảm họa chỉ xem đó là tai họa, chứ không phải là bước nhảy cần thiết cho một điều tốt đẹp hơn. Rất khó có sự hài hòa giữa cảm giác u sầu và niềm vui phát lộ ra cùng một lúc. Tuy nhiên, hiện tượng này khá phổ biến trong kinh doanh thông thường. Chẳng hạn, đổ ra quá nhiều vốn sẽ dẫn đến sự sụt giảm về giá và phá sản. Lúc này, một cú huých của thị trường đủ khiến những đối thủ yếu hơn bị tiêu diệt. Nhưng đó lại là cơ hội tuyệt vời cho những ai còn trụ lại được bởi kinh doanh là một lĩnh vực rất rõ ràng, và những doanh nghiệp mới cũng khá dè dặt trong việc tham gia vào thị trường.



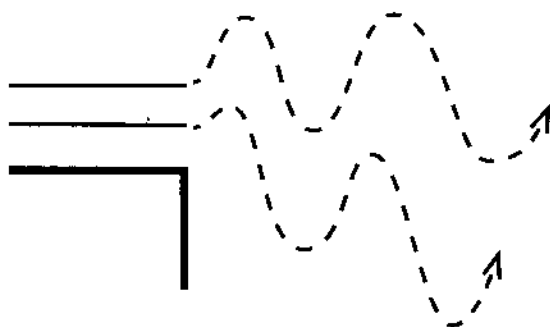
109. Con đường gập ghềnh

Hình vẽ đưa ra lời dự đoán rằng tương lai sẽ gồm những chu kì kinh doanh hết như trong quá khứ và hiện tại. Như ở phần trước, đoạn đi lên của đường cong cho biết con người dự đoán về sự bùng nổ không ngừng và ở đoạn đi xuống, người ta dự đoán về sự khủng hoảng sẽ làm cho tình hướng thay đổi vĩnh viễn. Dự đoán về tình hướng xấu nhất cũng cho thấy đỉnh của đồ thị không quá cao còn vùng lõm thì lại rất xuống quá sâu. Câu hỏi thú vị đặt ra ở đây là, việc kinh doanh gặp nhiều rủi ro hơn bởi những dao động ngắn hạn hay xu hướng dài hạn? Công việc kinh doanh sẽ ngày càng trở nên khó khăn hơn. Một mặt, đó là hệ quả của việc mở rộng quy mô cũng như sức ép cạnh tranh trong kinh doanh; mặt khác, đó cũng là kết quả của lí thuyết tài chính vốn không cho phép lãng phí và vì vậy mà bỏ qua những bước đệm làm giảm tác động của khủng hoảng. Tần số của chu kì kinh doanh và mối lo của các ông chủ ngân hàng sẽ quyết định xem vòng quay ngắn hạn hay xu hướng dài hạn, cái nào là quan trọng. Nếu các chu kì kinh doanh quan trọng nhất thì chúng ta đang lãng phí thời gian để dự đoán về một tương lai xa.



110. Tuột khỏi vạch giới hạn

Dự báo một lần nữa cho thấy các chu kì kinh doanh, nhưng lần này đường cong thể hiện tình huống xấu nhất dao động đi xuống, trong đó đỉnh sau lại thấp hơn đỉnh trước và mỗi vùng lõm lại ngày càng sâu hơn. Sự dao động này đặt chồng lên một đường vạch thấp hơn và đều đặn hướng thẳng xuống dưới. Nói chung loại dự đoán này hiện được đưa ra để nói về nền công nghiệp phương Tây. Suy thoái sẽ diễn ra mạnh mẽ và những áp lực cạnh tranh sẽ làm doanh nghiệp suy giảm khả năng sinh lợi; tất nhiên nhu cầu tăng lương và chi phí cho các phúc lợi xã hội sẽ kìm hãm lợi nhuận, những nhà đầu tư có tổ chức sẽ đầu tư vào những khu vực an toàn hơn. Liệu đoạn đường tuột dốc đi thẳng xuống có thực sự gây tác động? Liệu một doanh nhân có nên đầu tư nhiều tiền hơn nữa để đi trước đối thủ? Hay là nên đầu tư ít đi vì doanh thu ngày một giảm xuống, hoặc giả rút khỏi cuộc chơi này để nhảy sang một lĩnh vực kinh doanh khác mà họ có thể làm một việc tương tự? Trừ khi độ dốc của đường thẳng đi xuống rơi rất gấp, bằng không việc giảm sút chỉ gây ra vài hậu quả thực tế, ngoại trừ việc khiến cho áp lực từ phía đối thủ ngày càng tăng lên rõ rệt. Hầu hết những hiện tượng sụt giảm dài hạn đều được chấp nhận như một phần của bản chất năng động trong kinh doanh.



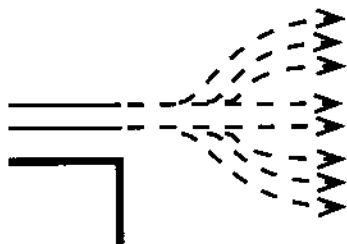
111. Biên độ dao động mở rộng

Đường cong thể hiện tình huống xấu nhất cho thấy biên độ dao động càng ngày càng lớn hơn. Đúng như thế, một đỉnh của dao động trong tình huống xấu nhất đó đã vượt quá cả đỉnh điểm của tình huống tốt nhất. Dao động trong kinh doanh mỗi lúc một lớn hơn. Có nhiều lí giải cho vấn đề này. Tốc độ tăng nhanh đến chóng mặt của các phương tiện truyền thông khiến con người thực hiện mọi việc nhanh hơn và khiến các xu hướng trở nên gần gũi với cách nghĩ của mình hơn. Thị trường thay thế đối với những sản phẩm công nghiệp có nghĩa là tần số mua sắm có thể giảm. Thay vì cứ hai năm, người tiêu dùng lại đổi xe một lần, nay với những sản phẩm thay thế, cứ ba năm người ta mới mua xe một lần, và điều này khiến lượng bán ra sụt giảm mạnh. Có một vài tấm đệm có tác dụng “giảm chấn” trong hệ thống. Cả sự hoảng loạn lẫn lòng tham đều có sức lan truyền nhanh như trao đổi qua điện thoại hoặc telex. Tốc độ của những điều khác gây nên nỗi sợ thật sự về việc bị bỏ lại đằng sau. Bên cạnh lượng tiền khổng lồ của các tổ chức, diễn biến các đồng tiền mạnh như euro và đôla, giá dầu thô và sự bất ổn dường như là những nguồn tự nhiên. Hình vẽ cho thấy sẽ đến một thời điểm hệ thống không phục hồi được từ điểm thấp nhất mà vẫn tiếp tục tụt xuống đến mức sụp đổ hoàn toàn. Dường như hoàn toàn có lí khi cho rằng những bước dao động ngày càng mở rộng biên độ và cuối cùng sẽ hoàn toàn vượt khỏi tầm kiểm soát. Tuy vậy, những doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào sự dao động như vậy lại ít có khả năng phó thác vào sự suy giảm của hệ thống.



112. Dự báo đa viễn cảnh

Mỗi viễn cảnh đưa ra đều rõ ràng và chi tiết nhưng lại có quá nhiều viễn cảnh được dự đoán. Bạn có thể chọn cái nào phù hợp nhất với mình. Tạo ra nhiều viễn cảnh như vậy không hẳn là việc ai cũng muốn làm. Phải thừa nhận rằng điều này không hề chắc chắn mà chỉ có một số lượng giới hạn các sự việc có thể xảy ra. Trong thực tế, bạn tính toán tất cả các khả năng thay thế và kiểm tra từng khả năng xem nó ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của mình ra sao. Bạn tính toán làm sao để công cuộc làm ăn có thể “sống” được trong hầu hết các viễn cảnh và thực sự mang lại lợi nhuận. Dự báo đa viễn cảnh có ích hơn một dải dài những điều không chắc chắn vốn dự báo rằng bất cứ việc gì cũng có thể xảy ra giữa cái tốt đẹp nhất với cái tồi tệ nhất. Phương pháp này thừa nhận có những quy tắc mang tính tổ chức nhằm đảm bảo các xu hướng sẽ kết hợp với nhau thành những mô thức rõ ràng. Cùng lúc đó có nguy cơ rằng một dự báo đa viễn cảnh như vậy cũng chẳng có gì chắc chắn hơn tác phẩm hư cấu. Tất cả đều phụ thuộc vào mục đích của sự việc khiến chúng ta cần đến một viễn cảnh. Và nó có thể làm giàu trí tưởng tượng của chúng ta.



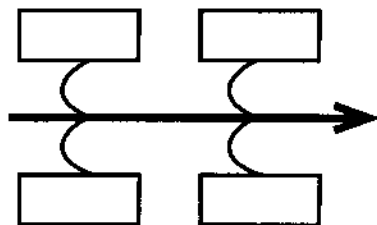
113. Sự gián đoạn

Mọi đường cong dự đoán cho thấy đến nay nó đã ít nhiều trở nên bằng phẳng hơn. Hình vẽ cho thấy các bước thay đổi đột ngột và theo từng tầng bậc. Đó là những sự gián đoạn bởi vì không có mối dây liên kết giữa sự thay đổi và những gì đã xảy ra trước đó. Đây có thể là một bước đột phá bất ngờ trong tổng hợp hạt nhân hay phương trình tiêu tốn năng lượng quang điện. Đó có thể là một cuộc chiến hoặc một thứ virus đang lan nhanh trong hệ tư tưởng mới. Không có cách trung thực nào để người dự đoán có thể chêm vào những sự gián đoạn một cách hợp lý, bởi vì theo định nghĩa, chúng là những gì không thể dự đoán. Anh ta có thể hình dung rất nhiều loại gián đoạn có thể xảy ra, như tôi đã làm ở đây, và có thể dùng một trong số đó để tạo nên viễn cảnh thay thế. Thế nhưng điều này không có nghĩa là có thể đưa ra hết tất cả các khả năng gián đoạn, hầu hết các khả năng đó còn là điều mà ta chưa thể nhận thức đầy đủ vào lúc này. Có lẽ chúng ta nên quay lại với văn hóa nô lệ như Athen ở Hy Lạp. Nếu không thể dự đoán hay đối phó với những sự gián đoạn nghiêm trọng, liệu chúng ta có nên lo lắng về chúng? Câu trả lời là chúng ta có thể đánh bạc với sự xuất hiện và bản chất của chúng bằng cách sắp đặt các vấn đề sao cho chúng ta được hưởng lợi từ đó. Điều chúng ta không nên làm là phụ thuộc vào những việc đã xảy ra.



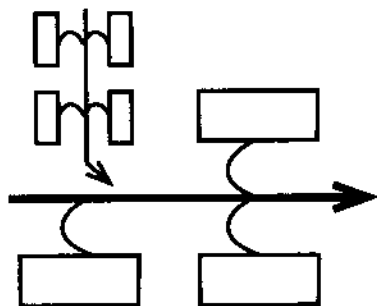
114. Lập kế hoạch

Có hai cách để đi trên một bãi biển đầy đá. Bạn có thể đi cẩn thận từng bước một, hoặc chạy nhanh hơn và giữ thăng bằng trong các bước chạy. Thay vì tính toán để có từng bước vững chắc, bạn sẽ “cứu” một bước đi “tồi” bằng bước đi vững chắc tiếp theo. Điều tương tự xảy ra như với môn xe đạp một bánh, bạn thực hiện một vài điều chỉnh cần thiết và khắc phục các sai sót. Thiếu một bản vẽ chi tiết và tỉ mỉ, việc thi công một ngôi nhà có thể sẽ lâm vào tình trạng chậm trễ, lãng phí và lộn xộn. Việc lập kế hoạch là bước quan trọng nhất để đảm bảo rằng các nguồn lực được sử dụng một cách hiệu quả nhất. Không có lí do gì để chờ đợi nhiều tuần liền cho công việc đổ bê-tông, cũng không có lí gì bạn lại bày la liệt trên công trường những ống thép mà chỉ sau này bạn mới cần đến. Hình vẽ đề xuất cách làm thế nào các nguồn lực có thể kết hợp với nhau để tạo thành một lực đẩy chung cho việc thực hiện kế hoạch. Một kế hoạch gồm thời gian thực hiện, các nguồn lực và hành động cụ thể xét trên tổng thể hơn là một phép cộng của các phần. Ngoài ra còn có vấn đề về mức độ kết hợp và sức đột phá của kế hoạch. Một kế hoạch phải có tính hành động cao nếu không nó không phải là bản kế hoạch mà là một bản sơ đồ xếp xó trong nhà kho. Bản kế hoạch có nghĩa là làm cho mọi việc xảy ra – chứ không phải chỉ miêu tả cái gì sẽ xảy ra.



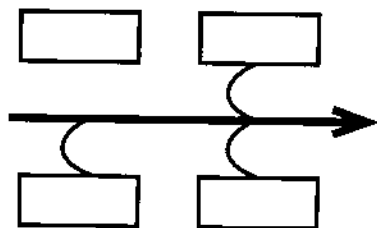
115. Kế hoạch phụ

Hình vẽ cho thấy cách thức kế hoạch phụ được bổ sung vào kế hoạch tổng thể. Có thể có những kế hoạch phụ cho các bộ phận khác nhau hoặc các khu vực khác nhau của một bộ phận. Trong một công trình xây dựng, đội thợ điện có kế hoạch phụ cho riêng mình. Làm thế nào để thiết lập một kế hoạch phụ? Có ba cách khả thi. Cách thứ nhất, mỗi bộ phận tự lập một kế hoạch riêng mà không cần quan tâm đến những bộ phận khác. Cuối cùng các kế hoạch riêng lẻ đó sẽ được phòng kế hoạch tổng hợp lại và điều chỉnh để chúng tương thích nhau. Kể cả khi có sự tham khảo và tư vấn giữa các bộ phận trong mỗi giai đoạn thì kế hoạch kiểu này vẫn mang tính chấp vá, đặc biệt khi thời gian là yếu tố cốt lõi. Kiểu lập kế hoạch này có thể tạo sự thúc đẩy nhưng không mang lại hiệu quả cao. Cách thứ hai, giao việc lập kế hoạch tổng thể cho phòng kế hoạch, sau đó các bộ phận trong công ty tự lập kế hoạch cho mình dựa trên bộ khung của kế hoạch chung. Cách thứ ba, phòng kế hoạch soạn thảo mọi kế hoạch lớn nhỏ và yêu cầu các bộ phận phải làm theo. Khó khăn ở đây là phòng kế hoạch có thể không am tường về hoạt động thực tế của các bộ phận khác nhau, nên một kế hoạch tổng thể mang tính lí thuyết có thể sẽ không thực hiện được. Thông thường, cách thứ hai được lựa chọn với sự cân bằng giữa sự hoàn hảo và tính thiết thực.



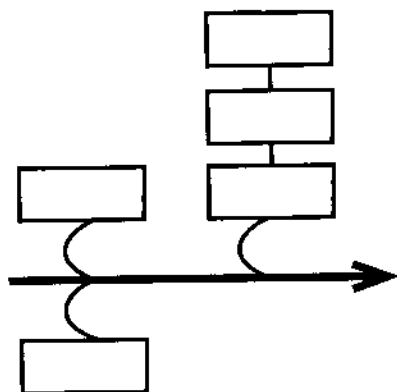
116. Kế hoạch không đầy đủ

Một bản kế hoạch không đầy đủ thì chưa phải là kế hoạch. Hình vẽ cho thấy một khía cạnh trong các nguồn lực bị bỏ qua và không liên kết với kế hoạch tổng thể. Thay vì đi vào chi tiết công việc tại mỗi bước, kế hoạch loại này có thể cho phép một sự linh hoạt hoặc những yếu tố ngẫu nhiên. Ví dụ, nếu giá kim loại tăng quá cao, ta có thể chuyển sang chất dẻo. Phạm vi của sự linh hoạt cần phải được xác định một cách thận trọng và những lựa chọn khả thi phải được giải thích thật rõ ràng, bởi lẽ trong một bản kế hoạch chặt chẽ, sự “chệch hướng” bất ngờ tại một mắt xích nào đó có thể gây ra sự xáo trộn dây chuyền trên toàn hệ thống. Với một bản kế hoạch chưa hoàn chỉnh, sau này bạn sẽ khó có một cái nhìn tổng thể từ đầu đến cuối. Hiển nhiên, lập kế hoạch thì chẳng ai sẵn lòng thiết kế một “khu” dành cho những sai sót và nhầm lẫn. Bởi vì lường trước những yếu tố này đồng nghĩa với việc thừa nhận bản kế hoạch của mình không hoàn hảo, mà hoàn hảo chính là mục đích tất cả những người lập kế hoạch muốn nhắm tới.



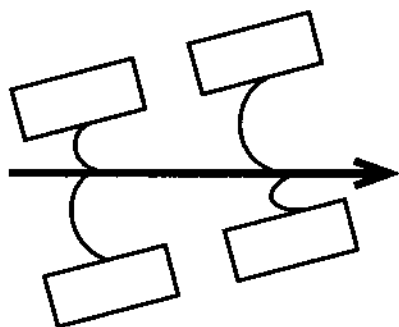
117. Kế hoạch nhiều lỗ hổng

Hình vẽ cho thấy nếu bạn quá tập trung vào một yếu tố thì sẽ có khuynh hướng coi nhẹ những yếu tố khác. Điều này rất thường xảy ra trong công tác lập kế hoạch vì một vài bộ phận không thể xác định rõ ràng được mọi thứ. Ví dụ, phòng nghiên cứu và phát triển có thể xác định rõ những nguồn lực cần thiết, thậm chí cả hướng hành động hiệu quả. Thời điểm hoàn thành mục tiêu, khoảng thời gian gián đoạn và quá trình kiểm tra đều có thể được đề cập đến, nhưng thời gian cần thiết để giải quyết những khó khăn hoặc tạo ra bước đột phá lại không được dự tính. Giống như các công việc khác, việc lập kế hoạch luôn có xu hướng quá tập trung vào những yếu tố được xem là quan thiết đối với quá trình của chúng ta, đồng thời xem nhẹ những yếu tố khác. Chúng ta có thể không có khả năng lập kế hoạch cho tất cả những thứ không thể trù tính, nhưng cần phải xem xét đến nó trong bản kế hoạch.



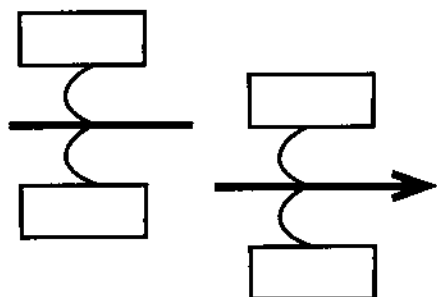
118. Kế hoạch bất thường

Vì kế hoạch là một chuỗi những quyết định và lựa chọn có chủ đích, kĩ lưỡng nên kết quả của nó dường như không bao giờ được coi là bất thường; nếu không thì toàn bộ quá trình sẽ là bất thường (xét trong sự đối lập với tiến trình không có kế hoạch). Tuy vậy, trong thực tế vẫn có những kế hoạch bình thường và những kế hoạch bất thường, với nghĩa không có gì khác biệt ở tính thẩm mĩ của bản thiết kế. Có những kiểu thiết kế “thông thường” và cũng có những kiểu thiết kế khiên cưỡng, “bất thường”. Hình vẽ cho thấy một kế hoạch bất thường, trong đó lực đẩy của bản kế hoạch không tuân theo sự sắp đặt thống nhất của các nguồn lực. Một kế hoạch như vậy có thể được thực hiện và áp đặt lên một tình huống, nhưng có vẻ nó không thể tiến hành suôn sẻ. Kế hoạch bất thường đi ngược lại những quy định của công ty, sự liên kết của các nguồn lực, văn hóa của công ty và thói quen trong kinh doanh. Điều này hoàn toàn không có nghĩa các kế hoạch chỉ được lập theo cách thông thường. Giống như một nhà điêu khắc có thể tạo ra tác phẩm độc đáo của riêng mình nhưng vẫn phải tuân theo quy tắc đục đẽo gỗ, một nhà kế hoạch có thể lập ra bản kế hoạch theo ý mình nhưng phải đi theo xu hướng của công ty.



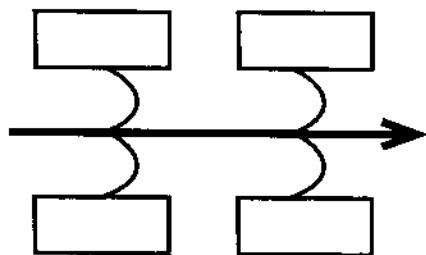
119. Đứt đoạn

Hình vẽ gợi ra một kế hoạch bất ngờ bị đứt khúc. Phần cốt lõi của kế hoạch đã bị phá vỡ. Có thể đó là việc thất bại trong một khâu quan trọng nào đó của cả quy trình. Có thể do những nguyên nhân bên ngoài, chẳng hạn giá dầu tăng đã gây ra sự gián đoạn đứt khúc này. Ta có nên học tập việc các kiến trúc sư lập bản thiết kế cho một tòa nhà có tính đến yếu tố động đất để dự phòng cho những bước gián đoạn này? Một kế hoạch nên bao gồm các giải pháp thay thế và vị trí “rút lui”, các tính toán cho những tình huống bất ngờ, nhưng cũng phải có giới hạn nhất định cho sự linh hoạt này. Kế hoạch có thể dự kiến tới những “thất bại trong vòng an toàn” theo chiều hướng thất bại đó chỉ khiến mọi thứ quay lại tình trạng ban đầu chứ không bị đẩy đến thảm họa. Tuy nhiên, trong thực tế, các kế hoạch vẫn thất bại hoặc hỏng bét. Chúng ta cần cố gắng sửa chữa một kế hoạch thất bại trong bao lâu? Và trong khoảng thời gian nào chúng ta nên từ bỏ nó để lập ra một kế hoạch mới? Một vài nước trên thế giới tiến hành những kế hoạch năm năm nhưng chẳng có gì đảm bảo thời hạn đó là bất khả xâm phạm. Một kế hoạch lập ra cho thời hạn năm năm có thể cần thay đổi chỉ sau một năm. Không có gì mâu thuẫn ở đây cả. Một con tàu nhỏ neo để đi đến đích có thể phải thay đổi thủy trình trên đường đi hoặc thậm chí phải thay đổi cả điểm đến.



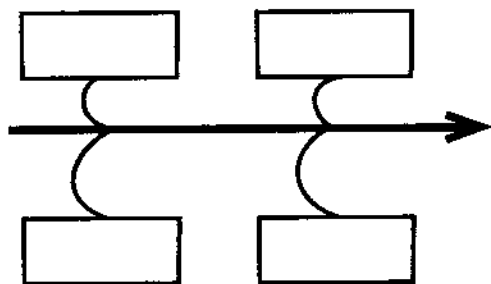
120. Sự xung đột

So sánh hình bên dưới với các bức hình khác trong mục này ta có thể thấy những đường nối cong quay theo hướng ngược lại. Trong các hình khác, đường nối cong xuôi theo hướng mũi tên kế hoạch. Hình vẽ này thể hiện sự xung đột. Clausewitz, một triết gia người Đức về lĩnh vực chiến tranh, đã sử dụng thuật ngữ “xung đột” để bao hàm tất cả những khó khăn rắc rối có thể cản trở việc thực hiện kế hoạch. Ở đây từ “xung đột” cũng được dùng với hàm ý này. Sự xung đột không ngăn cản quá trình vận động. Nhưng điều này có nghĩa quá trình thực hiện kế hoạch cần phải thêm nhiều nỗ lực, phải bỏ ra công sức để khắc phục xung đột cũng như phải tiếp tục thực hiện kế hoạch. Nó còn có nghĩa một khi nhiệt tình bị vơi đi sẽ kéo theo tiến độ thực hiện kế hoạch chậm lại ngay lập tức. Xung đột bao gồm cả sự phản kháng hoặc bất mãn của những người phải thực hiện kế hoạch. Nó cũng có thể hàm chứa những quy trình công kênh, vướng mắc và thiếu thông tin phản hồi. Sự xung đột cũng bao gồm những chậm trễ về mặt pháp lý hay các vấn đề mà Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái của Mỹ, Ủy ban Chống độc quyền của Anh gặp phải. Sự xung đột có thể liên quan đến việc đào tạo cán bộ quản lý mới. Nói một cách ngắn gọn, nó bao gồm tất cả những vấn đề làm chậm tiến độ thực hiện kế hoạch.



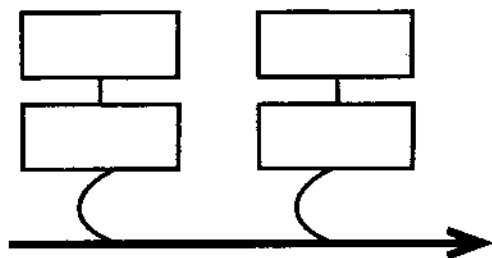
121. Sự mất cân đối

Các kế hoạch thường nghiêng về hướng này hoặc hướng khác. Có những công ty đi theo hướng sản xuất, lại có những công ty theo hướng marketing. Một kế hoạch có thể nghiêng theo cấu trúc tài chính hoặc theo hướng phát triển công nghệ. Xu hướng đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ ưu tiên cho những yếu tố có lợi thế hơn. Hướng phát triển cho những yếu tố này sẽ là tối ưu và được giữ gìn trong bản kế hoạch. Các yếu tố khác phải được lập sao cho phù hợp với những yếu tố đó. Bởi vì không có gì đảm bảo rằng tất cả các xu hướng ưu tiên đều có được sự liên kết chính xác nên có thể cần phải thay đổi cách liên kết. Khu vực được “ưu ái” hơn sẽ trở thành lĩnh vực ưu tiên và các yếu tố khác phải đi theo nó. Một kế hoạch không cần “công bằng”, “dân chủ” hay “bình đẳng” gì cả. Trường các bộ phận có thể cảm giác kế hoạch cần như vậy, nhưng đó chỉ là sự khẳng định nặng tính cảm xúc và đậm màu sắc cá nhân. Tuy nhiên, điều quan trọng cần phải có sự cân nhắc cẩn thận và tỉnh táo trong khi chọn lựa xu hướng và phải tính đến chính sách điều hành của công ty. Nó không nên chỉ do người lập kế hoạch tự đề ra hoặc chịu áp lực từ trường một bộ phận nào đó.



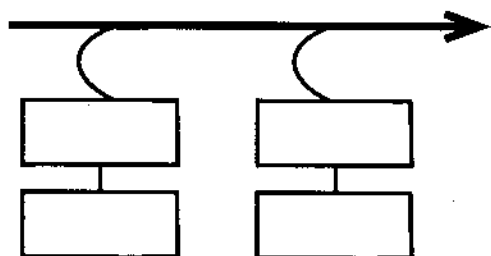
122. Kế hoạch từ trên xuống

Kế hoạch “từ trên xuống” là một kế hoạch xuất phát trực tiếp từ những chiến lược và mục tiêu của công ty. Nó dựa trên cái đích công ty muốn nhắm đến hơn là vị trí hiện tại của công ty. Đó có thể là kế hoạch nhằm thay đổi và vận động. Cũng có thể đó là kế hoạch để tăng trưởng và phát triển. Những ý tưởng thể hiện trong kế hoạch này có thể còn chưa tồn tại trong công ty. Đó là bản kế hoạch hành động cho rất nhiều những ý tưởng sẽ tiếp tục sinh sôi nảy nở. Kế hoạch được coi là kế hoạch dựa trên ý tưởng. Điều này không có nghĩa nó không có tính thực tiễn mà việc lập kế hoạch hướng tới tương lai đòi hỏi phải có ý tưởng. Mối quan hệ giữa chiến lược hành động và việc lập kế hoạch rất quan trọng ở đây vì đã có quá nhiều tổ chức không tạo ra được sự khác biệt. Một chiến lược không được phép phát triển như yếu tố phụ trong nỗ lực của bộ phận lập kế hoạch. Việc định ra chiến lược hoàn toàn khác với việc lên kế hoạch. Trong thực tế sẽ là hết sức nguy hiểm khi cho phép chiến lược và kế hoạch cùng được vận dụng tại một nơi. Nguy hiểm bởi chiến lược rất dễ dàng chịu tác động của những nhu cầu, thói quen và sự thoải mái của việc lên kế hoạch. Ví dụ, kế hoạch giống như dự báo và các con số, những thứ này có thể “trói chặt” chiến lược vào những khu vực có thể tạo ra chúng. Lập kế hoạch là để hiện thực hóa chiến lược chứ không phải tạo ra chiến lược.



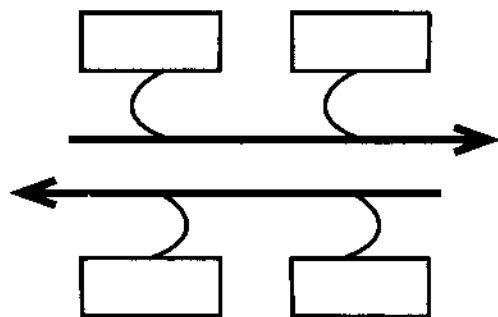
123. Kế hoạch từ dưới lên

Ở đây việc lập kế hoạch dựa trên những nguồn lực. Nó phụ thuộc vào các nguồn lực, tài sản, thói quen và văn hóa của công ty. Kế hoạch kiểu này được thiết kế để sử dụng các nguồn lực một cách tối ưu và bảo vệ cách thức tốt nhất đó cả trong tương lai. Một kế hoạch như vậy sẽ dựa nhiều vào vị trí hiện tại của công ty hơn là vị trí công ty hướng đến. Đây là một kế hoạch mang tính ổn định hơn là thay đổi. Nó không chỉ đơn giản là việc quản lý nguồn lực mà còn có ý nghĩa rằng điểm xuất phát cho kế hoạch như vậy không phải là khái niệm mang tính chiến lược trong tương lai, đó là sự đánh giá những nguồn lực hiện tại. Rõ ràng có sự trùng lặp đáng kể giữa kế hoạch từ trên xuống và kế hoạch từ dưới lên, nhưng có một khác biệt cơ bản cần làm rõ. Kế hoạch từ trên xuống hay kế hoạch từ dưới lên, việc loại nào được ưa thích hơn còn phụ thuộc vào bản chất công ty, tình hình diễn biến thị trường và phong cách của người điều hành. Một công ty bán lẻ có thể sẽ chọn một kế hoạch từ dưới lên, cũng như một hãng hàng không. Một ngân hàng cũng có thể sẽ chọn kế hoạch từ dưới lên nhưng lẽ ra họ nên chọn kế hoạch từ trên xuống.



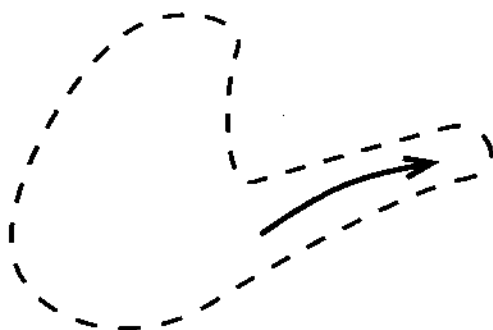
124. Những kế hoạch mâu thuẫn

Hình vẽ thể hiện rất rõ ràng: có hai kế hoạch đi theo hai hướng khác nhau. Một công ty không thể lập hai kế hoạch mâu thuẫn nhau. Tuy vậy vẫn có thể xảy ra hiện tượng: kế hoạch trước (hoặc người điều hành trước) đẩy công ty đi theo hướng A trong khi kế hoạch sau (hoặc người điều hành mới) lại đẩy nó đi theo hướng B. Kế hoạch cũ có thể không còn hoạt động chính thức nhưng nó vẫn có thể vận hành một cách phi chính thức. Các đơn vị khác nhau trong một doanh nghiệp có thể lập kế hoạch riêng không đi theo hướng kế hoạch tổng thể mà họ đang thực hiện. Ở điểm này tôi không viết về những mâu thuẫn, xung đột, bè phái hay trục trặc nội bộ, mà chỉ thuần túy nói về việc phát triển theo hai hướng khác nhau. Về hình thức, tất cả vẫn ổn, nhưng nó giống như những bước nhảy sai nhịp. Không khó hiểu khi một người Mác-xít quan tâm nhiều đến kế hoạch lâu dài để xóa bỏ chủ nghĩa tư bản hơn là sự tồn vong của công ty mà anh ta làm việc. Đó là trường hợp cực đoan nhưng một nhân viên tiếp thị có thể khôn khéo chống lại kế hoạch chuyển từ định giá cao sang định giá thấp, hoặc anh ta có thể ngầm phá hoại kế hoạch thu lợi nhuận từ những sản phẩm cũ thay vì đầu tư cho sản phẩm mới.



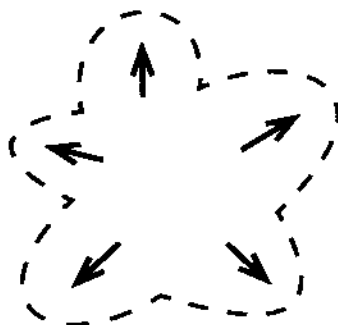
125. Lực đẩy

Nét vẽ đứt khúc thể hiện “trường” thông tin có sẵn trong suy nghĩ của chủ thể tư duy. Mũi tên cho thấy nỗ lực của anh ta đi theo hướng nào. Trong trường hợp cụ thể này, trường thông tin được kéo dài theo một hướng nhất định: thông tin “đổ xô” về hướng đó. Nỗ lực tập trung và sự kiên quyết có thể tạo ra một lượng thông tin đáng ngạc nhiên nhưng động cơ thúc đẩy phải lớn. Thế giới quanh ta tràn ngập các loại thông tin, nó thách thức chúng ta dành nhiều sức lực để tìm kiếm thông tin hữu ích cho mình. Thu thập thông tin không phải việc dễ dàng, và thường diễn ra rất chậm. Những người có thiên hướng hoạt động thích giao việc tìm kiếm thông tin cho người khác. Thậm chí cả những người khác này (các nhà nghiên cứu) cũng phải được định hướng và việc định hướng này chỉ xuất phát từ những hiểu biết đã có về lĩnh vực này. Nhiều công việc kinh doanh thành công được thiết lập dựa trên mỗi một thông tin rằng chưa có doanh nghiệp nào tung ra dịch vụ hay sản phẩm đó. Yếu tố cải tiến có thể rất chậm, các công việc được đưa ra dựa trên thông tin loại này có cơ hội thành công hơn các công việc lập trên cơ sở phát minh sáng kiến.



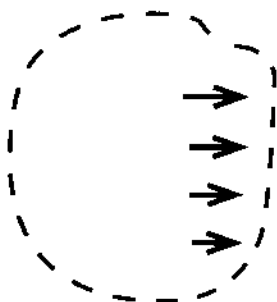
126. Tìm hiểu thông tin khái quát

Các mũi tên chỉ theo những hướng khác nhau cho thấy trường thông tin được mở rộng toàn phần theo tất cả các hướng. Tìm kiếm thông tin khái quát khó hơn nhiều so với tìm kiếm thông tin cụ thể bởi vì tất cả các hướng đều có liên quan với nhau. Đây là một lời khuyên cũ nhưng vẫn đúng, rằng nếu bạn muốn làm việc trong một lĩnh vực nào (bảo hiểm, bất động sản hay chế biến thực phẩm) bạn nên dành thời gian tìm hiểu về lĩnh vực đó. Đây cũng là lời khuyên khôn ngoan trong trường hợp không có sự thay thế cho những dạng thông tin khái quát được tập hợp theo cách này. Không sự tài giỏi nào có thể bù đắp vào phần hiểu biết về trường thông tin ấy. Nếu không có thời gian học hỏi kiến thức tổng quát trong một lĩnh vực, bạn có thể thuê ai đó am tường về nó. Tuy vậy, bạn không cần thuê một người thông minh nhất trong số đó, bởi vì suy nghĩ của anh ta dù xuất sắc đến đâu cũng chưa hẳn đã là chuẩn mực. Bạn có thể thuê một người có lối suy nghĩ thông thường về lĩnh vực đó, rồi từ người này rút ra những ý tưởng, quy ước và bí quyết. Trên cơ sở đó, bạn có thể tạo cho mình những ý tưởng xuất sắc.



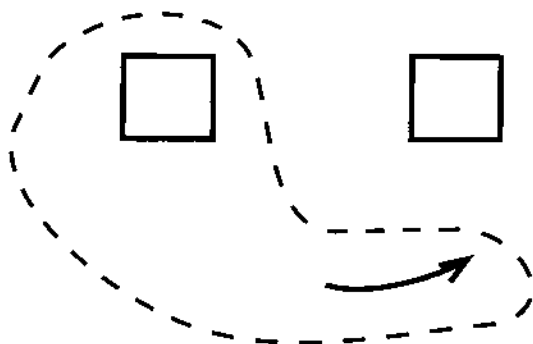
127. Dàn trải

Các vị tướng đôi khi chỉ đẩy một mũi nhọn đội quân tinh nhuệ nhất lên tuyến trước, nhưng có lúc họ dàn hàng ngang tiến lên. Trong hình vẽ, nỗ lực mở rộng trường thông tin nằm dàn trải: nó ở giữa thông tin khái quát và lực đẩy tập trung. Đây là kiểu khảo sát đã hoặc nên được thực hiện trong tình huống tiếp quản. Chỉ nhìn vào con số trong tài khoản một công ty thôi chưa đủ, còn phải tìm hiểu bản chất thị trường, vị thế của các đối thủ cạnh tranh cũng như những thay đổi trong công nghệ. Một công ty nổi tiếng nhưng trong một thị trường bấp bênh có thể không có thị giá cao. Mua bán hứa hẹn có một giá trị cụ thể nhưng lại chẳng có gì độc quyền cho cam kết đó. Việc khám phá thông tin “dàn trải” khá tốn kém và cũng chẳng thú vị, vì thế chúng ta có khuynh hướng kiếm tìm một số nhân tố then chốt để đơn giản hóa nhiệm vụ. Nếu đây là tình huống cần sự đánh giá thì chúng ta sẽ tìm kiếm đánh giá này từ người khác. Chúng ta tin tưởng những đánh giá của người khác hơn là của bản thân mình, đơn giản bởi vì chúng ta biết rõ đánh giá của mình dựa trên cơ sở nào. Thông tin là nguyên liệu thô cũng như bất kì nguyên liệu nào khác và việc mua nó là điều hợp lí. Việc bạn có khả năng tự kiếm được thông tin mình cần chỉ thích đáng nếu bạn không thể mua nổi nó.



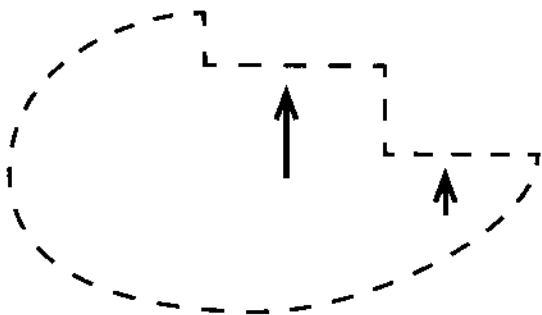
128. Sự kết nối

Phần lớn suy nghĩ của chúng ta và việc khám phá thông tin liên quan đến việc kết nối mọi thứ lại với nhau. Khi trong tay có những thông tin rời rạc tách biệt, chúng ta kết nối chúng lại với nhau. Có phải các manh mối là một phần của xu hướng nào đó? Thế đâu là bức tranh toàn cảnh? Ý nghĩa nào được thêm vào khi các phần khác nhau được ghép lại? Nhận thức muộn màng cũng là điều tốt, nó cho biết lẽ ra chúng ta phải nhận thấy các khuynh hướng trước khi tất cả những dấu hiệu hiển lộ một cách rõ ràng. Để kết nối mọi thứ lại với nhau, chúng ta cần tác động đến thông tin chứ không phải ngồi đợi thông tin tác động đến chúng ta. Điều quan trọng là tận dụng các thông tin đơn lẻ. Những gì thật sự quan trọng không tự phô mình ra một cách hiển nhiên. Có một số thứ không được thực hiện cũng quan trọng như một số thứ đã được thực hiện. Hai người có thể đọc cùng một bài viết trên tạp chí, nhưng người này lại thu lượm được nhiều thông tin hơn người kia. Thực sự có một số người còn kiếm được nhiều thông tin hơn cả chính tác giả.



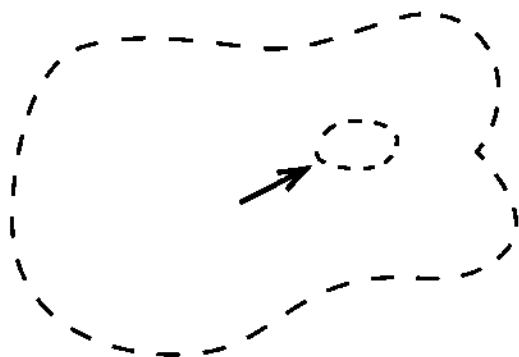
129. Tìm kiếm sự ủng hộ

Chúng ta có ý tưởng và chúng ta muốn biết nó có thể thực hiện được không. Chúng ta có ý tưởng và chúng ta muốn người khác hiểu giá trị của nó. Để làm được cả hai điều này, chúng ta phải tìm được sự ủng hộ cho ý tưởng đó. Trong một số trường hợp giới hạn, chúng ta có thể thực sự thử nghiệm một thứ gì đó trong “phòng thí nghiệm” hay bằng mô hình kĩ thuật. Trong tất cả các trường hợp khác, chúng ta phải tìm kiếm sự hậu thuẫn từ lí thuyết, từ những gì người ta đã làm hay từ kinh nghiệm của chúng ta. Lịch sử là nơi kiểm tra các ý tưởng mới chưa được kiểm tra. Tất nhiên chúng ta sẽ chọn các bằng chứng hỗ trợ cho ý tưởng và phớt lờ những thứ không liên quan. Ngay cả đối với các nhà khoa học cũng có sự tập hợp và lựa chọn các bằng chứng để thuyết phục. May thay, có tính chất lặp đi lặp lại về bản chất con người: một giải pháp tốt có tác dụng trong lĩnh vực này cũng có thể hoạt động tốt trong lĩnh vực khác. Một số điều có vẻ không tốt lúc đầu về sau sẽ vẫn không tốt. Một số điều bạn bày tỏ được người đầu tiên thích cũng sẽ lôi cuốn rất nhiều người khác. Tất cả những điều này có thể được chính thức hóa trong nghiên cứu thị trường. Thậm chí triển vọng trong công tác kiểm tra đánh giá còn tốt hơn.



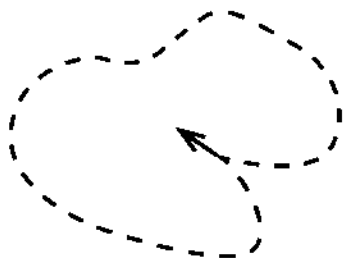
130. Kiểm tra

Chúng ta có xu hướng kiểm tra thông tin của người khác nhưng hiếm khi kiểm tra thông tin của bản thân. Đó không phải là do chúng ta e ngại mà đơn giản việc đó không bao giờ xảy ra. Chúng ta hiếm khi ngồi xuống để kiểm tra các giả định mà chúng ta hay nêu ra. Chúng ta hiếm khi nghi ngờ kết luận rút ra từ chính kinh nghiệm của bản thân. Chúng ta hiếm khi kiểm tra các thói quen của bản thân. Chúng ta biết rằng nếu bắt đầu kiểm tra mọi thứ, chúng ta có thể có kết cục như con rết – bị tê liệt khi phân tích chuyển động các chân. Việc loại bỏ những thông tin cũ hay những thông tin phi thực tế là điều cực kì khó khăn. Chúng ta không có, và không thể có mô chôn cho những ý tưởng cũ rích. Chúng phải được loại bỏ bằng sự quên lãng hoặc bằng sự thay thế bởi những ý tưởng tốt hơn. Chúng ta không thể loại bỏ một ý tưởng cũ để phát triển ý tưởng tốt hơn. Điều tốt nhất chúng ta có thể làm đó là tạo ra thói quen “kiểm tra”, bởi vì điều này cho phép ý tưởng cũ tiếp tục tồn tại nhưng đồng thời gắn chặt vài nghi ngờ và bất mãn với nó.



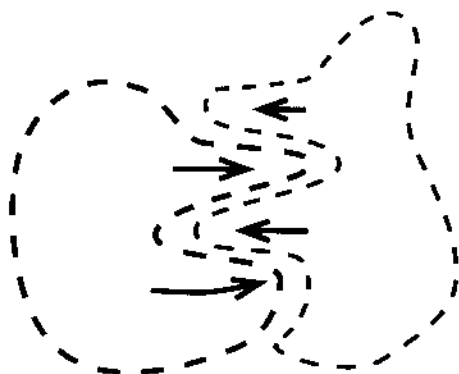
131. Sự hoài nghi

Trong hình vẽ, mũi tên được kéo về phía trong ranh giới của trường thông tin. Nó thể hiện sự hoài nghi khi chúng ta từ chối tin tưởng điều gì đó mà chúng ta đang loại ra khỏi trường thông tin. Cuộc sống dựa trên nền tảng của niềm tin, kì vọng và cả những giả định. Tất cả những gì ta làm đều để hướng về niềm tin. Chúng ta hi vọng máy bay sẽ cất cánh đúng giờ. Chúng ta cũng hi vọng mọi người sẽ trả nợ. Chúng ta hi vọng các sản phẩm sẽ bán được. Phần lớn sự tin tưởng này có vẻ dựa trên kinh nghiệm, nhưng một phần nó được dựa trên mong muốn chủ quan. Chúng ta mong muốn tin tưởng vào điều gì đó và vì vậy cố để tin vào nó. Tôn giáo có xu hướng dựa trên niềm tin của con người vào điều gì đó quan trọng hơn là cuộc sống tầm thường của họ. Có sự khác biệt giữa mơ ước và mơ tưởng viễn vông. Mơ ước cho chúng ta động lực và chiến lược; nếu thiếu tham vọng, chúng ta sẽ không bao giờ bắt đầu. Mơ tưởng viễn vông tạo ra một thế giới tuyệt đẹp cho con người làm việc và bởi vì thế giới đó không có thực nên những việc chúng ta làm sẽ trở nên vô ích. Lí tưởng nhất là thành thật trong đánh giá và giàu tưởng tượng trong ước muốn. Chúng ta không cần phải loại bỏ hết thấy mọi niềm tin vì một số trong đó cho dù không thật nhưng lại có những tác dụng tích cực. Trí tưởng tượng trong marketing là một ví dụ.



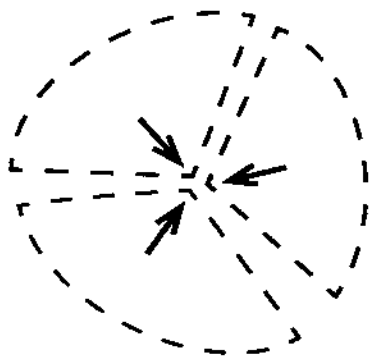
132. Sự trao đổi

Hình vẽ cho thấy hai trường thông tin ngược hướng nhau trông như sự kết hợp giữa các amíp. Tôi đã gặp rất ít thỉnh giả tốt. Hầu hết mọi người sử dụng những câu người khác nói chỉ như sự tham khảo cho các câu nói của mình. Họ ngắt quãng bởi vì họ không sẵn sàng bỏ qua lời nhận xét dẫn đến sự phức tạp. Lắng nghe nghĩa là đang thu hoạch điều gì đó được đưa ra. Điều đó có nghĩa là đọc các dòng thông tin. Nó có nghĩa là đặt ra các câu hỏi để thúc đẩy và cũng để lặp lại những điều dường như được nói để mọi việc sáng sủa, dễ hiểu hơn. Vào giai đoạn cuối của sự trao đổi, mỗi bên đều nên đưa ra những câu hỏi: "Tôi đã nói gì với anh ta và anh ta đã nói gì với tôi?". Nếu câu trả lời cho câu hỏi đó không thể phát biểu bằng lời một cách cô đọng thì cuộc họp hẳn phải để phục vụ mục đích khác chứ không dừng lại ở mức độ trao đổi trường thông tin (có thể nhằm mục đích đưa ra ví dụ có giá trị xã hội hay giá trị được đánh giá tin cậy).



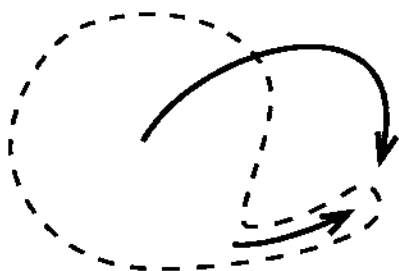
133. Kết hợp lại

Hình vẽ cho thấy các trường thông tin riêng rẽ có thể kết hợp để hình thành nên một trường thông tin rộng lớn. Các trường thông tin riêng rẽ có thể được đưa ra bởi nhiều người khác nhau hoặc chúng có thể nằm chia tách trong suy nghĩ của cùng một người. Bản đồ được tạo ra bởi rất nhiều các nhà thám hiểm khác nhau, mỗi người đóng góp một phần. Các điệp viên cung cấp những phần nhỏ thông tin cho trung tâm, nơi đó bức tranh toàn cảnh dần dần được dựng lên. Trong ngành công nghiệp Nhật Bản, các quyết định được tạo ra trong quá trình kết hợp thông tin. Mỗi người đóng góp một phần thông tin. Vào đúng thời gian, bức tranh được tạo ra và cũng kịp lúc bức tranh được đưa vào kế hoạch và hoạt động. Điều này hẳn là khác biệt so với thói quen biện chứng của phương Tây, trong đó mỗi bên sẽ đưa ra ý kiến của mình và đưa ra các thông tin để ủng hộ ý kiến đó. Bên kia sẽ phản biện ý kiến đó và sử dụng thông tin cho việc phản biện. Chúng ta sử dụng bằng chứng làm vũ khí trong tranh luận, trong khi người Nhật sử dụng nó như một nhân tố trong quá trình xây dựng. Bằng chứng đôi khi có sự đối nghịch. Khi đó chúng ta sẽ phải kiểm tra những đối lập đó, chứ không phải loại bỏ cái này hay cái kia.



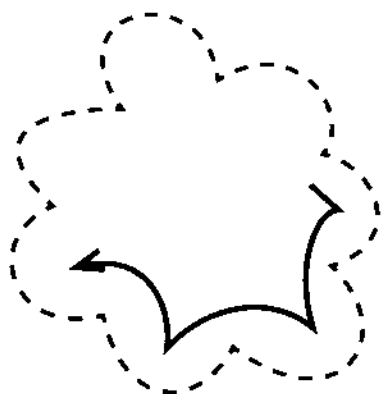
134. Đặt câu hỏi

Mũi tên nhảy vọt ra khỏi trường thông tin chính là câu hỏi. Nó bắt nguồn từ vùng thông tin nhưng lại đi ra khỏi vùng thông tin để tạo một điểm mới. Sự nỗ lực được tạo ra sau đó để đạt được mục đích (cung cấp câu trả lời) bằng cách kéo dài trường thông tin theo hướng đó. Câu hỏi chính là yếu tố để tạo sự tập trung chú ý. Thỉnh thoảng nó tập trung vào những điều đã biết và đôi khi là những điều chưa biết. Đặt câu hỏi cho những gì mà chúng ta đã biết câu trả lời là một cách thức tốt, bởi vì nó có thể làm các câu trả lời đúng đắn và chuẩn hơn đối với những câu hỏi mà trước đây ta vẫn ngỡ: “Tại sao ta làm điều này?” “Ta hi vọng đạt tới điều gì?” “Điều gì đã nâng bước ta lên?”. Với những điều chúng ta không biết, còn khó khăn hơn nhiều. Chúng ta có thể định nghĩa những thứ không biết trong một thuật ngữ rộng lớn – “Điều gì có thể làm tăng lợi ích của ta?” – và điều này thực sự đã xác định cho chúng ta một vùng nghiên cứu. Cốt lõi của câu hỏi cho biết câu trả lời mà chúng ta thích thú: nếu suy nghĩ của chúng ta có thể đạt tới điểm này, chúng ta có thể chấm dứt dòng suy nghĩ đó. Cũng giống như việc giải quyết vấn đề, cái khó trong việc đặt câu hỏi đúng là chúng ta không thể làm được trừ khi chúng ta đã biết trước câu trả lời. Nhưng chúng ta có thể biến nó thành thói quen – và nhiều người đã làm thế – bằng cách đặt ra một số câu hỏi cơ bản có tác dụng tập trung chú ý cao.



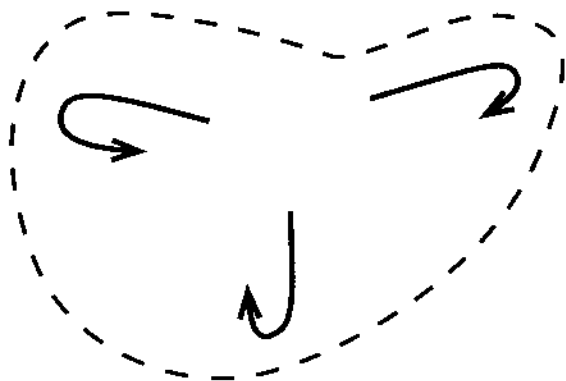
135. Chi tiết

Có những họa sĩ vẽ rất chi tiết và có rất nhiều họa sĩ (như Turner) truyền đạt tâm trạng bằng màu sắc thô. Liệu chi tiết có tạo ra tổng thể hay chi tiết chỉ là cái thấy được từ việc phân tích vì mô cái tổng thể? Nhằm mục đích tư duy, có một mức độ hữu ích cho các chi tiết để có thể ứng dụng được. Nếu trên mức độ đó, nó chỉ là một vấn đề chung, rộng lớn mà không dẫn tới đâu cả. Dưới mức độ đó là vấn đề của sự sa lầy. Những người có suy nghĩ tốt là những người tự động làm tốt ở mức độ đó, nhưng cũng không dễ để định nghĩa. Chi tiết tạo ra vấn đề bởi vì các khái niệm xuất sắc, trong phạm vi của nó, có thể nhấn chìm những chi tiết nhỏ. Dự toán chi tiết có thể tạo ra sự khác biệt giữa ý tưởng hay và ý tưởng tồi. Các bộ phim thường vượt quá ngân sách bởi vì tính cách nghệ sĩ là không kiên nhẫn với các tiểu tiết. Việc vướng mắc quá lâu vào chi tiết không phải là việc vào rừng để tìm cây. Việc bỏ qua chi tiết cũng giống như việc quan sát cánh rừng từ trên cao. Vấn đề là phải xem xét bên trong và bên ngoài chi tiết như một phần của hoạt động tư duy thông thường. Nhưng các chi tiết vẫn tồn tại trong mỗi hoạt động của con người.



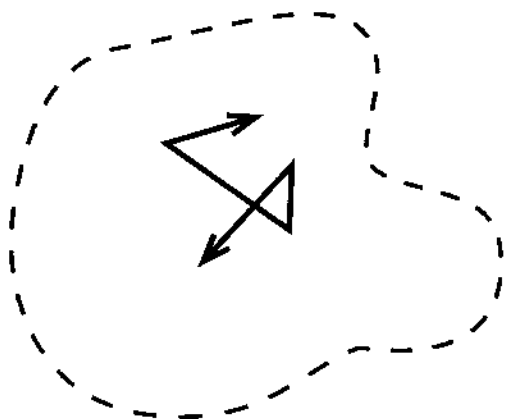
136. Sự hợp nhất

Mũi tên trong hình vẽ quay ngược hướng từ ranh giới trường thông tin đến trung tâm. Vùng này không được kéo dài nữa. Thay vào đó, có nỗ lực hợp nhất những thứ đã được biết đến. Hợp nhất là một quá trình ưa thích: “Tất cả điều này là để thêm vào đâu?” “Chúng ta đã thực sự biết những gì?” “Dựa trên các thông tin hiện có, chúng ta sẽ làm được điều gì?” Ý tưởng thường hoạt động trên những thứ đã được biết đến hơn là mở rộng những thứ chưa biết đến. Với sự hợp nhất, chúng ta đang làm việc với những thông tin hữu hình, sẵn có. Ngay cả tình trạng không chắc chắn cũng hữu hình: “Điều mà ta biết rõ chính là thông tin đó không được rõ ràng”. Với sự hợp nhất, yêu cầu đặt ra là phải có được kết luận. Có thể là không đủ thông tin, trong trường hợp đó sự kết luận chính xác là như thế. Một trong số những bài tập suy nghĩ có tác dụng hữu ích, đó là phải lập ra cho bản thân, cho nhóm một giới hạn về thời gian cuối cùng phải đạt được kết luận. Kết luận không phải là bao gồm thông tin sẵn có: kết luận có thể chỉ rút ra từ một phần thông tin.



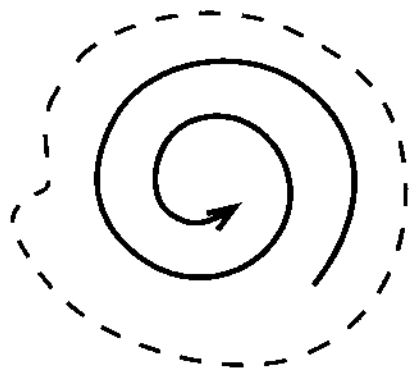
137. Sự rối loạn

Mọi người không thích suy nghĩ. Nguyên nhân sâu xa của cảm giác không thích thú này là một nhân tố chính: sự rối loạn. Nếu không có sự rối loạn, suy nghĩ sẽ thoải mái hơn nhiều và có hiệu quả hơn nhiều. Để tránh sự rối loạn, chúng ta cần thêm một số cấu trúc mà có thể cho phép ta tập trung vào một điều gì đó tại một thời điểm. Điều này cũng đảm bảo có thể giữ gìn được mọi thứ trong đồng hồ hỗn độn cũng như đảm bảo rằng chúng ta quan tâm đến tất cả các vấn đề. Chương trình tư duy mà tôi đã phát triển (chương trình CoRT) hiện nay đang được sử dụng rộng rãi nhất trong việc giảng dạy cách suy nghĩ để tránh sự rối loạn thông qua việc sử dụng các công cụ tập trung cụ thể. Hiện tại nó đang được áp dụng ở hàng nghìn trường học cũng như trong các ngành công nghiệp ở các mức độ khác nhau. Nếu chúng ta lập trình máy tính không chính xác, chúng cũng sẽ rất rối loạn. Chúng ta cần phải cẩn thận để tránh điều này bằng cách tạo ra phần mềm thích hợp. Chúng ta không gặp nhiều khó khăn như vậy đối với bộ não của mình mặc dù nhiệm vụ của nó phức tạp hơn nhiều.



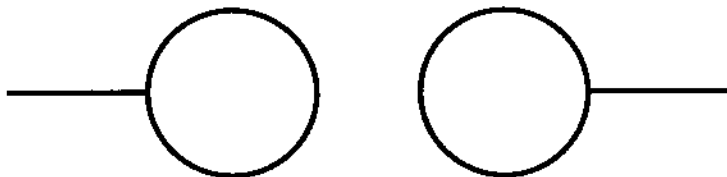
138. Khảo sát

Trong hình vẽ, đường liên xoáy tròn ốc thể hiện trường thông tin khảo sát. Luôn có sự kiểm kê trong kiến thức của chúng ta. Ý tưởng không thực sự bị lãng quên. Ngay cả trong giấc ngủ, việc ghi nhớ các sự việc đến mức chi tiết, thậm chí các sự kiện đã xảy ra hàng năm trước mà một người thực sự đã quên, là hoàn toàn có thể. Lãng quên là một vấn đề trong tiếp thu. Nếu thỉnh thoảng chúng ta không ôn lại kiến thức thì nó sẽ biến mất, và chúng ta thấy rằng khả năng suy nghĩ của bản thân bị co rút. Ở Australia, những người cưỡi ngựa sẽ đi vòng quanh chu vi nhà ga theo định kì chỉ để kiểm tra hàng rào bao quanh. Chúng ta cũng cần phải làm như vậy đối với trường thông tin của mình, dưới dạng kiểm tra định hướng cũng như khảo sát trường thông tin. Có điều gì thay đổi kể từ khi chúng ta nhìn vào nó? Đây là xu hướng mới và đây là sự phát triển? Cơ chế nào để bảo quản và cập nhật thông tin? Có những ý kiến nào sai đối với thời gian và những ý kiến nào có thể tiếp nhận, sử dụng được bây giờ? Đây là tài sản mật của doanh nghiệp? Quy trình kiểm kê hàng hóa càng chuẩn, hiệu quả đem lại càng cao. Có lẽ bây giờ thông tin có sẵn đã đủ cho các câu hỏi vốn được đặt ra từ lâu mà vẫn chưa được trả lời.



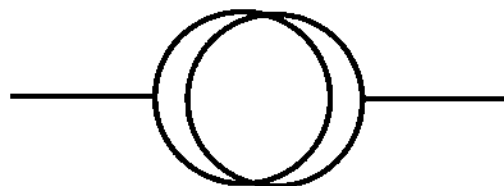
139. Không có sự liên lạc

Hai nhóm đối mặt nhau nhưng không có sự chồng khít giữa “bong bóng” giác quan của họ. Mỗi nhóm có một thế giới quan mà không bị ảnh hưởng bởi nhóm khác. Môi trường vẫn tiếp tục có sự liên lạc với chúng ta là bởi vì thông qua giác quan, chúng ta có thể đọc được các thông tin mà nó cung cấp. Một môi trường mà không muốn liên lạc với chúng ta là một môi trường không có sự liên quan. Sự liên lạc và mong muốn để liên lạc là không liên quan mật thiết. Mong muốn mạnh mẽ nhất có thể không ảnh hưởng đến liên lạc; và ngược lại liên lạc có thể xảy ra khi tồn tại sự ngăn cản nó (như trong giải đấu bài brit). Với sự liên lạc có chủ đích, người liên lạc muốn là một phần của môi trường mà người nhận quan tâm và cũng để tạo ra thông tin được quan tâm đến – nhằm tạo ra một số hiệu quả. Sự ưa thích về mặt tinh thần và sự chú ý không xảy ra nhưng chúng có thể không khác biệt đối với sự liên lạc so với nhận thức. Con người có thể tiếp nhận sự liên lạc, tất nhiên, chỉ là bằng một phần ngôn ngữ được tạo ra. Theo cách nói của McLuhan thì phương tiện truyền đạt chỉ là một phần của thông điệp.



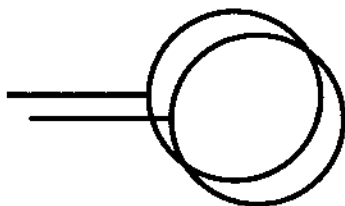
140. Sự liên lạc

Trong hình vẽ bên dưới, các “bong bóng” giác quan chồng chéo lên nhau. Nếu chúng hoàn toàn chồng khít lên nhau, chúng ta có thể có sự liên lạc hoàn hảo, cả hai bên sẽ có các giác quan nhận biết và điều gì xảy đến với giác quan này cũng tức là sẽ xảy ra với các giác quan còn lại. Liên lạc không phải là vấn đề để cố nhét một điều gì đó vào giác quan người khác mà là sự sắp xếp nhận thức một cách tạm thời, trùng khít với ai đó. Hai người cùng nhìn vào một vật hoàn toàn giống nhau có thể có những nhận thức khác nhau, phụ thuộc vào kinh nghiệm, nền tảng và sở thích. Một nghệ sĩ, một nhà sử học nghệ thuật và một khách du lịch có thể cùng nhìn vào một bức họa nhưng nhận thức của họ có thể khác nhau. Sự liên lạc không đạt được bằng cách nhồi nhét. Ý nghĩa tâm lí học của liên lạc (từ ngữ, âm thanh và hình ảnh) chỉ đóng vai trò như một sự khởi đầu. Chúng ta cần có ý tưởng về sự nhận thức mà chúng ta bắt đầu hướng tới.



141. Bán hàng

Bán hàng là một giai đoạn cao hơn của liên lạc. Hình vẽ cho thấy các bong bóng giác quan đang thực sự trùng khít. Thêm vào đó, hướng hoạt động cũng được sắp thẳng hàng. Điều này cho thấy sự thúc đẩy đối với người nhận đã đi theo mong muốn của người tham gia liên lạc. Một người bán hàng có thể giao tiếp với khách hàng một cách hoàn hảo nhưng lại thất bại trong việc bán hàng. Một người bán hàng khác có thể giao tiếp không được hoàn hảo nhưng lại thành công trong việc bán hàng, bởi vì một trong những sự khởi đầu được sử dụng đã đủ để thúc đẩy việc mua bán. Giao tiếp trong việc bán hàng có thể khác biệt so với trong việc giới thiệu và chỉ dẫn. Chỉ dẫn không được nhập nhằng và mơ hồ; nhưng trong bán hàng, việc khởi đầu nhập nhằng và mơ hồ có thể được sử dụng (không phải là lừa dối) bởi vì người bán hàng biết rằng những người nghe khác nhau sẽ phản ứng theo những cách khác nhau. Người bán hàng cố gắng để tạo ra hình dạng của “bong bóng” giác quan. Việc trình bày một sản phẩm đúng với giá trị thực của nó cho người mua, những người không biết về sản phẩm, đòi hỏi nhiều thứ khác ngoài thông tin sản phẩm, bởi vì khách hàng có thể không biết rằng các thông tin đó liên quan thế nào đến nhu cầu của họ. Vấn đề là việc xác định thời gian tồn tại hình dạng của giác quan trước khi nó trở thành lừa dối hay bị vỡ tung ra. Một người đàn ông ốm yếu mà coi trọng bộ đàn hifi hơn một chai thuốc trị bệnh thì chúng ta cần biết được các giá trị mà người đó đề cao.



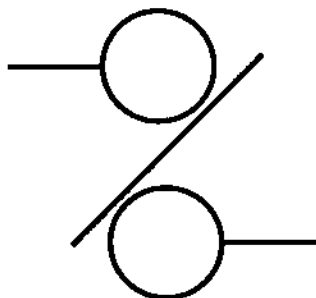
142. Các ngôn ngữ khác nhau

Sự giao tiếp, liên lạc đòi hỏi cả hai bên phải có chung ngôn ngữ nhận thức. Nếu ngôn ngữ của người nhận là hoàn toàn khác biệt thì người nói phải biết cách chuyển về thứ ngôn ngữ đó. Điều này được ứng dụng rõ ràng khi cụm từ “ngôn ngữ” được sử dụng theo cách định hướng đó, nhưng nó được ứng dụng một cách bình đẳng khi làm biểu tượng cho các nhận thức và các giá trị. Ở Cộng hòa Liên bang Đức, có tới hàng nghìn vị “khách công nhân” người Thổ Nhĩ Kỳ. Đã có những nỗ lực được thực hiện nhằm dạy cho họ tiếng Đức, nhưng trong thực tế sẽ dễ dàng hơn nếu dạy cho những đốm công tiếng Thổ Nhĩ Kỳ đủ dùng để có thể giao tiếp với họ. Rất thường xuyên trong giao tiếp, chúng ta luôn cố gắng dạy cho người khác ngôn ngữ và nhận thức của chúng ta, và sau đó thì giao tiếp bằng ngôn ngữ đó. Chúng ta làm thế bởi vì chúng ta sợ rằng ngôn ngữ khác có thể không bao gồm những khái niệm triết học mà chúng ta cần trong giao tiếp. Cố gắng để dạy khái niệm và sử dụng nó trong giao tiếp cùng một lúc là nhiệm vụ bất khả thi. Một lời khuyên rất rõ ràng là: luôn luôn giao tiếp bằng ngôn ngữ của người khác. Tuy vậy, những kẻ mị dân khi thành công trong việc này sẽ bị trách cứ.



143. Rào cản

Hình vẽ đưa ra rào cản vật lí đối với giao tiếp vì vậy mà khi tiến đến nhau, hai bên trượt qua nhau. Các hàng rào giác quan đóng vai trò giống như thế. Chúng có dạng khái niệm ngữ cảnh vốn ngăn không cho có sự trùng khớp nhận thức. Ví dụ đơn giản nhất là khái niệm “we - chúng tôi” và “they - họ”. Bất kể đáp án nào cũng rơi vào một trong hai phía của hàng rào. Cho dù tính logic và mức độ tình cảm của sự giao tiếp đó như thế nào thì hàng rào vẫn ngăn ngừa sự hợp nhất các nhận thức đó. Cố gắng để loại bỏ hàng rào ấy trong lúc giao tiếp quả là sự phung phí nỗ lực. Có lẽ cách tốt nhất là thừa nhận nó, từ đó kiếm tìm và biến nó thành một phần của bong bóng giác quan. Do đó người bán hàng khi gặp phải sự cố sẽ chấp nhận rằng mình là một người bán hàng, và rằng động cơ thúc đẩy anh ta là cố gắng bán hợp đồng bảo hiểm nhân thọ. Hàng rào giờ đây trở nên hữu hình đối với cả hai phía và có thể được đề cập như là: “Tôi sẽ không lãng phí thời gian bán một hợp đồng không có tác dụng tốt bởi vì nỗ lực đòi hỏi là rất lớn – Tôi phải tìm kế sinh nhai. Việc bán các sản phẩm tốt dễ dàng hơn nhiều”. Hàng rào tuổi tác và hàng rào giới tính là tương tự nhau. Trong tất cả các trường hợp, vấn đề không phải là kéo chúng xuống (ít nhất là không phải trong thời điểm của sự liên lạc) mà là khiến chúng trở thành một phần của sự giao tiếp.



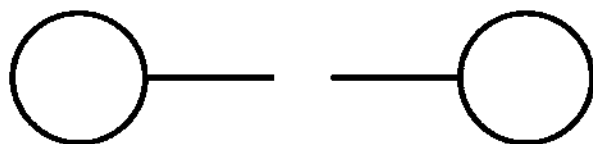
144. Sự giao tiếp giả tạo

Thoạt nhìn dường như là có sự giao tiếp – nhưng không có sự chồng chéo của bong bóng giác quan. Mỗi phía duy trì một bong bóng giác quan của riêng nó nhưng những bong bóng giác quan tạo nên tương thích nên nói chung chúng ăn khớp với nhau như một tổng thể. Trong suốt Thế chiến Thứ hai, các nước đồng minh tư bản đã cộng tác với nước Nga Cộng sản mà không có sự thay đổi quan điểm của hai bên và thiếu nhiều sự liên lạc, giao tiếp thực tế. Có lúc một “tạm ước” là vật thay thế có giao tiếp, liên lạc tốt. Những hạn chế và ranh giới của mối quan hệ này được vạch ra theo cách của những người ủng hộ Nho giáo, và không bên nào cố gắng tạo ra mối giao tiếp làm nền tảng cơ sở cho sự cộng tác. Phương pháp này có quá ít khả năng được sử dụng bởi vì sự giao tiếp, liên lạc có tính chân lí của nó và thói quen của chúng ta là nhằm tìm ra chân lí đúng đắn, hơn là tạo ra những sai lầm dễ bị ảnh hưởng.



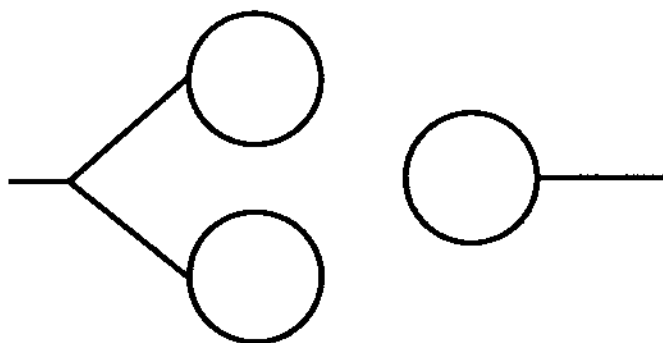
145. Sự phân cực

Sự phân cực là một trong những thói quen tự nhiên thuộc về nhận thức. Nó phát sinh ra một cách trực tiếp từ hình thức tự nhiên của nhận thức, như tôi đã miêu tả ở trong cuốn sách của mình *Cơ chế của nhận thức* (The Mechanism of Mind). Nó không chỉ là tính ngang bướng. Nó quả thực có thể được cường điệu bởi các thói quen biện chứng theo truyền thống của mâu thuẫn và tranh luận, như tôi đã đưa ra ở một phần nào đó trong cuốn sách này, nhưng nó không phát sinh ra từ chúng. Để tạo ra các mô hình riêng biệt thì trí óc phải phân loại các vật một cách rõ ràng từng cái một, giống như người lái xe cố gắng để phân biệt con đường với vỉa hè, thậm chí qua ánh sáng mờ mờ. Trong tất cả các sự phân cực, có một mục đích rõ ràng trong việc đánh giá. Người lái xe cần phải biết lái xe đến nơi nào. Những người có suy nghĩ theo hai thái cực cần phải biết rằng anh ta đồng ý điều gì và cần phải chống lại cái gì. Sự thỏa hiệp lấy đi của người đó nền tảng tình cảm mà các mục đích lý trí yêu cầu. Những người suy nghĩ có tình cảm nhất là những người dùng tình cảm để điều khiển logic. Nghịch lý là có hiện tượng ngược lại, trong đó con người vốn có sự đối lập mạnh mẽ, đang ở mặt này, một cách ngẫu nhiên có thể chuyển sang mặt khác. Nó xảy ra trong tôn giáo và xảy ra trong chính trị. Trong thực tế, sự phân cực ít có tính rào cản hơn là những rào cản đã được mô tả trước đó.



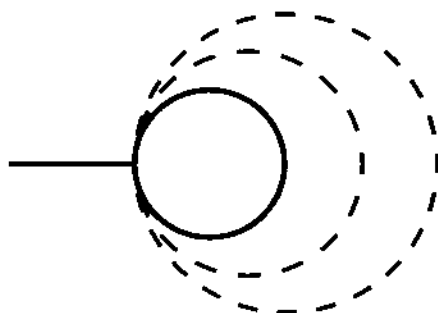
146. Sự mơ hồ

Cũng giống như sự rối loạn là kẻ thù của tư duy, sự mơ hồ chính là kẻ thù của giao tiếp. Nếu bạn đã từng viết ra luật cho một trò chơi, bạn sẽ ngạc nhiên là các luật dường như quá rõ ràng đối với bạn lại có thể được hiểu – một cách khá chính đáng – theo cái cách hoàn toàn khác biệt của những người thông minh hơn. Thường trong các cuộc giao tiếp, điều cần thiết không chỉ giải thích việc gì phải làm mà còn việc gì không phải làm. Điều đó có vẻ như không cần thiết và thậm chí là rối rắm, nhưng trừ khi có một số cách thức chuẩn bị khả dĩ có tính toán, còn không nó sẽ không cần thiết. Khi tôi thiết kế trò chơi L-game, nó dường như rõ ràng về luật mà tôi đã viết, rằng các miếng có thể được nhặt lên và đặt ở bất kì vị trí nào trên bảng. Hầu hết mọi người (quen với các trò chơi khác) nghĩ rằng các miếng chỉ có thể đẩy trượt từ vị trí này tới vị trí khác. Trong giao tiếp rất dễ để quên mất rằng mình đang làm việc với thế giới của người khác chứ không phải của mình.



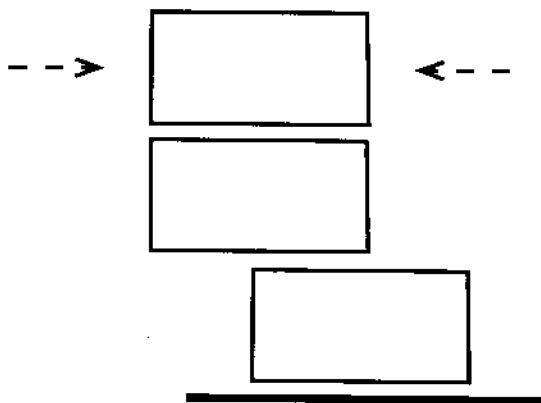
147. Vùng giao tiếp

Thế nào là vùng giao tiếp? Liệu rằng đã đủ khi chỉ đưa ra các sự sắp xếp hay các lời chỉ dẫn, hay là trường thông tin còn rộng hơn? Giao tiếp trong phạm vi gia đình liên quan đến các tình huống và tôn ti trật tự trong gia đình. Sự giao tiếp trong quan hệ bè bạn bao gồm một vùng rộng hơn nhiều so với giao tiếp trong gia đình. Trong phạm vi quan hệ cộng tác, cũng có thể có cảm giác về tinh thần đồng đội hoặc có văn hóa của sự cộng tác vốn đã trở thành một phần của văn hóa giao tiếp ngày nay. Mặc dù trong số đó, có thể có phạm vi giao tiếp rộng của loài người với loài khác. Quan điểm đối lập thừa nhận rằng sự giao tiếp nên hạn chế chính xác ở mức chỉ để giao tiếp và tất cả các nguy cơ khác làm lu mờ sự giao tiếp. Liệu có nên thảo luận đến cảnh chính trị hay triển lãm nghệ thuật mới nhất trước khi trở lại với vấn đề công việc? Trực giác mách bảo rằng sự giao tiếp trước hết nên ở mức độ cá nhân sau đó đến mức độ công việc, bởi vì tính hoàn cảnh là điều kiện quan trọng của giao tiếp nhưng phụ thuộc rất nhiều vào phong cách cá nhân. Có lẽ là giao tiếp nên ở mức độ rộng lớn nhất có thể nếu nó được thực hiện tốt; còn nếu không thì nó chỉ nên ở mức độ nào mà nó thực hiện tốt.



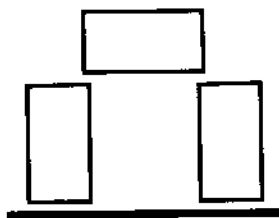
148. Sự ổn định

Một chồng gồm ba khối ở hình vẽ có thể vẫn vững vàng nếu đẩy nó theo hướng của một trong những mũi tên và sẽ không vững nếu đẩy theo hướng còn lại. Hình khối này tương tự với các công ty vốn có thể vẫn ổn định dưới sức ép từ một hướng này nhưng lại có thể sụp đổ khi chịu sức ép từ một hướng khác. Rủi ro của sự sụp đổ là rủi ro vốn có trong bất cứ hoạt động kinh doanh nào. Điều này được đưa ra giống như sự biện hộ cho những yếu tố bất ngờ. Rủi ro của việc một thứ gì đó bị sụp đổ là loại tương tự như rủi ro đắm tàu, máy bay rơi hay vàng rớt giá. Những rủi ro này là phần có thể dự đoán trong hệ thống, mặc dù phải có một nỗ lực lớn để giảm mức độ thường xuyên của những rủi ro này. Quay trở lại việc sắp xếp các hình khối, có thể có 25% khả năng khối này bị sụp đổ nếu áp lực đặt lên cả bốn mặt. Cấp độ của rủi ro có thể cao vượt quá mức chấp nhận đối với hầu hết các hoạt động kinh doanh, nhưng rủi ro thất bại của một sản phẩm mới còn cao hơn nhiều.



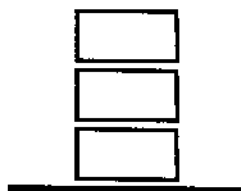
149. Chỗ yếu

Cấu trúc thể hiện trong hình vẽ là ổn định nhưng đồng thời đó cũng là chỗ yếu. Nếu rung chiếc bàn đỡ hình khối này thì có thể khiến nó sụp đổ giống như cách một ngôi nhà bị sụp do động đất. Cấu trúc này có thể vững vàng hơn nếu hai cột chống được đặt gần nhau hơn. Để phục vụ cho việc thảo luận, chúng ta phải giả sử rằng không gian bao quanh khung hình tương ứng tỉ lệ với lợi ích, như vậy sẽ có người muốn mở rộng khung hình ra càng rộng càng tốt. Như vậy sẽ có một sự cân bằng giữa lợi ích và rủi ro: một khung hình hẹp sẽ vững vàng hơn, khung hình rộng hết mức có thể lại ít vững chắc nhất. Ngoài động cơ mạo hiểm, mục đích duy nhất đằng sau việc nhận lấy những rủi ro là hi vọng về lợi ích. Chúng ta chấp nhận rằng rủi ro có thể mang lại nhiều lợi ích cho dù điều này không phải là luôn luôn xảy ra trong thị trường. Điều khác biệt ở đây là chúng ta thường chấp nhận sự đối lập: lợi ích lớn thường kèm theo rủi ro lớn. Không có một lí do logic nào có thể giải thích vì sao điều này lại như vậy. Sự thật là những lĩnh vực hiển nhiên có lợi nhuận cao và rủi ro thấp có thể nhanh chóng trở nên chật chội, nhưng nếu chúng ta đưa ra một khái niệm mới thì không có lí do gì mà những ích lợi lại không thể lớn hơn và rủi ro ít đi. Nghĩ theo chiều hướng khác sẽ gây nhầm lẫn giữa sự công bằng về mặt đạo đức với thực tế kinh doanh.



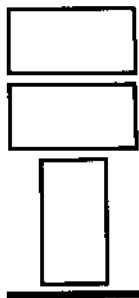
150. Rủi ro ngân hàng

Ngân hàng không được lập ra để chịu rủi ro. Không có lý do gì để họ phải chịu rủi ro. Họ là kênh dẫn vốn và thu phí cho dịch vụ trung gian của mình. Trong hoạt động cho vay, họ có thể lựa chọn khu vực ít rủi ro. Chỉ khi nào có ý định mở rộng hay tăng áp lực cạnh tranh, các ngân hàng mới cho vay đối với khách hàng không có sự đảm bảo một trăm phần trăm. Ở những nước mà ngân hàng là nơi cung cấp vốn chủ yếu cho những hoạt động kinh doanh mới sẽ xảy ra tình trạng khó xử. Các ngân hàng được kỳ vọng là sẽ tiếp tục vai trò đầu tư vốn dĩ không phải vai trò đích thực của họ. Ở những nước khác (đặc biệt là Đức và Nhật Bản) các ngân hàng thường là những nhà đầu tư truyền thống, ít nhất là ở những ngành công nghiệp chủ chốt. Các ngân hàng thường muốn cho vay ngắn hạn vì những khoản vay của họ (ít nhất là từ những người gửi tiền) là ngắn hạn và những thay đổi của lãi suất có thể ngăn họ khỏi những khoản nợ dài hạn không có tính kinh tế. Cho chính phủ vay tiền có thể ít nhiều không có rủi ro (ở những nước có nền kinh tế ổn định) và không có lý do gì để các nhà đầu tư, hay ngân hàng lại đi tìm kiếm rủi ro. Sự háms lợi và trông đợi mức lợi ích phù hợp là những lời biện hộ thực tế duy nhất cho việc gặp rủi ro. Nếu ngân hàng không bị cuốn hút vào những điều trên thì việc yêu cầu nghĩa vụ của họ là không đúng chỗ. Sự bảo đảm của chính phủ đối với những khoản nợ nhiều rủi ro của những dự án mới có ý nghĩa hơn nhiều. Một khả năng thay thế có thể là triển vọng về những khoản doanh thu không chịu thuế của những nhà đầu tư tư nhân.



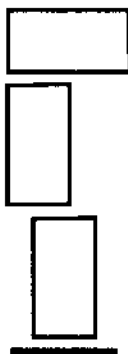
151. *Rủi ro của những nhà đầu tư*

Cấu trúc này ít ổn định hơn so với cấu trúc “rủi ro của ngân hàng”. Cùng với việc cấu trúc này cao hơn, để có được lợi nhuận cao hơn thì những nhà đầu tư phải chuẩn bị cho việc nhận nhiều rủi ro hơn. Về cơ bản, sẽ là khôn khéo hơn nếu nhà đầu tư ấy đầu tư bằng cam kết hơn là đầu tư thực tế. Đầu tư thực tế bắt đầu khi đồng tiền được biết đến. Còn cam kết đầu tư thì vẫn được để bỏ ngỏ. Những nhà đầu tư nào đầu tư bằng cam kết – như rất nhiều nhà đầu tư của Mỹ đã làm tại những công ty công nghệ cao – sẽ có hai nguồn tiền có thể đầu tư được. Họ có thể bán những thứ họ cầm giữ như là lợi nhuận cho những nhà đầu tư mới hoặc chỉ phải ngòai và đợi phần cổ tức của việc đầu tư. Một hợp đồng cũ có ý nghĩa hơn khi nó vẫn cam kết rằng nó đang được quan tâm. Ngày nay nguồn lực chính để đầu tư là quỹ của những tổ chức (các công ty bảo hiểm, các khoản lương hưu, các khoản chung) và chiến thuật cho người quản lí danh mục đầu tư kiểm soát một khoản tiền lớn phải có sự khác biệt cơ bản so với chiến thuật của nhà đầu tư cá nhân. Một điều là các dự án đầu tư phải đủ lớn để thu hút một lượng lớn tiền cùng lúc.



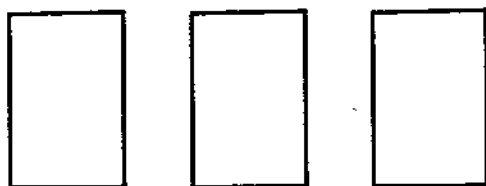
152. *Rủi ro của những người đầu cơ*

Những người đầu cơ hiểu rằng họ phải chịu những quyết định rủi ro. Các nhà đầu tư hi vọng họ không như vậy. Ngân hàng thì cố gắng để chắc chắn rằng họ không như vậy. Hình vẽ cho thấy lần đầu tư đầu tiên rất rủi ro đối với nhà đầu cơ. Vì vậy lần đầu tư tiếp theo được sử dụng như một hàng rào để khôi phục sự cân bằng. Các nhà đầu cơ sống một cách mạo hiểm và dựa vào sự thông minh của mình. Họ chấp nhận những rủi ro mà người khác không sẵn sàng để nhận chúng. Theo một cách khác thì họ thực hiện công việc như một kênh rủi ro. Sau đó, nếu như đã đến đúng lúc, họ bán chúng cho những người lúc này chịu chấp nhận một rủi ro đã được giảm đi. Một nhà đầu cơ đích thực hành động trước rồi sau đó mới điều chỉnh sau. Xét về tổng thể thì việc đầu cơ gây ra một sự khó chịu vì thị trường chúng đẩy giá lên cao theo kiểu độc quyền (thông qua việc xem xét một số thị trường) và vì vậy nó tạo ra sự bất ổn, tuy nhiên ở nơi nào mà nhà đầu cơ là nhà buôn bán đầy kỹ năng trong những rủi ro, họ trở thành một phần của hệ thống này. Theo cách nào đó, một nhà đầu cơ khôn ngoan cũng giống như nhà bảo hiểm khôn ngoan – người chấp nhận những rủi ro, định giá chúng, vượt qua chúng và bao quanh chúng.



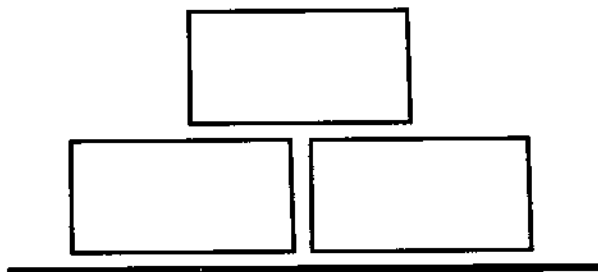
153. *Rủi ro Broadway (Rủi ro trong ngành giải trí)*

Hình vẽ này khá sai lệch vì ba chiếc cột riêng rẽ này lẽ ra rất cao và rất mỏng. Chúng phải cao vì lợi nhuận lớn, và mỏng vì chúng không ổn định. Để thể hiện đơn vị đồng nhất, chúng có kích thước giống với các khối khác được sử dụng trong phần này. Điểm chủ yếu là sự tách biệt và độc lập của các doanh nghiệp. Một nhà đầu tư trong một ngành giải trí biết rõ rằng bốn trong năm vụ đầu tư chắc chắn sẽ bị tổn thất. Tuy nhiên vụ đầu tư thứ năm sẽ kiếm đủ tiền để bù lỗ và có lợi nhuận. Kiểu rủi ro này khác hơn so với các hình thức rủi ro khác đã được nói đến, vì một nhà đầu tư theo chiều ngang hiểu rằng những người còn lại chắc chắn sẽ chống lại anh ta trong bất cứ hoạt động đầu tư nào. Cũng có sự tương tự đối với việc đầu tư vào những sản phẩm mới (đối với các công ty thực phẩm). Rủi ro trong kinh doanh mạo hiểm nằm giữa rủi ro đầu tư và rủi ro Broadway. Rủi ro Broadway chỉ được bào chữa bởi những khoản tiền có được do thành công. Vì lí do đó, đầu tư theo kiểu này chỉ có ý nghĩa nếu như thành công của kết quả này là ở một lĩnh vực truyền thống, nơi những khoản tiền đó được biết đến. Rủi ro Broadway không thực hiện tại những lĩnh vực chưa được kiểm tra.



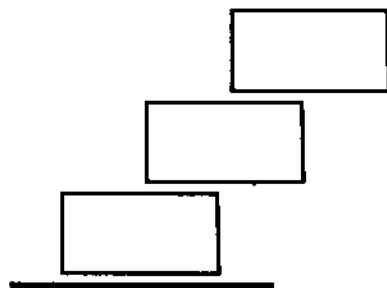
154. Rủi ro bảo hiểm

Những công ty bảo hiểm có nhiệm vụ bảo hiểm rủi ro nhưng không phải là chịu những rủi ro đó. Hình vẽ cho thấy sự sắp xếp các khối có sự ổn định trên nền rộng. Bề ngang chân đế thể hiện trên hình là rất quan trọng đối với các khái niệm then chốt trong bảo hiểm, nó chính là sự dàn trải các rủi ro. Hiệu ứng dàn trải có nghĩa là rủi ro bảo hiểm này thường bị nhầm lẫn với rủi ro Broadway. Một công ty mà nói rằng: “Hãy để chúng tôi dàn trải các rủi ro bằng cách không đưa tất cả các quả trứng vào trong cùng một giỏ” tức là đã không biết vận dụng hai kiểu rủi ro một cách hiệu quả. Cái giá phải trả cho sự thất bại của một sản phẩm không chỉ dàn trải trên bảo hiểm bằng cách sở hữu các sản phẩm khác xung quanh. Mười sản phẩm tồi thì cũng chỉ như là sự thất bại của một sản phẩm tồi – không có sự bảo vệ nào về số lượng. Trong mỗi dạng sản phẩm đều có khả năng thu được một lợi nhuận lớn, do vậy thực sự có thể có rủi ro Broadway; nhưng cách dự đoán như vậy cho một sản phẩm riêng lẻ là không thực tế lắm. Triết lý này không đúng đối với những người bắn súng cảm thấy rằng, nếu anh ta bắn đủ số đạn vào mục tiêu, một trong số đó sẽ trúng đích và rằng không viên đạn nào cần bắn đi quá chính xác. Đó là nguyên lý của sự may rủi và nguy cơ rủi ro có tính may rủi là điều khác biệt hẳn với rủi ro bảo hiểm và rủi ro Broadway.



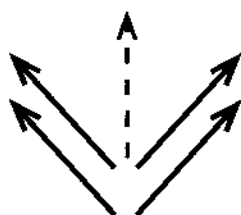
155. Nguy cơ không tránh được

Nếu thêm nhiều khối được xếp thành đồng vào trong hình vẽ theo cùng một cách, hẳn sẽ có lúc cả đồng đó bị lật ngược. Thảm họa cuối cùng đó là điều không thể tránh khỏi. Câu hỏi đặt ra là khi nào thì nó sẽ xảy ra. Có những người tin rằng thì thoảng xảy ra động đất ở vùng San Andreas là không thể tránh khỏi nhưng trong khi đó con người sống ở California vẫn thịnh vượng và phát đạt. “Nguy cơ mang tính thời điểm” miêu tả trong bức tranh rất thú vị bởi vì sự thất bại là không tránh khỏi: nguy cơ được gắn với dự đoán về khoảng thời gian trước khi có sự thất bại đó. Những người đầu cơ thường mổ xẻ nguy cơ mang tính thời điểm này cũng như những người mua cổ phiếu khi mà thị trường có sự tăng hoặc giảm mạnh mẽ “Bao lâu trước khi có sự chuyển biến?”. Các công ty được với các sản phẩm đứng đầu thị trường biết rằng hoàn cảnh đó không thể kéo dài mãi mãi; các sản phẩm mới, các mô hình lỗi thời và sự cạnh tranh giống nhau đôi khi là chắc chắn xảy ra.



156. Thỏa hiệp

Không một ai đạt được cái mà người đó muốn. Một lối đi ở giữa được lựa chọn giữa những bất đồng quan điểm của hai phe. Nó có vẻ “công bằng” cho cả hai bên chỉ bởi vì nó không rõ ràng là thiên vị bên nào cả. Nó khá giống với sự tổng hợp các lực cơ học theo những hướng khác nhau. Đó là hướng mà một tải trọng sẽ đi theo nếu nó bị kéo bởi những hướng khác nhau như hình vẽ. Kết quả làm thỏa mãn những cái tôi và tránh những khúc mắc, nhưng dù gì đi nữa thì cũng không có lý do gì để sự thỏa hiệp này trở thành giải pháp đúng đắn cho vấn đề. Có thể bất kì quan điểm nào trong những quan điểm khác nhau đều tốt, nhưng sự thỏa hiệp là một tạo tác liên quan đến yếu tố xã hội chứ không phải đến vấn đề đang cần giải quyết. Thử tưởng tượng hai bác sĩ đang tranh luận về phương pháp điều trị một bệnh nhân. Thực tế là cả hai phương pháp điều trị đều tốt ngay cả khi có một phương pháp tỏ ra tốt hơn chút đỉnh. Để chấm dứt việc tranh luận, họ quyết định lựa chọn giải pháp thỏa hiệp: người bệnh sẽ được điều trị một phần theo cách này, một phần theo cách kia. Người bệnh bị tiêm thuốc không đủ liều, những thuốc không tương hợp nhau. Tình huống châm biếm này cũng giống như những tình huống thỏa hiệp khác. Một sự thỏa hiệp được tiến hành khi mỗi bên liệt kê ra những yêu cầu độc lập và hai bản yêu cầu này được trộn vào nhau. Khi cần một giải pháp hệ thống, sự thỏa hiệp không giải quyết được chuyện gì.



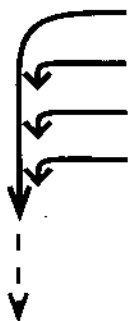
157. Sự đồng lòng

Các bên dần dần tiến tới một quan điểm chung. Những quan tâm và những động lực của họ được sắp xếp thẳng hàng. Mỗi người đều đạt được điều mình mong muốn. Hướng cuối cùng của kết quả có thể sẽ khác với dự định ban đầu của mỗi người tham gia khi cuộc họp bắt đầu, nhưng thời gian và sự quan tâm đã giúp mọi người đi đến một sự đồng lòng hiệu quả nhất. Có thể thấy rằng sự đồng lòng kiểu này rất khác so với sự thỏa hiệp hay bỏ phiếu. Quyết định cuối cùng không được đưa ra cho đến khi mọi người đều đồng ý. Điều này phụ thuộc vào mỗi người tham gia cảm nhận theo cách của mình về kết quả cuối cùng mà họ đã đồng lòng. Không ai bị ép buộc. Đây không phải là chiến thắng của phe này đối với phe kia. Một số người trong nhóm có thể đến được với kết quả đồng lòng này trước những người khác, nhưng ngay cả đến khi đó cũng không phải là câu chuyện về sự thuyết phục những người khác. Tình huống tiếp tục được thảo luận một cách khách quan mà không có việc chiếm giữ những vị thế nào. Những quan điểm đã được thống nhất sẽ được ghi lại và đọc lại. Lúc đó quan điểm đồng thuận cuối cùng cũng xuất hiện. Sẽ không có một sự bỏ phiếu đột xuất nào. Nếu không có một quan điểm đồng thuận theo tiểu tiết thì quan điểm đồng thuận về tổng thể vẫn được áp dụng.



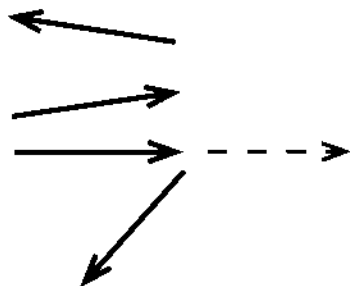
158. Lãnh đạo

Người lãnh đạo nổi lên như trong hình vẽ và kéo những người khác đi theo mình. Họ đi theo anh ta một cách tự nguyện. Không có chuyện ép buộc hay dọa nạt ở đây. Người lãnh đạo sẽ giành thế chủ động. Có lẽ anh ta hiểu rõ hơn về lĩnh vực này. Anh ta trình bày các tình huống. Anh ta bảo vệ quan điểm của mình. Anh ta giải quyết những khó khăn một cách trơn tru. Anh ta sử dụng sự hấp dẫn và uy tín của mình. Mọi người đi theo anh ta như những chú cừu – biết ơn vì được dẫn dắt một cách đầy nhiệt huyết theo một con đường nhất định. Có thể đó là người lãnh đạo theo thói quen của một nhóm, hay có thể người đó chỉ nổi lên trong một cuộc họp về một chủ đề nhất định. Có thể người lãnh đạo đã chi phối cuộc họp ngay từ đầu. Có thể anh ta chỉ đợi xem những vấn đề nổi lên và nhanh chóng tiến lên giành quyền chủ động, đưa ra trước đề xuất mà anh ta cảm giác là sắp xuất hiện. Có rất nhiều kiểu lãnh đạo khác nhau. Nếu người lãnh đạo làm việc quá hiệu quả, liệu còn cần nhóm nữa không? Có phải kết quả như thế sẽ không đạt được nếu không có nhóm? Có thể là như thế, nhưng người lãnh đạo có thể cần người nghe để phát triển một ý tưởng đã được chấp nhận. Người lãnh đạo cũng có thể lắng nghe rất nhiều nhưng có những phẩm chất ưu tú mà những người khác không có, đưa những gì anh ta nghe được thành sáng kiến của mình.



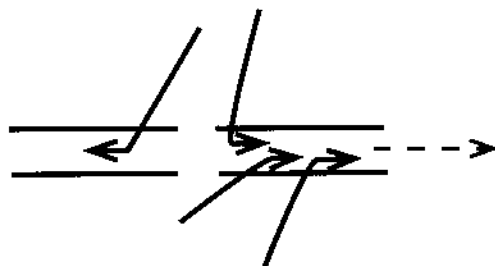
159. Quyền lực

Người mang quyền lực thật sự quyết định nhóm sẽ phải làm gì. Không có một sự thỏa hiệp nào. Không có một sự thống nhất chung nào. Thậm chí còn không có một sự cố gắng nào để trở thành người lãnh đạo. Người có quyền lực thì sử dụng quyền lực của mình để đưa ra quyết định sáng suốt. Ý kiến của những người khác không có ý nghĩa gì. Họ không liên quan gì chỉ trừ việc chứng kiến quyền lực và cùng chia sẻ trách nhiệm với quyết định mà họ không được tham gia. Họ có thể chọn tham gia vào một nhóm và đồng ý với những quyết định được đưa ra hay tìm cách phản đối chúng. Nhưng điều đó không có ý nghĩa gì cả. Người có quyền lực nắm quyền lực thật sự. Ví dụ, đó là công ty tư nhân của anh ta. Hay người có quyền lực có thể là một người dàn xếp quyền lực; anh ta đã dàn xếp sự ủng hộ cho mình trước cuộc họp và biết rằng có thể dựa vào nó nếu quyền lực của anh ta bị thay đổi. Có một vài ưu điểm trong hệ thống này. Người ra quyết định có quyền lực để triển khai nó. Giải pháp đưa ra thực sự là để giải quyết tình huống – chứ không như trong cách tiếp cận thỏa hiệp. Tiến trình diễn ra nhanh hơn rất nhiều so với trường hợp đồng thuận. Tuy nhiên, khó có thể nhận ra hệ thống này có ưu điểm gì hơn so với cách tiếp cận theo phương pháp lãnh đạo.



160. Bỏ phiếu

Một kiến nghị được đưa ra. Nó được thể hiện trong hình vẽ dưới dạng một đường rãnh. Mọi người sẽ bỏ phiếu. Kiến nghị này là một dạng thỏa hiệp mà có thể không phản ánh đúng những quan điểm của mọi người, hay thậm chí một giải pháp phù hợp cho vấn đề. Những người bỏ phiếu tự xếp những lá phiếu của mình vào đường rãnh nhân tạo. Đa số đã đồng thuận và đề xuất được thực hiện. Những người tham gia không khó chịu vì họ chấp nhận nghị thức dân chủ. Nhưng xét theo khía cạnh một giải pháp hiệu quả thì phương pháp bỏ phiếu không nói lên nhiều điều. Việc bỏ phiếu có thể diễn ra vào bất kì thời điểm nào, vì thế ít có nỗ lực để xây dựng nên những giải pháp tốt hơn, như là trong phương pháp đồng thuận. Những người thua chắc chắn bị loại ra khi họ theo phương pháp tiếp cận quyền lực. Thùng phiếu có thể được dùng như một quây mắc cả cho những nhu cầu tương lai. Cũng như cách tiếp cận thỏa hiệp, cách tiếp cận bỏ phiếu được thiết kế để đỡ dành cái tôi của những người tham gia và không giải quyết được vấn đề. Không có lí do nào để cho rằng giải pháp được lựa chọn bởi đa số là giải pháp tốt nhất. Thực tế có trường hợp trong những vấn đề phức tạp, giải pháp được lựa chọn lại là cái tồi hơn. Khi phải đối mặt với những vấn đề thuộc về ý kiến công chúng thì hệ thống bỏ phiếu được lựa chọn – như là một dạng của bồi thẩm đoàn. Đối với việc giải quyết vấn đề, đưa ra những chiến lược, những đề xuất, sẽ là không hợp lí nếu dùng phương pháp bỏ phiếu.



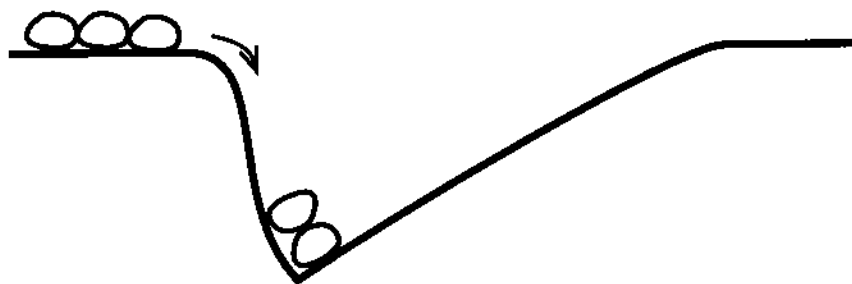
161. Chắc chắn và có thể dự đoán được

Hình vẽ đưa ra một chỗ lõm hay một cái hố cần phải được lấp đầy. Có thể công nhân phải lấp chỗ lõm đó trên con đường để tiếp tục thi công. Những lợi ích từ việc hoàn thành con đường là rất lớn, tuy nhiên để thụ hưởng được những lợi ích đó, người chủ phải đầu tư công sức để lấp được cái hố. Hình vẽ giả thiết rằng có một số quả bóng được sử dụng cho việc này và chúng được đẩy lần lượt xuống hố cho đến khi cái hố được lấp đầy và một mặt phẳng sẽ được tạo nên ở trên. Nét tương đồng với việc đầu tư có thể được nhận ra rõ ràng. Hình dạng của cái hố là đặc điểm của đầu tư. Độ rộng của cái hố tượng trưng cho thời gian. Độ sâu của cái hố vào một thời điểm nào đấy tượng trưng cho lượng tiền cần đầu tư vào thời điểm đó. Độ cong không được cộng dồn: độ sâu vào mỗi thời điểm chỉ ra số tiền cần đầu tư tại thời điểm đó. Hình vẽ ở đây tượng trưng cho một vụ đầu tư tốt, ổn định, không có những bất ngờ. Nó có thể tượng trưng cho một khoản đầu tư trong bộ phận nghiên cứu và phát triển. Những chi phí được dự đoán trước và cuối cùng mỗi khoản đầu tư có những lợi ích nhất định. Nó cũng có thể tượng trưng cho đầu tư theo kiểu giải quyết vấn đề.



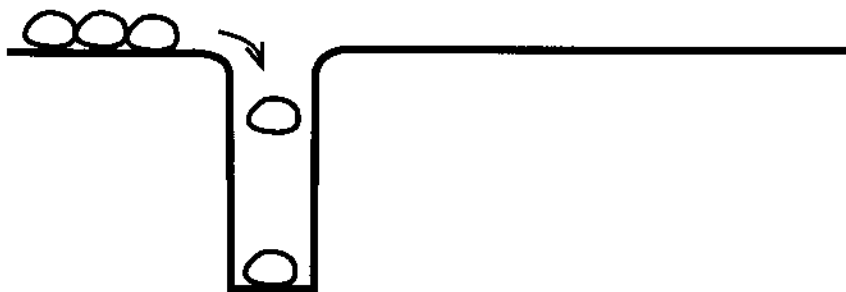
162. Đầu tư đầu-cuối

Đặc điểm của cái hố lúc này tượng trưng cho một khoản đầu tư đầu-cuối. Trong kiểu đầu tư này, cần một lượng lớn tiền đầu tư trong thời gian đầu, sau đó các nguồn lực chảy vào sẽ giảm dần. Nó có thể là trường hợp xây dựng một nhà máy mới, mở một thị trường mới, đưa ra một sản phẩm mới, hay vận hành một công ty đang thua lỗ khi vừa mới tiếp nhận. Những khoản đầu tư ban đầu của kiểu đầu tư này tương đối dễ lên kế hoạch bởi vì chúng được dựa trên những ước tính thực tế. Có thể có những khó khăn và phức tạp, nhưng giả thiết rằng không có một sự trì hoãn lớn nào, chi phí phụ thuộc vào quyết định: số tiền được dự kiến đầu tư. Chỉ sau đó thì hiệu quả của việc đầu tư này mới trở nên rõ ràng và những khoản tiền có thể sẽ cần phải được thêm vào để đạt được những hiệu quả mong muốn. Hình vẽ đây không thực sự lột tả được tình huống thực tế. Đó là một kịch bản lí tưởng, vì sau những khoản chi phí ban đầu lớn, các chi tiêu sẽ dần ít hơn cho đến khi lợi ích cuối cùng được đạt đến. Khi nhà máy đã vào guồng, việc bán hàng ban đầu sẽ bắt đầu làm giảm dòng tiền ròng chảy ra, đó chính là lí do chi phí duy trì hoạt động không được miêu tả như một đường thẳng.



163. Mô hình khe

Hình vẽ miêu tả một mô hình đầu tư kiểu khe. Bờ đối diện tượng trưng cho sự thành công, có vẻ như rất gần nhưng giữa chỗ chúng ta đang đứng với bờ đối diện là một khe vực, mà sẽ phải tiêu tốn rất nhiều tiền. Một nhà máy rượu muốn tung ra một nhãn hiệu Whisky mới, nhiều khả năng sẽ phải đối diện với tình huống này. Chi phí tung sản phẩm ra thị trường sẽ rất lớn. Sẽ không có cách nào làm việc này theo hướng từ từ hay ít tốn kém. Có rất nhiều thị trường nơi mà chi phí gia nhập rất lớn. Mua một bằng lái xe taxi ở New York hay để có một chỗ trên sở giao dịch chứng khoán ở nhiều quốc gia là những ví dụ khác cho mô hình đầu tư này. Trong các trường hợp đặc biệt như thế này, chi phí có thể được xác định trước rõ ràng, nhưng trong những trường hợp khác (chẳng hạn như việc tung một loại Whisky mới ra thị trường), ngay cả một chiến dịch khuếch trương rầm rộ và tốn kém vẫn có thể thất bại. Trong một số trường hợp, rãnh sâu có thể gần như vô đáy. Những đầu tư lớn mang tính chất quyết định cũng thuộc dạng này. Một hệ thống truyền thông sẽ không có giá trị gì cho người sử dụng trừ khi có một số lượng lớn cần thiết người sử dụng, và những người này cần phải được “mua”.



164. Công nghệ cao

Hình vẽ đưa ra một tình huống đầu tư thường thấy trong việc đầu tư vào công nghệ cao. Ban đầu, khoản đầu tư dường như là có giới hạn và một mục tiêu có thể được đặt ra. Khi mục tiêu này gần đạt được thì người ta nhận ra rằng cần phải có thêm những khoản đầu tư lớn khác nữa. Mọi thứ không diễn ra như dự định, khó khăn xuất hiện, dòng phát triển bị chấm dứt, phương thuốc đầy hứa hẹn không đủ an toàn cho người sử dụng hay đại loại như thế. Tiền sẽ được đổ thêm vào; nếu không, khoản đầu tư ban đầu sẽ là vô nghĩa. Và chuyện như thế này lại diễn ra một lần nữa, lại một lần nữa. Theo khía cạnh nào đó, sẽ bị chỉ trích vì đã quá lạc quan, nhưng họ nhận ra rằng nếu họ giải thích những bất trắc có thực (ngay cả khi họ biết điều đó), thì sẽ không có một khoản đầu tư nào cả. Cuối cùng dự án bị bỏ ngỏ hoặc trở nên quá tốn kém đến độ nó không thể mang lại lợi nhuận. Chiếc Concorde tiêu tốn hơn 1,2 tỉ bảng Anh cho các khoang, những khoản chi phí thực sự cần thiết. Đó chính là một dạng đầu tư theo mô hình này. Cuối cùng thì nó cũng hoạt động, nhưng những chi phí phát triển sẽ không bao giờ có thể hoàn lại được. Những kẻ đến sau trong lĩnh vực này đều được hưởng lợi ích từ những công việc ban đầu này, mà không tốn chi phí nào.



165. Đánh lừa

Khoản đầu tư dường như là nhỏ, khi mà bờ bên kia dường như khá gần. Nhưng sau đó người ta nhận ra đó không phải là bờ mà chỉ là một gò đất, và cần phải đầu tư thêm. Đó là một kiểu hiệu ứng ảo ảnh. Khoản đầu tư cần thiết để chiếm một thị phần nhỏ dường như là không lớn lắm (trên một vài thị trường) nhưng thực tế là phải đầu tư thêm rất nhiều để tăng thị phần này tới điểm đủ lớn để mang lại lợi ích cho hoạt động. Hình vẽ này không ám chỉ sự nảy sinh những vấn đề không lường trước như là chạm phải sỏi nước ngầm khi đào móng cho một khách sạn mới. Tổng lượng đầu tư cần thiết vẫn là như thế ngay từ đầu, nhưng nó được chia làm hai giai đoạn và trong suy nghĩ của mình, chúng ta đơn thuần thấy quá dễ dàng khi chỉ nhìn vào giai đoạn đầu tiên, nó gần như sẽ mang lại lợi nhuận cho tổ chức, và bỏ qua giai đoạn thiết yếu thứ hai. Chúng ta có xu hướng cảm thấy rằng chúng ta luôn có thể dừng lại ngay sau giai đoạn đầu tiên nếu không còn tiền để đầu tư, nhưng thực tế là không thể được vì toàn bộ quá trình nằm trong một sự đầu tư thống nhất. Đạt được một thị phần không mang lại lợi nhuận không phải là một vụ đầu tư thành công.



166. Những chi phí không lường trước

Trong trường hợp này, vụ đầu tư ban đầu tỏ ra đơn giản. Cái hố trên hình vẽ nông và bờ bên kia khá gần. Nhưng khi chúng ta tiếp cận bờ bên kia, cái hố dường như cần nhiều bóng hơn nữa. Có một cái hang bí mật phía dưới bờ bên kia cần phải được lấp trước khi đặt được nền móng vững chắc. Hình vẽ mô tả tình huống những chi phí lớn ẩn giấu phát sinh ngay khi đang phấn khởi vì dự án chuẩn bị hoàn tất. Một lần nữa, những chi phí không lường trước trở thành một phần của vụ đầu tư, nó ở đó ngay từ thời điểm bắt đầu của vụ đầu tư, chỉ có điều là chưa được xem xét cẩn thận một cách thích đáng. Một công ty định hướng sản xuất có thể quên mất các khoản tiền cần thiết cho chi phí marketing. Một công ty kinh doanh ở nước ngoài có thể đã không tính toán về những trợ cấp thích đáng để động viên nhân viên làm việc ở nước ngoài. Sự cần thiết cho việc thành lập một mạng lưới dịch vụ tốn kém có thể đã không được nhận ra.



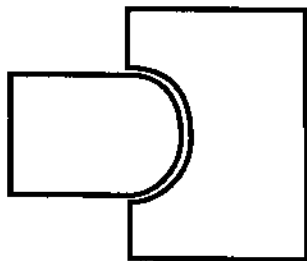
167. Chấm dứt

Các chi phí dường như được kiểm soát nhưng bất ngờ phải cần thêm tiền và thêm nữa. Liệu dự án nên được tiếp tục hỗ trợ hay sẽ phải dừng lại? Nhiều nhà đầu tư đã phải đối mặt với câu hỏi không có gì thú vị này. Liệu có một cái hố không đáy như miêu tả trong hình vẽ hay chỉ là một chỗ trũng thêm nữa cần được lấp đầy bởi một khoản đầu tư nhỏ? Lần này không khác với kiểu đầu tư vào công nghệ cao trừ việc nó được tổng quát hóa cho những trường hợp không có những rủi ro đã lường trước của công nghệ cao. Một nhà thiết kế đang cố gắng mua một địa điểm trong thành phố nhưng gặp phải người chủ sở hữu yêu cầu một cái giá trên trời. Liệu có cần thiết trả cái giá đó hay từ bỏ dự án? Cách thường thấy trong nhiều trường hợp là từ bỏ, cũng đồng nghĩa với việc đầu tư cho đến lúc nó thực sự phí phạm, do đó có một động lực để người ta tiếp tục. Cùng lúc đó, người ta nhận ra rằng nếu cung cấp thêm tiền mà cuối cùng dự án vẫn phải từ bỏ thì sự phung phí tiền bạc còn lớn hơn. Những tính toán khác nhau có thể được cân nhắc cho việc sinh lợi của dự án, đổ thêm tiền vào hay khả năng thanh lý những gì đã làm được đến bây giờ, nhưng cuối cùng thì nó vẫn là một tình huống có kết thúc để ngỏ, phụ thuộc vào việc tính toán rủi ro. Đó là thời gian chấm dứt, chi phí chấm dứt, chỉ tiêu đạt được hay những gì khác nữa? Khi những tính toán này được lập xong thì liệu họ có ra quyết định dễ dàng hơn không?



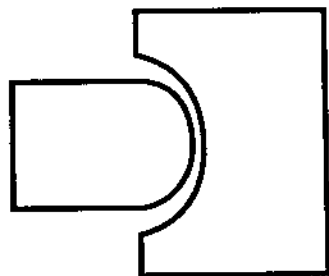
168. Sự vừa vặn hoàn toàn

Hình vẽ miêu tả một cái cọc có đầu tròn ăn khớp vừa vặn vào một cái ổ. Những ưu tiên trong trường hợp này là gì? Giả thiết rằng chỉ có hai sự ưu tiên cao nhất: đầu của cọc tiếp xúc với ổ (có thể là với mục đích truyền dẫn điện) và cái cọc sẽ đâm thẳng góc vào ổ. Nếu chúng ta có một sự vừa vặn hoàn hảo giữa những gì chúng ta mong muốn và những gì chúng ta đạt được, chúng ta không bận tâm về những ưu tiên. Những ưu tiên rõ ràng đã bao gồm trong sự vừa vặn hoàn hảo. Những ưu tiên chỉ có vẻ hữu ích khi chúng ta không thể đạt được chính xác những gì mình mong muốn và chúng ta phải sắp xếp thứ tự ưu tiên. Khi quyết định điều chúng ta đang sắp xếp, hay đang lựa chọn giữa những giải pháp thay thế, chúng ta sẽ đặt những ưu tiên và làm thỏa mãn càng nhiều điều quan trọng nhất càng tốt. Câu hỏi ở đây là liệu có đáng để xem xét những sự ưu tiên ngay cả khi dường như chúng ta có thể có được cái mà mình muốn? Nói chung thì cần phải thế, bởi vì tất cả những gì chúng ta mất đi chỉ là một chút thời gian. Còn với những gì có được, chúng ta sẽ nhận ra rằng một lựa chọn dường như rất hấp dẫn đã thực sự không có trong danh sách ưu tiên. Chúng ta có thể bị cuốn đi bởi những sự hấp dẫn hời hợt hay những cám dỗ và bỏ sót những ưu tiên quan trọng của mình.



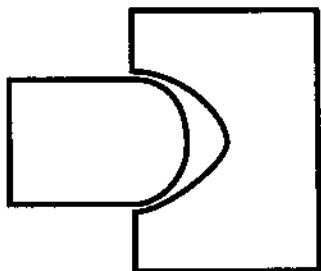
169. Lông lẻo

Mỗi nổi trong hình vẽ này khá lỏng lẻo. Chúng ta có thể có thiên hướng từ chối sự dàn xếp bởi vì nó tỏ ra không hấp dẫn và không phải là điều mà chúng ta mong muốn. Chúng ta có thể từ chối nó ngay lập tức, cũng như từ chối một thứ mà chúng ta không thích. Tuy nhiên nếu bạn tâm đến việc kiểm tra những ưu tiên một cách có hệ thống, chúng ta nhận ra rằng hai ưu tiên cao nhất thực sự nằm trong sự dàn xếp đó. Đỉnh của cái cốc thực sự tiếp xúc với ổ và cái cốc được gắn thẳng đứng vào ổ. Cái nhìn ban đầu có thể đánh lừa chúng ta bởi sự ưa thích của chúng ta hoạt động trên vẻ hấp dẫn nói chung chứ không phải trên một danh sách những ưu tiên. Với việc lựa chọn người cho một công việc, chúng ta có xu hướng dựa vào bề ngoài chung chung, liệu chúng ta có thích người này hay không, liệu chúng ta có muốn anh ta hoặc cô ta làm việc cho chúng ta? Tất cả những điều này có thể là một phần của tính hấp dẫn nói chung nhưng chúng có thể khá khác biệt so với những ưu tiên của công việc. Thật dễ để từ chối một ai đó rất phù hợp với công việc nhưng ấn tượng bề ngoài ban đầu không tốt. Hoàn toàn có khả năng là chúng ta chấp nhận một người rất hấp dẫn, cuốn hút nhưng không thể làm việc tốt.



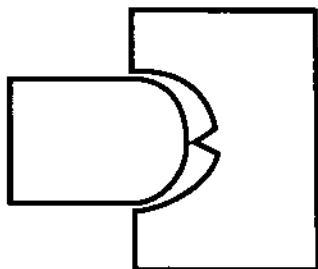
170. Gần như phù hợp

Trong trường hợp này, sự gắn ghép có vẻ tốt và chiều thẳng đứng rất chuẩn xác. Khi kiểm tra kĩ hơn, chúng ta sẽ nhận ra rằng đỉnh của cốc không tiếp xúc với ổ, do đó chúng ta phải từ chối sự dàn xếp này. Tại điểm nào chúng ta có thể phải thay đổi những ưu tiên của mình? Nếu không thể mua được nguyên liệu chúng ta muốn với cái giá đủ rẻ, liệu chúng ta có nên bỏ qua vấn đề giá cả trong danh sách ưu tiên của mình để rồi mua nguyên liệu đắt hơn và sau đó chuyển gánh nặng giá cả sang cho người tiêu dùng? Liệu những ưu tiên đó là tuyệt đối hay chúng chỉ là những điều quan trọng và chúng ta muốn có được? Một người có thể từ chối mua một ngôi nhà bởi vì căn bếp tốt là ưu tiên cao nhất mà ngôi nhà đó lại có căn bếp tồi tàn. Người mua nhà có thể sẽ chọn mua một ngôi nhà đắt hơn rất nhiều nhưng lại có căn bếp tốt hơn. Tuy nhiên anh ta cũng có thể mua ngôi nhà đầu tiên với cái giá rẻ hơn rất nhiều và sẽ thay đổi lại nội thất căn bếp hay thậm chí chuyển nó sang phòng khác. Trong trường hợp này sự cứng nhắc của những ưu tiên đã có tác động không tốt. Để có thể lướt nhanh qua vô số những lựa chọn, chúng ta cần những ưu tiên chắc chắn, nhưng khi có thể giám sát kĩ hơn thì chúng ta hoàn toàn được phép linh động hơn.



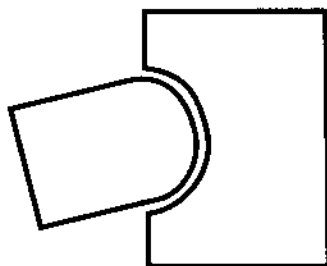
171. Sự thay đổi

Hình vẽ chỉ ra sự thay đổi đối với cái ổ. Kết quả trông có vẻ không vững chắc và không đẹp đẽ nhưng nó tăng rất nhiều cơ hội cho sự dàn xếp có thể thỏa mãn một trong hai ưu tiên hàng đầu: đó là đỉnh của cốc tiếp xúc được với ổ. Đầu nhọn trong ổ có nghĩa là đầu của chiếc cốc sẽ tiếp xúc được với ổ bất chấp việc nó có khớp với ổ hay không. Ở đây chúng ta thấy trên thực tiễn nguyên tắc thay đổi đã được nhắc đến trước đây. Nếu một cái gì đó thoát đầu không phù hợp với những ưu tiên của chúng ta, liệu chúng ta có thể làm gì để thay đổi, qua đó cho phép những ưu tiên được thỏa mãn? Nếu chúng ta chuẩn bị để nhìn nhận mọi thứ theo cách như vậy thì sự lựa chọn được mở rộng ra hơn nhiều. Chúng ta thực sự có thể làm thành công thức một sự ưu tiên vốn đòi hỏi khả năng thay đổi này. Ví dụ như trong trường hợp mua nhà, có thể có một sự ưu tiên thay thế rằng giá cả phải đủ thấp để cho phép anh ta còn đủ tiền tiến hành một số thay đổi đối với căn nhà. Lí luận tương tự cũng có thể áp dụng cho sự lựa chọn giữa việc tuyển dụng những người đã được đào tạo hay chuẩn bị đào tạo họ.



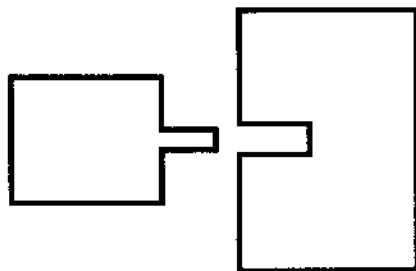
172. Dung sai

Trong hình vẽ, sự ghép nối là vừa khít, đỉnh của cọc tiếp xúc được với ổ, tuy nhiên hướng cắm vào không chuẩn. Bởi vì hướng cắm vào là một ưu tiên nên sự dàn xếp như vậy có thể bị từ bỏ. Vậy chiều cắm vào phải chuẩn đến như thế nào? Về khía cạnh kĩ thuật, dung sai là độ chuẩn của mỗi nối được yêu cầu. Một dung sai 1mm có nghĩa là các kích thước chỉ được phép sai lệch 1mm so với chuẩn được xác định trước. Đôi khi các ưu tiên có thể được miêu tả theo những cách tuyệt đối, nhưng cũng có những lúc việc chính xác tuyệt đối là bất khả thi. Nếu bạn muốn tuyển dụng một thư kí hấp dẫn, vậy thì cô ta phải hấp dẫn đến mức độ nào? Nếu bạn muốn xây dựng một khách sạn tại một địa điểm hấp dẫn, địa điểm đó phải hấp dẫn đến mức nào? Nếu muốn giảm sức cản gió trên thân xe hơi, bạn muốn giảm nó đến mức nào? Trong tất cả các trường hợp này, câu trả lời sẽ là: “tốt nhất có thể”. Rất nhiều trường hợp có một sự đánh đổi giữa tính thiết thực và tính hoàn hảo. Nếu có một lựa chọn tương đối tự do cho vị trí khách sạn, bạn sẽ đi tìm cho đến khi tìm thấy một địa điểm lí tưởng. Nếu có một vài địa điểm khả dĩ, bạn sẽ chấp nhận một địa điểm nào đó ít lí tưởng hơn nhưng vẫn hấp dẫn. Khi sự lựa chọn bị giới hạn, bạn sẽ chọn cái tốt nhất (cũng như với trường hợp tuyển thư kí) nhưng đảm bảo rằng việc làm đấy sẽ không ảnh hưởng đến những ưu tiên khác.



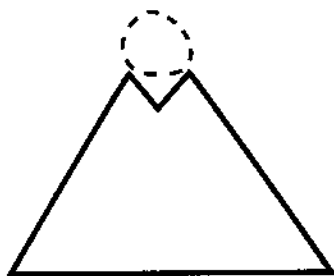
173. Thiết kế

Mục đích của thiết kế là làm thỏa mãn các ưu tiên. Nếu trong việc sắp xếp cọc và ổ, những ưu tiên thực sự là phương cắm vào và sự tiếp xúc thì chúng ta có thể thiết kế lại toàn bộ mọi thứ để nó có dạng như hình vẽ. Phần đầu tròn và ổ tròn sẽ không cần thiết nữa. Một sự ghép nối trực diện hơn mà có thể tự đứng thẳng sẽ được thiết kế. Nó cũng sẽ vững chắc hơn. Khi cân nhắc những ưu tiên cho đến lúc này, chúng ta đã cân nhắc những ưu tiên trong việc chọn lựa. Ưu tiên trong việc thiết kế cũng có tầm quan trọng tương tự. Khi thiết kế một cái gì đó (một công việc kinh doanh, một dự án, một sản phẩm, một chiến dịch, hay một công việc), chúng ta luôn phải nhớ rõ những ưu tiên của mình trên từng bước bởi vì chỉ sau một lúc là quán tính của thiết kế sẽ đảm nhiệm và dẫn dắt chúng ta tới những cái tiếp theo. Nói theo cách khác, logic bên trong của thiết kế có thể loại bỏ những ưu tiên của chúng ta. Theo cách này, một dự án đáng lẽ ra có thể mang về lợi nhuận lại trở thành một thứ đồ trang trí, mua vui, chứ không hề mang đến lợi ích gì.



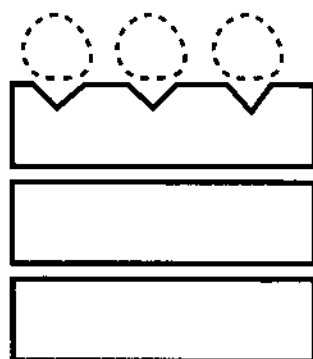
174. Kim tự tháp

Trong tổ chức Dịch vụ Sức khỏe Quốc gia Anh, có nhiều nhân viên hỗ trợ hơn so với số người chăm sóc bệnh nhân. Người ta cũng tính được rằng cứ mỗi người lính ngoài tiền tuyến lại có hai mươi người làm nhiệm vụ hỗ trợ trong khâu dịch vụ. Hệ thống kim tự tháp có nghĩa là đơn vị điều hành nằm ở đỉnh tháp và được hỗ trợ bởi một nền tảng rộng hơn gồm những người phục vụ, và những người này lại được hỗ trợ bởi những người khác, cứ như vậy xuống tới tận cùng chân kim tự tháp. Đó chính là những trường hợp sự hỗ trợ phía sau đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động của những đơn vị phía trước. Cũng có khả năng là sau một thời gian, đơn vị hành chính hỗ trợ nảy sinh nhu cầu hỗ trợ cho riêng nó, độc lập so với những đơn vị tiền tiêu phía trước. Bất kì một cá nhân nào đang làm việc và không thể tự hỗ trợ mình đều cần hỗ trợ. Có một hiệu ứng từ từ: khả năng nghĩa là một cái gì đó có thể làm được và một khi được thực hiện, nó được mở rộng hoặc phổ biến, khi đó nó có nghĩa là cần thiết phải có những hỗ trợ thêm vào; đến lượt sự hỗ trợ đó cần được hỗ trợ, do đó tạo ra một khả năng lớn hơn, và vòng lặp cứ tiếp tục như vậy. Trong một thế giới mà cái tốt nhất sẽ tồn tại, cấu trúc kim tự tháp vẫn có xu hướng mở rộng bởi vì một sự thay đổi nhỏ gần đỉnh sẽ được nhân lên khắp bên dưới.



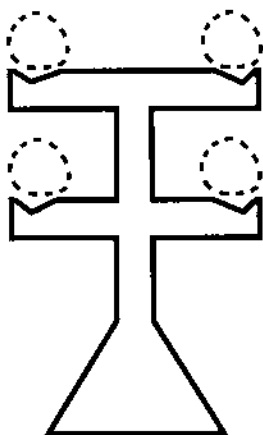
175. Các lớp

Trong hệ thống hỗ trợ theo kiểu này, những đơn vị tiền tuyến được xem như một lớp cũng giống như tất cả các lớp khác. Bản thân mỗi lớp là một thực thể mặc dù nó tương tác và cung cấp dịch vụ cho những lớp khác. Thực tế là các lớp được chồng lên nhau theo phương thẳng đứng chứ không phải theo phương ngang như được miêu tả trong hình trên – vị trí nằm ngang được chọn để nhắc chúng ta rằng các lớp vẫn đang hỗ trợ những đơn vị tiền tiêu. Trong một công ty dược phẩm, có thể sẽ có một lớp nghiên cứu, một lớp truyền thông, một lớp sản xuất, một lớp tài chính, vân vân. Cuối cùng thì chúng đều hỗ trợ đơn vị bán hàng ở tiền tuyến. Cách nhìn nhận khá khác nhau giữa việc xem các đơn vị tiền tuyến như là đơn vị hoạt động ở cuối tổ chức và việc xem những đơn vị này như là những đơn vị phục vụ cho phần còn lại của tổ chức. Những công ty định hướng sản xuất cho rằng nhân viên bán hàng có công việc phải bán những gì được sản xuất. Những công ty định hướng thị trường lại cho rằng sản xuất và nghiên cứu là để phục vụ cho việc bán hàng.



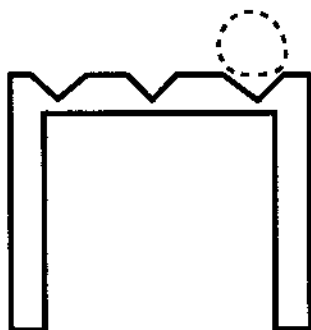
176. Cây

Cấu trúc hình cây miêu tả trong hình vẽ là một hệ thống giao tiếp và hỗ trợ được thiết kế để nuôi dưỡng mỗi đơn vị hoạt động với giả thiết rằng đơn vị đó cố định tại chỗ. Những đơn vị như quả trên cây. Mỗi đơn vị có một vị trí được phân chia. Hình vẽ là một sự phi tập trung hóa cổ điển. Không có sự tự do dịch chuyển trong hệ thống nhưng nó có quy mô nhân viên hỗ trợ ít hơn nhiều so với hệ thống kim tự tháp hay lớp. Mỗi đơn vị sẽ tự nó hoạt động. Với sự nuôi dưỡng của thân cây, mỗi đơn vị sẽ rút những chất cơ bản từ đó nhưng chỉ dừng lại ở đó mà không có thêm bất kì điều gì khác. Nếu đơn vị nào gặp trục trặc, trung tâm sẽ không thể cứu hoặc hỗ trợ đơn vị đó – như một quả táo thối, đơn giản là nó sẽ rụng khỏi cây. Các đơn vị có thể bị phá hủy và có thể được thay thế một cách dễ dàng với điều kiện là cây vẫn đang phát triển khỏe mạnh. Điều này có vẻ là nghịch lí nhưng thực tế rất đúng: hệ thống được vận động vì yêu cầu của những đơn vị hoạt động, nhưng các đơn vị có thể bị phá hủy với điều kiện là hệ thống vẫn còn nguyên vẹn.



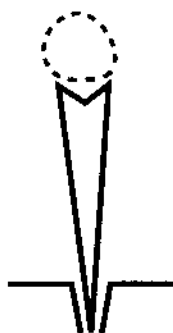
177. Hệ thống

Hình vẽ miêu tả một kiểu mạng lưới của hệ thống hỗ trợ. Một lượng lớn những trung tâm hỗ trợ được trải xung quanh và ở giữa chúng là mạng lưới hỗ trợ. Các đơn vị hoạt động không có một vị trí cố định nào nhưng có thể di chuyển xung quanh mạng lưới từ vị trí này đến vị trí khác. Đó là lí do tại sao một số vị trí trên hình vẽ được miêu tả như là còn trống. Tại mỗi vị trí, mạng lưới cung cấp đủ những hỗ trợ cho đơn vị tiền tuyến để hoạt động. Theo một nghĩa nào đó thì đây là kiểu tổ chức giống như một lực lượng đặc nhiệm, nhưng với sự thêm vào của một mạng lưới hỗ trợ. Hệ thống rõ ràng là được thiết kế để hỗ trợ các đơn vị đang hoạt động và là một mô hình có ít nguy cơ của việc mở rộng tính chuyên chế. Đơn vị đặc nhiệm có thể di chuyển một cách nhanh chóng bởi vì họ không cần phải mang theo những trang thiết bị hỗ trợ. Mạng lưới cũng phục vụ như là một hệ thống tình báo phản hồi lại những yêu cầu địa phương. Hệ thống nhượng quyền kinh doanh là một kiểu mạng lưới khác nhưng có liên quan, nơi mà các đơn vị hoạt động cố định nhưng được liên kết với trung tâm nhờ mạng lưới marketing. Điểm hạn chế chính của mạng lưới kiểu này là những khu vực không được bao phủ bị tách ra khỏi mạng lưới hoàn toàn. Đồng thời, sẽ là tổn kém để phủ kín tất cả các khu vực khi quy mô kinh doanh tại một số khu vực còn nhỏ.



178. Điểm phát bóng gôn

Đơn vị hoạt động được đặt trên một điểm phát bóng gôn. Cũng như một điểm phát bóng có thể được cắm xuống đất tại bất kì nơi nào, đơn vị hoạt động hay đơn vị tiền tuyến mang theo sự hỗ trợ của riêng nó. Ví dụ, một người bán hàng có thể làm việc với một thiết bị vi tính xách tay mà anh ta sẽ cắm vào hệ thống điện thoại khi muốn lấy hay chuyển thông tin. Không có nhân viên phục vụ nào cho anh ta. Có thể có những chiếc máy vi tính trung tâm nhưng ngay cả những chiếc máy này có thể cũng không cần thiết nếu mỗi nhân viên bán hàng (hay một nhóm) có một chiếc máy vi tính mini và máy in tại nhà. Cuối cùng thì bộ phận hỗ trợ hoạt động như là bộ chuyển mạch thông tin, và đây chính là kiểu chức năng có thể được đảm nhận bởi quá trình xử lí dữ liệu điện tử. Hệ thống điểm phát bóng gôn đối lập một cách chính xác với hệ thống kim tự tháp có bộ máy hỗ trợ lớn. Cấu trúc điểm phát bóng gôn có thể không được sử dụng trong tất cả các tình huống nhưng nó dường như đang được sử dụng ngày càng rộng rãi vì chi phí cho đội ngũ nhân viên sẽ giảm xuống. Trong lĩnh vực y tế, bác sĩ đa khoa kiểu cũ hoạt động theo cách này (đối lập với cấu trúc hỗ trợ của một hệ thống y tế tập trung hóa).



179. Hỗ trợ lẫn nhau

Hệ thống ở đây là một hệ thống mà các đơn vị tiền tuyến hỗ trợ lẫn nhau. Không có một tổ chức hỗ trợ riêng biệt nào: mỗi đơn vị có chức năng kép là hoạt động và hỗ trợ các đơn vị khác. Các chiến dịch du kích và các tôn giáo không chính thống có xu hướng hoạt động theo cách này. Một mạng lưới không chính thức được phát triển nhưng nó khác so với các hệ thống mạng lưới cố định được miêu tả ở trên. Hệ thống vừa là một hệ thống hợp tác nhưng các đơn vị hoạt động vẫn độc lập so với nhau. Một cấu trúc nhẹ giúp các đơn vị giữ được liên lạc với nhau. Một đơn vị chỉ tiếp tục vận hành khi nó tự tồn tại được. Một đơn vị không hoạt động hiệu quả hay một đơn vị không đóng góp vào sự hỗ trợ chung sẽ bị bỏ rơi. Thiết lập mạng lưới kiểu này là một hiện tượng đang nổi ở Hoa Kỳ, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục ngoài trường học. Tuy nhiên đến một thời điểm nào đó, tổ chức kiểu này có thể cần đến hệ thống nhân sự trung tâm, và từ thời điểm đó nhân viên trung tâm trở nên thiết yếu và nhân viên thực địa cuối cùng sẽ phải tự phục vụ nhu cầu và sự phát triển của riêng mình.



180. Sự phát triển

Nửa nhịp cầu phát triển vừa đâm tới đây mãnh liệt như là biểu tượng phát triển của công việc kinh doanh, của một ý tưởng, một dự án hay một công ty bất kì. Có hướng và có cấu trúc. Sự phát triển đi theo hướng mũi tên – có thể là để gặp nửa nhịp cầu bên kia nếu thực sự có một cái cầu. Có những thời điểm sự vận động phát triển có vẻ như rõ ràng và sáng sủa, cũng có những thời điểm chúng phải đương đầu với thử thách. Có thể có một cơ bắt đầu và cho đến khi công ty đạt tới cơ đó, nó không có lợi nhuận mà cũng không hoạt động hiệu quả. Cánh đồng vẫn đang bỏ trống và lợi nhuận tốt, sự tăng trưởng không phải là thiết yếu nhưng những điều tốt đẹp đang chờ ở đó để đến nhặt lấy. Có thể là có tính kinh tế theo quy mô, và sự tăng trưởng có thể giảm chi phí đơn vị. Sự phát triển có thể khiến các đối thủ cạnh tranh cũng như những người đang có ý định tham gia vào thị trường nản lòng. Sự phát triển có nghĩa là có thêm tiền cho những vụ làm ăn mới và có khả năng được phép đôi lúc mắc lỗi lầm. Sự phát triển có thể chính là vấn đề về thành tựu đối với các thành viên ban chấp hành. Phát triển là cần thiết để làm hài lòng các cổ đông và các nhà phân tích chứng khoán, nếu không thì giá cổ phiếu sẽ suy giảm. Phát triển có thể là vấn đề về quán tính: tiền chảy vào và sẽ tốt hơn nếu đầu tư nó thay vì dùng nó để đóng thuế. Phát triển có thể là tất yếu hay cũng có thể chỉ là để mua vui. Tuy nhiên những sai lầm luôn có thể xảy ra.



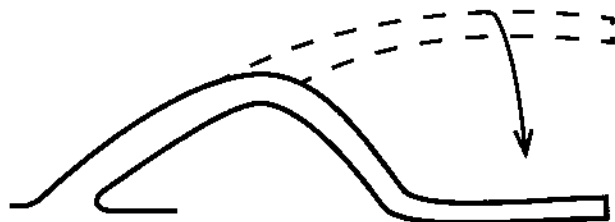
181. Những vấn đề ngoài rìa

Phần trung tâm vẫn tỏ ra rất mạnh mẽ nhưng có những vấn đề ở vùng ngoại biên. Hình trên miêu tả một miếng ghép cuối cùng bị bể gãy. Sự phát triển, mở rộng trở nên khó khăn. Những sai lầm xuất hiện. Những vụ làm ăn mới đang thất bại. Những sản phẩm mới không mang lại tiền đủ để tiếp tục đầu tư theo chỉ tiêu của công ty. Có thể phần ngoại biên quá xa so với trung tâm. Có thể những nhà quản lý tài năng vốn chịu trách nhiệm cho sự phát triển ổn định bị trải ra quá mỏng. Có thể sự mở rộng đang đẩy công ty vào những lĩnh vực mà họ chưa có chuyên gia. Có thể cấu trúc tập trung hóa của công ty không còn thích hợp với quy mô nó đã đạt đến. Nhu cầu phi tập trung hóa và thiết lập những chi nhánh bán tự trị nảy sinh. Có thể đó chỉ là thất bại của hệ thống giao tiếp. Có thể là quy trình ra quyết định quá chậm. Có thể sự tự phụ đã khiến người ta liều lĩnh với những sự rủi ro lớn, hay sự lười nhác trong việc làm ở nhà. Những vấn đề ngoại biên có vô số những nguyên do: hầu hết trong số đó là vấn đề thuộc về cấu trúc.



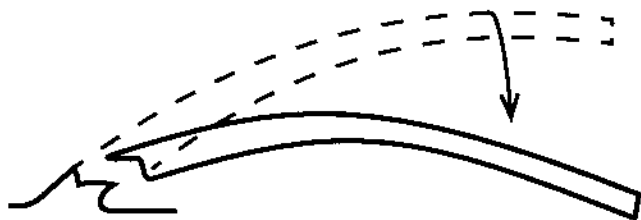
182. Vong xuống

Như một bông hoa đang héo, nửa nhịp cầu dần dần vong xuống tới mặt đất. Không có những đứt gãy đột ngột, chỉ là sự suy giảm độ căng và sự suy yếu từ từ. Động lực và sức sống biến mất khỏi doanh nghiệp. Nó chững lại và trở nên trì trệ. Quán tính giữ cho nó tiếp tục tồn tại. Vẫn có sản phẩm và vẫn có những dòng tiền, trong một thời gian thì doanh nghiệp vẫn tiếp tục duy trì sự sống của mình. Có một sự suy giảm nhuệ khí nghiêm trọng. Đó có thể là do lỗi của việc quản lý cấp cao. Có thể đó là do sự dồn lại trong nhiều năm của việc xao lãng và suy giảm các dòng tiền mà sự thất bại không được phát hiện ra. Nguyên nhân hầu như chắc chắn là trong nội bộ mà không phải do sức ép bên ngoài. Có thể do công ty quá công kênh và trọng lượng của nó đã gây ra sự trũng xuống này. Có thể do giám đốc điều hành chuẩn bị nghỉ hưu và không còn nhiệt huyết nữa. Có thể do công ty bị tiếp quản bởi một tập đoàn lớn hơn không bận tâm nhiều đến việc phát triển nó. Sự suy giảm nhuệ khí ngày càng tỏ ra nguy hiểm nhưng hoàn toàn có thể đảo ngược lại một cách vững chắc bởi những hoạt động tích cực nhất định. Cần phải làm nhiều hơn là ngồi than vãn hay cổ động suông. Cần phải có những hành động thực tế và sự lãnh đạo thực sự. Tinh thần của doanh nghiệp có thể được bơm vào các vụ làm ăn đang được điều chỉnh thậm chí chỉ trên nền móng của nó.



183. Gãy

Phần móng không còn có thể hỗ trợ nửa nhịp cầu đã bị gãy ra. Đây là một thất bại từ trung tâm. Có một khủng hoảng tài chính. Các ngân hàng không cho vay thêm nữa và thực tế lại còn đòi nợ doanh nghiệp. Không có vấn đề nào đối với phần ngoại biên, phần mà vẫn có thể đẩy sức mạnh và thành công nhưng phần trung tâm thì suy yếu. Việc kinh doanh hiện đại thật căng thẳng, sự phá sản có thể bất ngờ xảy ra bất kì lúc nào. Cho đến giới hạn của việc cho vay thì không có vấn đề gì, nhưng ngay khi giới hạn đó bị vượt qua thì sẽ có khủng hoảng và đôi khi sẽ kéo theo sự sụp đổ. Tình trạng khó xử không tránh được là: nếu cắt giảm hoạt động thì sẽ không có cách nào lấy lại được vị trí trên thị trường – nếu tăng cường hoạt động thì cần thêm tiền và sẽ chịu nhiều rủi ro hơn. Khi các biện pháp cắt giảm chi phí thông thường đã được tận dụng hết thì điều duy nhất còn lại có thể làm là bán đi một vài bộ phận hấp dẫn để tăng vốn. Điều này làm giảm cơ hội kinh doanh có lãi và báo động với các ngân hàng vẫn luôn khăng khăng đòi tiến hành những vụ chuyển nhượng như vậy. Vòng xoáy nguy hiểm đã bắt đầu. Thực tế cũng không khác với việc nhịp cầu bị sụp, chỉ với một sự gãy nứt tại một điểm tập trung sức ép, điểm đó sẽ gây ra toàn bộ sự sụp đổ.



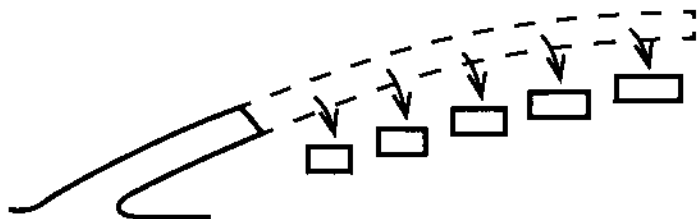
184. Phân tách

Một phần của nửa nhịp cầu đã bị chia ra và đang sụp xuống nhưng phần còn lại tiếp tục phát triển mạnh. Trong quá trình phát triển của một doanh nghiệp thường có những thời điểm mà rõ ràng là một số bộ phận đang hoạt động hiệu quả nhưng cũng có những bộ phận khác đang chết dần. Có thể là xuất khẩu đang tiến lên trong khi bán hàng nội địa suy giảm – hay đang trong vòng luẩn quẩn. Có thể những chiếc xe hơi cỡ lớn không bán được trong khi những chiếc cỡ nhỏ lại đang bán chạy. Có thể bộ phận thức ăn nhanh đang làm ăn phát đạt trong khi đơn vị cung cấp lương thực lại không. Nguyên do có thể là ở sản phẩm kém chất lượng, hoặc do sức ép cạnh tranh, hoặc môi trường kinh tế nói chung. Triển vọng của việc phục hồi là gì? Những thay đổi nào có thể tiến hành? Liệu có đáng để hi sinh phần việc kém hiệu quả để tập trung nguồn lực cho phần đang thành công? Liệu có đáng để cứu trợ? Có thể là bộ phận làm ăn kém hiệu quả cần được gói lại mà bán cho người tin tưởng rằng họ có thể làm gì đó với nó. Câu ngạn ngữ rằng 80% lợi nhuận đến từ 20% công việc kinh doanh khuyên chúng ta nên từ bỏ 80% việc kinh doanh kém hiệu quả. Nhưng điều gì sẽ đến sau đó? Liệu có một quy trình tương tự sẽ lại xảy ra đối với phần còn lại, và cứ tiếp tục như vậy (như một trong những nghịch lý của Zeno)?



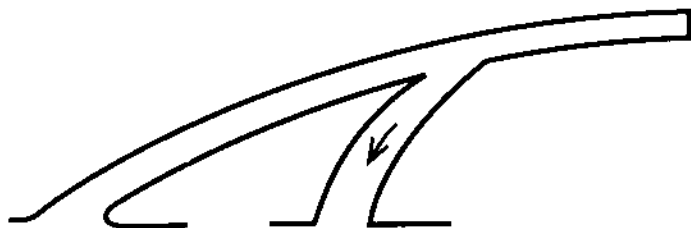
185. Sự tan rã

Như một tấm kính bị vỡ tan do một âm thanh cao vút, nhịp cầu bị tan ra thành những phần nhỏ. Mọi thứ tách rời nhau ra. Một thảm họa như vậy chỉ có thể nảy sinh từ cấu trúc và văn hóa cố hữu của công ty. Không phải yếu tố nào đó từ môi trường bên ngoài (trừ trường hợp một cuộc cách mạng) gây ra sự sụp đổ theo kiểu này. Đó phải là do tính dễ vỡ nhất định và do thiết kế yếu kém trong cấu trúc công ty. Rất bất ngờ, nó có thể xảy ra trong chuỗi bán lẻ khi chiến lược kinh doanh đang đi sai đường nghiêm trọng và những rắc rối nổi lên khắp mọi nơi vào cùng một thời điểm. Các tập đoàn không giỏi lắm trong việc giải quyết những sai lầm trừ khi chúng được phản ánh trực tiếp qua doanh số bán hàng. Có rất ít hệ thống cảnh báo sớm về những khía cạnh khác của tổ chức. Cũng như mọi thứ khác, chúng ta ít khi thiết kế cho những thất bại hay rắc rối bởi vì điều đó sẽ đe dọa sự tin tưởng của chúng ta vào thành công. Các thủy thủ thường hay nghĩ rằng việc học bơi là điểm gỡ.



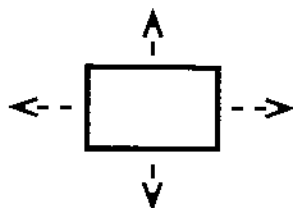
186. Gốc rễ mới

Tại những đầm đước, các nhánh đước mọc ra những rễ mới để giữ vững và hỗ trợ nó phát triển xa hơn. Mô hình này được miêu tả trong hình vẽ về nửa nhịp cầu bên dưới. Một nhánh hỗ trợ mới được thả xuống từ nhịp cầu. Điều này cũng giống với những bộ phận của một doanh nghiệp được phép xây dựng những nền tảng riêng cho mình và được quyền tự ra quyết định về tài chính hay marketing. Đây chính là quá trình kết khối bị đảo ngược lại. Thật khó nhận ra tại sao cơ quan đầu não lại ưa thích việc mất dần quyền kiểm soát mà họ có từ trước đến nay và tận hưởng dòng tiền từ những đơn vị thành viên khỏe mạnh. Và lúc này từ tất cả các khía cạnh, quá trình này mang nhiều ý nghĩa. Rolls Royce Motors có thể tiếp tục là một công ty thành công khi công ty mẹ phá sản (sự tái cấu trúc phải được thực hiện vào lúc này với sự hỗ trợ của chính phủ). Một trong những ý kiến phản bác sự phi tập trung hóa là các đơn vị ngoại biên có thể trở nên tự mãn và lười biếng đồng thời không chấp nhận những rủi ro mà các nguồn lực tài chính của công ty được tập trung hóa có thể gây ra. Đây là một vấn đề thực sự.



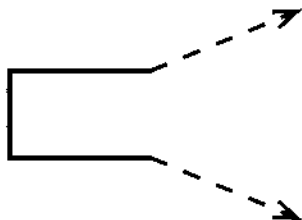
187. Tìm hiểu

Hình vẽ miêu tả sự tìm hiểu phát triển ra mọi hướng. Trong suy nghĩ của mình, chúng ta đi theo các bản đồ tri giác về thế giới mà chúng ta xây dựng trong tâm trí. Việc tìm hiểu tạo ra những bản đồ này, mở rộng chúng và làm phong phú thêm cho chúng với các chi tiết giúp chúng ta có thể đi theo những con đường nhỏ cũng như những đại lộ lớn. Có được những tấm bản đồ tốt, sự phản ứng và các hoạt động của chúng ta sẽ đúng đắn. Không có sự thay thế cho thông tin. Chúng ta tập hợp thông tin thông qua đọc, hỏi, nghe, tham khảo trên máy tính, và quan sát cả trong thực tế lẫn trên phim ảnh nhiều thể loại. Trong khoa học hay công nghệ, chúng ta sử dụng các công cụ để khuếch đại cảm giác. Sự tìm hiểu chung không chỉ có nghĩa là tìm kiếm những gì chúng ta muốn. Nó có nghĩa là mở rộng tư duy để đón nhận những thông tin mới thậm chí ngay cả khi chúng có vẻ như không liên quan tức thì. Chỉ tìm kiếm những gì chúng ta muốn có nghĩa là chúng ta tự giam mình trong những hiểu biết và ý tưởng hiện tại của bản thân. Sự thăm dò chung cung cấp cho chúng ta những kiến thức nền tảng, qua đó cho phép chúng ta liên kết những vấn đề khác không liên quan đến nhau. Mục đích của tìm hiểu là tìm hiểu. Giá trị của tìm hiểu là một nền tảng cho tư duy của chúng ta. Để tìm ra con đường cho mình, chúng ta cần những tấm bản đồ trí tuệ: sự tìm hiểu tạo ra những tấm bản đồ này.



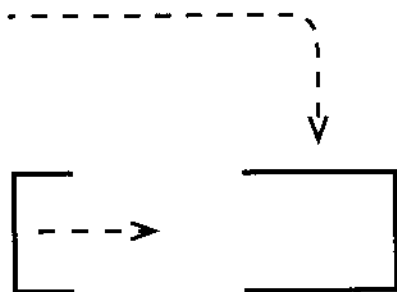
188. Tìm kiếm

Việc tìm kiếm có trọng tâm hơn so với tìm hiểu chung. Có một hướng xác định mà chúng ta đang tìm kiếm. Đó có thể là một mảng, hoặc một khu vực của môi trường, hoặc cũng có thể là một sự tập trung mạnh như việc tìm kiếm những mẫu tin nhất định. Chúng ta có thể tìm kiếm với những đặc điểm chặt chẽ về cái muốn tìm. Chúng ta biết rõ mình muốn gì trước khi bắt đầu. Trong hình vẽ, chiếc hộp được mở ở phía đuôi để tìm kiếm và trong sự tìm kiếm của mình, chúng ta hi vọng có thể tìm kiếm được thứ gì đó vừa khít với chiếc hộp. Đền tìm kiếm có thể quét bầu trời để tìm kiếm chiếc máy bay hoặc cũng có thể chuyển sang tìm kiếm một vùng trời nhất định, nơi chiếc máy bay được cho là ở đó. Khi tìm kiếm, chúng ta có thể biết cần phải tìm kiếm ở đâu hoặc cũng có thể phải lướt qua xung quanh để tìm ra hướng tìm kiếm tập trung hơn cho mình. Đôi khi chúng ta ở vị thế có thể tìm kiếm dễ dàng hơn bằng cách thiết lập trước các hệ thống tài liệu. Trong những trường hợp khác, chúng ta tìm một ai đó để người này tiến hành tìm kiếm cho chúng ta. Vấn đề chủ yếu trong khi tìm kiếm là chúng ta biết mình đang tìm kiếm cái gì và chúng ta thường biết phải tìm kiếm ở đâu. Biết tìm ở đâu có thể là một mối nguy hiểm nếu nó hoàn toàn ngăn chúng ta tìm kiếm ở những nơi khác.



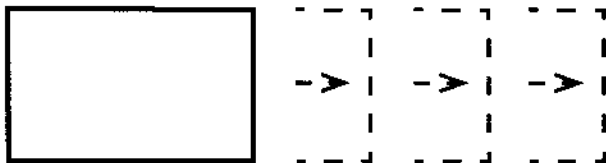
189. Đặt câu hỏi

Một khía cạnh đáng chú ý hơn, hữu ích hơn của ngôn ngữ là nó cho phép chúng ta đặt ra các câu hỏi. Mũi tên trên đỉnh của hình vẽ miêu tả việc đặt câu hỏi. Câu hỏi là một cái gì đó cần được “gắn khít”. Phần thứ hai là chiếc hộp được di chuyển, như là câu trả lời, để gắn khít với câu hỏi. Sự tìm hiểu khái quát mang tính chung chung, việc tìm kiếm diễn ra trong một khu vực cụ thể cho một thứ xác định, còn câu hỏi là cái cụ thể nhất trong tất cả. Một câu hỏi là cách để xác định điều chúng ta không biết. Một câu hỏi đặt ra một mục tiêu thông tin trước chúng ta. Đặt câu hỏi quan trọng hơn nhiều so với trả lời chúng. Việc đặt câu hỏi là một kĩ năng quan trọng. Thông thường có hai loại câu hỏi. Trong câu hỏi “câu”, chúng ta treo miếng mỗi lên và không biết sẽ có câu trả lời theo kiểu nào (ví dụ: cách tiếp cận truyền thông nào chúng ta có thể dùng ở đây?). Trong câu hỏi “bản”, chúng ta có mục đích cụ thể và câu trả lời thường là có hoặc không (ví dụ: liệu vô tuyến có phải là một phương tiện tốt để tiếp cận được với nhóm khách hàng mục tiêu của chúng ta?). Chúng ta nên có thói quen đặt câu hỏi đối với bản thân cũng như đối với người khác. Một câu hỏi là một phương pháp tập trung sự chú ý, đặc biệt đối với những thứ mà chúng ta chưa biết, nhưng biết rằng chúng ta không biết.



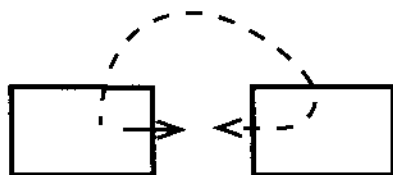
190. Lên kế hoạch

Lên kế hoạch có lẽ là hoạt động quan trọng nhất trong tất cả hoạt động tư duy. Chúng ta đều phải sống trong tương lai: phút tiếp theo, ngày tiếp theo, năm tiếp theo, thập kỷ tiếp theo. Các hoạt động của chúng ta diễn ra trong tương lai. Những gì chúng ta đặt ra trong tương lai sẽ đến trong tương lai. Khi chúng ta đang lái xe trên đường thì con đường chính là tương lai: nó ở phía trước chúng ta. Với việc lên kế hoạch, chúng ta đi vào tương lai với những kế hoạch và hành động chúng ta đã có trong đầu. Trong tâm trí mình, chúng ta chứng kiến chúng xảy ra trong tương lai. Chúng ta thử và chạy một đoạn phim về tương lai trước mắt mình. Nó không chỉ là nhìn vào những kết quả cuối cùng. Đó là một chuỗi từ thời điểm này đến thời điểm khác. Một nhà đầu tư, một nhà khoa học, hay một doanh nghiệp đặt ra kế hoạch cho tương lai để xem kết quả của sự cải tiến, cuộc thí nghiệm, hay hình ảnh công ty của anh ta trong tương lai. Đưa trẻ đặt những viên gạch lên trên những viên khác để xem cái gì sẽ xảy ra. Đôi khi nếu chúng ta lên kế hoạch cho tương lai, chúng ta sẽ có một sự kì vọng hợp lí, dựa trên những kinh nghiệm, về cái gì sẽ xảy ra. Trong những lúc khác, mọi thứ sẽ bất định hơn. Mọi hoạt động của chúng ta từ việc băng qua đường tới việc mua vàng đều nằm trong những kế hoạch của chúng ta cho tương lai.



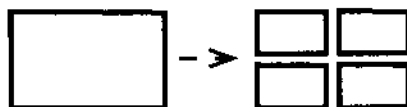
191. Quan điểm của người khác

Đây là kĩ năng quan trọng nhất trong tư duy của con người. Hình vẽ mô tả cách thức một người đặt mình vào suy nghĩ của người khác để xem mọi thứ được nhìn nhận như thế nào theo quan điểm của người đó. Bất kể là trong giao tiếp, bán hàng, thương thuyết, giảng dạy, đối đầu, hay bất kì hoạt động nào liên quan đến con người, khả năng hiểu được quan điểm của người khác là rất quan trọng. Hiểu được quan điểm đó không có nghĩa là đồng ý hay thậm chí đồng cảm với nó: đơn giản chỉ là có thể biết được quan điểm đó là gì – tức là nhìn được mọi thứ dưới quan điểm của người khác. Có một sự khác biệt giữa việc đặt chính bạn (với những kinh nghiệm và động lực của riêng bạn) vào hoàn cảnh của người khác để xem quan điểm của anh ta là gì (với những kinh nghiệm và động lực của riêng anh ta). Đây là một khác biệt quan trọng. Một người thâm nhập vào tư duy của người khác như một nhà quan sát chứ không phải một diễn viên. Những người hiệu quả nhất thường là những người có khả năng hiểu được quan điểm của người khác nhưng không bị cuốn vào nó. Đây là một kĩ năng nền tảng để giao tiếp, thuyết phục, bán hàng hay tranh luận. Chúng ta cũng cần phải hiểu những quan điểm của người khác để dự đoán tác động của các hành động. Nếu phải tiến hành thay đổi điều gì, chúng ta cần phải nhìn vào quan điểm của tất cả những ai sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi đó. Nếu đang thiết kế hay khuếch trương một sản phẩm, chúng ta cần phải hiểu một cách rõ ràng quan điểm của người tiêu dùng – nó không đơn thuần giống như nhu cầu của anh ta.



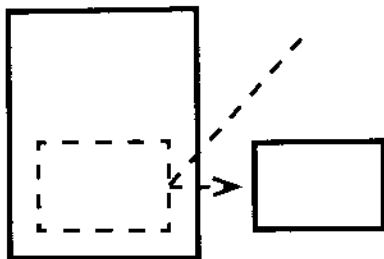
192. Phân tích

Phân tích thực sự là một phần của việc nhận thức. Tư duy chỉ có thể sử dụng những cấu trúc mà chúng ta có được trong quá khứ. Khi gặp phải một cái gì đó mới mẻ, chúng ta cố gắng để nhận ra nó cho dù nó là một con người, hay một căn bệnh, hay một sự lạm phát trên biểu đồ. Nếu có thể nhận ra nó thì chúng ta biết về nó (một con người), hay biết làm cách nào để xử lý nó một cách chuẩn mực (một căn bệnh), hay nó có ý nghĩa gì (một đồ thị lạm phát). Nhưng nếu không thể nhận ra cái gì đó như nó đang tồn tại, chúng ta cố gắng phân tích nó thành những phần khác nhau mà chúng ta có thể nhận ra được. Nếu thành công, chúng ta có thể suy đoán đặc điểm của tổng thể từ đặc điểm của các bộ phận. Khi phân tích một sự kiện chúng ta cố gắng tách nó ra thành các lực, các liên kết và các bộ phận. Từ sự phân tích này chúng ta có thể tìm được nguyên do cũng như quan điểm hành động: từ đó chúng ta ở trong một vị thế tốt hơn để hiểu được cái gì đang diễn ra và biết cần phải làm gì với nó. Việc phân tích là không tuyệt đối. Hai người khác nhau phân tích cùng một vật theo những cách khác nhau. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, các bộ phận cấu thành mang tính tiêu chuẩn chung (chẳng hạn như trong hóa học).



193. Trích ra

Trích ra là một dạng của nhận thức và cũng là một dạng của phân tích nhưng nó khác với cả hai. Như mô tả trong hình vẽ, quá trình trích ra có nghĩa là trích một phần quan trọng ra từ một tổng thể. Sự khác biệt giữa một người tư duy tốt và một người tư duy trung bình thường là sự khác biệt giữa khả năng tách một thứ quan trọng từ nơi mà nó bị bao trùm giữa những thứ khác. Trích ra là một vấn đề thuộc về nhận thức mô hình nhưng nó cũng bao gồm khả năng cắt qua những mô hình đang can thiệp. Nó không giống như nhặt một viên gạch ra khỏi bức tường gạch mà là tạo ra một định dạng viên gạch từ trong bức tường bê-tông. Nhà biếm họa nhìn vào một khuôn mặt và trích ra những đặc điểm quan trọng để chỉ với một vài nét, ông ta đã có thể tạo ra một khuôn mặt giống như thế. Một người bắt chước cũng giống như thế. Hầu hết chúng ta có chiều hướng nhìn mọi thứ như là một tổng thể hay phân tích chúng ra thành những phần rõ ràng. Khả năng trích tách là hiếm bởi vì người ta phải cắt qua những phần rõ ràng này. Đây không phải là tìm kiếm vì chúng ta không biết chính xác mình đang tìm kiếm cái gì. Mô hình nảy sinh từ bối cảnh chung chứ không phải như trong đồ thị kiểm tra Ishihara cho người mù màu. Tất nhiên tư duy của chúng ta phải nhạy cảm với những mô hình như thế. Lấy ra cái quan trọng giữa các chi tiết là một kỹ năng có giá trị nhất.



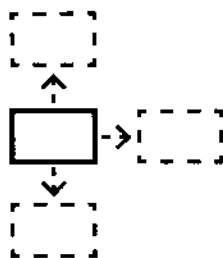
194. So sánh

So sánh là một cách khác để nhận thức. Chúng ta bắt gặp một thứ mà chúng ta chưa bao giờ bắt gặp trước đây thứ nào giống hệt như thế, nhưng chúng ta nhìn thấy những sự tương đồng. Chúng ta so sánh cái đang nhìn thấy với cái đã biết, để xem liệu chúng có đủ giống nhau để có thể xử trí theo cùng một cách như khi chúng ta xử trí cái đã biết hay không. Nếu chúng ta có thể so sánh được một tình huống hiện tại với một tình huống lịch sử, chúng ta có thể dùng thước ngắm để nhìn xem cái gì sẽ xảy ra tiếp theo. Bắt đầu từ Aristotle, những hệ thống phân loại phức tạp đã được xây dựng để giúp người ta nhận ra một thứ nằm trong lớp nào (và do đó sẽ có những đặc điểm chung) ngay cả khi bề ngoài chúng khác nhau. Trong thế giới sinh học, chúng ta phân chia giống thành các lớp và phân chia loài thành các biến thể khác nhau. Khi tiến hành so sánh, chúng ta tìm kiếm những điểm tương đồng để hỗ trợ cho nhận thức của mình (và hành động theo đó) hoặc tìm kiếm những điểm khác biệt. Người thì gộp mọi thứ lại với nhau, người thì tách mọi thứ ra bằng cách tập trung vào những khác biệt. Rất nhiều luận điệu đưa ra được dựa trên sự gộp lại và sự chia tách ra như vậy.



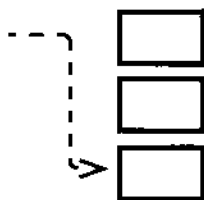
195. Sự thay thế

“Tại điểm này liệu có sự thay thế nào không?” Đó là một câu hỏi đầy ý nghĩa. Chúng ta cần những sự thay thế để làm giàu thêm những lựa chọn cho quyết định của mình. Chúng ta cần những kế hoạch hành động thay thế, cần những cách nhìn thay thế. Chúng ta có thể cần những lời giải thích thay thế. Chúng ta có thể cần phải tìm những cách thay thế để đạt được một kết cục nào đó. Một vài người nhận ra được việc cần thiết phải tìm kiếm những sự thay thế một cách cẩn thận là cơ bản như thế nào. Là một hệ thống tạo ra và sử dụng những mô hình, tư duy phải chấp nhận câu trả lời đầu tiên. Do đó trừ khi tự tập cho mình khả năng tìm kiếm những thay thế, chúng ta sẽ đánh mất những câu trả lời tốt hơn có thể bị ẩn giấu dưới câu trả lời đầu tiên. Đây không phải là chuyện tìm kiếm sự thay thế khi câu trả lời hay đề xuất hiện tại không thỏa đáng. Cái quan trọng hơn nhiều là sự tìm kiếm thực sự những giải pháp thay thế ngay cả khi câu trả lời hay đề xuất hiện tại đã là rất thỏa đáng. Đó là vì sự thỏa đáng này có thể phù hợp với những kì vọng hay kết cấu bị giới hạn của chúng ta. Đó là một kiểu tự mãn, khác với những gì chúng ta cần làm. Không có một giới hạn tuyệt đối nào cho số lượng các phương án thay thế có thể nảy sinh trong một tình huống, vì vậy chúng ta có thể áp dụng một giới hạn thực tế là khoảng ba, hoặc bốn, hoặc năm. Nếu việc tìm những giải pháp thay thế này là dễ dàng, chúng ta có thể tìm nhiều hơn thế.



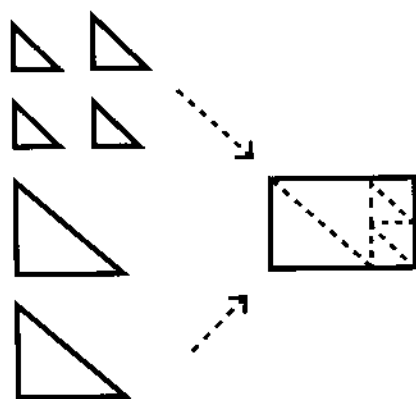
196. Lựa chọn

Cuối cùng thì suy nghĩ luôn phải chuyển sang hành động. Hành động đòi hỏi phải có cam kết. Chúng ta có thể nhận được một số sự lựa chọn nhưng chúng ta chỉ có thể chọn một trong số chúng. Vì vậy lựa chọn là một nền tảng quan trọng cho hành động: khi ra quyết định, khi chọn người, khi phản ứng với các sự kiện. Lựa chọn sẽ dựa trên cơ sở những ưu tiên của chúng ta, dựa trên những tiêu chuẩn rõ ràng, và về cơ bản là trên những phản ứng cảm xúc của chúng ta. Mục đích của nhận thức là sắp xếp những lựa chọn sao cho cái đúng đắn sẽ gây xúc động nhất. Sau khi một sự lựa chọn đã được tiến hành, có một bài tập hiệu quả là giải thích – với chính mình cũng như với người khác – tại sao lại lựa chọn như thế. Như đã từng nhắc đến trong cuốn sách này, một trong những vấn đề của việc lựa chọn là phải từ bỏ những con đường hấp dẫn không được chọn. Nếu việc lựa chọn là khó khăn thì cần phải dành nhiều tâm trí hơn cho nó để đưa ra một sự lựa chọn mới thực sự hấp dẫn hơn hoặc so sánh những đặc điểm của các lựa chọn với nhau. Cần phải luôn ghi nhớ trong đầu rằng mục đích của việc lựa chọn là hành động: cái gì sẽ tới sau đây? Chúng ta không chọn giải pháp tốt nhất, nhưng chúng ta chọn giải pháp mà mình thực sự có thể thực hiện tốt nhất.



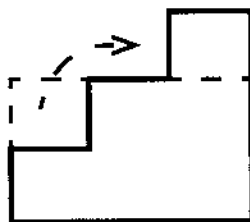
197. Tổng hợp

Tổng hợp là một phần của việc tư duy khi chúng ta làm điều gì đó. Người thợ mộc ghép những miếng gỗ đã được định hình lại với nhau để làm nên chiếc bàn. Một chủ ngân hàng gộp những khoản đóng góp khác nhau lại để hình thành nên một khoản cho vay chung. Tay chơi poker xếp những lá bài với nhau thành xấp bài chiến thắng. Người đầu bếp trộn những nguyên liệu lại với nhau để tạo nên món salad thơm ngon. Tổng hợp không chỉ đơn thuần là sự lắp ghép, các bộ phận được ghép lại với nhau để tạo nên một tổng thể hoạt động. Những mẫu tin khác nhau có thể được ghép lại để tạo nên một bức tranh tổng thể. Trong sự tổng hợp phải có một mục đích kì vọng nào đó. Sự phân tích có thể được tiến hành vì mục đích riêng (hay vì sự hiểu biết thuần túy) để nhìn vào những phần nào đó được phân chia một cách mạch lạc. Khác với việc xoay sở với những khối được định hình hay các phương trình toán học, việc tổng hợp là nhằm đạt đến một cái gì đó. Một ngoại lệ là sự tổng hợp thông tin có thể nhằm mục đích giống như sự phân tích.



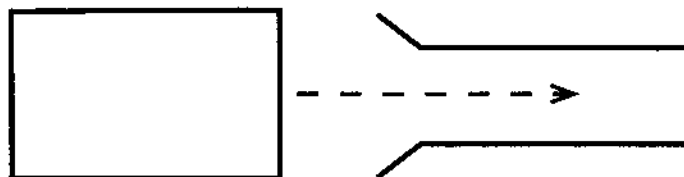
198. Thiết kế

Thiết kế bao hàm việc thực hiện một cái gì hay làm cái gì đó xảy ra. Cuối cùng sẽ có cái mà ban đầu không có. Cái đó đã được tạo ra (cho dù nó không phải là “sáng tạo” theo nghĩa bóng). Tổng hợp và thiết kế gộp lên nhau trong việc tạo ra một cái gì đó. Nhưng thiết kế bao gồm định hình, cắt tỉa, dịch chuyển (như trong hình vẽ). Đó có thể là việc thiết kế quần jean, thiết kế một động cơ máy bay, hay một công cụ tài chính. Sự diễn đạt hay “cảm giác” về nguyên vật liệu cần được biết – cũng giống như một người thiết kế váy cần phải biết vải sẽ rũ xuống như thế nào. Người ta cũng cần biết những phương pháp làm việc. Sau đó là mục đích của việc thiết kế: thẩm mỹ, giao tiếp, thuận tiện, mới lạ, hiệu quả,... Những ưu tiên cần phải đạt được. Sự cưỡng chế cần phải được tuân theo (giá cả, tính hợp pháp, kích cỡ,...) Chúng ta nghĩ về thiết kế chỉ như để áp dụng trong các công việc mang tính thẩm mỹ như thiết kế nội thất hay nghệ thuật đồ họa, nhưng thực ra nó được áp dụng cho mọi thứ. Cuốn sách này đã được thiết kế: đầu tiên do tôi bằng những chủ đề của tôi, những bài viết hay những hình vẽ của tôi; sau đó là bởi nhà thiết kế in ấn. Mọi hoạt động kinh doanh đều được thiết kế: đầu tiên là một khái niệm, sau đó là một hệ thống vận hành. Thiết kế mang nghĩa rộng hơn nhiều so với việc giải quyết vấn đề. Một thiết kế có thể tốt hơn thiết kế khác rất nhiều chỉ ở những chỗ khác nhau rất nhỏ. Một thiết kế cần phải nhằm mục đích là tính hiệu quả.



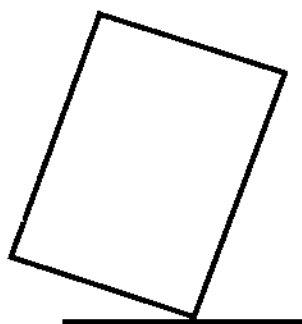
199. Xử lí

Chúng ta nạp thông tin vào một chiếc máy tính và nó sẽ xử lí thông tin cho chúng ta. Chúng ta nạp những con số vào một công thức toán học và công thức này sẽ đảm nhiệm việc xử lí số liệu cho chúng ta. Chúng ta đã phát triển những công cụ xử lí rất mạnh để hỗ trợ tư duy cho mình. Những công cụ này sẽ ngày càng tốt hơn và chúng ta sẽ xem nó như một phần tư duy của chúng ta. Việc xử lí dữ liệu đúng lúc sẽ thay thế rất nhiều cho tư duy. Ví dụ, một kiểu thiết kế có triển vọng được thực hiện bởi máy vi tính. Nhưng những phần mang tính cảm giác hay trừu tượng vẫn là nhiệm vụ của con người. Chính con người nhìn vào thế giới và thông qua các giác quan và suy nghĩ của mình để biến đổi thế giới hoặc trở thành một dạng có thể được xử lí hoặc thành một ý tưởng. Khi suy nghĩ về tổ hợp toán học, chúng ta chắc chắn sẽ đi đến kết luận rằng hoạt động cấu trúc của bộ não được thiết kế để tư duy trừu tượng tốt hơn nhiều so với bất kì một chiếc máy vi tính nào. Tuy nhiên chúng ta cần những chiếc máy vi tính như là những nô lệ xử lí dữ liệu và chúng ta cần nâng cấp chúng thật nhiều để chúng có thể thay thế nhiều công việc tư duy hơn nữa, nhưng không được biến chúng ta thành nô lệ cho chúng.



200. Sự khiêu khích

Sự khiêu khích là một quy trình cơ bản của tư duy một chiều, một thuật ngữ cụ thể hơn rất nhiều so với việc sáng tạo để thay đổi ý niệm hay nhận thức. Một hệ thống mẫu mực như bộ não tạo ra những mô hình chuẩn để từ đó chúng ta sử dụng chúng. Hầu hết suy nghĩ của chúng ta là về việc làm cho mọi thứ khớp vào được với những mô hình để chúng ta có thể hoạt động một cách đúng đắn và hiệu quả. Nhưng để thay đổi những cấu trúc hay để tìm ra những cấu trúc ẩn giấu bên trong đang chờ đợi chúng ta (mà chúng ta chỉ biết khi tìm ra nó), chúng ta cần một cái gì đó hoàn toàn khác. Sự thách thức chính là quy trình này. Với sự thách thức, chúng ta không nhìn mọi thứ như nó tồn tại hay đã tồn tại. Với sự thách thức, chúng ta nhìn vào “cái gì sẽ xảy ra nếu” và “giả thiết rằng”, và thậm chí còn đi xa hơn thế để đặt chân vào một thế giới mới được tạo ra cho những sự thách thức có chủ tâm (vì sự hoạt động của thách thức). Thơ văn là khiêu khích bởi vì nó vượt ra ngoài văn xuôi, thể loại mang tính trần thuật. Sự khiêu khích tạo ra một ý tưởng không chắc chắn để chúng ta có thể từ đó đi tới một ý tưởng mới. Những thí nghiệm tư duy như Einstein đã sử dụng là những ví dụ kinh điển về sự khiêu khích.



Kết luận

Sự khiêu khích là một kết thúc thật hay cho cuốn sách này, vì theo một cách nào đó cuốn sách này cũng chính là một sự khiêu khích. Như tất cả những sự khiêu khích, nó mang ý nghĩa nghiêm túc nhưng không phải là trang trọng. Tôi rất nghiêm túc về việc sử dụng cuốn sách này như là một hệ thống giao tiếp (như đã giới thiệu trong phần đầu). Để hệ thống có thể làm việc, có lẽ bạn cần đảm bảo rằng những đồng nghiệp của bạn đã có bản sao của cuốn sách – và nếu có rồi thì phải đọc nó.

Đối với những ai quan tâm đến những điều khác thường đặc biệt thì các bạn có thể biết rằng cuốn sách này được viết hoàn toàn trên máy bay, các chuyến bay từ London đến New York (hãng British Airways, chuyến số 177), từ New York tới Los Angeles (hãng American Airlines, chuyến số 3); từ Los Angeles tới Toronto (hãng Air Canada, chuyến số 792); từ Toronto tới Edmonton (hãng Air Canada, chuyến số 643); Edmonton tới London bay qua Toronto (hãng Air Canada, chuyến số 126 và 856). Những công việc cuối cùng như hoàn thành các hình vẽ hay đánh máy được thực hiện sau đó. Những suy nghĩ được thực hiện vào những thời điểm khác nhau trước đó – và chắc chắn là sẽ được đọc giả tự mình xây dựng lại.

Mục lục

<i>Lời nói đầu</i>	5
SỰ ĐỐI ĐẦU	13
NĂNG SUẤT	25
QUYẾT ĐỊNH	36
TỐI ĐÍCH	52
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	62
CƠ HỘI	74
CON NGƯỜI	82
SỰ THAY ĐỔI	92
MỤC TIÊU	100
SỰ LẤP ĐẦY	108
DỰ BÁO TƯƠNG LAI	116
LẬP KẾ HOẠCH	127
THÔNG TIN	138
GIAO TIẾP	152
RỦI RO	161
QUYẾT ĐỊNH NHÓM	169
ĐẦU TƯ MẠO HIỂM MỚI	174
NHỮNG ƯU TIÊN	181
CẤU TRÚC TỔ CHỨC	187
THẤT BẠI	193
SUY NGHĨ CƠ BẢN	200
<i>Kết luận</i>	214

- Tủ sách TRI THỨC BÁCH KHOA -

Bản đồ
TỦ DUY QUẢN TRỊ

EDWARD DE BONO

Trần Ngọc Diệp dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Mai Thời Chính

Chịu trách nhiệm nội dung:

Thiếu Hoa

Biên tập: **Hội đồng Biên tập**

Sửa bản in: **Phan Thắng**

Thiết kế bìa: **Phong Trần**

Trình bày: **Trần Nhung**

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

62 Bà Triệu, Hà Nội

ĐT: 04.39439364 - 04.38229412 * Fax: 04.39436024

Email: nxbthanhnien@vnn.vn

Chi nhánh tại TP.Hồ Chí Minh

270 Nguyễn Đình Chiểu, Quận 3

ĐT: 08.39303262

Liên kết xuất bản:

CÔNG TY CỔ PHẦN TM-DV MEKONGCOM

In lần thứ nhất. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm, tại

Công ty Cổ phần In Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu, Q.Phú Nhuận, TP.HCM

Số đăng ký KHXB: 293-2010/CXB/847-09/TN

Quyết định số: 84/QĐ-TN

In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 2010

Cuốn sách đầu tiên viết về bán cầu não phải

Nghiên cứu não bộ cho thấy tư duy thông thường của chúng ta, thể hiện chủ yếu qua ngôn ngữ và lập luận, diễn ra ở não trái.

Não phải nhận hình tượng, các khuôn mẫu nguyên vẹn và cảm giác mơ hồ - tất cả những điều không thể diễn đạt thành lời. Kiểu tư duy phi ngôn ngữ này thường hoạt động dưới hình thức mà ta gọi là “trực giác”.

Mô tả bằng lời về những tình huống quản trị phức tạp vốn nằm ở phần não trái. Để có thể sử dụng não phải, chúng ta cần vốn hình tượng phi ngôn ngữ. Đây chính xác là điều quyển sách này sẽ đưa ra. Hình tượng có được qua các bức vẽ trong sách giúp nâng cao bản đồ tri giác của các nhà quản trị, cho phép họ góp thêm tư duy não phải vào quá trình tư duy não trái thông thường. Điều đó khiến nhà quản trị dễ dàng hơn trong việc nhanh chóng nhận biết các tình huống thay vì phải tập hợp từng phần.

Thêm một nỗ lực tiên phong khác của Edward de Bono, và tác phẩm sẽ trở thành chuẩn mực cho tất cả những ai quan tâm đến công việc quản trị hay ra quyết định.

you books
Read to change your life

Youbooks thuộc Mekongcom Corp.

Atlas of Management Thinking

Copyright © The McQuaig Group Inc., 1981. All rights reserved

Bản Đồ Tư Duy Quản Trị © 2010 by Youbooks

Phát hành tại:

vinabook.com

Nhà sách trên mạng

119 - 121 Bàu Cát 3, Q. Tân Bình, TP.HCM

Tel: (84.8) 39492343 - Fax: (84.8) 39492344

Bản Đồ Tư Duy Quản Trị



8 19 35 20 11 5 10 5 3 4 1

42.000 đ