

# TƯ DUY

HOÀN HẢO

tự học cách tư duy



EDWARD DE BONO



NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN

Tiến sĩ Edward de Bono

**Tự học cách tư duy**  
**TƯ DUY HOÀN HẢO**

**TUẤN ANH** *dịch*

**NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN**

## TẠI SAO?

Tôi thở. Tôi đi. Tôi nói. Tôi nghĩ.

Tôi không cần phải quan tâm đến những điều này, vậy tại sao tôi phải quan tâm đến tư duy.

Tư duy là một hoạt động tự nhiên. Bạn có thể tư duy khi bạn cố gắng. Những người thông minh có thể tư duy mà không cần phải học. Còn những người khác không thể nghĩ bất cứ điều gì họ làm. Vậy quan điểm đó có gì sai?

## Vì...

Vì tư duy là kỹ năng cơ bản nhất của con người.

Vì kỹ năng tư duy sẽ quyết định hạnh phúc và thành đạt của bạn trong cuộc sống.

Vì bạn cần tư duy để lập kế hoạch, tìm ý tưởng, giải quyết vấn đề, mở ra những cơ hội và tìm đường phát triển cho bản thân. Vì thiếu khả năng tư duy bạn sẽ giống như một cái nút chai trên suối không có cách nào thắng được số phận.

Vì tư duy rất thú vị - nếu bạn học làm cho tư duy thú vị. Vì tư duy và trí thông minh rất khác nhau. Thông minh giống như mã lực của một ô tô. Tư duy giống như kỹ năng của người lái xe. Nhiều người thông minh lại là những người không biết tư duy và thường mắc vào "bẫy của trí thông minh". Nhiều người không thông minh lắm phát triển ở trình độ cao khả năng tư duy. Vì tư duy là một kỹ năng có thể được phát triển thông qua học và luyện tập. Nhưng điều quan trọng là bạn phải muốn phát triển kỹ năng đó. Bạn cần học đi xe đạp hay lái ô tô.

Vì nên giáo dục truyền thống ở các trường phổ thông hay các trường đại học chỉ dạy một khía cạnh của tư duy.



## CÒN VỀ CẢM XÚC VÀ CÁC NGUYÊN TẮC?

Bạn có thể tin rằng cảm xúc và nguyên tắc là hai thứ quan trọng nhất trong cuộc sống.

Bạn đã đúng.

Đó là lý do tại sao tư duy lại rất quan trọng.

Mục đích của tư duy là đem lại cho bạn những nguyên tắc bạn tìm kiếm giống như mục đích của chiếc xe đạp là đưa bạn tới nơi bạn muốn. Một chiếc xe đạp cần ít năng lượng hơn sẽ đưa bạn tới đó nhanh hơn và cho phép bạn đi nhiều hơn. Tương tự như vậy tư duy sẽ giúp bạn vận dụng các nguyên tắc một cách hiệu quả hơn. Bạn bị khóa trong một căn phòng. Bạn khao khát ra ngoài. Bạn mong muốn tự do. Cảm xúc của bạn lúc đó rất mãnh liệt. Trong hoàn cảnh này cái gì hữu ích hơn, cảm xúc mãnh liệt của bạn hay một chiếc chìa khóa!

Cảm xúc thiếu phương tiện để thực hiện thì cũng không hữu ích. Tương tự như vậy, có chìa khóa mà thiếu khao khát được rời khỏi phòng cũng vô ích.

Chúng ta cần các nguyên tắc, tình cảm và tư duy. Tình cảm không thay thế được tư duy. Tư duy thiếu nguyên tắc thì vô dụng.

Nội dung quyển sách này là về tư duy. Các nguyên tắc về cảm xúc đều quan trọng như nhau nhưng sẽ là chưa đủ nếu thiếu tư duy.

## LỜI TỰA

Viết một cuốn sách đầy đủ bao quát tất cả các khía cạnh về tư duy hay viết về một cuốn sách đơn giản và dễ tiếp cận là bản khoăn của tôi khi viết cuốn sách này. Cuối cùng, quyết định của tôi được thể hiện ở tiêu đề "Tự học cách tư duy". Đối tượng cuốn sách này hướng tới là tất cả những ai muốn phát triển hơn kỹ năng tư duy của mình. Thực ra, rất ít người quan tâm đến những cuốn sách quá đồ sộ. Do vậy, tôi đã chọn cách viết đơn giản và thực tế.

Theo kinh nghiệm, tôi biết rằng một số nhà phê bình không thích sự đơn giản. Họ cho rằng cái đơn giản không thể hay. Họ e ngại sự đơn giản sẽ đe dọa đến sự phức tạp mà đó là công việc của họ. Bởi nếu sách viết quá đơn giản, điều đó đồng nghĩa họ sẽ thất nghiệp.

Cá nhân tôi luôn hướng tới sự đơn giản. Tôi luôn cố gắng đơn giản hóa mọi thứ. Đó là lý do tại sao mà các "công cụ" tư duy tôi đưa ra đều được dạy cho cả những học sinh da đen 6 tuổi ở nông thôn Nam Phi lẫn những nhà lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn lớn nhất thế giới.

Phương pháp được sử dụng rộng rãi "6 chiếc mũ tư duy" rất đơn giản về mặt nguyên tắc nhưng lại rất mạnh trong ứng dụng. Nó thay thế cho phương pháp tranh luận truyền thống đã được sử dụng suốt 2500 năm. Vì vậy, phương pháp này hiện vẫn đang được ứng dụng

trong giáo dục, trong thương mại và trong lĩnh vực quản lý nhà nước.

Trò chơi L ra đời là kết quả của sự cố gắng của nhà toán học nổi tiếng - giáo sư Little Wood, trường đại học Cambridge. Trong trò chơi này, người chơi có thể tham gia từng phần. Hiện nay nó đã được phân tích trên máy tính và là một "trò chơi thực sự" (người chơi đầu tiên không có lợi thế gì). Gần đây, tôi đã nghĩ ra một trò chơi đơn giản hơn, "Trò chơi 3 điểm".

Tóm lại, đơn giản, rất dễ học và sử dụng.

Cuốn sách này hướng tới những đối tượng nào? Nhiều năm nay tôi đã viết sách về tư duy nhưng tôi vẫn không thể dự đoán được đối tượng đọc giả của cuốn sách này là ai. Theo những lá thư gửi cho tôi, đối tượng đọc giả rất đa dạng. Nhưng điểm chung giữa họ là sự quan tâm đến tư duy. Tôi tin rằng giới truyền thông (tivi, đài, báo chí) đã đánh giá thấp thị hiếu của người đọc. Họ cho rằng những người này chỉ quan tâm đến cái trò tiêu khiển rẻ tiền. Theo kinh nghiệm của mình, tôi cho rằng điều đó là không đúng.

Nhiều người rất tự mãn với những suy nghĩ của mình. Họ luôn tin rằng trên thế giới này chẳng còn gì cho họ học nữa. Họ thường giành phần thắng trong các cuộc tranh luận. Vì vậy, họ tin rằng ngoài việc đưa ra và bảo vệ quan điểm, chẳng còn gì hơn để họ phải tư duy.

Nhiều người rất thông minh, họ không bao giờ mắc sai lầm trong tư duy. Họ tin rằng trí thông minh là đủ và tư duy không có thiếu sót mới là tư duy.

Nhiều người lại mất niềm tin vào khả năng tư duy của mình. Họ không nổi bật ở trường. Họ cũng không xuất

sắc khi giải các câu đố. Vì vậy họ tin rằng tư duy không dành cho họ. Họ bằng lòng sống như vậy.

Tự mãn là kẻ thù của mọi sự tiến bộ. Vì vậy, nó phải bị loại bỏ. Nếu bạn tin rằng bạn hoàn hảo, bạn sẽ không cố gắng hoàn thiện mình. Nếu bạn mất niềm tin, bạn cũng dễ buông xuôi.

Cuốn sách này dành cho những ai cho rằng tư duy là một vấn đề gì đó khó hiểu và lộn xộn trong thực tế hàng ngày. Họ muốn nâng cao khả năng tư duy để đơn giản hóa hoạt động tư duy và làm cho nó hiệu quả hơn, để tư duy trở thành kỹ năng có thể giải quyết được những vấn đề mà họ gặp phải.

## LỜI GIỚI THIỆU

Tôi khuyên bạn nên bỏ qua mục này. Nó phức tạp hơn phần sau và có thể gây cho bạn những ấn tượng sai về phần còn lại. Tuy nhiên, tôi vẫn cần biên soạn mục này cho một số độc giả để chỉ đạo họ thấy tại sao thói quen tư duy truyền thống rất tốt nhưng chưa đủ. Bánh sau ô tô rất hoàn hảo nhưng vô nghĩa nếu chỉ có mình nó. Chúng ta đã phát triển được một mặt của tư duy và chúng ta rất tự hào và vui về điều đó. Đã đến lúc chúng ta phải nhận thức được rằng khía cạnh này tốt nhưng chưa đủ.

Lời giới thiệu này cũng cần thiết để xây dựng phần sau của cuốn sách này. Hãy tưởng tượng một cái bếp với cái bàn ở giữa chứa đầy thức ăn. Đầu bếp tiến hành chế biến món ăn. Anh ta là một đầu bếp giỏi và không có sai sót gì trong quá trình nấu nướng.

Khi đó chúng ta muốn biết thức ăn được chọn lựa, được trồng, đóng gói và vận chuyển như thế nào. Nói cách khác, chúng ta chuyển sự chú ý từ quá trình nấu nướng sang các yếu tố thành phần.

Tư duy cũng giống như vậy. Chúng ta chú ý nhiều đến quá trình hình thành tư duy. Chúng ta đã phát triển khả năng về toán, thống kê, máy tính và các loại hình logic khác nhau. Khi bạn kết hợp các yếu tố đó lại, quá trình hình thành tư duy xảy ra và cho kết quả. Tuy nhiên, chúng ta lại ít chú ý đến nguồn gốc của các yếu tố đó.

Chúng được chọn lựa như thế nào?

Các thành phần cho quá trình tư duy được hình thành tự nhận thức. Nhận thức là cách chúng ta quan sát thế giới. Nhận thức là cách chia nhỏ thế giới để dễ tiếp cận. Đó cũng là cách chọn những vấn đề quan tâm. Nhờ nhận thức chúng ta phát hiện ra cốc nước đầy hay không.

Hầu hết các suy nghĩ hàng ngày đều xảy ra ở quá trình nhận thức. Đó chỉ là vấn đề kỹ thuật mà chúng ta áp dụng vào các quá trình đó giống như trong toán học.

Trong tương lai, máy tính sẽ đảm nhận tất cả các quá trình hình thành tư duy, còn khía cạnh quan trọng nhất - nhận thức - dành cho con người. Cho dù máy tính thực hiện quá trình hình thành tư duy tốt đến đâu cũng không thể đầy đủ được như nhận thức. Vì vậy, trong tương lai, nhận thức có vai trò quan trọng hơn trong tư duy.

Hầu hết các sai lầm trong tư duy, ngoài những vấn đề nan giải, không phải là sai lầm về mặt logic mà là nhận thức. Chúng ta chỉ nhìn thấy một phần của vấn đề. Hoặc chúng ta chỉ xem xét vấn đề theo một phía. Nhưng chúng ta lại luôn tin rằng logic là bộ phận quan trọng nhất trong quá trình tư duy mà không chú ý đến nhận thức. Điều này được lý giải bởi nhiều lý do.

Khi thói quen tư duy phương Tây được hình thành vào cuối thời kỳ Trung Cổ và đầu thời kỳ Phục Hưng, chỉ có giáo sĩ nhà thờ mới sử dụng tư duy vì họ là tầng lớp duy nhất còn quan tâm đến tri thức. Cũng vào thời điểm đó, nhà thờ có ảnh hưởng lớn trong xã hội, chịu trách nhiệm quản lý các trường đại học, các trường phổ thông. Vì vậy, cách "tư duy mới" trong thời kỳ Phục Hưng chủ yếu được

áp dụng cho các vấn đề thần học và dị giáo. Ở những nơi như vậy, các định nghĩa về "chúa trời", "sự công bằng" và các vấn đề tương tự thường rất chặt chẽ. Và một vấn đề sẽ được giải quyết một cách hợp lý theo những định nghĩa cố định này. Vì vậy, trong cách tư duy này, nhận thức không còn quan trọng nữa. Nhận thức luôn mang tính chủ quan trong các vấn đề thần học. Ngay từ các thuật ngữ ban đầu cần có sự thống nhất.

Chúng ta cũng đã luôn tin rằng chính logic có thể phân loại được nhận thức. Điều này là không đúng vì logic là một hệ thống bên ngoài chỉ có thể hoạt động được với những gì có trong nó. Nhận thức là một hệ thống tạo sinh mà có thể mở ra những cái không có trong nó. Quan niệm sai này về sức mạnh của logic là một trong những nhược điểm cơ bản của phương pháp tư duy truyền thống. Nó bắt nguồn từ sự nhầm lẫn khi phân biệt nhận thức cảm tính và nhận thức lý tính. Không thể phủ nhận rằng trong nhận thức lý tính logic có thể chỉ ra những nhược điểm về mặt nhận thức. Nhưng trong nhận thức cảm tính, điều đó không còn đúng.

Tất cả các ý tưởng sáng tạo có giá trị luôn mang tính logic về mặt nhận thức lý tính. Những con số từ 1 đến 100 có thể được cộng với nhau trong khoảng 5 giây nếu ta theo quan điểm cho rằng nhận thức lý tính hoàn toàn sử dụng tính logic. Nhưng điều đó cho thấy quan điểm này thiếu sự sáng tạo. Có bao nhiêu cách để một con kiến trên một thân cây bò tới một chiếc lá bất kỳ? Tại mỗi cành cơ hội sẽ giảm đi vì con kiến có thể chuyển sang cành khác. Trên một cây bình thường, cơ hội là 1 - 8 000. Nếu con kiến chỉ đơn giản tiến mà không lùi sẽ không có

đường rẽ. Điều gì đó là rõ ràng trong nhận thức lý tính có thể khó nhận biết được trong nhận thức cảm tính. Chúng ta không thể nhận thấy điều này do chúng ta có nhiều quan niệm sai lầm về tư duy.

Có lẽ lý do chủ yếu chúng ta không chú ý nhiều đến nhận thức là do cho đến khoảng 20 năm trước đây chúng ta vẫn chưa biết nguyên lý hoạt động của nhận thức. Chúng ta tin tưởng một cách sai lầm rằng cả nhận thức và quá trình hình thành nhận thức đều hoạt động theo hệ thống thông tin thụ động. Trong hệ thống như vậy, thông tin và bề mặt chứa thông tin mà thông tin được ghi nhận đều thụ động và không hoạt động độc lập. Bởi thế cần có một bộ xử lý bên ngoài để tổ chức, sắp xếp và phân tích thông tin.

Bây giờ chúng ta đã biết rằng nhận thức diễn ra trong hệ thống thông tin tự tổ chức được điều khiển bởi mạng lưới dây thần kinh trong não. Điều này có nghĩa là thông tin và bề mặt chứa thông tin có các hoạt động riêng và thông tin tự sắp xếp thành nhóm, chuỗi. Quá trình này cũng giống như mưa rơi lên đất sau đó tự chảy vào sông, suối. Những ai quan tâm tới quá trình đó hãy đọc sách "Cơ chế của bộ não" và "Tôi đúng - Bạn sai".

## **BỘ BA NHÀ TRIẾT HỌC NỔI TIẾNG**

Sau sự sụp đổ của đế chế La Mã vào năm 400 sau công nguyên là đến thời kỳ Trung Cổ ở châu Âu. Tri thức, phương pháp tư duy của đế chế La Mã đã mất gần hết. Ví dụ, Charlemagne, một thời từng là nhà thống trị



quyền lực nhất châu Âu, vẫn không biết đọc và viết. Sau thời kỳ Trung Cổ là thời kỳ Phục Hưng. Đây là thời kỳ khôi phục lại phương pháp tư duy của người Hi Lạp và La Mã cổ đại (chủ yếu từ các văn bản bằng tiếng Ả Rập xâm nhập vào châu Âu qua Tây Ban Nha).

Phương pháp tư duy này mang đến một hơi thở mới. Loài người được đặt vào vị trí trung tâm hơn trong vũ trụ. Con người đã có thể dùng logic và lý lẽ để giải thích sự vật thay vì phải chấp nhận mọi thứ như là niềm tin tôn giáo. Không có gì lạ khi cách tư duy mới này nhanh chóng được phát triển bởi các nhà nhân chủng học và những nhà triết học ngoại đạo. Mà ngạc nhiên hơn, chính những giáo sĩ nhà thờ lại phát triển phương pháp tư duy này. Vì vậy nó trở thành cách tư duy chủ yếu trong nền văn hóa phương Tây. Và cho đến ngày nay nó vẫn còn nguyên giá trị.

Đâu là nguồn gốc tự nhiên của phương pháp tư duy cũ/mới? Chúng ta cần trở lại thời kỳ của bộ ba nhà triết học đã sáng tạo trước công nguyên. Đó là Socrates, Plato và Aristotle.

## **Socrates**

Socrates chưa bao giờ là một nhà triết học có tính xây dựng. Mục đích chính của ông là loại bỏ "tư duy rác rưởi". Hầu hết các cuộc tranh luận mà ông tham gia đều không có kết quả tích cực. Socrates luôn cho rằng tất cả các ý kiến tham luận đều không đúng nhưng ông lại không đưa ra được ý tưởng nào tốt hơn. Về cơ bản, ông tin vào tranh luận. Ông cho rằng nếu bạn dám đấu tranh với cái sai, cuối cùng bạn sẽ đúng. Và chính điều này vẫn đang

được tranh luận. Chúng ta đều tin rằng việc chỉ ra cái sai còn quan trọng hơn là xây dựng cái đúng.

## **Plato**

Plato là một nhà quý tộc người Athen. Khi còn trẻ Plato đã từng biết đến Socrates. Socrates không bao giờ viết về Plato. Trái lại, Plato viết về Socrates như một nhân vật trong truyện. Plato không tin vào chế độ dân chủ Athen. Ông cho rằng trong chế độ này dân đen rất dễ bị tác động bởi các lý lẽ bình thường nhất. Plato tôn sùng chủ nghĩa phát xít Sparta. Ông cũng chịu ảnh hưởng của Pythagoras, người đã đưa ra những tiên đề toán học. Và ông luôn tin rằng, nếu chúng ta cố gắng tìm kiếm, tiên đề luôn ở mọi nơi.

Plato cũng luôn chống lại "thuyết tương đối" của một số nhà nguy biện. Họ cho rằng, mọi thứ tốt hay xấu không phải trong bản thân nó mà trong mối liên hệ với nhau. Plato nhận ra rằng không thể lãnh đạo xã hội theo cơ chế phức tạp như vậy. Plato là một nhà phát xít.

Chính Plato đã làm chúng ta tin rằng chúng ta có thể xây dựng các tiên đề một cách logic. Niềm tin này là một tiên đề cho các nhà triết học đời sau.

## **Aristotle**

Aristotle là học trò của Plato và cũng là thầy giáo của Alexamdes đại đế. Ông liên kết mọi thứ lại với nhau thành một hệ thống logic chặt chẽ trên cơ sở lý thuyết "những cái ô". Những cái ô này là các định nghĩa hoặc các nhóm được sắp xếp dựa trên những kinh nghiệm của ông cha. Vì vậy, bất cứ khi nào chúng ta phải đương đầu

với điều gì, chúng ta đều phải xem nó ở ô nào. Nếu cần thiết chúng ta phải phân tích tình huống, chia nó thành những phần nhỏ hơn để xếp vào các ô. Nó vừa là nó vừa không phải là nó và nó không thể là cái khác. Từ sự phân tích trên, một hệ thống logic chặt chẽ ra đời dựa trên qui luật đồng nhất, không đồng nhất và qui luật cấm mâu thuẫn.

Tóm lại, từ lý thuyết của 3 nhà triết học: Socrates, Plato và Aristotle, ta rút ra được hệ thống tư duy dựa trên:

Phân tích đánh giá (để xếp vào các ô)

*Tranh luận bác bỏ*

Chúng ta có thể tìm ra phương pháp đúng đắn bằng cách sắp xếp tất cả sự hiểu biết của mình vào các ô (hay các nguyên tắc) có từ trước. Điều này hoàn toàn thích hợp trong một thế giới ổn định, nơi tương lai cũng giống như quá khứ. Nhưng nó lại hoàn toàn bất hợp lý trong một thế giới luôn vận động. Thay vì đánh giá, chúng ta phải tìm cách khác.

Trong khi phân tích giải quyết được nhiều vấn đề, có những vấn đề không tìm được nguyên nhân và nếu tìm được thì cũng không thể giải quyết được. Đối với những vấn đề ấy, không cần phân tích thêm mà cần có sáng tạo. Hầu hết các vấn đề trên thế giới sẽ không được giải quyết nếu chỉ phân tích mãi. Cần phải có sự sáng tạo

Phương pháp tư duy truyền thống rất thiếu tính xây dựng, sáng tạo. Chỉ miêu tả và phân tích là chưa đủ.

Nếu cho rằng phương pháp tư duy truyền thống rất hạn chế, vậy thì văn hóa phương Tây có những bước tiến vượt bậc trong khoa học và kỹ thuật như thế nào?

Nghiên cứu của Plato tìm ra chân lý là động lực quan trọng nhất. Việc phân loại của Aristotle cũng giúp cho quan điểm này. Ngoài ra, việc đưa ra các câu hỏi và phản bác chúng của Socrates cũng có nhiều đóng góp. Nhưng yếu tố quan trọng nhất là hệ thống suy đoán. Đây là một phần cực kỳ quan trọng trong tư duy. Nó đưa ra các giả thuyết trong khoa học và tầm nhìn trong công nghệ. Nó góp phần tạo nên thành tựu rực rỡ ở phương Tây, tạo nên nền văn minh Trung Hoa đã từng vượt xa văn minh phương Tây cách đây 2000 năm. Nhưng chỉ vì tập trung vào miêu tả mà không chú ý đến hệ thống suy đoán nên nền văn minh Trung Hoa trở nên trì trệ.

Thậm chí ngày nay ở các trường phổ thông và các trường đại học phương pháp suy đoán cũng ít được chú ý mặc dầu đó là một phần quan trọng trong tư duy. Lý do là mọi người luôn tin rằng tư duy là để tìm ra chân lý và suy đoán không thể là chân lý.

Ở phần sau cuốn sách này, tôi sẽ chú ý nhiều hơn đến phương pháp suy đoán vì nó rất quan trọng.

Tranh luận không phải là cách hay để nghiên cứu một vấn đề vì mỗi bên sẽ chỉ tập trung để chiến thắng hơn là để nghiên cứu vấn đề ấy. Thật may mắn, chúng ta có thể kết hợp giữa một mặt là lý thuyết và một mặt là phi lý thuyết để tìm ra chân lý. Nhưng đây chỉ là một khả năng trong rất nhiều khả năng. Thay vì tranh luận chúng ta có thể tư duy theo kiểu song phương. Điều đó có nghĩa là tất cả các bên có thể cùng nhau tìm ra vấn đề (ví dụ như trong *phương pháp 6 chiếc mũ*).

Vì vậy, phương pháp tư duy truyền thống mặc dầu rất tốt nhưng chưa đầy đủ, hoàn hảo vì những lý do sau đây:

1. Nhận thức là phần quan trọng nhất trong suy nghĩ hàng ngày không được giải quyết thỏa đáng.

2. Tranh luận không phải là phương pháp để tìm hiểu một vấn đề hiệu quả. Nó còn sinh ra những tình huống không cần thiết.

3. Phương pháp "những cái ô" bắt nguồn từ quá khứ có thể không thích hợp trong một thế giới đầy biến động, một thế giới đã thay đổi rất nhiều so với quá khứ.

4. Phân tích chưa đủ để giải quyết tất cả các vấn đề. Cần phải bổ sung thêm sự sáng tạo.

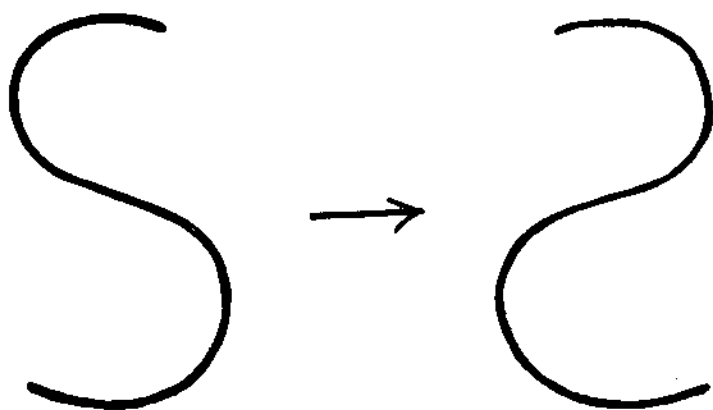
5. Thật ngu ngốc khi cho rằng chỉ cần bác bỏ cũng có tiến bộ.

6. Ít chú ý, quan tâm đến các khía cạnh tạo sinh, mang tính xây dựng và sáng tạo của tư duy.

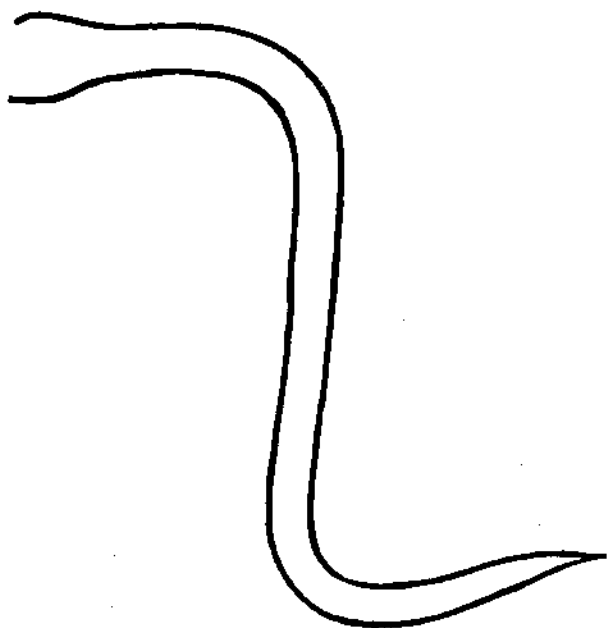
7. Không nhận thức được tầm quan trọng của suy đoán.

Tuy nhiên, tôi vẫn phải nhấn mạnh rằng, phương pháp tư duy truyền thống còn có giá trị và chỗ đứng nhất định. Sai lầm ở chỗ chúng ta cho rằng thế là đủ và để cho nó thống trị trí tuệ của chúng ta.

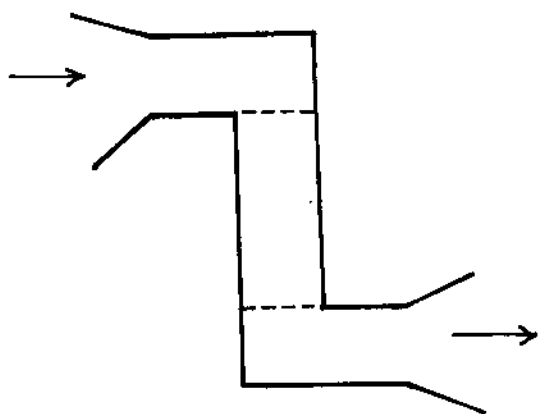
Tôi tin rằng nền văn minh của chúng ta sẽ tiến thêm ít nhất 300 hoặc thậm chí 400 năm nữa nếu chúng ta không bị trói buộc bởi phương pháp tư duy thiếu tính xây dựng. Bạn không cần phải đồng ý với tôi.



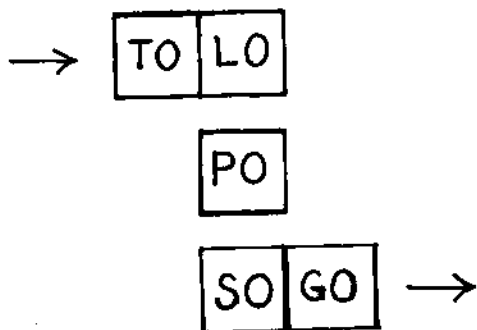
coi như một hình chữ S đảo ngược



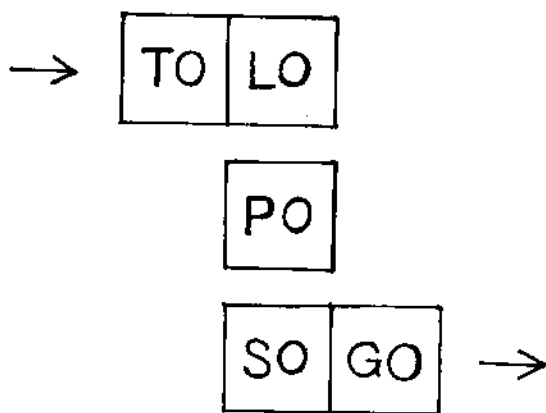
Coi như dây là một con rắn với một cái miệng mở rộng để nuốt hoặc nhả ra một cái gì đó.



Hãy coi đây là một loại phin lọc cà phê đặc biệt. Khi bạn đổ nước ở đầu, cà phê được lọc sẽ chảy ra ở đáy.



Theo dõi quá trình nhận thức ở các trong trước và nhìn vào hình này. Tưởng tượng 5 ô này hình thành nên một cái ống. Trên đỉnh là ý tưởng của bạn nghĩ về một điều gì. Và dưới đáy là kết quả những suy nghĩ của bạn. Đây là sơ đồ cơ bản sẽ được sử dụng trong phần sau của sách. Hãy nhớ nó thật chính xác.

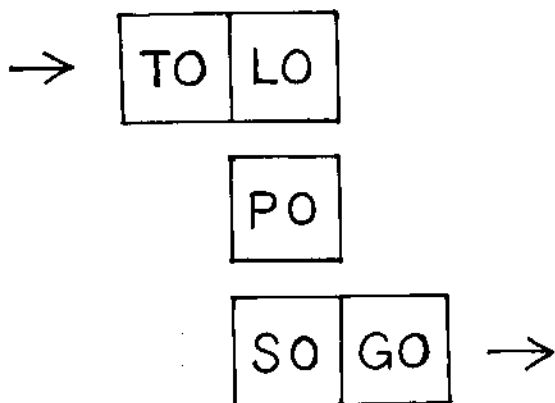


Bạn cũng có thể coi hai hộp phía trên (TO and CO) là đầu vào. Hai hộp phía dưới là đầu ra. Hộp PO là cầu nối giữa đầu vào và đầu ra.



## NĂM BƯỚC TƯ DUY

Quyển sách này được viết dựa trên quá trình năm bước tư duy. Năm bước này không dựa trên phân tích về quá trình tư duy thông thường. Phân tích rất có ích cho miêu tả nhưng lại vô ích khi thực hiện. Thật sai lầm khi cho rằng việc phân tích quá trình tư duy có thể đem lại những công cụ cần thiết để tư duy. Các công cụ này phải thực tế và có thể sử dụng được. Cũng giống như vậy, năm bước tư duy được sử dụng trong quyển sách này đưa ra một phương pháp thông thường để thực hiện tư duy. Các bước này cũng cần phải thực tế.



Sơ đồ cơ bản được đề cập ở các trang trước lại xuất hiện ở đây. Bắt đầu ở ô đầu tiên theo mũi tên và kết thúc ở ô cuối cùng theo đường mũi tên. Mỗi một hộp chứa từ liên quan đến bước đó. Vậy tên các bước này có nghĩa gì?

Tên của các bước được tóm lược dưới đây và sẽ được đề cập đầy đủ hơn ở mỗi chương. Trong mỗi bước, sẽ có cả từ và biểu tượng biểu hiện rất sống động bước đó.

TO chỉ mục đích tư duy. Chúng ta sẽ đi đâu? Chúng ta muốn kết thúc như thế nào?

LO chỉ thông tin có sẵn và thông tin chúng ta cần. Hoàn cảnh là gì? Làm sao chúng ta biết? Trong bước này, nhận thức cũng xuất hiện.

PO là bước suy đoán. Ở đây chúng ta đưa ra các giải pháp có thể. Chúng ta thực hiện nó như thế nào? Giải pháp là gì? Đây là bước tạo sinh.

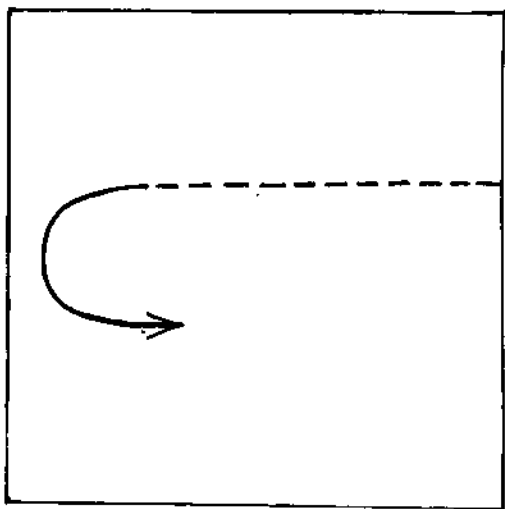
SO thu hẹp, kiểm tra và chọn lựa từ những khả năng. Đây là bước kết luận, quyết định và lựa chọn. Đây là bước kết quả.

GO chỉ bước hành động. Bạn sẽ làm gì với nó? Cái gì tiếp theo? Từ những suy nghĩ của bạn, cái gì sẽ xảy ra.

Các biểu tượng trong mỗi bước sẽ được chỉ ra ở các trang sau.

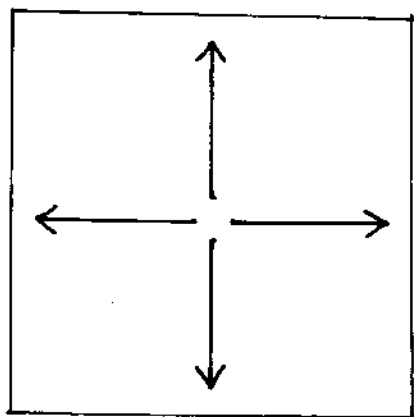
### Biểu tượng cho bước TO

Nét đứt biểu thị rằng chúng ta biết nơi muốn đến. Từ mục tiêu chúng ta trở lại vị trí hiện tại. Sau đó, với nét liền, chúng ta cố gắng đi hướng tới mục tiêu. Vì vậy, biểu tượng này chỉ mục đích của tư duy và khát vọng đạt được mục tiêu đó.



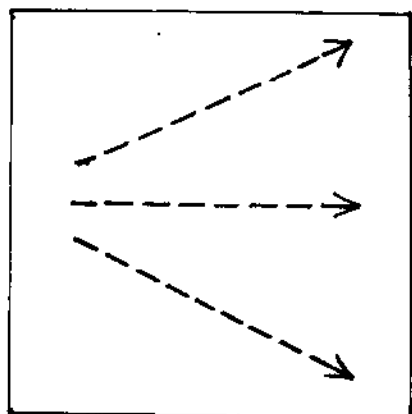
Biểu tượng cho bước LO

Biểu tượng này chỉ việc tìm ở xung quanh theo tất cả hướng. Mục đích của hành động này là tìm kiếm thông tin. Mũi tên biểu thị tìm theo một hướng nào đó. Chúng ta tìm thấy gì? Có thông tin gì ở đó?



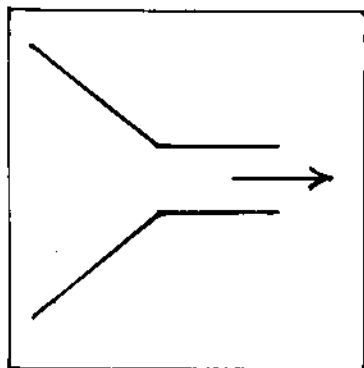
### Biểu tượng cho bước PO

Nét đứt chỉ các khả năng. Đây là bước đưa ra nhiều khả năng không có nét nào chỉ hành động nhưng các suy đoán phải được phát triển và phải thống nhất. Nhấn mạnh rằng có hơn một khả năng.



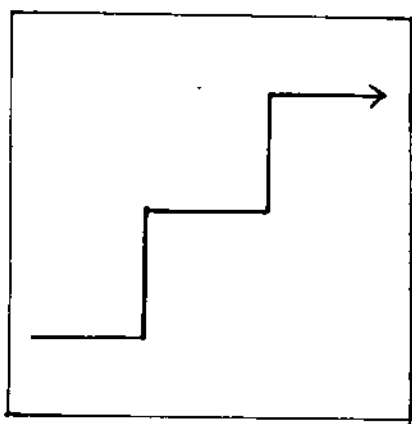
### Biểu tượng cho bước SO

Biểu tượng này thể hiện việc thu hẹp các khả năng để đưa ra kết quả cuối cùng. Nó giải thích quá trình tìm ra kết quả. Rất nhiều khả năng giờ đây chỉ còn một khả năng duy nhất.



Biểu tượng cho bước GO

Biểu tượng này thể hiện quá trình tiến triển. Nó chỉ hành động tích cực và có tính xây dựng.



Các biểu tượng có thể được sử dụng cho các từ trong các bước. Những bước này đưa ra cách giải thích đầy hình ảnh về quá trình trong mỗi bước.

Khi bạn tư duy với sự giúp đỡ của các chú thích, bạn có thể sử dụng sơ đồ để giải thích các bước tư duy.

Các mục sau của cuốn sách sẽ đề cập đến các bước tư duy một cách chi tiết hơn.

Các tình huống tư duy cũng rất khác nhau. Trong một vài tình huống, bạn sẽ cần dành nhiều thời gian hơn ở bước này và trong các tình huống khác, trọng tâm có thể ở bước khác.

Ở thời điểm này, bạn không cần cố học thuộc các bước. Khi bạn đọc hết sách, bạn sẽ nhận thấy rằng bạn có thể nhớ chúng một cách rất dễ dàng: có một bước đầu vào và một bước đầu ra và giữa chúng là một hàng dọc gồm ba bước tư duy.

## **MỘT VÀI QUÁ TRÌNH CƠ BẢN TRONG TƯ DUY**

Có một cái nhìn tổng quát về những quá trình cơ bản nhất trong tư duy rất hữu ích trước khi chúng ta đi vào chi tiết ở từng bước. Ở mỗi bước đều có những quá trình này, vì vậy biết trước chúng là rất cần thiết.

Các quá trình cơ bản bao gồm:

1. Khái quát/cụ thể
2. Dự đoán
3. Hướng sự chú ý
4. Công nhận.
5. Thực hiện.

Tôi hiểu rằng những vấn đề này có thể được nhìn theo nhiều khía cạnh. Mỗi vấn đề lớn có thể được chia nhỏ và mỗi phần chia nhỏ ấy có thể coi là một quá trình cơ bản theo tư cách cá nhân của nó. Để đơn giản tôi đã chọn như trên.

### **CHUNG / CỤ THỂ, KHÁI QUÁT / CHI TIẾT**

Tưởng tượng một người cận thị nhìn một con mèo lần đầu tiên. Anh ta chỉ nhìn thấy hình ảnh mờ mờ, anh ta chỉ nhận ra được đây là loại con vật gì. Khi con mèo đến

gần hơn, các chi tiết dần hiện rõ và lúc này người đó nhìn rõ con mèo.

Hình dung 2 con điều hâu. Một con có thị lực tốt và một con bị cận thị. Thức ăn của chúng là ếch, chuột và thần lằn. Từ trên cao, con điều hâu có thị lực tốt có thể nhìn và nhận ra ếch. Nó lao xuống và ăn con ếch. Vì con điều hâu này có thị lực tốt nên thức ăn chủ yếu của nó là ếch và nó sẽ nhanh chóng quên chuột và thần lằn.

Con điều hâu bị cận thị không làm được điều này. Nó phải hình thành khái niệm chung về "những vật nhỏ chuyển động". Bất cứ khi nào nó nhìn thấy một vật nhỏ chuyển động, nó sẽ lao xuống. Đôi khi nó bắt được con ếch, khi con chuột, khi lại là thần lằn và thỉnh thoảng là đồ chơi trẻ em.

Hầu hết mọi người coi con điều hâu có thị lực tốt hơn là con điều hâu mạnh hơn. Tuy nhiên trong một vài trường hợp điều này không còn đúng nữa. Nếu loài ếch tuyệt chủng, con điều hâu đầu tiên cũng sẽ chết, còn con thứ hai vẫn có thể tồn tại với một chút khó khăn. Điều này là vì con điều hâu có thị lực kém có sự linh hoạt. Sự linh hoạt này bắt nguồn từ sự hình thành khái niệm chung, khái quát và không rõ ràng về "những vật nhỏ chuyển động".

Một số sinh viên điện có nhiệm vụ phải hoàn thành một mạch điện. 97% trong số họ than phiền rằng họ không có đủ dây để hoàn thành mạch điện. Chỉ 3% thực hiện được. 97% sinh viên muốn "dây" và vì không có dây nên họ không thể hoàn thành nhiệm vụ. 3% còn lại có khái niệm chung, khái quát, rộng về "vật dẫn". Vì không có dây nên họ tìm một loại vật dẫn khác. Họ sử dụng

chính các tua vít để nối mạch điện.

Hầu hết các ưu điểm của bộ não người với vai trò là một bộ máy tư duy bắt nguồn từ những nhược điểm của nó với vai trò là một máy thông tin. Vì bộ não không hình thành những hình ảnh chính xác, chi tiết nên chúng ta có hàng kho những hình ảnh chung chung, khái quát, không rõ ràng và sẽ trở thành những khái niệm. Những hình ảnh chung chung, khái quát, không rõ ràng này hoàn toàn hữu ích trong tư duy.

Chú ý sự khác nhau giữa hai yêu cầu sau:

- Tôi muốn một chút keo để dính hai mảnh gỗ này với nhau.

- Tôi muốn ghép hai mảnh gỗ này lại với nhau.

Yêu cầu đầu tiên rất cụ thể. Nếu không có keo dán, nhiệm vụ không được hoàn thành. Trong trường hợp này cũng có thể keo là cách tốt nhất để dán các mảnh gỗ lại với nhau.

Yêu cầu thứ hai bao gồm rất nhiều cách để ghép 2 mảnh gỗ với nhau: keo, đinh, đinh vít, kẹp, dây thừng, các móc nối, v.v... Cách này còn có sự linh hoạt trong trường hợp không có keo dán, vẫn còn có những sự lựa chọn khác. Những người có khả năng tư duy tốt có khả năng chuyển từ các chi tiết trở lại các khái quát, từ cái cụ thể đến cái chung và ngược lại bất cứ lúc nào.

Khi muốn tìm giải pháp cho một vấn đề nào đó, trước tiên chúng ta thường phải xem xét nó theo những thuật ngữ chung.

"Chúng tôi cần cố định cái này vào tường".

Sau đó, chúng ta tiến hành thu hẹp từ cái chung



thành cái riêng, cụ thể cuối cùng, chúng ta chỉ có thể thực hiện những điều cụ thể. Nhưng những khái niệm chung, mơ hồ cho phép chúng ta nghiên cứu ở phạm vi rộng hơn, chúng ta có thể linh hoạt hơn và cho phép đánh giá các lựa chọn.

Khả năng chuyển từ cái chi tiết sang cái khái quát đôi khi được gọi là ý niệm trừu tượng - một thuật ngữ dường như gây ra sự bối rối nhiều hơn là hữu ích.

Trong tư duy, chúng ta luôn cần phải chính xác. Đây là một lĩnh vực mà chúng ta được khuyến khích cái chung chung, khái quát và mơ hồ. Tất nhiên bạn phải "mơ hồ" theo đúng hướng. Nếu bạn tìm cách "cố định một cái gì đó vào tường" thì thật vô ích khi tìm cách rán trứng.

## DỰ ĐOÁN

Tưởng tượng rằng bạn có một cái video trong đầu. Bạn bấm nút và sẽ thấy một hình ảnh đặc biệt trong đầu bạn.

- Dự đoán là hình dung sự việc xảy ra trong tương lai trong đầu bạn.

- Dự đoán nghĩa là tưởng tượng.

- Dự đoán nghĩa là hình dung.

Chúng ta có thể quan sát mọi vật xung quanh. Dự đoán có nghĩa là hướng nội, quan sát sự vật trong đầu.

Một ô tô được sơn một bên trắng và một bên đen. Tưởng tượng xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu ô tô liên quan đến một vụ tai nạn. Trong tâm trí mình, chúng ta thấy các nhân chứng nói ô tô màu trắng. Hầu hết những điều

hài hước có liên quan đến dự đoán. Chúng ta cần tưởng tượng ra cảnh.

Phòng đoán là bộ phận tư duy cơ bản vì chúng ta không thể kiểm chứng mọi thứ trong thế giới thực. Vì vậy, chúng ta phải "quan sát chuyện gì sẽ xảy ra" và kiểm tra chúng trong đầu. Chúng ta có thể sai và chúng ta cũng có thể không có được hình ảnh rõ ràng nhưng ít nhất chúng ta cũng có được vài sự chỉ dẫn.

"Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tất cả giao thông công cộng được miễn phí?"

Có người sẽ tưởng tượng ra những lợi ích cho người nghèo. Có người lại hình dung ra cảnh đông đúc. Có người lại thấy được những ích lợi, của những cửa hàng trong thành phố. Có người tưởng tượng ra mức thuế đánh vào mỗi người.

"Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một viên đá trong một chiếc cốc đang tan chảy?"

Mức nước trong cốc sẽ tăng, giảm hay giữ nguyên?"

Để trả lời câu hỏi đó bạn cần có hiểu biết về vật lý. Sự tưởng tượng của chúng ta bị giới hạn bởi kiến thức và kinh nghiệm của mình nhưng chúng ta phải tận dụng chúng một cách tối đa.

"Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta xóa hình tròn và thay thế bằng một hình tam giác?"

Một nhà thiết kế phải luôn luôn dự đoán và hình dung chuyện gì sẽ xảy ra nếu một điều gì đó được thực hiện.

Những thí nghiệm trong suy nghĩ nổi tiếng của Einstein phụ thuộc vào dự đoán. Trong thí nghiệm này, bạn thực hiện nó trong đầu và tưởng tượng những gì sẽ xảy ra. Khi nào bạn phải tự nhủ rằng bạn không biết

chuyện gì sẽ xảy ra thì đó là lúc cần phải suy nghĩ thêm hay cần thực hiện thí nghiệm.

Trong một vài trường hợp, tư duy chỉ được thực hiện trên giấy với các số liệu và các ký hiệu toán học. Chúng ta thậm chí có thể dùng cả từ ngữ. Nhưng hầu hết các tư duy thực hiện trong đầu chúng ta, sử dụng khả năng dự đoán.

Điều mà bạn dự đoán không phải lúc nào cũng đúng. Bạn có thể đã bỏ qua một vài thứ quan trọng. Kiến thức của bạn, kinh nghiệm của bạn về một vấn đề nào đó có thể còn hạn chế. Vì vậy, đừng bao giờ kiêu ngạo hoặc võ đoán về khả năng "dự đoán" của mình. Hãy sẵn sàng chấp nhận rằng những dự đoán của bạn có thể sai hoặc còn hạn chế.

## HƯỚNG SỰ CHÚ Ý

"Bây giờ là mấy giờ?"

"Bạn bao nhiêu tuổi?"

"Bạn có thích súp?"

"Bạn có muốn một tách cà phê nữa không?"

"Tỉ giá hối đoái hiện tại giữa đôla Mỹ và yên Nhật là bao nhiêu?"

"Chất dẻo này nóng chảy ở nhiệt độ nào?"

Tất cả các câu trên đều nhằm hướng sự chú ý. Chúng ta hoàn toàn có thể dễ dàng bỏ qua các câu hỏi này. Thay vào đó, chúng ta yêu cầu mọi người chú ý vào những vấn đề cụ thể.

"Chú ý thời gian"

"Nói cho tôi về thời gian"

"Chú ý đến tuổi của bạn và nói cho tôi biết bạn thấy gì"

"Chú ý đến nhiệt độ nóng chảy của chất dẻo này và nói cho tôi về những điều bạn biết".

Một nhà thám hiểm trở về từ chuyến thám hiểm của mình tới một vùng đất mới. Anh ta báo cáo về một núi lửa đang phun khói và một con chim không biết bay. Nhưng còn có gì khác nữa không? Nhà thám hiểm giải thích rằng đó là hai thứ gây được sự chú ý của anh ta. Anh ta làm chưa tốt. Vì vậy, anh ta phải trở lại cuộc hành trình của mình với những hướng dẫn cụ thể để vận dụng phương pháp hướng sự chú ý. "Trông ra phía Bắc và hãy ghi những gì anh thấy. Sau đó, hướng ra phía Đông và ghi lại điều anh thấy. Rồi trông ra phía Nam và ghi lại điều anh thấy. Cuối cùng nhìn ra phía Tây và cũng ghi lại những gì anh thấy. Bây giờ hãy trở lại và đưa cho chúng tôi quyển sổ ghi chép của anh". Những hướng dẫn B-N-Đ-T đưa ra một phương pháp hướng sự chú ý rất đơn giản. Sự chú ý của chúng ta thường theo 3 hướng.

1. Những thứ gây sự thích thú và tác động tới các vấn đề liên quan đến cảm xúc hiện tại.

2. Thói quen chú ý có từ trước nhờ kinh nghiệm và luyện tập.

3. Thái độ thụ động ít nhiều không có trật tự từ cái này đến cái khác.

Nhiều quá trình tư duy đã được thảo luận kỹ liên quan đến việc hướng sự chú ý một cách cụ thể. Việc đặt câu hỏi theo kiểu Socrates chỉ mang tính định hướng.

Không có gì lạ cả.

Chương trình tư duy CoRT dành cho các trường học (sẽ được giải thích sau) có rất nhiều công cụ hướng sự chú ý. Ví dụ, công cụ OPV yêu cầu người tư duy phải chú ý đến quan điểm của những người khác có liên quan. Một số làm điều này một cách tự động. Còn hầu hết thì không. Vì vậy, cần phải có một công cụ tỉ mỉ hướng sự chú ý.

Phân tích là quá trình quan trọng để chỉ dẫn việc hướng sự chú ý.

"Chú ý tới những yếu tố tạo nên tình huống này"

"Chú ý những ảnh hưởng khác nhau đến giá dầu"

"Chú ý tới những nhân tố khác nhau liên quan đến hiệu quả của hoạt động cảnh sát"

"Chú ý tới thành phần cấu tạo nên một cái ván trượt"

"Chú ý tới những thành tố trong chiến lược hiện nay của chúng ta"

So sánh là một chỉ dẫn cơ bản khác hướng sự chú ý.

"Chú ý tới những điểm giống nhau giữa hai lời đề nghị này"

"Chú ý tới những điểm giống và khác nhau giữa hai loại bao bì"

"So sánh hai cái lò vi sóng này. Chú ý xem họ so sánh như thế nào về giá cả, công suất, danh tiếng, các dịch vụ... Để hướng sự chú ý, chúng ta có thể sử dụng phương pháp bề ngoài phức tạp (như với công cụ CoRT) hoặc những chỉ dẫn bên trong đơn giản như phân tích và so sánh.

Một loại hình khác để hướng sự chú ý là yêu cầu tập trung vào một khía cạnh nào đó của tình huống.

"Tôi muốn bạn tập trung vào ảnh hưởng chính trị tới việc tăng thuế đánh vào dầu diesel"

"Tôi muốn bạn tập trung vào việc bảo đảm an ninh tại bữa tiệc"

"Tôi muốn bạn tập trung chú ý tới người huấn luyện con chó bạn muốn mua"

"Tôi muốn bạn tập trung chú ý vào những ích lợi của việc học các trường cao đẳng kỹ thuật"

"Tôi muốn bạn tập trung vào những bất lợi khi thế chấp lợi nhuận cố định"

Trong phương pháp sáu chiếc mũ (sẽ được thảo luận sau), việc tập trung chú ý này được thực hiện bằng phương pháp bên ngoài. Ví dụ, việc sử dụng "chiếc mũ vàng" ám chỉ sự tập trung duy nhất khi thảo luận vào giá trị và lợi ích trong tình huống.

Hầu hết mọi người thực hiện việc hướng sự chú ý trong suy nghĩ, còn thực tế thì không. Ví dụ, trong một nhóm các chuyên gia có trình độ cao, một nửa được yêu cầu đánh giá một gợi ý một cách khách quan và nửa còn lại ngẫu nhiên được yêu cầu sử dụng phương pháp mũ vàng và mũ đen một cách tỉ mỉ. Những người sử dụng phương pháp những chiếc mũ có được số điểm gấp 3 lần những người khác. Tuy nhiên, hầu hết những người còn lại luôn xem xét những thuận lợi và khó khăn dù trong bất cứ hoàn cảnh nào. Đó là lý do tại sao đôi khi cần thiết phải có các công cụ hướng sự chú ý bên ngoài. Chúng có thể rất đơn giản nhưng thực sự rất hiệu quả.

## NHẬN DẠNG VÀ LẮP RÁP

Đồ chơi của một đứa trẻ bình thường gồm một cái hộp hay một cái bảng với những cái lỗ có hình dạng khác nhau. Đứa trẻ có nhiệm vụ xếp những khối hình thù khác nhau vào các hố đó. Một số vừa và một số thì không.

Một người nào đó từ xa đang đi hướng về bạn. Không có lý do gì để bạn nghĩ đó là một người đặc biệt. Khi người đó đến gần bạn hơn, bạn bắt đầu nghĩ rằng bạn có thể nhận ra cô ấy. Và khi cô ấy đến gần đột nhiên bạn chắc chắn. Đó chính là sự "nhận dạng" và "lắp ráp".

Một chuyên gia về rượu nếm rượu được lấy từ một cái chai mà nhãn hiệu được giấu kín. Sau một lúc, cô ấy tuyên bố rằng đó rượu từ vùng Casablanca ở Chile. Nhận dạng và xác minh đã được thực hiện.

Bộ não hình thành các mẫu theo kinh nghiệm. Thực ra, kinh nghiệm tự tổ chức thành các mẫu trong não. Đó là lý do tại sao chúng ta có thể mặc quần áo vào buổi sáng. Bằng không, chúng ta có thể sẽ phải thử 39816800 cách mặc quần áo với chỉ 11 loại quần áo. Không có các mẫu, chúng ta không thể qua đường, lái xe hay đọc, viết hoặc làm bất cứ điều gì có ích. Bộ não là một hệ thống tuyệt vời tạo ra và sử dụng các mẫu. Đó là lý do làm cho não không có khả năng sáng tạo tốt.

Chúng ta cố gắng đưa mọi vật vào những mẫu thích hợp. Chúng ta cố gắng sử dụng phương pháp những cái ô và những định nghĩa có nguồn gốc từ kinh nghiệm - giống như Aristotle muốn chúng ta làm. Chúng ta thường gọi điều này là nhận dạng, xác minh hay đánh

giá. Phương pháp này thường rất hữu ích. Tuy nhiên đôi khi nó cũng rất nguy hiểm khi chúng ta đặt cái gì đó trong một ô sai hay khi chúng ta sử dụng những ô đã lạc hậu trong một thế giới luôn vận động, thay đổi.

Chúng ta hãy bắt đầu tìm kiếm một thứ gì đó. Và chúng ta sẽ rất vui sướng khi tìm được cái gì thích hợp với cái chúng ta đang tìm. Chúng ta sẽ không tìm thêm nữa.

Có một loại "tiếng động" về việc nhận dạng. Điều này thực sự nghĩa là chúng ta đã tìm được một mẫu rất tốt và không cần phải suy nghĩ, băn khoăn thêm nữa.

Tôi thích dùng từ "lắp ráp" hơn từ "đánh giá" vì đánh giá mang nghĩa rộng hơn. Đánh giá có thể nghĩa là nhận xét và việc thực hiện đánh giá, một quy trình cụ thể hướng sự chú ý. Từ "lắp ráp" gần nghĩa hơn với từ "nhận dạng".

Theo một khía cạnh nào đó, mục đích của tư duy là loại bỏ tư duy. Một số người rất thành công trong vấn đề này. Mục đích của tư duy là thiết lập các mẫu thông thường để chúng ta luôn luôn có thể quan sát thế giới qua những mẫu này cái mà sẽ bảo chúng ta phải làm gì. Khi đó tư duy không còn cần thiết. Một số người thành công vì họ tin rằng những mẫu mà họ đã hình thành đủ cho suốt quãng đời còn lại của họ. Đối với những người này, không có triển vọng thay đổi hay tiến bộ. Nhưng họ có thể tự mãn và bằng lòng với chính mình.

Trong tư duy, chúng ta cố gắng hướng tới các mẫu "nhận dạng". Chúng ta hãy chú ý khi nào chúng ta nhận dạng. Chúng ta cũng cần quan tâm đến giá trị - hoặc nguy hiểm - của việc nhận dạng đó. Sử dụng những mẫu



rập khuôn về con người hay các chủng tộc là một loại nhận dạng nhưng cách đó có hại nhiều hơn có lợi.

## VẬN ĐỘNG VÀ CÁC KHẢ NĂNG LỰA CHỌN

Các quá trình tư duy cơ bản được đề cập đến cho tới thời điểm này giống với hầu hết các nhà tương tượng truyền thống. Nhưng sự vận động sẽ hoàn toàn khác.

"Vận động" đơn giản nghĩa là "Từ vị trí này làm thế nào bạn có thể tiến lên phía trước?"

Ở mức độ cao nhất, vận động được sử dụng với sự khiêu khích như là một trong những kỹ thuật cơ bản trong suy nghĩ một chiều (sáng tạo). Trong một lời khiêu khích, chúng ta có thể xây dựng nên một cái gì đó hoàn toàn nằm ngoài và thậm chí đối lập với kinh nghiệm của mình. Là một lời khiêu khích, chúng ta có thể nói "Ô tô nên có bánh vuông". Thông qua đánh giá, chúng ta sẽ biết rằng điều đó là vô lý. Chiếc ô tô này không hoàn thiện về mặt cấu trúc; nó cần nhiều nhiên liệu hơn, các bộ phận bị rung; tốc độ sẽ bị hạn chế; công suất cực lớn là cần thiết; việc lái xe sẽ không thoải mái v.v... Rõ ràng, đánh giá sẽ không giúp chúng ta sử dụng lời khiêu khích đó vì đánh giá liên quan đến kinh nghiệm trong quá khứ trong khi sáng tạo liên quan đến những khả năng tương lai. Vì vậy chúng ta cần một hành động tinh thần khác và hành động này được gọi là "vận động". Vậy làm sao để chúng ta có thể tiến lên phía trước từ một lời khiêu khích?

Chúng ta có thể đạt được điều này bằng cách tưởng

tượng, cái bánh xe vuông đang quay (quá trình suy đoán). Khi bánh xe tiến đến một cạnh, bộ phận giảm xóc vẫn thích nghi được nhờ nó co lại; do vậy ô tô vẫn giữ nguyên khoảng cách đối với mặt đất. Từ dự đoán này dẫn đến khái niệm về bộ phận giảm xóc mà sẽ được sử dụng phòng khi cần thiết. Điều này dẫn tới ý tưởng về một bộ phận giảm xóc linh hoạt và thông minh mà đang được phát triển như là một khả năng thực.

Vận động bao gồm tất cả các cách đi lên từ một câu nói, một vị trí hay một ý tưởng. Vận động có thể bao gồm cả liên hệ. Từ một ý tưởng chúng ta có thể liên hệ với những cái khác.

Vận động có thể bao gồm cả mộng du hay mơ ngày, ở đó các ý tưởng nảy sinh từ những ý tưởng khác.

Vận động cũng bao gồm việc đưa ra các khả năng lựa chọn. Nếu chúng ta tìm được một cách hợp lý để giải quyết một vấn đề gì đó thì tại sao chúng ta lại phải tìm ra các khả năng lựa chọn khác? Không có lý do nào logic, vì vậy chúng ta phải cố gắng tạo ra những khả năng lựa chọn song song. Điều này liên quan đến vận động: "Để thực hiện được cái này còn có cách nào khác không?"

Giá trị của việc tìm thêm những khả năng lựa chọn là khá rõ ràng. Cách đầu tiên không nhất thiết là cách tốt nhất. Có nhiều khả năng lựa chọn cho phép chúng ta so sánh, đánh giá và chọn ra một khả năng tốt nhất.

"Vận động" có thể được định hướng bởi một chỉ dẫn hay một yêu cầu hướng sự chú ý. Chúng ta có thể chỉ dẫn cho chính mình hướng sự chú ý tới "các thành viên khác trong cùng một lớp". Vì vậy, chúng ta sẽ chú ý tới các thành viên khác.

Vận động là một quá trình rộng, chồng lên các quá trình khác.

Vận động cũng là nền tảng của "logic nước" mà sẽ được mô tả trong cuốn "Water Logic". Trong "logic nước", chúng ta quan sát dòng chảy tự nhiên từ ý tưởng này tới ý tưởng khác. Trong quá trình vận động chi tiết hơn chúng ta cố gắng vận động từ ý tưởng này đến ý tưởng khác.

"Từ đây chúng ta sẽ đi đến đâu?"

"Có những khả năng lựa chọn nào?"

"Làm thế nào chúng ta có thể đi tiếp từ lời khiêu khích này?"

"Cái gì tiếp theo?"

"Ý tưởng gì sẽ xuất hiện?"

Có thể nói rằng toàn bộ quá trình tư duy là một sự nỗ lực để có "vận động" theo một hướng đúng đắn. Chúng ta có thể sử dụng nhiều công cụ cho mục đích đó.

## CÁC PHƯƠNG PHÁP

Ở đây tôi sẽ phải thảo 2 phương pháp mà tôi sẽ nói tới nhiều trong phần sau của sách. Bạn không nhất thiết phải biết những phương pháp này. Bạn đơn giản có thể bỏ qua tất cả những gì liên quan đến chúng khi bạn đã hiểu chúng. Quyển sách này sẽ vẫn rất hay nếu thiếu chúng.

Tuy nhiên, vẫn cần phải đề cập đến những phương pháp này trong sách vì nhiều người đã quen thuộc với các tác phẩm khác về tư duy của tôi sẽ tự hỏi xem những phương pháp mà họ biết khớp với quyển sách này như thế nào. Nhưng việc liên hệ có thể gây bối rối cho độc giả, những người không biết chút gì về các phương pháp khác. Họ sẽ rất tức giận và rối loạn khi họ hiểu một điều nhưng nó lại vô nghĩa với họ. Vì vậy tôi đang phải thảo lại những phương pháp để độc giả của cuốn sách này sẽ có sự chuẩn bị trước để tham khảo. Sau đó họ có thể bỏ qua chúng nếu họ muốn.

Cũng có thể độc giả muốn tiếp tục nghiên cứu những tài liệu tham khảo này và tìm hiểu các tài liệu khác.

Bây giờ, bạn có thể bỏ qua phần còn lại của mục này và đơn giản là đi tắt tất cả những gì bạn không hiểu. Điều đó sẽ không ảnh hưởng đến sự hữu ích của cuốn sách này.

## SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY

Phương pháp đơn giản và hiệu quả này hiện đang được sử dụng trong các trường học và trong thương mại trên toàn thế giới. Có rất nhiều lý do giải thích tại sao phương pháp này lại được sử dụng rộng rãi như vậy.

1. Nó mang lại một sự thay thế cho phương pháp tranh luận truyền thống ở phương Tây.

2. Nó có thể sử dụng được trong nhiều nền văn hóa không chấp nhận phương pháp tranh luận ở phương Tây.

3. Nó sáng tạo và mang tính xây dựng hơn phương pháp tranh luận truyền thống.

4. Nó nhanh hơn rất nhiều (một phòng thí nghiệm của IBM báo cáo số lần họp đã giảm 75%).

5. Nó đạt hiệu quả cao nhất.

6. Nó cho phép con người mỗi lần làm một việc và làm nó một cách hoàn chỉnh. Thay vì luôn cố gắng sắp xếp tất cả các khía cạnh của tư duy.

7. Nó loại bỏ lòng tự trọng và chính trị ra khỏi tư duy.

8. Nó cung cấp phương pháp tư duy "song song" cần thiết để tìm cách phát triển khi "những cái ô" truyền thống không còn thích hợp.

9. Nó rất dễ học và sử dụng

10. Nó rất thực tế.

Hiện nay có nhiều giáo viên được chứng nhận trên toàn thế giới trong việc giảng dạy phương pháp sáu chiếc mũ. Peter và Linda Low ở Singapore đã đào tạo được hơn 3000 học viên trong một thời gian rất ngắn. Ngoài ra cũng có những khóa học đặc biệt cho các trường học.

Có sáu chiếc mũ tư duy tưởng tượng. Mỗi một lần chỉ

sử dụng một chiếc. Khi chiếc mũ đó được sử dụng, mọi người trong nhóm sẽ đội cùng một chiếc mũ. Điều này có nghĩa là lúc này mọi người đều tư duy song song theo cùng một hướng. Mọi người đều nghĩ về vấn đề chủ đề và không nghĩ về cái mà người trước đã nói.

### **Chiếc mũ trắng**

Hãy nghĩ về một tờ giấy trắng và bản in trong máy tính. Chiếc mũ trắng chỉ sự tập trung duy nhất vào thông tin. Có những thông tin gì? Thông tin gì là cần thiết? Thiếu những thông tin gì? Làm sao chúng ta có thể lấy được thông tin cần thiết.

Tất cả các thông tin đều được đặt song song thậm chí nếu chúng còn chưa được thống nhất. Chất lượng của thông tin có thể là những thông tin chính xác đã được kiểm tra, những lời đồn đại hay những ý kiến có thật.

### **Chiếc mũ đỏ**

Hãy nghĩ tới lửa và sự ấm áp. Chiếc mũ đỏ cho phép bày tỏ tự do những cảm giác, trực giác, linh cảm và cảm xúc mà không cần xin lỗi hay giải thích. Chiếc mũ đỏ đòi hỏi một người bày tỏ đúng lúc cảm xúc lúc đó của anh ta về một vấn đề nào đó (nếu để sau cảm xúc có thể thay đổi). Không cần phải cố gắng xác minh hay đưa ra những cơ sở của những cảm xúc đó. Cảm xúc luôn tồn tại và nên được thảo luận miễn là nó phải được thể hiện như những cảm xúc và không được che dấu như những logic. Trực giác có thể dựa trên kinh nghiệm về một lĩnh vực nào đó và có thể rất có giá trị.

## **Chiếc mũ đen**

Hãy nghĩ tới cái áo choàng của thẩm phán, cái mà luôn luôn có màu đen. Chiếc mũ đen nhằm mục đích để phòng, tránh cho chúng ta làm những việc nguy hiểm, có tác động xấu và không thể thực hiện được. Chiếc mũ đen dùng để đánh giá mức độ nguy hiểm. Nó dành cho tư duy phê phán, tại sao một điều gì nó lại không phù hợp với đường lối, chiến lược, và những sáng kiến của chúng ta.

Chiếc mũ đen là chiếc mũ hữu ích nhất nhưng thật không may, nó lại dễ bị lạm dụng. Thức ăn rất tốt cho bạn nhưng nếu ăn nhiều quá lại không tốt cho sức khỏe. Nguyên nhân không phải do thức ăn mà do sự lạm dụng nó. Cũng tương tự như vậy, chiếc mũ đen rất hữu ích và vấn đề nằm ở việc lạm dụng nó. Xu hướng lạm dụng chiếc mũ đen bắt nguồn trực tiếp từ ba nhà triết học cổ đại. Socrates đã cảm thấy nó rất tiêu cực và sự thật cuối cùng sẽ được sáng tỏ. Vì vậy có người cảm thấy rằng nó tiêu cực.

## **Chiếc mũ vàng**

Hãy nghĩ tới ánh nắng mặt trời và sự lạc quan. Chiếc mũ vàng là chiếc mũ tích cực logic. Bằng chiếc mũ vàng, mọi người tìm ra được giá trị và lợi ích. Họ nhìn xem làm thế nào để làm cho ý tưởng trở nên khả thi và làm thế nào để đưa nó vào thực tế.

Chiếc mũ vàng khó hơn chiếc mũ đen nhiều và nó đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Một cách tự nhiên, nào được điều chỉnh để chỉ ra cái gì là đúng và cái gì là không đúng. Để tránh nguy hiểm và sai lầm, chúng ta luôn tự biết thận trọng. Chiếc mũ vàng yêu cầu sự nỗ lực. Thông thường,

sự nỗ lực này rất đáng khen thưởng. Đột nhiên chúng ta thấy được những giá trị và lợi ích mà chúng ta chưa từng thấy trước đây. Thiếu chiếc mũ vàng, khả năng sáng tạo dường như là không thể vì chúng ta sẽ không bao giờ thấy được lợi ích của một ý tưởng mới.

### **Chiếc mũ xanh lá cây**

Hãy nghĩ đến thực vật, sự phát triển, năng lượng, cành cây, chồi non... Chiếc mũ xanh lá cây là chiếc mũ sáng tạo. Với nó, chúng ta đưa ra những khả năng lựa chọn. Chúng ta tìm những ý tưởng mới. Chúng ta cải tiến và thay đổi những ý tưởng đã được gợi ý. Chúng ta tạo ra những khả năng. Chúng ta sử dụng những lời khiêu khích và vận động để sáng tạo ra những ý tưởng mới.

Đây còn là chiếc mũ hành động. Nó mở ra các khả năng. Nó là chiếc mũ tạo sinh và hiệu quả. Ở bước chiếc mũ xanh lá cây, mọi thứ chỉ là "khả năng", chúng phải được phát triển và kiểm tra.

### **Chiếc mũ xanh da trời**

Hãy nghĩ tới bầu trời xanh và sự khái quát. Đây là chiếc mũ điều khiển. Nó liên quan đến việc điều khiển quá trình tư duy. Nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc và ông là người giỏi nhất trong số các nhạc sĩ. Người phụ trách một rạp xiếc chắc chắn rằng sẽ không có sự lộn xộn và mọi thứ sẽ theo một chuỗi đã sắp xếp. Vì vậy, mục đích của chiếc mũ xanh da trời là quan sát chính quá trình tư duy.

Chiếc mũ xanh da trời có liên quan đến việc xác định vấn đề và điều đang được nghĩ tới. Nó cũng liên quan tới



kết quả, kết luận, bản tóm tắt và những điều sắp xảy ra tiếp theo. Nó bắt đầu cho một chuỗi những chiếc mũ khác được sử dụng và đảm bảo cho các qui tắc của phương pháp sáu chiếc mũ được tuân thủ. Chiếc mũ xanh da trời là nhà tổ chức quá trình tư duy.

## SỬ DỤNG NHỮNG CHIẾC MŨ

*Nói chung có hai cách sử dụng.*

Để đưa ra được một kiểu tư duy thích hợp trong một khoảng thời gian nhất định, có thể sử dụng một chiếc mũ. Ví dụ, tại một thời điểm nhất định có thể cần thêm những khả năng lựa chọn khác. Vì vậy, trong cuộc họp đòi hỏi "3 phút tư duy với chiếc mũ xanh lá cây". Điều này giúp phân công việc tư duy của các thành viên trong nhóm để trong vòng ba phút mỗi người sẽ tìm thêm được những khả năng lựa chọn mới. Kết thúc ba phút, họ trở lại thảo luận. Sau đó, cần quan tâm đến hành động, vì vậy nhà lãnh đạo lại yêu cầu "3 phút tư duy với chiếc mũ đen". Trong vòng ba phút đó, mỗi thành viên sẽ tập trung vào những nguy hiểm và các vấn đề tiềm tàng của hành động.

Trong cách dùng không thường xuyên, những chiếc mũ này trở thành dấu hiệu cho phép sử dụng kiểu tư duy song song. Bây giờ mỗi thành viên sẽ tư duy song song thay vì kiểu tư duy đối lập.

Trong cách dùng thông thường, những chiếc mũ được sử dụng lần lượt. Chuỗi những chiếc mũ này có thể được bấm trước hoặc theo tuần tự. với một chuỗi tuần tự, đầu

tiên là chiếc mũ thứ nhất được chọn và sau khi nó được sử dụng, chiếc mũ tiếp theo sẽ được chọn. Đối với những nhóm thiếu kinh nghiệm, tốt hơn hết nên sử dụng chuỗi bấm trước để tránh mất nhiều thời gian tranh cãi xem chọn chiếc mũ nào tiếp theo.

Không có một chuỗi nào cố định sử dụng những chiếc mũ nào. Nó có thể thay đổi tùy theo hoàn cảnh và các yếu tố trong tư duy. Có một vài lời khuyên chung thường được đưa ra trong khóa đào tạo của những chuyên gia giỏi. Nói chung, hãy bắt đầu và kết thúc với chiếc mũ xanh da trời và ở giữa chọn bất kỳ một chuỗi nào hợp lý.

## CHƯƠNG TRÌNH TƯ DUY CORT

Chương trình này được xây dựng đặc biệt để hướng dẫn giảng dạy tư duy như một môn học trong nhà trường. Chúng tôi đã có trên ba mươi năm kinh nghiệm với chương trình. Hiện nay chương trình được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới theo nhiều cách khác nhau (Canada, Mỹ, Mexico, Venezuela, Anh, Ireland, Italy, Nam Phi, Malaysia, Singapore, Australia và New Zealand). Việc sử dụng có thể là bắt buộc trên phạm vi toàn quốc như ở Venezuela, hay ở trong một số trường nhất định hay trong một trường. Ở Malaysia, các trường khoa học MARA cấp trung học cơ sở đã áp dụng chương trình được mười năm.

Thực chất chương trình tư duy CoRT là phương pháp sử dụng "công cụ". Đây là phương pháp giảng dạy tư duy trực tiếp. Học sinh thực hành các công cụ này theo nhiều

phần tư duy ngắn. Họ xây dựng kỹ năng sử dụng công cụ mà sau này có thể áp dụng trong bất cứ hoàn cảnh nào. Chúng thường mang dụng cụ về nhà để giúp chúng giúp đỡ bố mẹ quyết định và lên kế hoạch. Đó chính là khía cạnh chuyển đổi của những công cụ này - khía cạnh quan trọng nhất.

Nghiên cứu tốt nhất về ứng dụng của chương trình CoRT được thực hiện bởi giáo sư John Edwards từ đại học Cooke, Queensland, Australia.

Chương trình CoRT được thiết kế rất đơn giản và thực tế. Giáo viên có thể nhanh chóng học cách dạy nó và học sinh rất yêu thích nó. Bất cứ khi nào tư duy CoRT chính thức có trong chương trình giảng dạy, học sinh luôn chọn nó như là môn học yêu thích nhất. Có thể vì hầu như chẳng có môn nào khác trong chương trình cho phép học sinh tư duy tự do.

Chương trình CoRT được chia làm 6 phần trong đó mỗi phần là một khía cạnh tư duy. Và mỗi phần gồm 10 bài:

CoRT 1: - Khái quát chung

CoRT 2: - Tổ chức

CoRT 3: - Phối hợp

CoRT 4: - Sáng tạo

CoRT 5: - Thông tin và cảm xúc

CoRT 6: - Thực hiện

CoRT gồm những công cụ nhận thức hướng sự chú ý cơ bản. Hiện nay chúng được sử dụng rất rộng rãi. Mỗi công cụ có một tên để dễ học và dễ sử dụng. Những cái tên này đều có mục đích nhận thức hữu hiệu. Nó bắt nguồn từ những chữ cái đầu của quá trình được yêu cầu. Các công

cụ cơ bản là như sau:

PMI (Plus, Minus, Interesting) Cộng, trừ và sự thú vị. Chú ý tới điểm cộng, điểm trừ và cuối cùng là điểm gây thú vị. Kết quả là sự đánh giá rất tỉ mỉ, nhanh chóng.

CAF (Consider All Factors) Quan tâm đến tất cả các nhân tố. Khi chúng ta đang nghĩ về một điều gì đó chúng ta cần quan tâm đến những gì? Những nhân tố gì liên quan?

C&S (Consequiences and Sequels) Điều này hướng chúng ta chú ý tới kết quả của hành động. Yêu cầu là phải dự đoán được chuyện sẽ xảy ra sau đó. Có thể yêu cầu các khung thời gian khác nhau.

AGO (Aims, Goals and Objectives). Mục đích của chúng ta là gì? Chúng ta đang cố gắng làm gì? Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì? Chúng ta đang đi đâu?

FIP (First Important Priorities). Những ưu thế đầu tiên. Chú ý tới những điều thực sự quan trọng. Không phải mọi thứ đều quan trọng như nhau. Vậy ưu thế là gì?

APC (Alternatives, Possibilities and Choices). Khả năng và lựa chọn. Hãy tạo ra những khả năng. Các khả năng là gì? Đây là sự lựa chọn?

OPV (Direct attention to Other People's View). Chú ý tới quan điểm của người khác. Những người nào liên quan? Quan điểm của họ là gì.

Các công cụ này được sử dụng dứt khoát và trực tiếp. Đó là cách thông thường hướng sự chú ý nhận thức theo một hướng xác định.

"Thực hiện PMI ở đây"

"Hãy bắt đầu với CAF"

"AGO là gì?"

## "Thời gian cho APC"

Tất cả điều này dường như không thực tế nhưng sự thực nó rất hiệu quả. Đôi khi tư duy cũng cần không thực tế và chi tiết bằng không chúng ta dễ dàng cho nó là đúng và ngộ nhận rằng chúng ta đã làm một điều gì đó trong khi thực tế chúng ta vẫn chưa làm điều đó. Hầu hết mọi người đều muốn quan sát kết quả của hành động nhưng thí nghiệm đã chỉ ra rằng yêu cầu xem kết quả với yêu cầu C&S thông thường là cách kiểm tra tốt hơn nhiều. Sự chú ý không cần được hướng một cách tỉ mỉ. Quá nhiều người lầm tưởng rằng mình là những người có khả năng tư duy tốt trong khi họ thực sự không phải như vậy.

## TO TÔI MUỐN ĐI ĐÂU?

I am going to London

I want to

To wards what?

Get to

Going to

To this destination

To this purpose

To this end

Toward this goal

Get to this Objective

Từ "to" ám chỉ điểm đến và mục đích. Có một cái gì đó hướng tới cái đang chuyển động. Có một nơi nào đó tôi muốn đến.

Bước tư duy đầu tiên liên quan đến mục đích.

. "Mục đích tư duy của tôi là gì?"

. "Với tư duy của mình tôi hi vọng đạt được điều gì?"

. "Tôi đang nghĩ về cái gì?".

Ký hiệu của bước tư duy đầu tiên chỉ nét đứt - cái mà trở lại từ điểm đến. Điều này chỉ ra rằng chúng ta biết điểm đến. Nhưng chúng ta phải bắt đầu hướng tới điểm đến từ nơi chúng ta đang đứng. Vì vậy, nét liền thể hiện sự bắt đầu của chúng ta tới điểm đến.

Bước đầu tiên liên quan đến mục đích, mục tiêu của tư duy. Mục tiêu là gì? Chúng ta nhằm vào cái gì?

Trong phương pháp sáu chiếc mũ, chiếc mũ xanh lúc đầu được sử dụng để xác định mục tiêu tư duy và gợi ý những xác định mục tiêu khác. Trong chương trình tư duy CoRT, công cụ AGO được sử dụng để xác định mục tiêu (mục đích). Một học sinh có thể được yêu cầu "thực hiện một AGO lúc này". Thật thú vị là những học sinh nhỏ hơn (từ 6 đến 9 tuổi) thường gặp khó khăn với AGO vì dường như đối với chúng tất cả hành động của chúng bị điều khiển bởi người khác. "Tôi làm những điều này vì tôi được yêu cầu"; "Tôi làm vì tôi phải làm". Chỉ sau đó, họ mới thoải mái với việc thiết lập nên mục đích và mục tiêu của riêng mình. Công cụ AGO hướng tới những mục tiêu chung chung và thường được áp dụng cho những hành động hay hành vi.

Thật không may, chúng ta luôn cho rằng mục đích của tư duy là rất rõ ràng. Chúng ta biết cái mình nghĩ. Theo nhiều năm kinh nghiệm của tôi trong lĩnh vực giảng dạy tư duy, tôi nhận thấy rằng việc xác định mục tiêu rõ ràng thực sự rất hiếm. Đây là một trong những bộ phận tư duy mà con người làm không tốt. Và tuy nhiên, chú ý tới xác định mục tiêu tư duy rõ ràng có thể làm cho việc tư duy trở nên dễ dàng và có hiệu quả hơn nhiều. Nếu bạn không biết rõ nơi bạn muốn đến, chắc chắn bạn sẽ không thể tới đó. Đừng ngộ nhận rằng bước tư duy đầu tiên là dễ, là hiển nhiên.

## THỰC HIỆN TƯ DUY

Bạn có thể làm gì với mục đích tư duy của mình?

### **Xác định**

Hãy giải thích mục đích tư duy của bạn thậm chí nếu bạn tin nó là điều hiển nhiên.

"Ngay bây giờ mục đích tư duy của tôi là - "

Giải thích nó. Hãy chờ xem liệu nó có đúng không. Đôi khi chỉ việc xác định mục đích cũng làm cho bạn muốn thay đổi nó.

### **Xác định lại.**

Khi bạn đã xác định được mục đích, sau đó bạn có thể muốn xác định lại nó.

"Làm thế nào tôi có thể xác định được mục đích này".

### **Những xác định khác**

Cố gắng xác định lại mục đích có thể nhanh chóng dẫn bạn tới những cách xác định mục đích khác. Đó có thể là cách xác định song song và mục đích biểu thị không còn như trước. Việc xác định lại thực chất có nghĩa là một cách biểu thị khác cùng một mục đích. Thực tế, hai cái đó chồng chéo lên nhau, thật khó để phân biệt.

### **Định nghĩa hẹp hơn**

Bạn có thể chuyển từ mục đích chung chung sang mục đích nhỏ hơn nhiều "Tôi muốn hạnh phúc" có thể trở thành "Tôi muốn vui vẻ cuối tuần này". Đây là quá trình tập trung lại. Thay vì tập trung vào mục đích rộng bạn



có thể cụ thể hơn.

### **Định nghĩa rộng hơn**

Bạn có thể chuyển theo hướng ngược lại, từ mục đích cụ thể sang mục đích khái quát hơn.

"Tôi cần một chút keo để dán hai mảnh gỗ này lại với nhau" có thể trở thành "Tôi cần dán hai mảnh gỗ này lại với nhau".

Đôi khi bạn muốn mở rộng trọng tâm và đôi khi bạn lại muốn cụ thể nó. Để dán hai mảnh gỗ lại với nhau, cuối cùng bạn vẫn sẽ tìm keo dán hay đinh hay bất kì một thứ gì cụ thể khác. Bạn có thể muốn "đi" theo một hướng nhất định nhưng cuối cùng bạn vẫn phải đi bộ, lái xe, hay đi xe buýt.

### **Chia nhỏ chúng**

Thường xuyên bạn muốn chia những mục đích lớn thành những cái nhỏ hơn để bạn có thể giải quyết chúng một cách dễ dàng hơn.

"Tôi muốn nghỉ tới kỳ nghỉ của mình" có thể chia nhỏ thành:

"Tôi muốn biết khi nào tôi có thể nghỉ?"

"Tôi muốn biết tôi muốn tiêu bao nhiêu tiền"

"Tôi muốn biết tôi muốn loại kỳ nghỉ nào"

"Tôi muốn biết cái gì được giảm giá"

"Tôi muốn nghỉ về việc lên kế hoạch cho kỳ nghỉ?"

Mỗi một cái trong những cái này có thể trở thành một sự tập trung phụ riêng biệt. Theo cách này, chúng ta có thể chia nhỏ mục đích, chúng ta có thể thực hiện được mà không cần nghĩ về nó. Sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu bạn

nghĩ về nó và làm thật cẩn thận, bạn sẽ không bỏ qua điều gì.

Trong một vài trường hợp, việc chia một mục đích lớn thành những mục đích nhỏ hơn có thể là vấn đề phân tích.

"Thành phần của điều tôi muốn đạt được là gì? Tôi có thể tự giải quyết chúng không?"

## **Thay đổi**

Bất cứ lúc nào trong suốt quá trình tư duy, bạn có thể quyết định thay đổi "mục đích" tư duy của mình. Có thể bạn nhận thấy rằng việc xác định mục đích ban đầu là quá rộng hoặc quá hẹp. Điều quan trọng là thực hiện thay đổi một cách có ý thức - biết mình đang làm gì.

Sẽ là thiếu suy nghĩ nếu xa rời mục đích để tự nghĩ về một điều gì đó hoàn toàn khác. Những người có óc tư duy sáng tạo thường suy nghĩ về mọi thứ trừ điều mà họ được yêu cầu nghĩ tới. Trong cuộc tranh luận, bên này hay bên kia thường xuyên thay đổi trọng tâm để ghi điểm họ muốn. Tranh luận hiếm khi bám vào một chủ đề mà thường dàn trải ở nhiều chủ đề.

"Từ trước đến giờ, đây vẫn là mục đích tư duy của tôi... nhưng bây giờ tôi đang thay đổi mục đích để..."

Có thể là hiển nhiên khi bạn bắt đầu nghĩ về một vấn đề mà xác định mục đích ban đầu quá hẹp. Vì vậy hãy thay đổi nó. Nhưng hãy tự nhủ hoặc nói cho người khác biết rằng bạn đang thay đổi nó.

## **Xác định "đúng"**

Nhiều sách viết về giải quyết vấn đề nhấn mạnh tầm

quan trọng của việc tìm và sử dụng xây dựng "đúng" vấn đề. Nếu bạn xác định "đúng", giải quyết vấn đề trở nên đơn giản. Điều này nghe có vẻ rất hay nhưng nó không thực tế.

Thời điểm duy nhất mà bạn có thể tìm ra cách xác định "đúng" là sau khi bạn giải quyết được vấn đề. Khi đó bạn trở lại và nói: "Nếu bạn đã xác định được vấn đề theo cách này thì bạn sẽ giải quyết được nó". Không có gì ma thuật khi tìm ra xác định "đúng" - nhưng chúng ta có thể tìm thấy nó. Chúng ta có thể thử nhiều cách xác định khác nhau cho đến khi chúng ta tìm ra được một cách có triển vọng. Thậm chí chúng ta có thể sử dụng một vài cách xác định vấn đề khác nhau.

*Theo dõi tình huống sau đây:* Một người hàng xóm chơi nhạc rất to lúc đêm khuya. Điều này làm phiền bạn và bạn không thể ngủ được. Làm thế nào chúng ta có thể xác định vấn đề? Làm thế nào chúng ta có thể xác định mục đích tư duy của mình?

"Làm thế nào tôi có thể dừng người hàng xóm đang mở nhạc to như vậy?"

"Làm thế nào tôi có thể bảo với một người khác dừng người hàng xóm của tôi bật nhạc to như vậy?"

"Làm sao tôi có thể bảo người hàng xóm của tôi nhạc mà tôi thích?"

"Làm sao tôi có thể thích loại nhạc người hàng xóm của tôi chơi?"

"Làm sao tôi có thể tránh nghe tiếng nhạc thậm chí khi anh ta đang chơi?"

"Làm sao tôi có thể không bị ảnh hưởng bởi tiếng nhạc của hàng xóm?"

"Làm thế nào tôi có thể dạy cho anh ta một bài học?".

Mỗi một câu là một cách xác định cái gì là mục đích tư duy của tôi. Tất cả chúng đều hướng tới cùng một vấn đề. Nhưng những cách xác định khác nhau có thể dẫn tới những giải pháp khác nhau.

. Nếu bạn muốn không bị làm phiền, bạn có thể sử dụng thuốc an thần.

. Nếu bạn không muốn nghe nhạc, bạn có thể sử dụng nút tai.

. Nếu bạn muốn dạy cho người hàng xóm của bạn một bài học, bạn có thể chơi một bản nhạc của bạn thật to.

. Nếu bạn muốn nhờ ai đó dừng người hàng xóm của bạn, bạn có thể tham gia lực lượng với những người hàng xóm khác hoặc gọi cảnh sát.

. Nếu bạn muốn người hàng xóm của bạn chơi loại nhạc bạn thích, bạn có thể thử đưa cho anh ta đĩa CD loại nhạc của bạn.

Bạn có thể thấy rằng mỗi một cách xác định vấn đề này cũng là một cách tiếp cận vấn đề đó. Chúng ta có thể phân loại những phương pháp này như sau:

1. Dừng chơi nhạc
2. Thay đổi loại nhạc
3. Không nghe nhạc
4. Không quan tâm đến nhạc

Đây là những vấn đề theo tư cách cá nhân (làm thế nào chúng ta có thể làm nó?) nhưng chúng cũng là giải pháp cho vấn đề chung. Đây là một phần của cái chúng tôi đôi khi gọi là "Quạt khái niệm".

## QUẠT KHÁI NIỆM

Tại phía tay phải của tờ giấy, chúng ta ghi mục đích chung của tư duy. Sau đó chúng ta quan sát xem những khái niệm chung nào, những phương hướng và giải pháp nào có thể dẫn chúng ta tới mục đích đó. Tiếp theo, chúng ta coi chúng là những điểm đến theo tư cách cá nhân và xem những khái niệm hay con đường nào khác có thể dẫn chúng ta đến đó.

Vấn đề tổng quát có thể là "tắc nghẽn giao thông ở những thành phố". Các giải pháp khác nhau có thể là:

1. Giảm lưu lượng giao thông.
2. Có dòng lưu thông tốt hơn trên các tuyến đường
3. Cung cấp nhiều đường hơn.

Chúng ta có thể giảm lưu lượng giao thông bằng nhiều cách:

1. Không khuyến khích những người đi xe máy.
2. Cấm một số loại phương tiện giao thông nhất định.
3. Cung cấp những phương tiện thay thế mà chở được nhiều người hơn trên cùng một tuyến đường (xe buýt...)
4. Thưởng cho những lái xe mô tô ra khỏi thành phố.

Sau đó chúng ta cố gắng giải quyết từng vấn đề như mục đích tư duy. Làm thế nào chúng ta có thể hạn chế người đi xe máy.

Chúng ta có thể hạn chế được người đi xe máy theo nhiều cách.

1. Phạt tiền khi lái xe vào thành phố
2. Không có chỗ đậu xe
3. Phạt nặng và kéo xe đi nếu đỗ xe trái phép
4. Những dãy phố một chiều bất tiện làm cho lái xe trở

nên không thoải mái. Sau đó chúng ta có thể theo dõi xem những điều này được thực hiện như thế nào.

Vì vậy *Quạt khái niệm* là cách làm ngược lại bằng việc xác định lại mục đích tư duy.

## LÀM VIỆC

Đôi khi chúng ta cần phải làm việc theo hướng đối lập. Chúng ta đã xác định được mục đích cho chính mình. Nhưng đây không phải là mục đích chung. Thực tế, mục đích mà chúng ta xác định cho chính mình chỉ là một trong những giải pháp trong *Quạt khái niệm*. Vì vậy, nếu ai đó được yêu cầu giải quyết vấn đề tắc nghẽn giao thông ở các thành phố và ngay cơ thể phải xác định mục đích chung. Nó có thể là "đối mặt với vấn đề tắc nghẽn giao thông ở các thành phố".

Một phương pháp đã có từ lâu để giải quyết vấn đề này là hỏi "tại sao". Tại sao bạn muốn giảm lưu lượng giao thông? Câu trả lời là "Đương đầu với vấn đề tắc nghẽn giao thông"

Tôi thích nói như thế này hơn: "Mục đích chung là gì? Giảm lưu lượng giao thông có phải là giải pháp duy nhất cho vấn đề này?"

Tất nhiên bạn có thể tiếp tục như vậy mãi mãi. Tại sao bạn muốn đương đầu với vấn đề tắc nghẽn giao thông? Để cho công việc kinh doanh hiệu quả hơn? Tại sao bạn muốn công việc kinh doanh hiệu quả hơn? Vì sự phát triển kinh tế của đất nước. Tại sao bạn quan tâm tới sự phát triển kinh tế?...

Trong quá trình này có nguy hiểm vì bạn có thể đi chệch vấn đề mà bạn đang cố gắng giải quyết.

Một lần tôi cần mở một chai rượu nhưng lại không có cái mở nút chai. Mục đích tư duy của tôi dường như là: Làm sao tôi có thể đẩy cái nút ra khỏi chai? Tôi đã thử nhiều biện pháp khác nhau nhưng không thành công. Sau đó tôi chuyển sang vấn đề: làm thế nào tôi có thể đẩy cái nút ra khỏi cổ chai? Điều này dẫn đến những nỗ lực để đẩy chiếc nút vào trong chai. Nhưng nó cũng thất bại. Lúc này tôi trở lại việc xác định khái quát mục đích: Làm thế nào tôi có thể lấy rượu ra khỏi chai? Vì vậy, tôi sử dụng một cái tuốc-nơ-vít, tôi đục một cái lỗ ở giữa cái nút và rót rượu ra qua cái lỗ.

Có một câu chuyện rất nổi tiếng trong những cuốn sách nghiên cứu hoạt động nói về một tòa nhà mà mọi người thường than phiền sự chậm trễ của thang máy. Giải pháp kỹ thuật rất đắt. Giải pháp rẻ hơn là lắp đặt những chiếc gương xung quanh lối vào thang máy. Mọi người bây giờ dành rất nhiều thời gian để ngắm nhìn mình và những người khác trong gương đến nỗi không ai than phiền nữa.

Câu chuyện này là một ví dụ điển hình cho "tư duy một chiều" nhưng thành công của giải pháp phụ thuộc vào vấn đề thực sự là gì. Nếu vấn đề là "những lời than phiền về sự chậm trễ của thang máy" thì những chiếc gương đã giải quyết được vấn đề bằng cách loại bỏ những lời than phiền. Nếu vấn đề là những chiếc thang máy chậm chạp đã làm chậm công việc và giảm năng suất thì giải pháp chiếc gương sẽ không giải quyết được vấn đề. Thực tế, giải pháp chiếc gương thậm chí còn có tác động

tiêu cực. Khi công nhân biết rằng thang máy rất chậm, họ có thể ít đi lại giữa các tầng - khi họ không còn chú ý đến sự chậm trễ của thang máy họ có thể lại đi nhiều và như vậy sẽ giảm năng suất.

Tôi thường kể câu chuyện về chiếc đồng hồ báo thức ở Pasadena, California. Tôi phải dậy lúc 4 giờ 30 sáng để đến Los Angeles đi máy bay đến Toronto. Vì vậy tôi đặt đồng hồ trên bàn cạnh giường ở Pasadena Hilton, đặt chuông 4 giờ 30 sáng. 4 giờ 30 sáng tôi thức dậy và tắt chuông để tắt cả hàng xóm của tôi không bị đánh thức vào giờ mà có thể không thích hợp với họ. Tôi cố gắng làm mọi thứ bao gồm cả tắt điện. Không có gì ảnh hưởng. Âm thanh vẫn tiếp tục. Tôi đang định cho cái đồng hồ vào chậu nước, tôi đột nhiên nhận ra rằng âm thanh phát ra từ đồng hồ du lịch mà tôi đã để chuông và sau đó thì quên đi. Tôi đã xác định vấn đề: làm thế nào để tắt chuông? Trong nhận thức, thật dễ để nói rằng tôi nên xác định vấn đề như: làm thế nào để tắt chuông?

## **PHƯƠNG PHÁP CHÂN CHÓ**

Phương pháp chân chó được dùng khi chúng ta không đi hướng tới điểm đến mà đi theo một hướng khác. Chúng ta tới một nơi mới. Từ đây chúng ta có thể dễ dàng tới đích. Loại tư duy này thực sự rất khó vì mọi lúc chúng ta đều đánh giá giá trị tư duy dựa vào việc liệu nó có đưa chúng ta tới điểm đến mong đợi không.

Tôi đã từng được kể về một thương nhân rất thành công trong kinh doanh máy photocopy văn phòng. Khi



làm việc với một khách hàng lớn lần đầu tiên, anh ta mắc một sai lầm nhỏ. Điều đó dường như thật vô lý và hoàn toàn đối lập với những điều anh ta nên làm. Sai lầm sẽ tạo một ấn tượng không tốt.

Thật ra, chiến lược đã rất thành công. Khách hàng bị ấn tượng bởi tốc độ và hiệu quả của việc sai lầm đặt đúng chỗ đến nỗi mà đã ký hợp đồng với người bán hàng. Khách hàng cũng rất hài lòng với các dịch vụ sau bán hàng và bằng cách phạm sai lầm, người bán hàng đã có thể giải thích những điều như vậy.

Có một câu chuyện nổi tiếng về một người Ailen, người mà đã được một khách du lịch nhờ chỉ đường tới một đài tưởng niệm. Anh ta đã trả lời: "Nếu tôi muốn tới đó, tôi sẽ không bắt đầu từ đây". Đây là một câu trả lời hoàn toàn logic. Nó giải thích rằng nơi chúng ta đứng hiện tại có thể không phải là nơi tốt nhất để đến đích. Vì vậy, chúng ta nên tìm một vị trí khác - và từ đó có thể đến nơi chúng ta muốn một cách dễ dàng hơn. Đây là *phương pháp chân chó*.

Vì vậy, bây giờ việc xác định mục đích tư duy của chúng ta sẽ là: Làm thế nào chúng ta có thể đến nơi đến đích cuối cùng một cách dễ dàng nhất? Nơi này trở thành một loại trọng tâm phụ. Khó khăn là việc xác định trọng tâm phụ này. Không phải lúc nào cũng đơn giản vì nó không nằm trong hướng của mục đích chung. Vì vậy chúng ta cần cụ thể trong việc tìm ra vị trí mà xuất phát từ đó bước tiếp theo sẽ dễ dàng hơn.

Điều mà tôi cố gắng chỉ ra trong mục này là chúng ta có thể tìm ra cách xác định đúng nhưng không bao giờ có thể dám chắc là chúng ta đã tìm thấy nó. Điều quan

trọng là phải linh hoạt và không ngừng thử xác định lại và thử các khả năng lựa chọn. Chúng ta có thể di chuyển xung quanh Quạt khái niệm. Tất cả là một phần của chính quá trình tư duy. Được giao cho một vấn đề không quan trọng mà "sau đó" bạn phải bắt đầu nghĩ về nó. Có rất nhiều điều phải suy nghĩ trước cả khi chúng ta bắt đầu nghĩ cách tới đích. Thời gian dành cho tư duy ở bước này là khoảng thời gian rất hữu ích. Nếu bạn đi sai hướng thì rất nhiều công sức sẽ bị lãng phí.

## HẠN CHẾ VÀ HẠN ĐỊNH

Đây là một điều khó.

"Tôi muốn nghĩ tới một kỳ nghỉ"

Điều đó dường như đơn giản như xác định mục đích tư duy. Nhưng nó có đơn giản không? Hay cần thiết phải có rất nhiều giả định và yếu tố bí mật trong việc xác định không?

Có người nào muốn nghĩ tới "bất kỳ" một kỳ nghỉ nào hay chỉ một kỳ nghỉ phù hợp với khả năng tài chính và thời gian cho phép của mình không? Có người nào thực sự muốn quan tâm đến một chuyến du lịch vòng quanh thế giới trong vòng 3 tháng trên một chiếc tàu sang trọng trị giá 25.000 đôla không?

Chúng ta có nên thừa nhận rằng những nhân tố cơ bản này là hiển nhiên không? Trong trường hợp kỳ nghỉ, thật là không hợp lý nếu cho rằng kỳ nghỉ phải phù hợp với hoàn cảnh của con người. Nhưng vấn đề rộng hơn thế rất nhiều.

Có nên coi những hạn định và hạn chế như là một bộ phận trong việc xác định vấn đề không?

Có phải một chính phủ đã nói rằng "Chúng tôi muốn tìm cách tăng thu nhập" hay họ nói "Chúng tôi muốn tăng thu nhập" mà không cần bỏ phiếu?

Người mà đang nghĩ tới một kỳ nghỉ có nên nói "Tôi muốn một kỳ nghỉ phù hợp với khả năng tài chính của tôi, sở thích của tôi và phù hợp với thời gian của tôi" không?

Điều thú vị là những hạn chế và hạn định này xảy ra ở bất kỳ bước nào trong bốn bước tư duy đầu tiên.

1. Những hạn chế và hạn định có thể ở chặng TO hay bước mục đích ở đây, chúng ta sử dụng chúng như là một phần xác định tư duy của chúng ta.

"Tôi muốn một kỳ nghỉ trong giới hạn tài chính và thời gian phù hợp". Điều này tương tự như một bản chỉ dẫn thiết kế. Nhà thiết kế của một cửa hàng được yêu cầu bản thiết kế phải trong giới hạn tài chính nhất định, nó phải tạo được một ấn tượng riêng, tuân theo các tiêu chuẩn xây dựng, nổi bật và độc đáo, cửa sổ có diện tích trưng bày tối đa tuy nhiên phải tao nhã. Một kiến trúc sư cũng sẽ được đưa bản tóm tắt và làm việc trong giới hạn đó. Vì vậy không có gì lạ thì coi những hạn chế hay hạn định là một phần xác định mục đích tư duy.

2. Đôi khi những yếu tố hay các lý do lại ở bước thông tin (bước LO). Ở bước này, chúng ta tìm thông tin xung quanh. Có thể các yếu tố như tài chính, các thông tin liên quan và vấn đề thời gian phù hợp nên được đưa vào bước này.

Ở bước này, nhà thiết kế cửa hàng sẽ đánh giá chi phí

của các vật liệu khác nhau. Dường như bản chỉ dẫn thiết kế ban đầu không thể nói rằng mặt tiền "phải là cẩm thạch và chi phí giới hạn trong khoảng 30.000 đôla". Bước thông tin sau đó có thể chỉ ra rằng điều này là hoàn toàn không thể. Không thể vừa đáp ứng đá cẩm thạch hay giới hạn tài chính. Nhà thiết kế sẽ phải gặp lại khách hàng và yêu cầu xác định lại chỉ dẫn. Tại bước LO hay bước thông tin, người quan tâm đến kỳ nghỉ có thể thích đưa ra những giới hạn về tài chính và thời gian hơn.

3. Bằng tư duy sáng tạo, chúng ta sẽ không đưa ra những hạn chế ngay từ đầu. Chúng ta tìm các ý tưởng theo tất cả các hướng. Khi đã có ý tưởng, chúng ta sẽ tiếp tục đưa ra những hạn chế và hạn định ở bước PO để xem liệu những ý tưởng được hình thành bởi các hạn chế và hạn định có phải là những ý tưởng thực tế, khả thi hay không. Vì vậy, người quan tâm đến kỳ nghỉ có thể tự do nghĩ đến những chuyến đi biển vòng quanh thế giới rất đắt đỏ, nhưng sau đó anh ta sẽ bắt đầu xem xét liệu có thể chọn hay không chọn một chiếc tàu cho một chuyến đi rẻ hơn và ngắn hơn. Hoặc, nếu anh ta thích ý tưởng đi bằng đường biển, anh ta có thể tìm một chuyến đi rẻ hơn và có thể tìm cách có nhiều thời gian nghỉ hơn. Nhưng nếu thời gian và tài chính đều có giới hạn, anh ta sẽ không bao giờ nghĩ tới một chuyến du lịch đường biển. Chỉ sử dụng hạn chế và hạn định trong bước này đồng nghĩa với sẽ có nhiều cái phải suy nghĩ hơn. Nhiều ý tưởng được mở ra nhưng không thể hình thành nên một dạng có thể sử dụng được. Nhưng có nhiều khả năng cho những ý tưởng mới.

4. Cuối cùng, những hạn chế và hạn định có thể xuất hiện ở bước SO. Đây là bước lấy kết quả từ bước PO (bước khả năng) và chọn lọc một dạng thích hợp để thực hiện, phán đoán, nhận xét, đánh giá được thực hiện ở bước này.

Vì vậy hạn chế và hạn định có thể được sử dụng như là một phần trong quá trình đánh giá.

"Kỳ nghỉ này quá đắt. Hãy từ bỏ nó đi"

"Kỳ nghỉ này cần nhiều thời gian hơn có thể. Hãy từ bỏ nó đi"

Ở đây tư duy trên phạm vi rộng, tự do và không giới hạn nhưng nhiều ý tưởng đã đến và sau đó bị loại trừ vì nó không phù hợp với những hạn chế.

Nếu bạn muốn ai đó mua cho bạn một chiếc bút đỏ, bạn sẽ yêu cầu cụ thể "Làm ơn cho tôi một chiếc bút đỏ" hay tạm nói "Bạn sẽ mong cho tôi tất cả các loại bút màu khác nhau chứ?". Trước rất nhiều loại bút màu khác nhau, bạn sẽ loại bỏ tất cả những cái không phải màu đỏ. Hiển nhiên phương pháp đầu tiên phân loại nhu cầu chính xác hiệu quả hơn nhiều phương pháp thứ hai đưa ra sự phân loại chỉ khi đánh giá. Tuy nhiên, cũng có một khía cạnh khác. Trước số lượng lớn, bạn có thể nhận thấy bạn thích bút màu xanh hơn. Bạn sẽ không bao giờ có sự lựa chọn đó nếu màu đỏ là hướng dẫn ban đầu.

Vì thật rõ ràng rằng hạn định và hạn chế có thể xuất hiện ở bất kỳ bước nào trong bốn bước tư duy đầu tiên, vậy chúng ta làm gì trong thực tế. Có một vài lời khuyên sau:

1. Nếu bạn thích thú với những ý tưởng sáng tạo mới thì đừng đưa hạn định và hạn chế vào xác định mục đích.

2. Nếu bạn không quan tâm tới những ý tưởng mới, hoặc không có thời gian thì hãy đưa một vài hạn định và hạn chế vào xác định mục tiêu nhưng không nên đưa quá nhiều.

3. Luôn có những hạn định và hạn chế ở bước thông tin (LO). Bạn nên khám phá chúng một cách đầy đủ thậm chí nếu bạn định bỏ qua chúng ở bước sau. Thật không công bằng khi bỏ qua chúng ở bước này.

4. Ở bước đánh giá (SO), hạn chế và hạn định phải được sử dụng để đưa ra được ý tưởng thực tế và khả thi. Đồng thời, bạn cũng nên sẵn sàng "thử thách" những hạn chế và hạn định này. Chúng có thực sự cần thiết không.

## NHỮNG VẤN ĐỀ

Tôi có một vấn đề lớn với từ "vấn đề".

Quá nhiều người cho rằng tư duy là để "giải quyết vấn đề". Tư duy chỉ được sử dụng để giải quyết vấn đề. Tại sao chúng ta không nghĩ khác? Tư duy liên quan đến những vướng mắc và khó khăn của vấn đề. Đó là lý do tại sao rất nhiều người không thích ý tưởng về "tư duy". Nó thực sự rất vất vả. Nó rất khó. Nó phải làm việc với các vấn đề. Nếu không có vấn đề thì bạn không cần phải tư duy.

Điều này trở nên tồi tệ hơn nhiều do thói quen của người Bắc Mỹ gọi tư duy là "giải quyết vấn đề". Đây là kết quả của những dòng suy nghĩ sau đây. Có một vài thứ chúng ta mong muốn. Làm thế nào để đạt được

không phải là điều hiển nhiên. Vì vậy, nảy sinh vấn đề cần giải quyết. Theo quan điểm của tôi, việc sử dụng khá rộng từ "vấn đề" bao gồm cả giới hạn và nguy hiểm. Thông thường, điều đó có nghĩa là chúng ta chỉ đạt được tư duy về những vấn đề có khuyết điểm. Các nhà tâm lý nhận thức cũng có lỗi trong việc sử dụng từ "vấn đề" và kết quả là họ chỉ nghiên cứu giải quyết vấn đề trong khi tin rằng họ đang nghiên cứu tư duy theo một nghĩa rộng hơn. Khi đó, loài người được gọi là một sinh vật biết giải quyết vấn đề. Điều này dường như vô nghĩa nếu bỏ qua tất cả những bản năng sáng tạo, mang tính xây dựng và hài hước - cái mà thực sự góp phần vào sự tiến bộ của loài người.

Trong các tổ chức phương Tây, "tiến bộ" thông thường nghĩa là từ bỏ nhầm lẫn, khuyết điểm, hạn chế, chi phí cao, than phiền và các vấn đề. Có điều gì đó "sai" và chúng ta cần sửa lại cho đúng. Thói quen hạn chế này bắt nguồn từ nỗi ám ảnh của chúng ta với các "vấn đề". Nếu chúng ta chỉ từ bỏ các vấn đề, mọi thứ sẽ ổn thoả. Có một câu nói rất nổi tiếng và cũng rất nguy hiểm: "Nếu nó không vỡ thì đừng sửa nó". Điều này nguy hiểm vì bạn chỉ chú ý đến vấn đề, và khi bạn giải quyết chúng, bạn sẽ trở lại nơi bạn đã từng ở trước khi bạn có vấn đề. Trong khi đó, những đối thủ cạnh tranh của bạn đã có rất nhiều tiến bộ trong những khía cạnh không có vấn đề và bạn thấy rằng bạn bị bỏ lại rất xa ở đằng sau.

Sự ám ảnh với các vấn đề phần nhiều cũng có nguồn gốc từ ba nhà triết học thời cổ đại - những người đã tạo nên thói quen tư duy phương Tây. Socrates đã chỉ ra cái gì là sai. Vì vậy phương pháp tư duy "phê phán" rất quan

trọng. Nó có hiệu quả cao vì giải quyết vấn đề chắc chắn sẽ dẫn tới tiến bộ. Nguy hiểm ở chỗ khi chúng ta bị ám ảnh quá nhiều bởi việc giải quyết vấn đề, chúng ta sẽ bỏ qua những khía cạnh tư duy sáng tạo. Một vài ý kiến cho rằng cũng có một số lý do thực tế cho sự ám ảnh với các vấn đề của chúng ta.

1. Một vấn đề giống như đau đầu hay một hòn đá trong giày. Bạn biết là có. Một vấn đề tự thể hiện. Ngược lại, nhu cầu sáng tạo không bao giờ tự hiện hình - bạn phải tạo ra nó bằng cách xác định nhu cầu.

2. Rất thường xuyên bạn bị bắt phải nghĩ về các vấn đề. Đó không phải là vấn đề lựa chọn. Nếu ô tô của bạn có một lỗ thủng thì bạn sẽ phải làm gì đó với nó. Nếu mái nhà bị hỏng, bạn cũng sẽ phải làm gì đó với nó. Nếu cái chảo trong bếp cháy, bạn cũng phải làm gì đó với nó. Hầu như tất cả các loại tư duy khác đều không bắt buộc. Vì vậy, họ không phải hoàn thành hay chỉ hoàn thành sau khi chú ý tới tính khẩn cấp của vấn đề. Trong thương mại, khẩn cấp đứng trước quan trọng, rất nhiều thời gian được dành cho những vấn đề khẩn cấp còn rất ít thời gian dành cho những vấn đề thực sự quan trọng.

3. Có thể lý do thực tế quan trọng nhất giải thích tại sao chúng ta lại quá ám ảnh với các vấn đề là giải quyết vấn đề mang lại lợi ích "thực", hữu hình và có thể dự đoán được. Nếu bạn bỏ hòn đá ra khỏi giày bạn biết ích lợi. Nếu bạn giải quyết vấn đề mái nhà hỏng bạn biết lợi ích. Nếu bạn làm cho máy in của bạn sắp xếp đúng màu bạn biết lợi ích. Đối với nhiều loại tư duy khác, lợi ích là tự biện, chung chung hay không rõ ràng. Nếu bạn có một ý tưởng sáng tạo, bạn không biết nó sẽ mang lại những



lợi ích gì, nó có thực tế, dễ thực hiện, người khác có thích nó hay không,... Ngược lại, mọi người sẽ chấp nhận và háo hức thực hiện giải pháp cho một vấn đề. Đó chính là tính cấp thiết của lợi ích hứa hẹn làm cho giải quyết vấn đề trở nên hấp dẫn.

4. Chúng ta có một hình ảnh chung về thế giới mà chỉ ra rằng mọi thứ đều tốt đẹp. Trải qua sự tiến hóa dần dần, nó sẽ ngày càng tốt đẹp hơn. Sự duy trì là đủ. Bất cứ điều gì khác gây ra sự phá vỡ, nguy hiểm và đối trá đều làm phiền lòng ai đó. Tự mãn là do tâm tính. Bạn có muốn nó và duy trì nó. Các vấn đề phải được giải quyết vì chúng liên quan đến sự duy trì.

Vì tất cả những lý do hợp lý này, nhiều người đã tin và được dạy rằng tư duy chỉ là giải quyết vấn đề.

Tôi phải nói rõ rằng tôi không phản đối việc giải quyết vấn đề. Đó là một phần rất giá trị và hiệu quả trong tư duy. Tôi không có bất kỳ ý định nào muốn chỉ ra rằng có một điều gì đó không ổn trong giải quyết vấn đề. Điều tôi phản đối mạnh mẽ là niềm tin cho rằng giải quyết vấn đề là tất cả tư duy. Chúng ta chỉ giải quyết vấn đề và coi đó là tiềm bộ tư duy. Đó chính là sự thống trị và độc nhất cái mà tôi tin là rất nguy hiểm.

Trong vấn đề này, thái độ của tôi hoàn toàn giống như đối với tư duy truyền thống và sự đóng góp của bộ ba nhà triết học cổ đại. Tôi không phản đối tư duy phê phán và phân tích. Nó rất xuất sắc và đóng vai trò quan trọng trong tư duy của chúng ta. Nhưng nó chỉ là một phần trong toàn bộ quá trình. Tôi phản đối niềm tin cho rằng nó đầy đủ sự so sánh tôi đã sử dụng trước đây là bánh sau của một ô tô là rất tốt. Tôi không phản đối điều đó.

Nhưng chúng chưa hoàn hảo.

Sự so sánh khác với thức ăn. Thức ăn rất ngon nhưng ăn quá nhiều sẽ gây ra các vấn đề về sức khoẻ. Lỗi ở việc ăn nhiều chứ không phải do thức ăn. Vì vậy sự ám ảnh của chúng ta với tư duy phê phán và giải quyết vấn đề không phải do những quá trình đó mà do sự ám ảnh của chúng ta.

Trong khi những tiến bộ ở phương Tây chỉ liên quan đến giải quyết vấn đề và sửa sai khuyết điểm thì tư duy của người Nhật (không bị ảnh hưởng bởi bộ ba nhà triết học cổ đại) lại chú ý vào những khía cạnh không có vấn đề và làm mọi thứ đều tốt hơn trong một quá trình tiến bộ không ngừng. Người phương Tây hiện nay đang tiếp thu thói quen này bằng phương pháp "chất lượng". Nhưng thậm chí chất lượng cũng chưa đủ - chúng ta cũng cần sáng tạo, làm cho một thứ ngày càng tốt hơn có thể vẫn chưa đủ khi không có gì tốt hơn nữa.

Để chỉ ra sự phong phú của các tình huống tư duy khác nhau, tôi sẽ đi qua một vài loại.

## **CÁC TÌNH HUỐNG TƯ DUY KHÁC NHAU**

Danh sách các tình huống tư duy khác nhau sau đây không phải là một danh sách đầy đủ. Hầu hết các độc giả sẽ có thể dễ dàng thêm một vài tình huống mà tôi bỏ qua. Mục đích của danh sách này là gợi ý rằng việc xác định mục đích tư duy của chúng ta có thể rất linh hoạt, phụ thuộc vào điều chúng ta muốn làm và loại tình huống tư duy.

Trong tất cả trường hợp, câu hỏi mấu chốt là:

. Tôi muốn đạt được điều gì.

Một câu trả lời rõ ràng cho câu hỏi đó dẫn tới việc xác định mục đích tư duy.

## Vấn đề

Tôi đang sử dụng từ này theo nghĩa "đúng" của nó. Có một vấn đề. Có một sai lầm. Có một khuyết điểm. Có một sự sai lệch so với cái đáng làm. Một điều gì đó đã sai lầm. Một điều gì đó không ổn. Có sự đau đớn. Có nguy hiểm, có cái liên quan đến điều chúng ta muốn làm. Có thể có sự cản trở cần vượt qua. Có thể có một lỗ hổng chúng ta phải qua. Cũng có thể một điều gì đó trên con đường của chúng ta.

Nói chung, có một điều gì đó cần phải sửa lại cho đúng. Chúng ta mong muốn không có vấn đề gì giống như một người ốm mong không có bệnh. Chúng ta muốn loại bỏ sự can thiệp của vấn đề. Chúng ta muốn loại bỏ các vào cản hay cản trở của vấn đề.

Loại vấn đề "ảnh hưởng" khác với loại vấn đề "cản trở" vì cái đầu tiên liên quan đến hành vi bình thường của chúng ta còn cái thứ hai cản trở con đường mà chúng ta muốn đi. Tuy nhiên cả hai đều là những ảnh hưởng mà chúng ta không mong muốn.

"Tôi không thể đi vì không có ai chăm sóc mèo"

"Nhạc mở to ở nhà hàng xóm của tôi lúc đêm khuya làm tôi không ngủ được"

"Tắc nghẽn giao thông ở các thành phố thật là kinh khủng"

"Những nhà cung cấp của tôi đã tăng giá"

"Công đoàn đang đe dọa sẽ có một cuộc bãi công"

"Tội phạm đường phố đang tăng"

. Tôi muốn tìm được cách giải quyết vấn đề này.

## **Nhiệm vụ**

Nhiệm vụ là cái chúng ta sẽ làm. Chúng ta có thể tự đưa ra nhiệm vụ hoặc ai đó giao nhiệm vụ cho chúng ta.

Một số người bị ám ảnh bởi các vấn đề thường nói về tìm vấn đề khi họ định thiết lập một nhiệm vụ. Nhiệm vụ là điều chúng ta muốn làm. Như là kết quả của một sự thử thách của một nhà toán học nổi tiếng, khi tôi phát minh ra một trò chơi đơn giản thì đó là nhiệm vụ tôi tự đặt ra.

Thông thường, chúng ta rất hài lòng sống ngày qua ngày. Tồn tại là đủ. Chúng ta không đặt ra nhiệm vụ. Chúng ta không đặt ra những nhiệm vụ táo bạo vì chúng có thể rất khó đạt được. Khi có thể xây dựng được sự tự tin trong tư duy cũng như trong khả năng sáng tạo của mình, chúng ta sẽ hào hứng hơn để đặt ra những nhiệm vụ táo bạo.

"Tôi muốn học tiếng Trung"

"Tôi muốn thiết lập một danh sách những người có óc sáng tạo nhất trong lĩnh vực quảng cáo ở thị trấn này"

"Tôi muốn tìm cách để phụ nữ uống nhiều bia hơn"

"Tôi muốn thành lập một ngôi nhà cho trẻ em không gia đình"

"Tôi muốn xây dựng dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành hàng không"

"Tôi muốn tìm một cách mới để nấu cải bắp"

Tôi muốn tìm cách để thực hiện nhiệm vụ này.

### *Thực hiện một giấc mơ*

Một giấc mơ là một loại nhiệm vụ đặc biệt mà xảy ra trong đầu chúng ta hoặc là cái chúng ta thực hiện dần dần. Dường như nó luôn là một giấc mơ ngoài tầm với, theo định nghĩa.

Nếu chúng ta coi giấc mơ như là một lý do để chúng ta không làm gì hay để bù đắp cho một điều gì đó thì mục đích của giấc mơ sẽ không được thực hiện.

Nhưng không có lý do gì tại sao đôi lúc chúng ta lại không cố gắng suy nghĩ để thực hiện giấc mơ đó.

Một người bạn của tôi đã từng mơ ước sáng tác một bản nhạc giao hưởng Mahler. Anh ấy không phải là một nhạc sĩ. Nhưng anh ấy đã bắt đầu thực hiện giấc mơ đó. Và anh ấy đã thành công. Sự thật, anh ấy đã trở thành nhạc trưởng của bản giao hưởng đặc biệt ấy.

"Tôi mơ rằng một ngày kia tôi sẽ trở thành bác sĩ"

"Tôi mơ tôi có thể vừa những trang phục rất thon thả này"

"Tôi mơ được ngủ ở cung điện Trung tâm ở Wimbledon"

"Tôi mơ mình sẽ trở thành triệu phú"

. Tôi muốn tìm ra những bước để thực hiện một giấc mơ.

### **Phát minh**

Một phát minh cũng là một nhiệm vụ đặc biệt. Nhà phát minh bắt tay vào phát minh một thứ để thực hiện một chức năng nào đó. Tuy nhiên, còn có những khía cạnh khác.

Nhà phát minh cần phải tìm ra nơi mà phát minh cần

đến hay có lợi. Thông thường, đóng góp có giá trị nhất của nhà phát minh là tìm ra điểm này. Phát minh chiếc ghế "cùng làm việc" Black & Decker đã nhận được hàng triệu tiền bản quyền. Đóng góp của ông ấy là không chỉ tập trung vào các dụng cụ chạy bằng điện mà Black & Decker thực hiện rất tốt mà còn tập trung vào nơi chúng sẽ được sử dụng.

*Nhà phát minh phải trải qua nhiều bước.*

1. Phát minh sẽ mang lại lợi ích ở đâu và như thế nào
2. Phát hiện ra cách thực hiện nó.
3. Tìm ra cách thực hiện nó một cách thực tế
4. Bảo vệ phát minh
5. Đưa nó vào sử dụng hoặc thuyết phục ai đó đưa nó vào sử dụng.

Tất cả những bước này đều có thể trở thành nhiệm vụ theo tư cách cá nhân.

Phát minh là một ví dụ điển hình về nhiệm vụ tự đặt ra.

. Tôi muốn có được một phát minh thực hiện chức năng này.

## **Thiết kế**

Thiết kế cũng là một nhiệm vụ. Bạn sáng tạo ra một thứ mà không tồn tại. Khi thiết kế, bạn có thể phải vượt qua một số vấn đề cụ thể (vật liệu yếu, chi phí, các vấn đề môi trường...) nhưng mục đích cuối cùng là tạo ra một cái gì đó.

Bạn có thể tự đặt ra nhiệm vụ thiết kế hoặc bạn có thể có nó như là một bản chỉ dẫn thiết kế.

Thậm chí để giải quyết các vấn đề khó khăn, bạn vẫn

cần sử dụng thiết kế. Ở nơi nào vấn đề không thể được giải quyết bằng cách tìm ra và loại bỏ nguyên nhân thì bạn vẫn phải "tìm cách khác hiệu quả hơn".

"Bạn cần phải tìm cách thu nhập giấy vụn"

"Chúng ta cần thiết kế một hệ thống quốc hội tốt hơn"

"Tôi muốn thiết kế trang phục du lịch cho các nhà quản trị kinh doanh"

"Tôi muốn thiết kế một căn phòng hội nghị mà có thể sử dụng cho các mục đích khác nữa"

"Tôi muốn thiết kế loại đồ chơi an toàn cho trẻ nhỏ"

. Tôi muốn có một bản thiết kế đặc biệt.

### **Phát triển theo một hướng xác định**

"Tôi muốn đẩy nhanh quá trình này"

"Tôi muốn đơn giản hóa đơn xin việc"

"Tôi muốn hoạt động này an toàn hơn"

"Tôi muốn giảm năng lượng cần thiết cho hoạt động này"

"Tôi muốn nhân viên thân thiện với khách hàng hơn"

"Tôi muốn kéo dài mỗi nỗi này"

Ở đâu các hướng phát triển thực sự cụ thể (tốc độ, sự đơn giản, việc giảm giá...) thì ở đó tiến bộ là sự kết hợp của nhiệm vụ, thiết kế và thậm chí là giải quyết vấn đề. Đôi khi có một vấn đề phải vượt qua, thông thường mọi việc diễn ra rất tốt đẹp nhưng chúng ta lại "tin" rằng có thể có cách tốt hơn. Khi đó có thể sẽ tiến hành xác định cách "tốt hơn" ở đây là gì. Bây giờ có một hướng chúng ta có thể tiến hành. Làm thế nào chúng ta có thể đến đó? Làm thế nào chúng ta có thể thực hiện được?

. Tôi muốn tìm cách phát triển theo hướng xác định.

## Đàm phán

Có những tư duy xảy ra trước khi đàm phán. Tôi muốn tránh né điều gì? Tôi hi vọng đạt được cái gì? Tôi không được từ bỏ điều gì? Cũng có những tư duy xảy ra trong suốt quá trình đàm phán.

Cũng có những tư duy xảy ra ở giữa các phiên đàm phán. Chúng ta đã đi được bao xa? Chúng ta nghĩ gì về những lời đề nghị trên bàn? Vị trí hiện tại của chúng ta là gì?

Cũng có thể có bước cuối cùng để đưa ra kết quả, đảm bảo nguyên tắc, giữ thể diện và thông tin liên lạc.

Có người coi đàm phán là một vấn đề. Làm thế nào chúng ta có thể vượt qua trở ngại này? Làm thế nào chúng ta có thể loại bỏ khó khăn?

Có người lại coi đàm phán là tranh luận. Có người coi đàm phán như một cuộc chiến và sử dụng vũ lực mạnh nhất.

Ra có những người coi đàm phán là một quá trình sáng tạo. Những tình thế gì đối lập nhau? Những nhận thức gì trái ngược nhau? Đây là những giá trị nhu cầu và nỗi sợ hãi khác nhau? Làm thế nào chúng ta có thể sáng tạo ra được một thứ mà có thể kết hợp tất cả các yếu tố này lại với nhau để đư ra kết quả cụ thể chấp nhận được đối với cả 2 phía (thắng - thắng). Về điểm này, đàm phán trở thành công việc sáng tạo.

"Chúng ta có thể đưa ra kết quả mà cả hai bên đều có thể chấp nhận được không?"

"Về điều này, tình thế của chúng ta bất đồng như thế nào?"

"Làm thế nào chúng ta có thể tìm cách vượt qua



những nỗi sợ hãi khác nhau"

"Chúng ta hãy giải thích lợi ích cả hai mặt"

"Chúng ta sẽ phải thay đổi thiết kế"

Hợp đồng là một loại đàm phán đã được thảo trước. Cả hai bên đàm phán đều muốn thành công, vì vậy vấn đề ở chỗ phải đưa ra được những điều khoản thỏa mãn lợi ích và những lo sợ của mỗi bên.

Có một loại đàm phán mà cả hai bên đàm phán chưa bao giờ gặp. Mỗi bên tự thảo ra những điều khoản hợp lý nhất cho cả hai bên. Một trọng tài hoặc một ban giám khảo sẽ chọn bản thảo nào hợp lý nhất. Không tranh luận, không có sự qua lại giữa hai bên và không phản ứng đối với những đề xuất của bên kia. Điều quan trọng là bản thảo nào "hợp lý nhất". Nếu một bên cho rằng nó không hợp lý thì đề xuất của bên kia sẽ được chấp nhận. Nếu cả hai bên đều cho là hợp lý thì cái nào được chấp nhận không thành vấn đề.

Sự nhấn mạnh mới vào ADR (giải pháp tranh chấp thay thế) nhằm mục đích làm cho các vấn đề không còn đáng tranh cãi và đưa chúng vào lĩnh vực sáng tạo.

. Tôi muốn đạt được một kết quả có thể chấp nhận được đối với cả 2 bên.

### **Tiếp nhận thông tin này**

Ở đây, mục đích tư duy là lấy một vài thông tin xác định. Theo một khía cạnh nào đó, nó trở thành một "nhiệm vụ thông tin". Làm thế nào chúng ta có thể lấy được thông tin cần thiết?

Bằng điều tra thị trường, giống như nghiên cứu thị trường, thì thông tin cần thiết là có thể kiếm được. Có

thể một cuộc thăm dò dư luận mang lại nhiều ích lợi. Nó có thể chỉ là hỏi quanh. Có thể tìm thông tin cũng cần cả sự sáng tạo.

Bất kỳ một thám tử điều tra một vụ án nào đó đều có "nhiệm vụ thông tin". Ai phạm tội? Bằng chứng là gì? Tuy nhiên, để hướng được tới thông tin cụ thể, thám tử phải trải qua một giai đoạn tìm thông tin "mở". Tôi có thể tìm được thông tin gì (thuộc bất cứ loại nào)?

Đối với loại tư duy này, quan trọng là phải luôn nhớ rằng mục đích tư duy cụ thể là lấy thông tin. Làm gì với thông tin ấy không phải là mục đích tư duy.

"Làm thế nào chúng ta biết ai đọc những cuốn sách này"

"Chúng tôi cần thông tin về những kẻ buôn bán ma túy ở vùng này"

"Tình hình kinh doanh ở Hungary thế nào?"

"Chúng tôi cần thông tin về những bằng sáng chế có liên quan đến nhau ở vùng này".

"Chúng tôi cần thông tin về những ảnh hưởng của loại thuốc diệt cỏ này đối với môi trường".

. Tôi muốn có thông tin cụ thể.

### **Thực hiện nhiệm vụ**

Điều này không giống như xác định nhiệm vụ, sau đó nghĩ cách đến đích, thực hiện nhiệm vụ đó. Trong trường hợp này, nhiệm vụ và cách thực hiện nó đã được xác định trước. Vấn đề ở đây là hoàn thành nó.

Tại sao cần phải tư duy khi thực hiện một nhiệm vụ xác định? Nếu đó là nhiệm vụ thông thường hay nhiệm vụ cụ thể đến từng chi tiết, thì tư duy cần thiết có thể bị

giới hạn ở một vài vấn đề gặp phải. Nếu nhiệm vụ không cụ thể và không quen thuộc, bạn sẽ cần phải ngồi xuống và nghĩ cách thực hiện nhiệm vụ.

Tư duy có thể liên quan đến tổ chức: cái nào thực hiện trước. Tư duy có thể cũng liên quan tới việc tìm cách đơn giản hơn. Tư duy có thể liên quan đến tìm cách thực hiện những việc mà chỉ được xác định như những mục tiêu.

"Chúng ta chuẩn bị như thế nào để tung sản phẩm này ra vào 21 - 11 ở London?"

"Cách đơn giản nhất để đến thăm tất cả các kho vũ khí hạng nặng ở vùng này là gì?"

"Tôi phải sắp xếp chỗ ngồi như thế nào trong bữa tối nay? Một số người sẽ không muốn ngồi cùng nhau".

"Nhiệm vụ của tôi là lãnh đạo trường vào ngày thứ tư. Cách nào tốt nhất để hoàn thành nhiệm vụ đó?"

"Công thức thì rất rõ ràng. Nhưng kết quả cuối cùng lại không theo ý muốn. Làm thế nào tôi có thể làm đúng?"

. Tôi muốn tìm một cách hiệu quả để thực hiện nhiệm vụ xác định.

## **Kế hoạch**

Xét theo tư cách cá nhân, lập kế hoạch là một phần quan trọng trong tư duy. Bất cứ cái gì phức tạp đều cần lập kế hoạch. Đó có thể là kế hoạch dài hạn cho tương lai hay chỉ là kế hoạch cho kỳ nghỉ tới của trường. Thậm chí nó có thể là kế hoạch cho một buổi tối. Có thể là kế hoạch xây dựng một công viên giải trí. Về vấn đề này, đó có thể là kế hoạch của kiến trúc sư và sau cùng là kế hoạch của người kí kết hợp đồng cái mà cần được quan tâm đến

từng chi tiết giống như là việc phân bổ xi măng khi cần thiết. Lập kế hoạch đòi hỏi nhiều tư duy dự đoán - nhìn vào tương lai và đoán xem chuyện gì không tốt, xem qua kế hoạch và quan sát chuyện gì xảy ra. Cũng có nhu cầu rất lớn về thông tin. Tổ chức tư duy là cần thiết. Lập kế hoạch cũng xuất hiện như là một phần của nhiều loại tư duy khác. Bạn có thể phải lên kế hoạch thực hiện một nhiệm vụ thậm chí khi phương pháp thực hiện đã được quyết định. Bạn có thể phải lập kế hoạch tìm giải pháp cho một vấn đề. Bạn có thể phải lập kế hoạch tìm một ý tưởng sáng tạo mới. Lập kế hoạch phải dựa trên một số bước và phải đúng thời điểm. Vậy các bước đó là gì và khi nào là thời điểm để thực hiện?

"Chúng ta dự định chuyển cái này đến vị trí mới như thế nào?"

"Kế hoạch biểu tình chống lại con đường mới như thế nào?"

"Chúng ta có kế hoạch gì để quản lý cái vườn này?"

"Chúng ta có kế hoạch gì để thu nhận phiếu bầu của các cử tri ở các vùng xa xôi, hẻo lánh?"

"Chúng ta lập kế hoạch làm việc trong kỳ nghỉ hè như thế nào?"

"Bạn có kế hoạch gì để tiếp quản công ty đó?"

"Kế hoạch của chúng ta cho cuộc thám hiểm này là gì?"

. Tôi muốn lập kế hoạch để...

## **Tổ chức**

Giữa "lập kế hoạch" và "tổ chức" có rất nhiều điểm giống nhau vì lập kế hoạch thực ra là một trường hợp đặc

biệt của tổ chức. Đặc điểm của kiểu tư duy tổ chức là tất cả các phần đều có sẵn. Không có những điều chưa biết trong tư duy sáng tạo, trong giải quyết vấn đề và trong hoàn thành nhiệm vụ. Vấn đề là làm thế nào để tổ chức những phần này kỹ với nhau theo cách tốt nhất.

Chúng ta có thể thử mọi cách có thể để sắp xếp các phần với nhau và sau đó chọn cách tốt nhất. Điều này sẽ mất rất nhiều thời gian. Vì vậy chúng ta đưa ra các "nhiệm vụ" và "giới hạn" và sau đó cố gắng làm việc với chúng để đơn giản hóa nhiệm vụ.

Cùng với lập kế hoạch, cần phải có nhiều tư duy dự đoán. Chúng ta phải tưởng tượng và hình dung những chuyện có thể xảy ra thông qua những gợi ý. Luôn cần thiết phải hiểu về các quyền ưu tiên. Quyền cho phép nhiều người vào bãi đậu xe là quyền ưu tiên hay việc cho phép đi ra nhanh chóng khỏi bãi đậu xe mới là quyền ưu tiên?

Trong khi mục đích tư duy tại thời điểm đặc biệt này là tổ chức thì cũng luôn cần nhớ "mục đích" tổ chức.

Ví dụ, trong một siêu thị có vẻ rất sáng suốt khi sắp xếp tất cả các giá song song với nhau và phân bố thức ăn theo cách mà tiết kiệm nhất thời gian đi lại của khách hàng. Nhưng nghiên cứu đã chỉ ra rằng khoảng 80% hàng hóa được mua trong siêu thị (ở Mỹ) là do kích thích. Vì vậy nếu cách phân bố thức ăn không thực sự rõ ràng và nếu khách hàng phải đi xung quanh thì họ sẽ mua nhiều hơn.

Mặt khác, việc tổ chức tốt quá trình thanh toán sẽ làm cho khách hàng có xu hướng mua sắm ở cửa hàng của bạn. Điều đó cũng đúng cho các bãi đậu xe.

"Chúng ta tổ chức bữa tiệc Giáng sinh như thế nào?"

"Cần chú ý đến việc tổ chức quản lý hành lý tại sân bay"

"Chúng ta tổ chức trưng bày sách trong hiệu sách này như thế nào?"

"Hệ thống hồ sơ cần được tổ chức lại"

"Với những máy hãm tự động này, chúng ta sẽ tổ chức dây chuyền sản xuất như thế nào?"

. Tôi muốn tìm cách tổ chức cái này.

### **Lựa chọn**

Bạn có thể được giới thiệu một vài khả năng và bạn phải lựa chọn một...

Bạn phải chọn món ăn có trong thực đơn ở khách sạn. Bạn có thể phải chọn lựa giữa hai công việc. Bạn có thể phải lựa chọn giữa các màu sắc của con mèo mà bạn muốn mua. Bạn có thể phải chọn giữa hai lời cầu hôn rất chân thành.

Nhiều khi bạn tự đưa ra những khả năng lựa chọn và sau đó bạn phải chọn giữa chúng. Trong những trường hợp ấy, bạn luôn phải cẩn thận khi đưa ra các khả năng không nên hài lòng với những khả năng mà bạn nghĩ ra đầu tiên. Thế hệ những khả năng sáng tạo là phần quan trọng trong quá trình lựa chọn. Lựa chọn là một phần quan trọng của quá trình tư duy tổng quát. Bước tạo sinh (PO) đưa ra những khả năng và bước SO phải chọn lựa giữa những khả năng đó. Ngay lúc này chúng ta đang quan sát những tình huống mà ở đó lựa chọn là mục đích tư duy căn bản.

Cần phải phỏng đoán và xem xét tương lai về mỗi lựa

chọn. Cần phải có tư duy đánh giá được tìm thấy ở chiếc mũ vàng và Đen. Cũng cần phải có nhu cầu, giá trị và quyền ưu tiên. Và sự lựa chọn ở đây là gì?

"Chúng tôi cần chọn giữa hai điểm du lịch này?"

"Chúng tôi cần chọn màu để sơn tường của phòng này"

"Chúng ta cần chọn giữa hai thiết kế logo của công ty"

"Bạn phải chọn đồ chơi bạn muốn"

"Bạn phải chọn những hai người xin việc này cho chức giám đốc marketing"

"Bạn cần chọn ngày thông báo".

Chọn lựa đưa chúng ta trở lại từ vương quốc của những "khả năng" đến thực tại cuộc sống và những nhu cầu hàng ngày.

. Tôi muốn một lựa chọn rõ ràng giữa những khả năng này.

## **Quyết định**

Quyết định là một loại lựa chọn hay lựa chọn là một loại quyết định. Phải cần đến rất nhiều loại tư duy như vậy. Tuy nhiên, đối với quyết định, nhu cầu quyết định và nhu cầu quyết định ngay là một nhân tố quan trọng. Chúng ta cần xem xét một cách đầy đủ xem liệu việc đưa ra quyết định có phải là một loại quyết định hay không.

Nói chung, lựa chọn thường ảnh hưởng đến chúng ta trong khi quyết định lại ảnh hưởng đến người khác. Ấn tượng này chưa được xác nhận một cách logic và rất dễ tìm những lựa chọn mà ảnh hưởng đến người khác và những quyết định chỉ ảnh hưởng đến bản thân chúng ta.

Lựa chọn thường có xu hướng nằm giữa các khả năng; quyết định thường liên quan đến việc đi theo một hướng

nhất định hay không đi theo hướng đó. Cùng với những lựa chọn, những ưu tiên, giá trị thì mục đích của quyết định và các kết quả đều cần được kiểm tra.

"Chúng ta phải quyết định xem có nên đóng cửa nhà máy này hay không".

"Chúng ta phải quyết định danh sách khách mời đám cưới"

"Chúng ta có chấp nhận lời mời này không?"

"Có ai ở đây muốn lướt ván nước chiều nay không?"

"Chúng ta đã quyết định triển khai chiến dịch quảng cáo mới này phải không?"

"Chúng ta đã quyết định gì về dự án này chưa?"

"Chúng ta sắp bán nhà phải không?"

Trong quyết định, hiểu rõ về những cơ sở để quyết định là rất quan trọng để trong tương lai khi bạn có những nghi ngờ về sự sáng suốt của quyết định, bạn có thể tìm lại những lý do mà bạn quyết định tại thời điểm đó.

. Tôi muốn một quyết định về vấn đề này.

## **Đánh giá**

"Tôi cần đánh giá điều này".

"Chúng ta cần xem xét lời đề nghị này".

"Đây có phải là một bệnh dịch hay không?"

"Chúng ta có nên tăng giá không?"

"Bạn có nghĩ rằng điều đó rất chi tiết, tỉ mỉ không?"

"Bạn nghĩ gì về thời trang mùa này?"

"Nó vị thế nào?"

"Rượu này có uống được không?"

Đánh giá là một hoạt động tư duy mở rộng. Giống như



lựa chọn và quyết định, đánh giá cũng ở bước SO. Chúng ta đánh giá kết quả thu được từ bước PO và quyết định xem phải làm gì với nó: chấp nhận, phát triển hay gạt sang một bên (trong một thời gian hoặc mãi mãi). Theo tư cách cá nhân của nó, đánh giá cũng là một tình huống tư duy.

Đánh giá nghĩa là nhận ra và chứng nhận. Điều này có phải là một bệnh dịch không? Nó có phải là căn bệnh viêm phổi do vi khuẩn không? Trong những trường hợp ấy có những đặc điểm và tiêu chuẩn giúp chúng ta quyết định. Những đặc điểm này có tồn tại không?

Khi đó đánh giá là vấn đề nhận xét. Đôi khi những nhận xét này lại chính là vấn đề quan điểm nhưng đôi khi lại là những nguyên tắc bất di bất dịch. Điều này có hợp lý không? Nhiều khi, nhận xét mang tính chủ quan nhiều hơn. Cô ấy có một công việc tốt phải không? Điều này có hấp dẫn không? Trong những nhận xét chủ quan như vậy, thường có 5 nhóm.

1. Không một chút nghi ngờ: nó không tốt, tồi tệ và cần loại loại.

2. Có nhiều điểm chống lại nó.

3. Trung lập: rất thỏa đáng.

4. Có những nhận xét tốt.

5. Hoàn hảo và thật tuyệt vời, nó được chọn.

Cũng có những đánh giá xảy ra ở chiếc mũ đen và vàng, bước mà chúng ta cố gắng đưa ra những khó khăn và thuận lợi. Ở đây, đánh giá được ghi lại theo từng nhóm. Cuối cùng, chúng ta nhìn vào danh sách và đưa ra một đánh giá tổng quan.

Có loại đánh giá liên quan đến quyết định làm một

việc gì đó hay không. Cần tính cả kết quả của hành động hoặc kết quả của sự ăn không ngồi rồi. Đánh giá có thể rất khách quan và dựa trên thực tế hoặc nó cũng có thể rất chủ quan và dựa trên cảm giác (giống như trong chiếc mũ đỏ và quan điểm: Người nào phù hợp với nhóm nào?

Đánh giá không thực sự quyết định. Đánh giá đưa ra một đánh giá. Khi đó, đánh giá này góp phần vào quyết định.

. Tôi muốn đánh giá vấn đề này.

### Thông báo

Khi thông báo là hiển nhiên và thường xuyên, chúng ta không cần quan tâm nhiều đến nó. Có thể do quá thường xuyên mà chúng ta ngộ nhận nó là hiển nhiên. Một thứ được thông báo như thế nào có thể tạo ra một sự khác biệt rất lớn. Một thông báo có thể rất lộn xộn và không rõ ràng. Nó có thể gây ra những vấn đề thật sự hoặc ít nhất làm cho người nhận được thông báo phải tốn rất nhiều công sức mới hiểu được nó. Các loại thuế là một ví dụ điển hình. Ngoài ra còn có các hướng dẫn sử dụng thiết bị điện. Nói chung, những hướng dẫn đó thường được viết rất tồi tệ vì chúng được viết bởi những người hiểu rất rõ các thiết bị đó và do vậy đối với họ mọi thứ đều hiển nhiên. Nhưng đối với những người mua thiết bị, đó lại là vấn đề khác.

Thông báo không khéo có thể gây ấn tượng xấu và mang lại nhiều thiệt hại những phiền lụy. Việc thông báo một cách khéo léo không chỉ tránh được những ấn tượng không tốt mà còn có thể phản bác lại những ấn tượng không hay của một số người.

Thông báo cũng gây ấn tượng đơn giản, trực tiếp, thật thà và chân thành. Đây là nhiệm vụ liên quan đến sáng tạo. Đôi khi, có một vài vấn đề cụ thể cần vượt qua:

"Chúng ta nên nói thế nào với công nhân về việc giãn thợ?"

"Chúng ta phải nói gì với anh ấy về việc anh ấy đã trượt trong kỳ thi?"

"Có tin mới đây. Chúng ta sẽ thông báo như thế nào?"

"Chúng ta phải thông báo thế nào về những hiểm họa về sức khỏe liên quan đến hút thuốc?"

"Chúng ta bố trí những hướng dẫn sử dụng máy nướng bánh mới này như thế nào?"

"Làm thế nào chúng ta có thể thông báo rằng anh ấy từ bỏ chức vụ vì anh ấy được yêu cầu từ chức?"

. Tôi muốn tìm một cách hoàn hảo để thông báo điều này.

## **Khám phá**

Đây là một dạng mục đích tư duy khá phổ biến và rất rộng. Bạn đơn giản chỉ muốn tìm hiểu một lĩnh vực. Bạn không có mục đích nào khác ngoài việc hiểu thêm về lĩnh vực đó. Đôi khi trong thâm tâm mình, bạn có một mục đích khác cụ thể hơn nhưng ngay lúc này bạn vẫn đang khám phá, tìm hiểu. Khám phá và thu nhận thông tin xảy ra ở bước LO. Nhưng khám phá có thể là toàn bộ mục đích tư duy. Một nhà thám hiểm đặt chân lên mặt trăng hay tìm ra Papua New Guinea có mục đích tìm hiểu nhiều hơn nữa. Ngay khi bạn cho phép mục đích chính của bạn là khám phá, bạn đã tự giảm giá trị của thám hiểm vì lúc này bạn chỉ chú ý tới những cái có giá

trị cho mục đích chính của bạn. Thăm hiểm đích thực là quan tâm đến có cái gì - chứ không phải là cái gì hợp với mục đích của bạn.

"Tôi muốn thông tin về kỳ nghỉ ở Pháp".

"Tôi muốn tìm hiểu khả năng làm việc ở Trung Quốc".

"Hãy quan tâm đến lĩnh vực nuôi cá nước lạnh".

"Hãy tìm hiểu toàn bộ lĩnh vực về sự sáng tạo".

"Hãy tìm hiểu về những người bán tranh trong tỉnh".

Tình hướng tư duy được miêu tả ở phần đầu yêu cầu lấy thông tin cụ thể. Đây là nhiệm vụ cần được hoàn thành. Khám phá mang nghĩa rộng hơn nhiều. Chúng ta muốn tất cả thông tin trong một lĩnh vực nào đó. Rõ ràng, lĩnh vực này phải được xác định vì bạn không thể có thông tin về tất cả mọi thứ. Xác định lĩnh vực có thể hẹp đến nỗi mà sự khác nhau giữa "khám phá" và "nhiệm vụ thông tin" là không nhiều. Thực tế, khám phá không hạn chế và không xác định điều bạn muốn tìm. Còn nhiệm vụ thông tin lại xác định bạn muốn tìm kiếm gì.

. Tôi muốn tìm hiểu kỹ lĩnh vực này.

### **Sự phát triển chung**

"Tình hướng tư duy" ban đầu miêu tả sự phát triển theo một hướng xác định, làm cho cái gì đó nhan hơn, đơn giản hơn, rẻ hơn... Ở đây, phát triển mang tính chung chung. Chúng ta chỉ muốn phát triển chứ không muốn xác định hướng và cũng không biết hướng nào sẽ đến.

Rõ ràng, có thể coi sự phát triển chung là một chuỗi phát triển cụ thể. Chúng ta có thể tìm ra một vài hướng

xác định và sau đó phát triển theo một trong những hướng ấy. Cuối cùng là hàng loạt những bài tập giải quyết vấn đề. Phát triển chung có sáng tạo hơn và rộng hơn. Chúng ta không biết chính xác chúng ta sẽ đạt được điều gì. Phát triển có theo hướng mà chúng ta không bao giờ nghĩ tới và không thể xác định. Phụ nữ uống bia sẽ tăng khi chất lượng nhà vệ sinh ở các quán bia được nâng cao. Nhưng không có một người tiếp thị nào đưa ra cách này để làm cho phụ nữ uống nhiều bia hơn.

Sự phát triển chung luôn theo một niềm tin rằng bất cứ điều gì không thực hiện không nhất thiết phải là cách tốt nhất. Thay vì coi nó là một vấn đề thì hãy coi đó là một bài tập sáng tạo. Chúng ta sẽ có những ý tưởng gì? Sau đó những ý tưởng này sẽ được kiểm tra xem chúng có thể mang lại tiến bộ không, và ở đâu, như thế nào. Ý tưởng luôn có trước. "Làm thế nào chúng ta có thể làm cho các bữa ăn hấp dẫn hơn?"

"Làm chúng ta có thể phát triển tờ báo này?"

"Hãy cải tiến chương trình tin tức trên TV".

"Hãy cải thiện ngoại hình của chiếc ô tô".

"Hãy sửa đổi cách trưng bày trong siêu thị".

"Tôi muốn cải tiến đồng phục của cảnh sát".

"Tôi cần những ý tưởng để cải tiến cái máy rửa bát này"

"Hãy nâng cao các thiết bị truyền thông trong gia đình".

. Tôi muốn có bất kỳ sự phát triển nào trong một lĩnh vực nhất định.

## Cơ hội

Hầu hết mọi người đều cho rằng bất kỳ vấn đề nào cũng có thể trở thành cơ hội. Tuy nhiên chúng ta vẫn còn quan tâm đến giải quyết vấn đề hơn là tìm kiếm cơ hội. Rất ít người thực sự ngồi xuống để nghĩ về các cơ hội. Nếu cơ hội sờ sờ ngay trước mắt, chúng ta có thể đánh giá nó, nhưng điều này không giống như chủ động tìm cơ hội.

Thiếu quan tâm thực thụ đến các cơ hội có thể bắt nguồn từ hai nguyên nhân. Cơ hội nghĩa là mạo hiểm, phiền phức và đầy khó khăn - chúng ta không thích những điều này. Chúng ta cũng đã thích nghi được với mọi thứ theo cách của nó và hoàn toàn hài lòng với điều đó. Có rất ít động lực để thay đổi. Kinh doanh là phải luôn luôn tìm kiếm các cơ hội. Theo kinh nghiệm của mình, tôi cho rằng điều này không đúng. Kinh doanh phải quan tâm đến sự sáng tạo để giải quyết vấn đề hơn là tìm cơ hội.

Chúng ta có thể tìm cơ hội hoặc tự sáng tạo ra chúng. Chúng ta có thể bắt đầu từ năng lực thể chất và tài chính của mình và quan sát xem những năng lực này được sử dụng như thế nào? Hoặc chúng ta cũng có thể bắt đầu từ thị trường và thế giới và quan sát xem những cơ hội gì đang mở ra. Thực tế, chúng ta có thể bắt đầu từ hai phương pháp này.

Việc tìm kiếm các cơ hội là rất rộng mở, không hạn chế. Chúng ta không biết nơi sẽ đến. Nếu chúng ta có một nhiệm vụ cụ thể thì khi đó nó trở thành một nhiệm vụ. "Làm thế nào chúng ta có thể bán bánh kẹo vào Liên Xô cũ?" Cơ hội có thể được xác định là: "Chúng ta có thể bán bánh kẹo ở đâu khác không?" hoặc "Chúng ta có thể

làm gì với năng lực để sản xuất bánh kẹo".

Khi tìm kiếm các cơ hội, chúng ta thường cần một vài phương pháp để hướng sự chú ý. Trong cuốn "Cơ hội", Edward de Bono đã trình bày rất nhiều phương pháp.

\* Cơ hội, Penguin Books, 1978.

. Tôi muốn một vài khả năng cơ hội (trong lĩnh vực này).

### **Thay đổi (nghĩ về nó).**

Một điều gì đó đã thay đổi trên thế giới, trên thị trường hay trong các nguyên tắc. Chúng ta muốn nghĩ về sự thay đổi đó. Nó ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào? Nó mở ra những cơ hội gì?

Chúng ta thường quan tâm đến thay đổi chỉ khi nó gây cho chúng ta những vấn đề hay nó ảnh hưởng trực tiếp đến chúng ta. Ở đây mục đích tư duy là tìm hiểu kỹ về sự thay đổi. Tập trung vào các cơ hội. Bất kỳ sự thay đổi nào cũng tiềm tàng rất nhiều cơ hội cho những người phát hiện ra cơ hội đầu tiên. Sau khi thay đổi, mọi thứ sẽ không còn giống như trước khi thay đổi.

Không ai bị ép buộc phải nghĩ về thay đổi theo cách rộng mở này. Nhưng bạn có thể "chọn" cách nghĩ về thay đổi.

"Những ảnh hưởng của thay đổi này là gì?"

"Những nguyên tắc mới mở ra những cơ hội gì?"

"Đường hầm qua biển Măng Sơ được mở ảnh hưởng đến kế hoạch du lịch của chúng ta như thế nào?"

"Điện khí hóa đường sắt tới đây sẽ gây ra một vài thay đổi. Chúng ta sẽ có lợi gì từ những thay đổi này?"

"Các công ty lớn đang sa thải nhân viên. Điều đó tạo

cho chúng ta những cơ hội gì?"

"NAFTA (Tổ chức tự do thương mại Bắc Mỹ) đã được thành lập. Hãy suy nghĩ về nó".

"Trẻ em đều đã tốt nghiệp. Điều đó dẫn tới cái gì?"

. Tôi muốn một vài ý tưởng bắt nguồn từ sự thay đổi này.

### **Hòa bình, niềm vui và hạnh phúc**

Chúng ta có thể nghĩ về hòa bình hay niềm vui hay hạnh phúc. Thông thường chúng ta cố gắng để đạt được chúng hoặc cố gắng tăng mức độ. Chúng ta cũng cố gắng để có được chúng nhiều hơn trong cuộc sống hàng ngày.

Đây là nhiệm vụ liên quan đến cả nhiệm vụ và sự sáng tạo. Sẽ có cách giải quyết vấn đề nếu chúng ta nhận thức được những rào cản giữa chúng ta và những mục tiêu này.

Đặc trưng của loại tư duy này KT mục tiêu hay đích đến thực sự rất rộng. Rất khó để đạt được "hạnh phúc". Chúng ta có thể nghĩ tới các tình huống khác nhau hay những thứ làm chúng ta hạnh phúc và sau đó chúng ta sẽ đánh giá xem tình huống nào thực sự mang lại hạnh phúc.

Nghĩ về những mục đích chung cũng chẳng hại gì. Chắc chắn bạn sẽ đưa ra những khả năng và sau đó nghiên cứu chúng, cuối cùng là đánh giá.

"Tôi muốn nghĩ về hạnh phúc".

"Tôi muốn có nhiều niềm vui hơn trong cuộc sống của mình".

"Tôi muốn tìm thấy nhiều hòa bình hơn".

"Tại sao tôi không hạnh phúc?"



. Tôi muốn những ý kiến về hạnh phúc (hòa bình hay niềm vui).

### **Đối mặt với sự thay đổi**

Điều này không giống như tìm hiểu sự thay đổi đã được nhắc đến. Vấn đề ở đây là phải thích nghi với thay đổi và đối mặt với thay đổi mà ảnh hưởng trực tiếp tới bạn hoặc tới một tổ chức. Một vài khó khăn và vấn đề có thể là hiển nhiên. Những cái khác chỉ xuất hiện tạm thời. Ở đây có một sự phá vỡ. Sự cân bằng không còn nữa. Vấn đề là phải hạn chế thiệt hại.

Chúng ta có thể đoán trước những ảnh hưởng của thay đổi. Chúng ta có thể tạo ra những mô hình nhằm giải quyết hiệu quả hơn sự thay đổi đó. Điều này đòi hỏi tư duy cũng như phản ứng trước những khó khăn không lường trước được. Đây là loại tư duy thích nghi. Loại tư duy này mang một vài vấn đề cụ thể. Trong đó, tư duy thiết kế chiếm một phần lớn. Ngoài ra cũng cần có cả tư duy sáng tạo. Lập kế hoạch cũng cần thiết. Để giữ thăng bằng trên ván trượt, bạn phải điều chỉnh liên tục. Không có tư thế nào làm cho sự điều chỉnh tiếp theo trở nên không cần thiết.

"Làm sao chúng ta có thể đối phó được với mối đe dọa cạnh tranh mới?"

"Nghỉ hưu là một sự thay đổi lớn. Chúng ta phải quen với điều đó".

"Thất nghiệp là một thay đổi lớn? Chúng ta phải nghĩ cách để ứng phó".

"Vết thương ở lưng đồng nghĩa với việc tôi phải học một nghề mới".

"Nhập khẩu một lượng lớn đồ chơi rẻ tiền từ Trung Quốc có tác động xấu đến chúng ta".

"Thị trường đã thay đổi. Không còn nhiều đại lý nhỏ, chỉ có một vài đại lý lớn, và nếu bạn không hiểu điều này, bạn đã tự kết liễu mình. Vì vậy, họ có thể ép bạn vì lợi nhuận".

. Tôi muốn một chiến lược để đối phó với sự thay đổi này.

### **Hình thành mơ ước**

Nếu một ước mơ được hình thành thì sau đó chỉ còn vấn đề "tư duy nhiệm vụ" để đạt được ước mơ đó. Nhưng ước mơ bắt nguồn từ đâu? Nó được hình thành như thế nào?

Mục đích tư duy chính đáng là hình thành ước mơ hay một nhiệm vụ khó khăn. Khó khăn ở chỗ bạn phải tránh việc giảm sự mơ tưởng để làm cho nó khả thi hơn. Mặt khác, nếu ước mơ của bạn còn mơ hồ và chưa trọn vẹn thì nó đơn thuần chỉ là ước mơ chứ không phải là điều bạn có thể đạt được. Bạn có thể muốn một ước mơ mà không phải là giấc mơ có thể trở thành hiện thực. Đó chỉ là giấc mơ để động viên, khích lệ bạn. Đây là sự lựa chọn có mục đích.

Tạo ra một ước mơ cũng giống như đề ra một nhiệm vụ hay thảo một bản tóm tắt thiết kế. Hãy đưa vào trong đó những điều bạn muốn.

"Tôi muốn nghĩ về lối sống mơ ước".

"Tôi muốn xác định cho mình những đặc điểm của một công việc lý tưởng".

"Tôi mơ ước điều gì?"

"Đám cưới mơ ước của tôi như thế nào?"

"Ai là vị khách mơ ước?"

"Nơi nào lý tưởng để sống? Nó có những đặc điểm gì?"

. Tôi muốn một ước mơ hoàn hảo (nhiệm vụ hay bản thảo thiết kế).

## Sáng kiến

Trong suốt cuộc đời, chúng ta luôn phản ứng với những vấn đề hay các cơ hội khi chúng đến - hoặc đôi khi chúng ta có những sáng kiến.

Đôi khi, thanh niên bắt đầu với sự dũng cảm rất lớn để tới những miền đất xa xôi. Họ không biết sẽ làm gì khi đến đó. Họ tồn tại và đôi khi họ thành công.

Sáng kiến cần dũng cảm nhưng không đòi hỏi quá nhiều. Bạn có thể coi sáng kiến là cách để giảm rủi ro. Bạn có thể chuẩn bị "vị trí dự phòng" trong trường hợp sáng kiến không hiệu quả. Thông thường, sáng kiến đòi hỏi phải làm việc vất vả vì bạn không thể chỉ làm mãi một cách. Đôi khi với một sáng kiến, bạn có thể có những bước tiến. Có khi sáng kiến là chuyển kênh khác và sau đó tiếp tục kênh ấy.

Có thể bạn muốn đưa ra sáng kiến vì không có gì đặc biệt xảy ra. Bạn muốn đưa ra sáng kiến vì bạn chán ngấy những việc mình đang làm. Bạn muốn đưa ra sáng kiến vì có một sức hấp dẫn kích thích bạn. Đôi khi, bạn có thể biết chính xác nơi mình sẽ đến và sáng kiến lúc này trở thành một kế hoạch chi tiết. Có khi, bạn đưa ra sáng kiến và sau đó quan sát chuyện xảy ra. Sau đó bạn phải nghỉ lại để tiếp tục.

"Nếu bạn muốn có việc làm, bạn sẽ phải đưa ra một

vài sáng kiến?"

"Không có gì nhiều xảy ra - chúng ta phải thử một vài sáng kiến?"

"Thị trường rất yên tĩnh. Chúng ta có sáng kiến gì không?"

"Suốt ngày ở nhà không phải là cách để bạn tiếp xúc với nhiều người. Bạn cần có giải pháp".

"Hãy đưa ra một vài sáng kiến".

Tôi muốn một vài sáng kiến.

### **Kết quả, báo cáo và kết luận**

Cuối bước SO, sẽ có một kết luận. Vì vậy, đưa ra kết luận là phần quan trọng trong mỗi quá trình tư duy. Thậm chí nếu kết quả cuối cùng là "không được thỏa thuận nào về vấn đề này và không tìm thấy bước tiến thực tế nào", thì đó vẫn là kết quả và có thể là một kết luận hay.

Cũng có khi mục đích tư duy tổng quát là đưa ra kết quả. Mục đích của cuộc họp có thể là đưa ra kết quả của cuộc họp, cuộc thảo luận hay một giai đoạn trong một quá trình đang tiếp diễn. Tư duy cần thiết có thể rất phức tạp. Cần phải đề cập tất cả các khía cạnh và giới hạn vấn đề ở một vài khía cạnh cần thiết. Đó là quyết định chất lượng.

Đôi khi, không có kết quả, vì vậy tư duy được hướng tới việc đưa ra kết quả. Điều đó trở thành nhiệm vụ hay quá trình sáng tạo.

Xem xét lại quá trình tư duy cũng thuộc loại này. Một cách định kỳ bạn có thể muốn ngồi xuống và xem xét tình hình. Chuyện gì đang diễn ra? Đã đạt được gì rồi?

Có những thay đổi gì? Có vấn đề gì? Và chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo?

"Kết quả tư duy chúng ta đã thực hiện trong suốt những tuần vừa qua là gì?"

"Tôi muốn cố gắng đưa tất cả những quyết định của chúng ta vào kết luận tổng hợp".

"Kết quả của cuộc thảo luận bạn sẽ nói là gì?"

"Chúng ta muốn khảo sát nơi chúng ta đang đứng".

"Bạn có thể chuẩn bị một bản báo cáo về việc đầu tư của chúng ta vào vùng Viễn đông không?"

"Hãy kết luận những gì chúng ta đã nghĩ".

. Tôi muốn một kết luận.

### **Trọng tâm vùng trung lập**

Điều này hoàn toàn đối lập với giải quyết vấn đề hay thực thi nhiệm vụ. Chúng ta không biết nơi mình sẽ đến. Chúng ta không biết lý do tại sao chúng ta lại nghĩ về vấn đề này. Nhưng nó lại là một phần quan trọng của tư duy.

Chúng ta thường chỉ nghĩ đến những vấn đề mà bằng việc tư duy, chúng ta sẽ có lợi. Đó là lý do tại sao giải quyết vấn đề luôn hấp dẫn đến vậy. Đối với một nhiệm vụ, chúng ta sẽ thấy được ích lợi nếu nhiệm vụ đó được hoàn thành. Trong tư duy trung lập, chúng ta chỉ tập trung vào một khía cạnh và quyết định suy nghĩ về nó. Chúng ta không biết sẽ có lợi từ quá trình tư duy không. Chúng ta sử dụng óc sáng tạo để đưa ra những ý tưởng mới trong lĩnh vực trung lập này. Sau đó, chúng ta sẽ phân tích những ý tưởng này để tìm ra những ích lợi tiềm tàng. Nếu chúng ta thấy có lợi, chúng ta sẽ phát

triển những ý tưởng này thành những ý tưởng có thể sử dụng được. Nhiều thứ vẫn tồn tại như nó vốn có vì chúng không bao giờ có vấn đề và vì vậy chúng không bao giờ thu hút được sự chú ý tư duy. Các nhà phát minh thường thu được lợi từ việc nghĩ về những thứ mà người khác không bao giờ nghĩ tới.

Bạn có thể nghĩ về một điểm trên bút chì dài 3 inches tính từ ngòi bút. Tại sao vậy? Vì bạn muốn. Không có lý do nào khác cả. Bạn có thể chú ý đến chỗ viết ngày trên một tờ séc. Tại sao vậy? Vì bạn muốn.

Ngay cả khi nếu bạn không có được ý tưởng lớn nào, thì tất cả những gì bạn mất chỉ là một chút thời gian suy nghĩ. Nhưng bạn có thể thực hành kỹ năng tư duy sáng tạo của mình và cũng phát triển thói quen dừng lại để suy nghĩ về bất cứ điều gì và về mọi thứ.

"Tôi muốn tìm hiểu về sự hình thành của đèn giao thông".

"Tôi muốn biết cách đặt một cái cốc lên trên nước sốt".

"Tôi muốn biết lãi suất được trả như thế nào cho mỗi khoản vay ngân hàng".

"Tôi muốn tìm hiểu những đề mục trên báo".

"Hãy chú ý sáng tạo những chỗ ngồi trên xe buýt".

"Hãy nghĩ tới việc giảm giá ở các siêu thị".

. Tôi muốn một vài ý tưởng mới trong lĩnh vực cụ thể này.

## **Sự sáng tạo**

Ở một khía cạnh nào đó, điều này giống với trọng tâm vùng trung lập. Không có vấn đề. Không có nhiệm vụ. Không có những lợi ích hữu hình. Bạn có một tờ giấy

"trắng" và bạn phải sáng tạo.

Có thể là thiết kế một logo mới hay sáng tạo một bài hát nhạc pop hay phát minh một đồ chơi trẻ em mới.

Sẽ không hợp lý khi nói rằng không có mục đích vì mục đích của cả trọng tâm vùng trung lập và sáng tạo giấy trắng là đưa ra những ý tưởng mới có giá trị. Đó chính là mục đích - mục đích chung. Không cần một bản thảo, thiết kế cụ thể.

Sự khác nhau thực sự giữa sáng tạo giấy trắng và trọng tâm trung lập là đối với sáng tạo giấy trắng, bạn có nhiệm vụ đưa ra ý tưởng. Và điểm xuất phát của bạn thực sự chỉ là một tờ giấy trắng. Còn với trọng tâm trung lập, bạn tự chọn cho mình trọng tâm và sẽ vẫn có trọng tâm thậm chí nếu bạn không tìm được lý do vì sao chọn nó. Trong cả hai trường hợp, sự sáng tạo hoàn toàn không hạn chế. Ở phần sau chúng ta sẽ đề cập một số phương pháp sáng tạo để có thể làm việc trong môi trường rộng mở như vậy.

"Tôi muốn một ý tưởng hoàn toàn mới cho lọ nước hoa".

"Hãy nghĩ một món quà cho một người có mọi thứ".

"Hãy tạo ra một giải thưởng mới".

"Chúng ta sẽ gọi con chó con mới là gì?"

"Hãy thiết kế một trò chơi mới dành cho người lớn".

"Tôi muốn một ý tưởng thực sự mới mẻ về việc bán kẹo cao su"

"Hãy thiết kế một dịch vụ ngân hàng mới".

. Tôi muốn một vài ý tưởng mới phục vụ cho một mục đích cụ thể.

## Giải thích

Bạn muốn biết tại sao một điều gì đó đã xảy ra hay tại sao nó đang xảy ra. Bạn có thể sẽ tìm nguyên nhân của vấn đề. Bạn có thể sẽ đi tìm một nguyên tắc khoa học cơ bản hay một hiện tượng. Bạn có thể là một thám tử điều tra tội phạm. Bạn có thể tìm ra manh mối của kẻ lừa đảo. Bạn có thể là một thanh niên đang băn khoăn tại sao lại bị bạn gái đá.

Phải tổng hợp thông tin. Phải đưa ra những phán đoán hay những giả thuyết. Trước hết bạn sẽ thu thập thông tin, sau đó đưa ra giả thuyết và tiếp tục lấy thêm thông tin để xác nhận hoặc loại bỏ giả thuyết đó. Trong khoa học, bạn sẽ thực hiện thí nghiệm. Mánh khoé ở đây là phải tận dụng được những ưu điểm của giả thuyết đó và cần tránh bị mắc bẫy. Vì vậy, bạn chỉ có thể thấy những điều các giả thuyết đó cho phép bạn nhìn.

"Chuyện gì xảy ra ở đây vậy?"

"Tại sao có nhiều phụ nữ trẻ hơn nam giới bắt đầu hút thuốc?"

"Đâu là lời giải thích cho việc nấu quá lửa ở điểm này?"

"Hàng gửi đã bị mất như thế nào?"

"Cái gì đã làm cho cô ấy cư xử như vậy".

. Tôi muốn một lời giải thích cho điều này.

## Hướng tới tương lai

Có nhiều người mà công việc của họ là hướng tới tương lai. Mọi người muốn biết những thay đổi, thời cơ cũng như thách thức. Nếu công việc của bạn liên quan đến việc lập kế hoạch dài hạn, bạn cần phải biết thế giới sẽ



như thế nào trong tương lai. Những người khác cũng muốn hướng tới tương lai để đưa ra các quyết định của mình.

Nhiều điều có thể được suy ra từ hiện tại hoặc từ các xu hướng trong hiện tại. Trẻ sơ sinh sẽ lớn lên. Trẻ em cũng sẽ lớn lên. Xu hướng tăng sự tự động hóa ở những nơi làm việc sẽ vẫn còn tiếp tục. Con người sẽ giàu có hơn. Sẽ có nhiều ô tô trên đường hơn. Chúng ta có thể nhìn vào hiện tại để nói rằng cái này tăng hay cái kia sẽ giảm. Thậm chí chúng ta cũng có thể nói rằng hai thứ hợp lại với nhau sẽ tạo ra cái thứ ba.

Cũng có một số gián đoạn hay những thứ mà không phát triển từ hiện tại. Để có thể tưởng tượng ra những giai đoạn này, chúng ta phải sử dụng khả năng sáng tạo của mình. Bạn không thể chứng tỏ rằng những gián đoạn này chắc chắn sẽ xảy ra. Chúng chỉ là những khả năng. Nhưng bằng việc suy nghĩ về chúng, ngay bây giờ chúng ta cũng có thể sẵn sàng để xem khi nào và liệu chúng có đến xảy ra hay không.

"Trong vòng 20 năm nữa công việc sẽ như thế nào?"

"Những thành phố nào sẽ tiếp tục phát triển".

"Con cái của chúng ta sẽ còn muốn sống ở những ngôi nhà lớn như thế này không?"

"Trong 50 năm tới sẽ có năng lượng hạt nhân không?"

"Trung Quốc và Ấn Độ sẽ trở thành những nước công nghiệp phải không?"

. Tôi muốn có một hình ảnh rõ ràng về tương lai.

## **Khủng hoảng**

Điều căn bản của tư duy khủng hoảng là áp lực về thời

gian. Cần phải làm gì đó. Tư duy khủng hoảng đòi hỏi sự đánh giá chính xác những chuyện đang diễn ra và khả năng thay đổi nhận xét đó theo chiều hướng phát triển của sự vật. Cần phải quyết định và đưa ra yêu cầu. Ưu tiên là rất quan trọng vì nó đã trở thành vấn đề bỏ cái này để lấy cái khác. Vì vậy luôn cần tạo ra những lựa chọn. Cũng cần phải dự đoán và tưởng tượng chuyện gì sẽ xảy ra sau đó. Giải quyết vấn đề cũng quan trọng nhưng loại bỏ nguồn gốc của vấn đề không phải là chuyên đề. Quan trọng hơn, chúng ta phải tìm ra phương pháp đúng đắn nhất.

"Hệ thống cấp nước đã bị ô nhiễm. Chúng ta phải làm gì?" "John có liên quan vào một vụ tai nạn ô tô nghiêm trọng".

"Máy tính đã hỏng".

"Những kẻ cầm súng đang giữ hai con tin ở bên trong ngân hàng".

"Khách mời đã đến nhưng chưa có rượu".

"Ở Ấn Độ, Mary đã hết tiền".

. Tôi muốn tìm cách đối phó với khó khăn này.

## **Chiến lược**

Một chiến lược không chi tiết như một kế hoạch. Nó giống như một tập hợp những đường lối mới. Sau đó, những đường lối này sẽ đưa vào kế hoạch. Điểm khác nhau ở chỗ các đường lối thì vẫn giữ nguyên trong khi các kế hoạch thay đổi theo tình hình. Cách bạn thực thi chiến lược có thể thay đổi trong khi chiến lược luôn ổn định.

Chiến lược của Sam Walton là tổ chức bán hàng ở

những đô thị nhỏ hơn nơi có ít sự cạnh tranh. Kết quả, ông ta đã xây dựng được một mạng lưới bán lẻ lớn nhất ở Mỹ và trở thành một trong những người Mỹ giàu nhất. Một chính trị gia có thể có chiến lược là luôn tỏ ra tốt bụng và sẵn sàng làm những điều mà không ai muốn làm.

Để xây dựng chiến lược, cần phải quan tâm đến điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và cả thế giới tương lai. Một tập đoàn lớn có thể phát biểu rằng đoán trước tương lai là một việc quá khó, vì vậy chiến lược ở đây là không làm gì cả ngoài việc chờ đợi mọi thứ xảy ra và sau đó nhanh chóng bắt kịp với xu hướng.

"Chiến lược của chúng ta để chiến thắng trong trận đấu này là gì?"

"Chúng ta cần một chiến lược để thâm nhập thị trường mới này".

"Bạn hãy giải thích chiến lược mà chúng ta đang thực hiện!"

"Cuộc bầu cử này cần một chiến lược rõ ràng".

"Chúng ta sẽ bán hết những doanh nghiệp mà cần nhiều sự đầu tư nhưng không có tương lai".

"Chiến lược tìm việc của bạn là gì?"

. Tôi muốn một chiến lược đã được xác định.

## **Tư duy sáng tạo**

Tư duy sáng tạo có mặt trong rất nhiều tình huống được miêu tả ở đây. Ví dụ trong tình huống "giấy trắng" hay "trọng tâm trung lập", tư duy sáng tạo là cần thiết. Theo lý thuyết, thực thi nhiệm vụ, đàm phán và cả giải quyết vấn đề đều đòi hỏi tư duy sáng tạo. Sáng tạo là

một trong những thành phần then chốt trong tư duy. Mục đích của nó là đưa ra những ý tưởng mới và những lựa chọn sáng suốt.

Có khi chúng ta lại muốn tư duy sáng tạo về một tâm điểm, một tình huống, một nhiệm vụ hay một vấn đề. Sự nhấn mạnh ở đây không phải ở việc giải quyết vấn đề hay đưa ra những ý tưởng hay mà là ở "những ý tưởng mới" đã có không phải là duy nhất và tốt nhất.

"Chúng ta cần những ý tưởng mới cho kỳ nghỉ".  
"Chúng ta có cách nấu nào sáng tạo hơn không".

"Chúng ta phải phát triển một phương pháp tiếp cận thị trường trẻ sáng tạo hơn".

"Sự cạnh tranh giữa các cửa hàng lớn đang giết chết chúng ta. Chúng ta cần một biện pháp sáng tạo đặc biệt".  
. Tôi muốn những ý tưởng sáng tạo mới mẻ.

## KẾT LUẬN CHUNG

Các tình huống tư duy được đề cập ở đây vẫn chưa đầy đủ. Mục đích của tôi là đưa ra nhiều tình huống khác nhau. Ở mỗi tình huống đều có một câu kết: "Tôi muốn...". Bạn cần phải hiểu rõ những gì mình muốn. Chỉ cảm thấy một cách mơ hồ rằng mình đang nghĩ về một vấn đề nào đó là chưa đủ.

Đọc giả sẽ chú ý thấy rằng tất cả các tình huống có thể coi là hai loại trọng tâm cơ bản.

1. Trọng tâm vùng.
2. Trọng tâm mục đích.

## **1. Trọng tâm vùng**

Đôi với trọng tâm vùng, chúng ta đơn giản chỉ xác định điểm xuất phát. Chúng ta muốn những ý tưởng mới "trong lĩnh vực này". Ví dụ như tư duy tờ giấy trắng hay trọng tâm trung lập. Chúng ta chỉ xác định nơi chúng ta đang nghĩ. Mục đích chung tất nhiên là đưa ra những ý tưởng hữu ích, nhưng sẽ không có nhiệm vụ nào được hoàn thành, vấn đề nào được giải quyết. Cơ hội tư duy có thể là trọng tâm khu vực và cả sự tiến bộ chung. Khám phá cũng là một loại trọng tâm vùng.

Trọng tâm vùng rất quan trọng bởi hai lý do. Nó cho phép chúng ta nghĩ về bất cứ điều gì. Không có trọng tâm vùng, chúng ta sẽ bị giới hạn tư duy các vấn đề và các khuyết điểm. Ưu điểm thứ hai của trọng tâm vùng là tư duy của chúng ta sẽ không bị hạn chế bởi các ý tưởng đã có. Bất cứ lúc nào chúng ta có "mục đích" thì thực ra chúng ta đang hướng tư duy của mình tới mục đích đó. Đối với trọng tâm vùng, tư duy hoàn toàn tự do.

## **2. Trọng tâm mục đích**

Đây là loại "tư duy vì mục tiêu" truyền thống hơn. Chúng ta muốn giải quyết vấn đề. Chúng ta muốn hoàn thành nhiệm vụ. Chúng ta muốn có một kế hoạch. Chúng ta muốn phát triển theo một hướng xác định. Với trọng tâm mục đích chúng ta biết nơi mình muốn đến một cách chi tiết hơn. "Tôi muốn sửa mái nhà dột" khác với "Tôi muốn một số ý tưởng mới về mái nhà".

## KẾT LUẬN BƯỚC TO

Thời gian dành cho "mục đích" tư duy của bạn là khoảng thời gian có ích. Phải hiểu rõ mục đích và có thể giải thích nó một cách rõ ràng. Hãy sửa đổi, xác định lại nó, hãy thử các khả năng, hãy mở rộng hoặc thu hẹp nó - nhưng phải nhớ hiểu rõ bạn muốn gì. Từ "TO" biểu hiện "Tôi muốn đi đâu?"

# LO

## BƯỚC THÔNG TIN

LO and behold

LO/OK

Lay Out

Biểu tượng của bước tư duy LO gồm các mũi tên chỉ theo bốn hướng. Chúng ta nhìn theo tất cả các hướng. Bước LO là bước tập hợp thông tin làm nền tảng cho tư duy của chúng ta.

Thật quá đơn giản để viết "Hãy lấy tất cả thông tin bạn có thể". Đây sẽ là câu kết của mục này. Thật không may, nó phức tạp hơn ta tưởng. Bước LO đại diện cho chiếc mũ trắng trong phương pháp sáu chiếc mũ. Đây là chiếc mũ liên quan đến việc thu thập thông tin.

Trong chương trình tư duy CoRT, có cả một mục dành cho thông tin và cảm xúc (CoRT5). Rất nhiều công cụ cảm nhận từ CoRT1 cũng rất hữu ích trong bước LO. Các công cụ cảm nhận này gồm:

CAF (Consider All Factors): Quan tâm đến tất cả các nhân tố.

C&S (Consequences and Sequels): Kết quả.

OPV (Other People's Views): Quan điểm của những người khác.

Tư duy không thể thay thế được thông tin. Thay vì nghĩ xem mấy giờ chuyến bay cuối cùng từ London đến Paris sẽ cất cánh, tốt hơn hết bạn hãy xem thời gian biểu hoặc gọi điện tìm thông tin.

## LIỆU THÔNG TIN ĐÃ ĐỦ CHƯA?

Nhiều khi mục đích tư duy của chúng ta là lấy thông tin cần thiết. Chúng ta cần suy nghĩ xem có thể lấy thông tin ở đâu và xem xét mức độ tin cậy của thông tin đó. Chúng ta cũng cần thông tin để bắt đầu tìm nơi lấy thông tin.

Chúng ta có thể tin rằng thông tin đã đủ và việc tìm nhiều thông tin hơn chính là công việc tư duy của chúng ta. Niềm tin này dựa trên thói quen được tạo bởi các nhà triết học cổ đại và nó luôn được các trường phổ thông cũng như các trường đại học khuyến khích. Có thời gian tất cả các thông tin hữu ích đều được dạy. Vì vậy công việc chủ yếu ở các trường phổ thông và các trường đại học là dạy những thông tin này. Ngày đó đã qua lâu rồi nhưng các trường phổ thông và các trường đại học không có nhiều thay đổi lắm. Thông tin vẫn dễ để dạy và kiểm tra.

Socrates tin rằng "tri thức là tất cả" và nếu bạn có tri thức thì việc lựa chọn và thực hiện là điều hiển nhiên và rất dễ dàng. Trong kỳ nghỉ ở một hòn đảo bạn muốn lái xe đi thăm đảo. Nếu bạn có một cái bản đồ, tìm đường sẽ dễ hơn. Nếu bạn biết bản đồ rất đáng tin cậy và cập nhật, nhiệm vụ của bạn thậm chí còn dễ dàng hơn nữa.



Nếu một người dân nói cho bạn biết đặc điểm của từng con đường, điều kiện giao thông, quang cảnh... thì việc lựa chọn đường đi sẽ thực sự đơn giản. Tất nhiên, bạn sẽ có những nguyên tắc riêng đối với những thông tin đó. Bạn muốn đường đi đầy phong cảnh đẹp hay bạn muốn tới phía bên kia của hòn đảo càng nhanh càng tốt? Trong trường hợp này, thông tin và các nguyên tắc là đủ. Không có gì nhiều phải suy nghĩ. Trong nhiều tình huống, chỉ cần thông tin là đủ rồi. Vì vậy tư duy là không cần thiết hoặc nó rất đơn giản. Vì vậy tư duy của chúng ta là cách tốt nhất để tìm thông tin.

Thời Aristotle xuất hiện phương pháp những chiếc hộp hay chính là phương pháp phân loại tư duy. Một đứa trẻ bị phát ban sẽ phải đến bác sĩ. Bác sĩ sẽ chuẩn đoán thế nào? Bác sĩ sẽ tìm trong đầu những chiếc ô có nhãn "những bệnh phát ban thường gặp ở trẻ em". Có thể đó chỉ là sạm nắng. Có thể đó là một loại dị ứng. Có thể đó là bệnh sởi. Mỗi một loại bệnh có một chiếc ô riêng với những đặc điểm riêng. Bác sĩ sẽ đối chiếu những triệu chứng của đứa trẻ với mỗi ô. Đứa trẻ có sốt không? Sạm nắng hay dị ứng thường không kèm theo sốt. Vì vậy bác sĩ chọn ô "sởi" và đưa ra chuẩn đoán việc thực hiện trở nên đơn giản vì cách điều trị bệnh sởi cũng được ghi ở bên ngoài chiếc ô.

Vì vậy, toàn bộ hệ thống là rất đơn giản. Chúng ta tìm "những cái ô" bằng kinh nghiệm chung cũng như kinh nghiệm bản thân. Khi gặp một vấn đề gì, chúng ta sẽ đánh giá xem nó thuộc ô nào, sau đó đưa ra quyết định nhờ các phương án giải quyết có sẵn. Hệ thống nhận dạng này hoạt động rất có hiệu quả bởi vì chúng được tạo

ra bởi các nhà thông thái song tất cả mọi người đều có thể sử dụng. Mỗi người không cần phải tự thiết lập các ô cho chính mình. Những chiếc ô này được ứng dụng trong giáo dục. Cũng nhờ nó, cuộc sống trở nên đơn giản.

Hệ thống này có hai hiểm họa chính. Hiểm họa đầu tiên là sự rập khuôn và thành kiến điều dẫn đến sự phân biệt chủng tộc và xung đột chủng tộc. Hiểm họa thứ hai là những chiếc ô trước đây có thể không thích hợp với thế giới đã thay đổi nhiều.

Tuy nhiên, hệ thống này hoạt động khá hiệu quả. Vì vậy những cố gắng đã đánh giá hay nhận diện có thể là một phần trong bước LO. Thông thường, từ một đặc trưng nổi bật nào đó có thể gọi ra ý tưởng về các "ô". Sau đó từng cái sẽ được kiểm tra, đối chiếu với tình hình và vận dụng tất cả các đặc điểm của mỗi ô. Một quả táo không được xếp vào ô cam chỉ vì nó tròn; chúng ta sẽ kiểm tra màu sắc, hình dáng và tính chất của vỏ, cả mùi vị nữa. Để giải quyết một vấn đề, hãy lấy càng nhiều thông tin càng tốt. Chúng ta phải cố gắng tìm ra nguyên nhân của vấn đề. Khi đó, chúng ta có thể giải quyết vấn đề bằng cách loại bỏ nguyên nhân.

Vì thế thật đúng khi nói rằng đôi khi thông tin sẽ tư duy hộ chúng ta. Nhưng sẽ là một sai lầm nếu tin rằng nhiều thông tin sẽ làm cho việc tư duy trở nên không cần thiết. Ở phần sau của mục này tôi sẽ chỉ ra tại sao thông tin luôn luôn là không đủ.

## CÁC NGUỒN THÔNG TIN

Nguồn thông tin được sử dụng nhiều nhất là bộ não của chúng ta. Đó là những kinh nghiệm bản thân, và phần còn lại là những điều chúng ta học được ở trường và cả những điều chúng ta tiếp thụ được từ bạn bè, sách vở và báo chí. Ngay nay, với những hệ thống máy tính trực tuyến và những thư viện hoàn hảo việc tiếp cận với lượng thông tin khổng lồ là điều có thể.

Học cách tiếp cận với các hệ thống đó và tìm kiếm cái gì bây giờ trở nên vô cùng quan trọng. Hiện nay các thông tin về kỹ thuật là không thiếu. Nhiều thông tin không giúp được gì mấy trong vấn đề tư duy cá nhân. Giả sử một nghiên cứu cho biết trung bình phụ nữ là thật thà hơn nam giới. Liệu nghiên cứu này sẽ giúp ích cho bạn? Không nhiều vì nó không có nghĩa rằng người phụ nữ bạn đang tiếp xúc là thật thà hay trong trường hợp có một người đàn ông và một người phụ nữ thì không có nghĩa là người phụ nữ nói thật còn người đàn ông kia nói dối. Nghiên cứu thống kê không có ích lắm trong các trường hợp cụ thể.

## CÁC CÂU HỎI

Câu hỏi luôn là cách truyền thống để tiếp nhận thông tin từ người khác. Chúng ta cũng có thể sử dụng các câu hỏi để lấy thông tin từ bản thân hay để tìm thông tin. Đây là nền tảng của cái được gọi là các câu hỏi Socrate

mặc dầu Socrates chủ yếu yêu cầu người nghe đồng ý với những gì ông nói. Câu hỏi là thiết bị để hướng sự chú ý, giống như tôi đã chỉ ra ở phần trước "Hãy chú ý tới vấn đề này và nói cho tôi bạn tìm thấy gì".

Có hai loại câu hỏi (được nói trong chương trình CoRT)

1. Các câu hỏi đánh cá
2. Các câu hỏi bắn súng.

"Các câu hỏi đánh cá"

Khi chúng ta đi câu cá, chúng ta để mồi trong nước và không biết cái gì sắp xuất hiện "Câu hỏi đánh cá" là loại câu hỏi còn bỏ ngỏ.

"Bao nhiêu người đi dự tiệc".

"Chất gì có thể chống lại sự ăn mòn".

"Các sản phẩm nông nghiệp xuất khẩu của Trung Quốc là gì?"

"Các câu hỏi bắn súng"

Khi chúng ta bắn súng, chúng ta đặc biệt nhằm vào một vật gì đó. Chúng ta không bắn thẳng lên trời và hi vọng rằng có thể một con chim sẽ bay qua. Vì vậy các "câu hỏi bắn súng" có mục đích xác định. Đó là các câu hỏi kiểm tra. Chúng ta đã biết một điều gì đó và muốn kiểm chứng lại.

"Có hơn 20 người tại bữa tiệc tối qua phải không?"

"Liệu nhôm có thể chống lại sự ăn mòn trong nước tinh khiết?"

"Xuất khẩu các sản phẩm nông nghiệp của Trung Quốc đã tăng trong khoảng 5 năm trở lại đây phải không?"

Câu trả lời cho "câu hỏi bắn súng" luôn là "có" và "không". Bạn đã đạt được mục đích hay không.

Để đặt câu hỏi cần phải kết hợp giữa các "câu hỏi đánh cá" và "câu hỏi bắn súng".

## CHẤT LƯỢNG THÔNG TIN

Có những điều có thể được kiểm tra nhiều lần. Các nhà lãnh đạo nên biết mình đang nói gì. Có những quan điểm chung mà hầu hết mọi người đều tin. Có những thứ được coi là "đã hết" mặc dầu chính bạn chưa bao giờ thử kiểm chứng nó. Có những quan điểm rất đáng tin cậy với người này nhưng lại không đáng tin đối với người khác.

Nói chung, chúng ta thường thích gắn vào một sự kiện nào đó và có tính loại bỏ tất cả những cái khác. Đây là một sai lầm. Chúng ta nên thừa nhận tất cả các loại thông tin nhưng cùng lúc ấy phải phân loại thông tin theo chất lượng. Bạn có thể chấp nhận rằng tồn tại một lời đồn nhưng không nhất thiết phải tin vào lời đồn đại ấy. Bạn có thể chấp nhận rằng tồn tại một quan điểm nhưng bạn không nhất thiết phải đồng tình với quan điểm ấy. Chúng ta cần phát triển thói quen của bộ não ghi nhận thông tin giống như một cái camera ghi hình.

. Có những thông tin chất lượng kém.

. Có những thông tin chất lượng cao.

Đôi khi bạn có thể cần đặt câu hỏi để quyết định chất lượng thông tin "Tại sao bạn lại nói vậy?" Đó không còn là vấn đề phản đối hay bàn luận điều gì là sai mà là vấn đề tìm ra nền tảng thông tin cần thiết.

## NHẬN THỨC

Nhận thức là bộ phận cực kỳ quan trọng trong tư duy. Phần lớn chúng ta đã bỏ qua phần tư duy quan trọng này vì nhiều lý do.

1. Chúng ta quá bị ám ảnh bởi sự thật và những điều có thể kiểm tra được đến nỗi mà đôi khi chúng ta đã bỏ qua nhận thức mà vốn rất chủ quan và không thể kiểm tra được.

2. Đối với nhận thức thì không có gì đúng hoặc sai cả. Nhận thức có giá trị đến với những người nhận thức được nó.

3. Tính chủ quan của nhận thức được nhấn mạnh với các nhà triết học và Plato muốn bác bỏ điều ấy. Ông muốn hướng đến những điều tuyệt đối mà không chủ quan

. Nhận thức của chúng ta là gì?

. Nhận thức của những người khác liên quan?

Cho dù chúng ta thích hay không, nhận thức vẫn là một thực tế. Nhận thức là cách chúng ta quan sát thế giới hay là cách bộ não của chúng ta tổ chức lại những gì chúng ta quan sát được tại một thời điểm. Nếu một người cho rằng cửa hàng này tốt hơn cửa hàng khác, nhận thức này sẽ điều khiển hành vi mua hàng của anh ta - thậm chí nếu thực tế có khác đi nữa. Thực tế có thể được sử dụng để thay đổi nhận thức nhưng cuối cùng con người cũng chỉ hành động theo nhận thức cá nhân của mỗi người. Nếu mọi người nghĩ rằng chính trị gia này không trung thực và tự lợi hơn chính trị gia kia thì điều đó sẽ ảnh hưởng đến quyết định bầu cử của họ. Sự thật

không liên quan gì đến điều đó.

Thật là vô ích khi nghĩ rằng nhận thức là sai lầm và vì vậy nó có thể bị bỏ qua. Nhận thức luôn tồn tại cho dù nó đúng hay sai.

Khi chúng ta suy nghĩ về một vấn đề, chúng ta cần mở rộng nhận thức? Liệu cách nhìn của chúng ta có quá hẹp không? Chúng ta đã xem xét một vấn đề gì chưa? Chỉ "muốn" mở rộng nhận thức còn có ích nhưng không thực sự đủ hiệu quả. Đó là lý do tại sao. Chương trình tư duy CoRT giới thiệu một vài công cụ nhận thức đơn giản.

Khi thiết kế một cái ghế chúng ta nên tính đến những yếu tố nào? Khi lập kế hoạch cho một kỳ nghỉ chúng ta nên tính đến những yếu tố nào? Khi mua một chiếc ô tô mới chúng ta nên tính đến những yếu tố nào? Khi bổ nhiệm một giám đốc marketing mới chúng ta nên tính đến những yếu tố nào? Các công cụ CAF đơn giản yêu cầu sinh viên quan tâm đến tất cả các yếu tố. Một đứa trẻ 8 tuổi ở một trường học sinh da đen nông thôn Nam Phi có thể áp dụng điều này để "mua một con bò" đơn giản như một giám đốc áp dụng nó để thiết kế lại một mạng máy tính.

Quan tâm đến kết quả hành động là một phần của quá trình định giá (bước tư duy SO). Nhưng chú ý đến những kết quả đã biết cũng là một phần của bước LO. Một bác sĩ kê đơn thuốc cần thận trọng với những tác dụng có thể. Công cụ C&S từ chương trình CoRT yêu cầu sự quan tâm đặc biệt tới kết quả hành động. Ở đâu những cái này được biết đến như là một phần của đầu vào thông tin.

Hầu hết các tư duy đều liên quan đến người khác. Vì

vậy trong nhận thức của chúng ta cần tính đến cả những người này. Thực ra, nhận thức của chúng ta cần phải tính đến những nhận thức khác nhau của những người khác. Công cụ OPV từ bài học CoRT chú ý đến quan điểm của người khác. Người khác nhìn vấn đề đó như thế nào? Người hút thuốc nghĩ gì về việc cấm hút thuốc ở các khách sạn? Còn những người không hút thuốc nghĩ gì về lệnh cấm này? Người chủ khách sạn nghĩ gì? Nhân viên khách sạn nghĩ như thế nào? Các chính trị gia luôn phải để ý đến quan điểm và nhận thức của người khác.

Mục đích của bước LO là để thay đổi nhận thức. Nếu bạn không thể xác minh được những nhận thức đó, bạn cần chú ý xem nó thực sự là gì hoặc có thể là gì?

## CẢM XÚC

Một quan niệm cho rằng cảm xúc mang tính chủ quan và rất lộn xộn. Vì vậy cảm xúc không có vai trò gì trong tư duy logic khách quan. Điều này thật ngu ngốc. Cảm xúc luôn tồn tại và đóng vai trò lớn trong tư duy của chúng ta. Cuối cùng chính cảm xúc của chúng ta lại làm cho kết quả tư duy có giá trị. Mục đích của tư duy là phục vụ các nguyên tắc và cảm xúc. Điều này không có nghĩa là cảm xúc luôn hữu ích hay hợp lý. Đó hoàn toàn là một vấn đề khác. Nhưng cảm xúc có tồn tại và vì vậy chúng nên được quan tâm trong bước tư duy LO.

. Cảm giác của tôi về vấn đề này là gì?

. Cảm xúc của người có liên quan khác như thế nào?

Trong phương pháp sáu chiếc mũ, chiếc mũ đỏ đặc biệt



yêu cầu các cá nhân phải thể hiện cảm xúc về một vấn đề đúng lúc. Cảm xúc được coi như là một trong những yếu tố thành phần. Nếu một thành viên trong gia đình không thích màu của chiếc ô tô, thì điều này cũng không thể ảnh hưởng đến lựa chọn cuối cùng nhưng nó là một phần của sự chọn lựa.

Một lần nữa, vai trò của bước LO không phải là tranh cãi về cảm xúc và thay đổi nó mà chỉ cần ghi lại cảm xúc là đủ.

## PHÂN TÍCH

Phân tích là một nỗ lực chủ động để nhận biết và đưa ra nhiều thông tin hơn. Giải quyết các vấn đề phức tạp là rất khó, vì vậy chúng ta cần chia chúng ra thành nhiều phần nhỏ hơn để dễ giải quyết. Đôi khi, quá trình chia nhỏ này tạo ra những phần mà chúng ta có thể nhận biết được. Chúng ta có thể coi một vấn đề phức tạp như là một vấn đề gồm nhiều phần mà chúng ta đã biết. Vì thế chúng ta có thể nghĩ rằng chúng ta đã hiểu vấn đề. Không phân tích thì việc hiểu vấn đề trở nên rất khó khăn vì chúng ta có thể hiểu được những gì chúng ta đã biết.

Phân tích là một phương pháp hướng sự chú ý. Hiểu theo cách đơn giản nhất.

Phân tích có nghĩa là chia nhỏ một vấn đề thành các yếu tố thành phần. Chúng ta có thể "chia" cái xe đạp thành các phần: bánh xe, khung xe, ghi đông, xích, pêđan... Đây là các bộ phận mà khi ghép lại với nhau sẽ

tạo thành một chiếc xe đạp.

Chúng ta cũng có thể phân tích các yếu tố làm cho một chiếc xe đạp trở nên hấp dẫn. Ở đây chúng ta sẽ phải phụ thuộc nhiều hơn vào nhận thức. Có những thứ như là sự khoẻ mạnh, sức bền, sự thoải mái, an toàn, khả năng chống chịu với thời tiết, năng lực về thời trang, giá cả, hình ảnh... Tất cả những yếu tố này mơ hồ, khó hiểu hơn nhiều bánh xe và pêđan.

Các nhà kinh tế muốn nghiên cứu các nhân tố liên quan đến lạm phát: cung cấp tốc độ chu chuyển tiền, kỳ vọng lạm phát, việc in tiền, vận chuyển tiền, quá ít hàng hóa và dịch vụ, không có áp lực cạnh tranh... Họ sẽ bất đồng về các yếu tố được đưa ra. Họ sẽ bất đồng về vấn đề các yếu tố đó tương tác với nhau như thế nào? Tuy nhiên, sẽ rất khó để hiểu về lạm phát nếu không phân tích cả quá trình.

Thông thường, các trường đại học rất thành công trong việc khuyến khích thói quen phân tích.. Vấn đề là họ không khuyến khích những cái khác nữa.

## TÌM THÔNG TIN

Nói rằng "Hãy lấy tất cả thông tin bạn có thể" là điều rất dễ. Trong một vài trường hợp, có quá nhiều thông tin. Có khoảng 33.000 tạp chí được xuất bản mỗi năm. Cứ sau một vài năm lượng thông tin khoa học tăng gấp đôi. Làm thế nào chúng ta có thể định hướng được việc tìm thông tin?

*Có 3 loại thông tin cơ bản:*

1. Điều bạn biết
2. Điều bạn biết là bạn không biết
3. Điều bạn không biết là bạn không biết.

Loại đầu tiên rất đơn giản. Đó là những kiến thức mà bạn có. Loại thứ hai khó hơn. Làm thế nào chúng ta biết được chúng ta cần gì? Làm thế nào chúng ta xác định được thông tin chúng ta nên có?

Một thám tử đầu tiên phải tìm tất cả thông tin có thể. Sau đó cô ta đưa ra một dự đoán, một khả năng hay một giả thiết. giả thiết này sẽ chỉ co chúng ta hướng tìm thêm thông tin. Trong đêm đó, bạn nghi ngờ điều gì? Phân tích DNA vết máu có trùng với nghi ngờ đó không? Động cơ có thể ở đây là gì? Theo cách như vậy, ban đầu chúng ta có các "câu hỏi câu cá", sau đó là các "câu hỏi bắn súng".

Có thể có một dòng chảy không ngừng từ thông tin đến giả thiết và sau đó trở lại nhiều thông tin hơn, tiếp theo có một sự thay đổi trong giả thuyết và lại nhiều thông tin hơn. Đây cũng là cách khoa học trong làm việc.

Vì vậy có 3 bước

1. Một vài thông tin khái quát
2. giả thiết và các thông tin thêm
3. Kiểm tra giả thiết

Giả thiết rất hữu ích và chúng ta không thể bắt đầu tư duy nếu thiếu chúng. Chúng có thể rất hình thức như là giả thiết khoa học hay rất đơn giản như một "dự đoán". Chúng cho ta hướng tìm thông tin. Tuy nhiên, có một vấn đề là chúng ta có thể bị mắc bẫy trong một giả thiết. Chúng ta chỉ quan tâm đến những điều mà giả thiết muốn chúng ta chú ý. Chúng ta bỏ qua phần còn lại. Vì

thế, cuối cùng chúng ta cần kiểm tra giả thiết và thử các giả thiết khác.

Khi mái nhà bị đột, bạn "đoán" là một ống nước bị tắc, vì vậy bạn chú ý đến những thông tin về ống nước. Khi một cái đèn điện không sáng bạn đoán đó có thể do bóng đèn hoặc do cầu chì vì vậy bạn chú ý đến chúng. Chúng ta luôn có những suy đoán này. Chúng ta không thể làm được gì nếu không suy đoán. Các suy đoán đó có thể sai. Trong câu chuyện về cái đồng hồ báo thức ở Pasadena, tôi đoán đó là một cái đồng hồ báo thức ở khách sạn cái mà luôn làm ồn vì vậy mọi người cố gắng làm cho nó câm bật. Dự đoán của tôi là sai vì đó là đồng hồ báo thức của tôi.

Khả năng hình thành giả thiết là bản chất của khoa học. Việc phân tích số liệu chỉ là một cách để kiểm tra giả thiết. Tuy nhiên, phần lớn trọng tâm trong giảng dạy khoa học là phân tích số liệu, không phải là hình thành giả thiết. Điều này là vì mọi người cho rằng hình thành giả thiết là rất dễ. Thực tế không phải như vậy. Hình thành giả thuyết yêu cầu sự sáng tạo và hiểu biết về nhiều quá trình.

Đôi khi, giả thuyết không cần phải rõ ràng khi chúng ta đã "xác định được kẻ hử" trong thông tin mà chúng ta có. Có thể là một mẫu thông tin đã bị mất. Ví dụ, khi giá cả giảm xuống, chúng ta muốn biết liệu có phải là một sự thay đổi về giá cả hay một nhà cạnh tranh vừa mới tung ra sản phẩm cạnh tranh. Chúng ta luôn có thể tìm được sai sót vì chúng ta có một vài lý do (một giả thiết) cho việc giả định rằng thông tin thiếu là hữu ích. Ví dụ, chúng ta có thể muốn biết chuyện gì đã xảy ra với giá

của sản phẩm cạnh tranh. giả thiết là tất cả các sản phẩm thuộc loại này đều giảm giá. Chúng ta có thể muốn biết xem việc giảm giá là đột ngột hay từ từ. giả thiết là giảm giá đột ngột có thể do không đáp ứng được công chúng. Chúng ta xác định kẻ hở thông tin càng tốt bao nhiêu, thông tin chúng ta thu được càng có ích bấy nhiêu.

Bây giờ chúng ta sang trường hợp thứ ba: điều chúng ta không biết rằng chúng ta không biết. Tìm thông tin chúng ta biết chúng ta nên có là dễ. Nhưng làm thế nào bạn có thể tìm được thông tin khi bạn thậm chí còn không biết khả năng tồn tại của thông tin đó? Có hai phương pháp cho vấn đề nan giải này.

Giải pháp đầu tiên là đưa ra những khả năng thậm chí rất mong manh và sau đó tìm theo hướng đó - thậm chí nếu bạn không có nhiều hi vọng thành công. Giải pháp thứ hai là sự tìm đến những thông tin ngẫu nhiên trong lĩnh vực đó. Nếu bạn luôn tìm kiếm những cái bạn đang tìm kiếm, bạn sẽ luôn trong giới hạn của những ý tưởng. Tự mình tìm đến nguồn thông tin ngẫu nhiên cho phép bạn vượt ra ngoài những đường biên này. Điều này có nghĩa là hãy đến các triển lãm ở những lĩnh vực khác, đọc tạp chí bạn không thường chọn lựa và hãy nói chuyện với những người với chuyên môn khác nhau. Thành công của nghiên cứu đa nguyên tắc bắt nguồn trực tiếp từ nhu cầu phổ biến những điều bạn có thể chưa nhìn thấy vì bạn không thể tưởng tượng được khả năng tồn tại của chúng.

## HIỂU BIẾT CÁC THÔNG TIN

Trong một câu chuyện nổi tiếng của Sherlock Holmes, điểm mấu chốt là "con chó không sủa trong đêm". Chi tiết không có tiếng chó sủa rất quan trọng vì nó gợi ý rằng tên giết người chắc hẳn phải biết con chó.

Tôi đã đọc một bài báo trên một tạp chí và sau đó có nói chuyện với một vài người cũng đã đọc bài báo đó. Tuy nhiên tôi có thể nói được người và sự vật trong bài báo. Đây không chỉ là vấn đề trí nhớ tốt hơn. Hầu hết mọi người đều đọc mà không cố gắng trích dẫn những ý hay. Trong truyện nhà văn thường có một thông điệp. Thông thường, thông tin quan trọng nhất không liên quan đến cốt truyện hay thông điệp của tác giả. Nếu bạn chỉ theo cốt truyện bạn sẽ bỏ qua các thông tin khác. Đúng là bạn không thể có các thông tin khác nếu bạn không hình thành trong đầu một vài ý tưởng làm thông tin có nghĩa. Nếu bạn tìm hiểu về một chủ đề nào đó, bạn nên mừng tượng trong đầu, những ý chính. Bạn đọc thấy một số loại tội phạm nào đó đã giảm. Đầu bạn sẽ bắt đầu nghĩ về các khả năng:

"Có phải con người có chiều hướng ít phạm tội không?"

"Hay cảnh sát hoạt động hiệu quả hơn?"

"Hay mọi người không tố cáo các loại tội phạm đó vì không có gì xảy ra khi họ tố cáo".

"Hay hệ thống phân loại tội phạm đã thay đổi?"

Khi bạn đọc phần còn lại của bài báo, bạn sẽ chú ý đến thông tin liên quan đến một trong những khả năng này.

Đọc hiểu và cố gắng đưa ra những suy luận từ thông tin là một việc làm khó nhưng nó có thể trở thành một

thói quen. Sau đó bạn sẽ nhận ra rằng mình đang tích trữ trong đầu các thông tin hữu ích trong nhiều trường hợp khác nhau. Mô hình là một loại giả thiết chi tiết hơn. Bạn có thể đưa ra mô hình kinh tế hay mô hình màng tế bào. Bạn xây dựng mô hình để khớp với số liệu đã biết. Bạn có thể tổ chức mô hình trong đầu hoặc trên máy tính và quan sát xem chuyện gì xảy ra. Điều này giúp bạn hiểu hơn về những vấn đề sắp diễn ra. Nó cũng cho phép bạn dự đoán và kiểm tra dự đoán này. Mô hình hoạt động theo cách này sẽ cho phép chúng ta quan sát xem thế giới thực như thế nào trong hoàn cảnh tương tự như vậy. Mô hình cung cấp thông tin nhưng chúng ta phải xây dựng mô hình đó. Mô hình cũng sẽ gợi ý cách chúng ta có thể gây ảnh hưởng đến hệ thống. Sau đó chúng ta thử hệ thống này và xem liệu nó có hoạt động không.

Bạn không bao giờ có thể chứng tỏ được rằng mô hình của bạn là một mô hình thực hay mô hình duy nhất. Tốt nhất bạn hãy nói rằng mô hình của bạn phù hợp với tất cả những gì chúng ta biết về chủ đề đó và mô hình này mang lại kết quả tốt. Một mô hình khác cũng có thể làm được điều tương tự. Đó là mô hình chỉ ra cách mạng lưới dây thần kinh trong não hoạt động ... như một hệ thống thông tin tự tổ chức. Hệ thống này cải thiện các phương pháp tư duy một chiều. Mạng lưới dây thần kinh này được chỉ ra là hoạt động theo tư cách cá nhân giá trị của chúng bắt nguồn từ "giá trị sử dụng" thực tế của chúng nhưng nguồn gốc của chúng lại nằm trong mô hình.

## THÔNG TIN LÀ CHƯA ĐỦ

Bây giờ chúng ta sẽ trở lại quan điểm đã được thảo luận ở đầu mục này. Trong nhiều trường hợp thông tin là đủ và chúng giúp ta tư duy. Nhưng nhiều khi lại không phải vậy và có khi chúng ta tin rằng thông tin còn hạn chế. Khi bước vào một lĩnh vực mới, nghiên cứu hoặc kinh doanh hầu hết mọi người đều muốn đọc tất cả những gì có thể về lĩnh vực mới này. Đầu tiên họ muốn có thông tin và sau đó họ bắt đầu tự tư duy, tự tìm hiểu. Đây là một việc làm hết sức tự nhiên nhưng có thể việc làm đó là sai.

Khi bạn đọc xong tất cả thông tin cung cấp bởi các chuyên gia trong lĩnh vực đó, cái đầu của bạn sẽ buộc phải sử dụng các khái niệm và các nhận thức truyền thống trong lĩnh vực đó. Và sẽ rất khó để đưa ra ý tưởng mới. Đúng là bạn hoàn toàn có thể bác bỏ các quan điểm có trước và bắt đầu theo hướng đối lập. Nhưng bạn không thể đưa ra một quan điểm hơi khác một chút vì ngay lập tức bạn sẽ bị đẩy trở lại nhóm quan điểm truyền thống.

Vậy giải pháp là gì? Chúng ta có thể tư duy một cách hiệu quả về một lĩnh vực mà chúng ta không biết chút gì không?

Đầu tiên chúng ta có thể đọc về lĩnh vực đó. Chỉ đủ để giúp chúng ta "cảm nhận" về lĩnh vực đó. Chỉ đủ để hiểu các thuật ngữ trong lĩnh vực đó. Tiếp theo chúng ta dừng đọc lại và tự tư duy sáng tạo. Chúng ta đưa ra các khái niệm, nhận thức và phương pháp mới. Rồi trở lại đọc thêm. Sau đó, chúng ta lại dừng đọc và tiếp tục tư duy.



Cuối cùng chúng ta trở lại đọc tất cả những gì cần phải đọc. Theo cách này, chúng ta đang tìm hiểu lĩnh vực này theo một vài ý kiến riêng mình. Vì vậy có nhiều cơ hội để phát triển ý tưởng mới. Đây là sự sáng tạo rất ngây thơ, hồn nhiên. Nhiều người tin rằng nếu bạn phân tích thông tin, bạn sẽ có những ý tưởng mới. Thực ra không phải như vậy. Phân tích thông tin sẽ cho phép bạn chọn lựa từ những khái niệm chuẩn bạn đã có trong đầu. Bạn có thể kết hợp một vài khái niệm chuẩn. Nhưng bạn sẽ không "thấy" một khái niệm mới. Đầu bạn chỉ có thể "thấy" những gì được chuẩn bị để thấy. Vì thế, bạn cần bắt đầu ý tưởng trong đầu như là một dự đoán, một khả năng hay một giả thiết. Sau đó, hãy xem xét lại thông tin qua dự đoán này và xem liệu chúng có đúng với dự đoán không. Đúng là mạng các máy tính sẽ lấy ra các mẫu số liệu nhưng điều này không phải là nguyên tắc cho các mẫu này. Đôi khi, điều này không trở thành vấn đề. Giả sử máy tính cho bạn biết rằng những người nuôi chó mua nhiều bảo hiểm hơn. Nếu bạn không bán bảo hiểm, bạn biết rằng bạn cần phải nhằm mục tiêu vào những người nuôi chó.

Trong thương mại, mọi người, nghiên cứu rất kỹ thị trường để dự đoán xem liệu một sản phẩm mới có thành công không. Nghiên cứu thị trường cung cấp những thông tin hữu ích về "cái có thật" chứ không phải "cái có thể". Nghiên cứu thị trường luôn có xu hướng hướng tới quá khứ thậm chí nếu các câu hỏi dự định hướng tới tương lai. Khi các khách hàng của một ngân hàng được hỏi có muốn rút tiền từ một "cái máy" không thì hầu hết cho biết họ thích một người thật hơn.

Nhưng sau khi các máy ATM được lắp đặt và khách hàng đã quen với chúng, họ lại nhận thấy rằng họ thích một cái máy hơn là người thật.

Thậm chí khi nhân viên ngân hàng không bận, mọi người vẫn xếp hàng ở các máy ATM ở Nhật, mọi người không nghiên cứu thị trường. Họ thích thử mọi thứ và sau đó để thị trường tự quyết định. Rất khó để nói được phản ứng của họ đối với một điều mà họ chưa từng trải qua.

Trong một cuốn sách "khóa học tư duy 5 ngày", tôi đã đưa ra một vài vấn đề với dao và chai. Tôi cho rằng chúng ta có thể sử dụng 4 con dao. Vấn đề đầu tiên là chỉ cần có 3 con dao. Tôi nhận được rất nhiều lá thư phản hồi tỏ thái độ tức giận yêu cầu muốn biết tại sao tôi lại nói rằng phải sử dụng 4 con dao trong khi nhu cầu thực sự chỉ là 3. Đối với các vấn đề ở trường học, chúng ta đã quá quen chỉ được cung cấp những thông tin cần thiết cho vấn đề đó đến nỗi mà chúng ta thực sự tin rằng cuộc sống sẽ cho chúng ta đầy đủ thông tin cần thiết trong mọi tình huống. Thật không may, cuộc sống không phải như vậy. Đôi khi để phát triển chúng ta có thể bỏ qua một vài thông tin. Điều này đòi hỏi tư duy. Mặc dầu, nhiều lúc chỉ nguyên thông tin là đủ nhưng cũng có khi tất cả thông tin đều không giúp được chúng ta. Chúng ta cần sự sáng tạo, khả năng dự đoán và kết hợp thông tin.

## KẾT LUẬN CHO BƯỚC LO

Trong bước tư duy thứ hai hay bước LO, chúng ta bắt

đầu thu thập thông tin, nhận thức và cảm xúc. Điều này cung cấp nền tảng cũng như các yếu tố thành phần cho tư duy.

Đôi khi chúng ta cần tìm thông tin bằng các dự đoán hay các giả thiết. Chúng ta nên ghi lại thông tin nhưng cũng cần chú ý đến chất lượng thông tin. Đôi khi càng nhiều thông tin sẽ càng giúp chúng ta sử dụng. Nhưng có khi nhiều thông tin cũng vô nghĩa, chúng ta cần phát triển ý tưởng, khả năng và các thiết kế.

## **PO**

### **CÁC KHẢ NĂNG GÌ?**

Possible  
Potential  
Suppose  
Hypothesos  
Poetry

Biểu tượng cho bước tư duy PO là 3 mũi tên chỉ về phía trước. 3 mũi tên nghĩa là nhiều khả năng. Mục đích của bước PO là đưa ra các khả năng đạt được điều chúng ta muốn thông qua tư duy. Các khả năng này đã được đưa ra trong bước SO - bước phát triển, đánh giá và chọn lựa các khả năng này. Nét đứt của mũi tên trong biểu tượng chỉ ra rằng đây cũng chỉ là "các khả năng". Trong bước PO, chúng ta mở ra các khả năng. Tuy nhiên những khả năng này vẫn chưa được khẳng định, kiểm tra hay chuyển thành hành động, lựa chọn.

### **PO VÀ KHẢ NĂNG**

Cách đây nhiều năm, tôi đã tìm ra một từ mới "PO", coi nó là một chỉ dẫn chính thức cho một lời khiêu khích. Khiêu khích là điều chúng ta biết là sai nhưng chúng ta

vấn sử dụng để đưa mình ra khỏi những suy nghĩ bình thường. Từ đó chúng ta có thể hình thành những ý tưởng mới. Bước tư duy PO sử dụng rộng rãi hơn tư duy PO để giải thích "possibility".

Như tôi đã nói lúc đầu, hệ thống khả năng là một phần rất quan trọng của tư duy. Nó góp phần lớn vào hầu hết các tiến bộ và chắc chắn là sự phát triển mạnh mẽ của nền văn minh phương Tây. Trong khoa học và công nghệ. Thật đáng buồn, hệ thống khả năng này lại không phát huy tác dụng trong giáo dục - trong lĩnh vực này tiến bộ là vấn đề phân tích và logic. Những kiến thức về cách thức hoạt động của não cho biết phân tích và logic không thích hợp với tiến triển thông tin. Nhưng các lý thuyết của các nhà triết học cổ đại được củng cố bởi thói quen tranh luận theo các giáo sĩ và theo pháp luật đã tăng thêm âm ảnh về mọi loại tư duy có giới hạn. Trong khoa học, khả năng đưa ra những dự đoán mang tính tự biện mà chúng ta gọi là các giả thiết. Trong công nghệ, khả năng mang đến những giấc mơ và tầm nhìn mà chúng ta có thể áp dụng (giống như máy bay bay nhanh âm thanh).

Tất cả những từ được sử dụng ở phần đầu của mục này (có thể, tiềm năng, giả thiết, giả sử, thơ ca) đều có "tác động trong tương lai". Chúng ta sử dụng những từ này để phát triển. Chúng ta nói vậy để quan sát xem chúng dẫn tới điều gì (quá trình "vận động"). Trong thơ ca, chúng ta kết hợp các từ ngữ và hình ảnh để thấy được kết quả chúng ta đã tạo ra. Thơ rất khác "văn xuôi". Mục đích của văn xuôi là miêu tả "cái đó là gì" Văn liên quan đến "cái đó là gì" còn thơ liên quan đến "cái đó có thể là

gì".

Một điểm trong hệ thống "khả năng" mà chúng ta đã không thích từ lâu bắt nguồn từ sự hiểu nhầm một cách rất tự nhiên. Hệ thống khả năng mở ra nhiều câu chuyện thần thoại và những niềm tin kỳ lạ đối với những điều không có chứng cứ. Không có giới hạn cho quá trình sáng tạo phong phú này. Mọi người đều có thể tin những câu chuyện thần thoại này là thật. Vì vậy "phương pháp khoa học" cùng với "logic" đã khẳng định rằng bạn chỉ nên chấp nhận một điều là đúng khi nó được chứng minh. Kết quả là hệ thống khả năng bị bãi bỏ. Trong trường hợp xấu nhất hệ thống khả năng vẫn cho rằng nếu bạn không thể phản bác được điều gì, bạn phải tin nó. Bạn phải tin rằng có những người màu xanh bé nhỏ đến từ Sao Hỏa đang ở Trái Đất nếu bạn không thể phản bác được khả năng đó.

Thật sai lầm khi đánh đồng "khả năng" với "sự thật". Khả năng không phải là sự thật và không bao giờ nên là sự thật. Khả năng chỉ là ý tưởng trong đầu giúp chúng ta dễ dàng tiến gần đến có thể coi là sự thật hơn. Chính xác đó là cách thức giả thuyết hoạt động trong khoa học. Thậm chí nếu chúng ta nhất thời tin rằng một điều gì đó là đúng, chúng ta vẫn có thể đưa ra giả thiết gần với sự thật hơn. Einstein phát triển lý thuyết vật lý của Newton. Lý thuyết này được coi là hoàn hảo ở thời của Newton. Những người ủng hộ hệ thống khả năng cần phải nhận thức rõ ràng khả năng không phải là sự thật. Họ cần phải hiểu rằng hệ thống khả năng là động lực quan trọng trong tư duy mà không đơn thuần chỉ là miêu tả. Khả năng luôn mang tính sáng tạo. Khả năng luôn

bắt nguồn từ "cái đó là gì". Hệ thống khả năng nằm trong chiếc mũ xanh lá cây trong phương pháp sáu chiếc mũ. Trong chiếc mũ này, chúng ta đưa ra những ý tưởng mới, các khả năng thay thế, những sửa đổi cho ý tưởng, các khả năng và cả những lời khiêu khích.

Cuối bước PO chúng ta sẽ có vài khả năng. Những khả năng này sẽ được đưa vào bước SO để thực hiện, phát triển, đánh giá và cuối cùng để quyết định một khả năng thực tế nhất.

Bước PO là bước tư duy phái sinh, hiệu quả và sáng tạo.

### *Bốn phương pháp cơ bản*

1. Tìm ra giải pháp mẫu hay giải pháp thường gặp có rất nhiều giải pháp, chúng ta có thể suy nghĩ để tìm ra giải pháp thích hợp.

2. Ở đây chúng ta bắt đầu từ một định nghĩa khái quát về những gì cần thiết cho một giải pháp cụ thể. Chúng ta cũng có thể sử dụng những khái niệm tổng quát để quay trở lại nơi chúng ta muốn.

3. Đây là một bước sáng tạo. Chúng ta chủ động sáng tạo ra những ý tưởng mới và sau đó cố gắng sửa đổi chúng cho phù hợp với mục đích của mình.

4. Đây có thể coi là một bản thiết kế hay đơn thuần là một giải pháp. Chúng ta kết hợp các yếu tố khác nhau nhằm đạt được mục tiêu. Các yếu tố này có thể được lấy từ các nguồn chuẩn hay do óc sáng tạo tạo nên.

Trong mỗi tình huống tư duy thường chỉ thích hợp nhất với một trong bốn giải pháp này. Ví dụ, trong tư duy "giấy trắng", bạn được yêu cầu đưa ra các ý tưởng mới, ở đây phương pháp sáng tạo là thích hợp cho dù

phương pháp thông thường không phải như vậy. Mục đích của tư duy là tìm kiếm thông tin và như vậy, phương pháp thông thường hoàn toàn có thể tốt hơn phương pháp sáng tạo. Đôi khi cả bốn phương pháp đều có thể sử dụng được trong cùng một trường hợp.

Người tư duy luôn phải nhớ cái mình đang tìm kiếm.

1. Bạn đang tìm kiếm giải pháp để đưa bạn đến nơi bạn muốn? Trong một số trường hợp, bất kỳ giải pháp nào cũng đều có thể sử dụng được. Bạn chỉ cần thích nghi với mọi thứ.

2. Bạn đang tìm một giải pháp tốt? Điều này có nghĩa là giải pháp đó phải thỏa mãn các nhu cầu của bạn. Không tốn thời gian, tiền bạc hay công sức và đó phải là một giải pháp rất hấp dẫn. Vì vậy có thể bạn muốn bỏ qua giải pháp "thích hợp" đầu tiên để tìm một giải pháp khác.

Phần có tính sáng tạo trong chương trình tư duy CoRT là CoRT4. Nó bao gồm các công cụ sáng tạo mang tính tỉ mỉ và hình thức các công cụ này sẽ được miêu tả sau ở trong mục này.

## **BA MỨC ĐỘ CỦA KHẢ NĂNG**

Chúng ta cần nhận thức được ba mức độ khác nhau của khả năng. Chúng ta sẽ gặp rắc rối khi nhầm lẫn ba mức độ này. Đó là:

1. Khả năng
2. Tưởng tượng
3. Khiêu khích



Hãy tưởng tượng rằng bạn đang ở trên nóc của một tòa nhà đang cháy. Chú ý ba mức khả năng sau:

1. Có thể xe cứu hỏa đang trên đường đến. Cũng có thể bạn sẽ được cứu bởi một cái thang hay thậm chí một cái máy bay trực thăng.

2. Thật là tuyệt diệu khi tưởng tượng rằng một siêu nhân từ trên trời xuống cứu bạn hay một người sẽ rắc những hạt bụi thần kỳ lên người bạn và bạn có thể bay ra an toàn.

3. Đó sẽ là một sự khiêu khích khi nói rằng "có thể tòa nhà sẽ sập xuống và đè bẹp bạn". Mấu chốt của lời khiêu khích chính là bạn không tin điều đó một chút nào nhưng bạn lại sử dụng nó để hướng tới một ý tưởng thực tế - liệu tòa nhà này có sập xuống từ từ không?

## KẾT HỢP

Bước tư duy PO sẽ hình thành nơi chúng ta muốn đến. Mục đích tư duy của chúng ta lúc này sẽ được thiết lập một cách rõ ràng.

Bước tư duy PO sẽ hình thành một cách rõ ràng vị trí của chúng ta trong hiện tại. Điều này bao gồm tất cả những thông tin mà chúng ta có, những nhận thức và cảm xúc xung quanh vấn đề.

Vậy làm thế nào chúng ta có thể liên kết được vị trí của chúng ta hiện nay với vị trí chúng ta mong muốn.

Bạn có thể gọi việc kết hợp này là "giải quyết vấn đề", "thành tựu sáng tạo" "thiết kế" hay rất nhiều cách gọi khác. Thường xuyên chúng ta coi nó là "giải quyết vấn

đề", một công việc rất hạn chế và nguy hiểm.

Tôi có ý định đơn giản hóa quá trình này thành 4 phương pháp cơ bản. Các phương pháp này có thể trùng nhau và cũng có thể có nhiều biến đổi trong mỗi phương pháp. Nhưng đối với tôi, đây là 4 phương pháp cơ bản.

3. Bạn đang tìm một giải pháp tốt hơn? Bạn đang thực sự tìm một tối ưu, nhưng phải chấp nhận rằng bạn đã quá tự tin khi cho rằng một giải pháp nào đó là "tối ưu". Ở đây, bạn có những giải pháp thích hợp mà bạn có thể sử dụng nhưng bạn vẫn không ngừng tìm giải pháp tốt hơn. Bạn có thể muốn một giải pháp mới và có tính sáng tạo. Bạn có thể muốn một giải pháp không chỉ đáp ứng nhu cầu của bạn mà còn hơn thế nữa. Nếu bạn không tìm được giải pháp nào "tốt hơn", bạn luôn luôn có thể quay trở lại, sử dụng giải pháp thích hợp mà bạn biết.

Bây giờ chúng ta có thể xem xét từng phương pháp một để liên hệ giữa vị trí hiện tại của chúng ta và vị trí chúng ta muốn.

## 1. TÌM KIẾM NHỮNG CÁI THÔNG THƯỜNG

Đây không phải là phương pháp được sử dụng nhiều nhất. Phương pháp thông thường áp dụng cho những trường hợp rất rõ ràng. Trong những trường hợp này không cần nhiều tư duy. Nếu giải pháp không rõ ràng, chúng ta phải suy nghĩ tìm ra một giải pháp khác.

Bạn muốn biết cách đi từ London đến Paris vào buổi chiều. Phương pháp tìm thông tin khá phổ biến. Bạn tìm lịch trình của máy bay. Bạn hãy gọi điện cho đại lý du

lịch. Ở đây có cần phải tư duy không? Có thể bạn phải suy nghĩ xem phương pháp nào là dễ nhất lúc này. Thông tin của bạn hay bước LO cũng rất quan trọng. Nếu bạn có thông tin về đường hầm qua biển Măng-sơ (Chanel Tunneb), bạn có thể nghĩ đến việc yêu cầu đại lý du lịch cho biết thêm về điều này. Xem lịch trình máy bay sẽ không cho bạn biết điều gì về đường hầm này. Phương pháp thông thường có thể rất thích hợp trong quá khứ nhưng hiện nay có thể không còn thích hợp.

Hệ thống các ô truyền thống do Aristotle sáng tạo ra đáp ứng được mục đích tìm các phương pháp thông thường. Chúng ta cần phải xác định rõ tình huống. Sau khi chúng ta thực hiện được điều đó, hành động được hình thành và nó phải gắn với một "ô" thích hợp. Có một ô được gọi là bệnh sỏi. Ngay sau khi bác sĩ xác định căn bệnh thuộc về ô đó, cách chữa trị là rất quen thuộc và theo mẫu. Việc xác định này vẫn cần tư duy. Vậy những điểm chính ở đây là gì? Chúng ta nên quan sát nhóm ô nào? Chúng ta có thể đưa ra những dự báo, dự đoán những giả thiết nào để định hướng cho việc tìm kiếm của mình?

Khi chúng ta nghĩ là chúng ta đã xác định được tình huống (tìm ra được ô thích hợp), chúng ta vẫn còn rất nhiều điều phải suy nghĩ. Nó có thích hợp không? Làm thế nào chúng ta có thể lấy những thông tin cần thiết để khẳng định rằng cái ô đó là phù hợp. Những điểm đối lập với nó là gì? Có những khả năng nào khác không.

Toàn bộ hệ thống pháp luật dựa trên nghiên cứu về các thói quen. Các thói quen này là những nguyên tắc được thiết lập bởi các mã số pháp luật đối với những nước

mà pháp luật được mã hoá, hoặc bởi các tiên lệ đối với những nước luật pháp được xây dựng bởi những người đi trước. Bây giờ có những hệ thống máy tính hoàn hảo có thể cho phép luật sư tìm kiếm trên phạm vi rộng những phương pháp cũ. Ở tòa án, có hai loại tranh luận. Loại thứ nhất là liệu bị cáo có mắc tội hay không. Điều này cũng gần như xét xem bị cáo thuộc vào ô có tội hay ô vô tội. Bằng chứng được đưa ra và thảo luận. Mọi người cũng cố gắng tìm ra "sự thật". Loại thứ hai là quyết định xem hành động thực về ô nào. Ở đây có các ô luật pháp, nguyên tắc, những phán quyết... Nguyên tắc nào liên quan? Trường hợp chúng ta có như thế này hay thế kia? Luật nào có thể được áp dụng ở đây? Bạn có thể bị rối lên khi các nguyên tắc hay các luật khác nhau dường như đều thích hợp. Khi đó tòa án phải tìm những bằng chứng có ích hơn làm nền tảng cho phán quyết. Cuối cùng, phán quyết trở nên rất tự nhiên "ở trong ô này". Ở một số nước, những phán quyết khó khăn có thể trở thành một tiên lệ để giúp các thẩm phán sau dễ giải quyết với những trường hợp tương tự. Một ô mới đã được thiết lập.

Các nhà tâm lý rất thích đưa ra các phạm trù, các loại, các nhóm cá nhân. Cô ấy thuộc loại A. Anh ấy thuộc loại B. Việc này không khó. Bạn đưa ra các câu hỏi và chọn ra trong số các câu hỏi đó câu nào là tốt nhất. Bước tiếp theo thì khó hơn nhiều? Điều đó có nghĩa là gì? Hiệu quả thu được là gì? Vấn đề nảy sinh khi chúng ta gán cho những cái ô này một tên chung như là "sự thông minh", "óc phán xét" hay "sự đổi mới". Khi đó chúng ta sẽ tin vào ý nghĩa chung chung của các từ đó. Vì vậy tất cả mọi người được xếp vào ô thông minh thì rất thông minh còn

những người khác thì không. Liệu các ô đó có bao hàm tất cả nghĩa mà chúng ta muốn đề cập. Phân tích là một công cụ để chia nhỏ các vấn đề phức tạp. Các phần nhỏ này rất dễ nhận biết. Sự thật, chúng ta luôn chia sự việc thành những phần nhỏ để dễ giải quyết.

Chúng ta phân tích một vụ phạm tội "ở tuổi vị thành niên" và đi đến kết luận rằng "thất nghiệp là một nhân tố. Đây cũng là một ô. Vì vậy chúng ta cố gắng tạo việc làm cho bạn trẻ.

Chúng ta phân tích vấn đề tắc nghẽn giao thông ở các thành phố và kết luận rằng lái xe nhận thấy lái xe trong thành phố rất dễ và rất thuận tiện. Khi đó chúng ta sẽ có phản ứng muốn làm cho việc đó khó khăn và bất tiện. Vì vậy chúng ta hạn chế đỗ và kéo xe, hoặc chúng ta phạt những người lái xe vào trung tâm thành phố như ở Singapore.

Mục đích của phân tích là chia vấn đề thành những vấn đề nhỏ hơn để áp dụng các phương pháp chuẩn. Đối với các vấn đề liên quan đến con người, các phương pháp tiêu chuẩn là giới thiệu "thưởng" (sự khích lệ, động viên) hay "phạt" (chán nản, mất tự tin). Mọi người tin rằng việc áp dụng một cách cẩn thận khi cách ứng xử mẫu này sẽ kiểm soát hành vi con người.

Nói chung, phân tích tư duy có thể rất tốt vì đó là những gì chúng ta được học ở trường. Nhưng các phương pháp chuẩn thường rất giới hạn, nghèo nàn và thô sơ vì chúng ta ít chú ý đến "sáng tạo". Chúng ta tin rằng phân tích có thể đưa chúng ta đến bước mà ở đó chỉ cần các phương pháp đơn giản. Đây chính là một trong những sai lầm lớn trong hệ thống tư duy hiện nay của chúng ta.

Trái lại, ở Bosnia Herzegovina, những phản ứng chuẩn thường chỉ giới hạn ở "Chúng ta có đánh Serbs mạnh hay không?"

### **Đồng nhất**

Phân tích là một cách xử lý tình huống. Vì vậy chúng ta có thể đặt vấn đề xem cách ứng xử chuẩn nào phổ biến. Một cách khác cũng khá giống như vậy: "Điều này tương tự như..."

Các chính trị gia tương lai được khuyên là nên tìm hiểu lịch sử. Khi có một vấn đề phát sinh, bạn có thể tự nhủ rằng "Điều này cũng giống như tình huống đối mặt với Metternich ở tại một thời điểm tương tự như vậy" hoặc "Giống như chúng ta ở trong tình huống của Stanley Baltwin trước sự thoái vị của Edward VIII". Cách này đem lại một nền tảng cơ bản khi suy nghĩ về tình huống và thậm chí là những lời gợi ý để tìm ra cách cư xử thích hợp nhất. Thật không may, thời gian luôn thay đổi và lịch sử có thể là một cái bẫy của sự thông minh hay chỉ là thông minh đã được kiểm tra bởi một kỳ thi nhất định. Giả sử chúng ta có thể chỉ ra rằng ở một độ tuổi nhất định, nam giới giỏi toán hơn nữ giới. Điều này có phải ý rằng nếu tôi muốn tìm một nhà toán học giỏi tôi chỉ nên tìm một người đàn ông? Ngược lại, điều đó có nghĩa rằng ở bất cứ nơi nào còn tồn tại sự phân biệt, đó là vì nơi đó dạy toán cho phụ nữ rất tồi. Điều này có phải là nếu bạn tự thấy mình trong một ô bạn nên cố gắng thoát ra khỏi cái ô đó? Nếu bạn ở trong ô "cảm xúc" bạn cũng nên cố gắng phát triển tư duy nữa. Việc này rất có ích trừ khi việc phân loại trong trường hợp đầu tiên

làm cho bạn thấy chính mình một cách rõ ràng đến nỗi bạn thích cảm xúc hơn ý chí. Như vậy, hiệu quả thậm chí sẽ ngược lại.

Người Anh chỉ ăn các loại nấm cổ vì họ rất sợ ăn phải nấm độc. Người Pháp ăn rất nhiều loại nấm vì họ rất giỏi phân biệt. Họ cũng có nhiều "ô" nấm hơn. Một chuyên gia về rượu vang hay một người thủ nước hoa phát triển rất nhiều "ô", vì vậy mùi và vị có thể được xếp theo một cách chi tiết hơn. Mặt trái của việc phân loại và sự rập khuôn máy móc đã được đề cập. Nếu bạn tin vào sự khái quát hóa của người Scotland thì có nghĩa bạn đã tìm thấy nó và nếu bạn cùng ăn tối với bạn có chút e ngại khi đề nghị được cùng thanh toán tiền, bạn sẽ ngay lập tức rập khuôn như vậy. Các vấn đề về chủng tộc và tôn giáo bắt nguồn từ việc xóa bỏ sự phân biệt chủng tộc. Chính chúng đã tạo điều kiện để thù ghét nên các câu chuyện hoang đường và làm cho chúng rất dễ áp dụng.

Trong hầu hết các trường hợp, tìm kiếm những giải pháp quen thuộc là phương pháp tư duy hiệu quả nhất. Đôi khi, một ô mới cũng hình thành lạm phát là vấn đề rất phức tạp với nhiều yếu tố liên quan. Nhưng suy nghĩ về nền kinh tế hiện tại sẽ quyết định xem lạm phát có thể thuộc vào ô nào và quyết định phương pháp tăng tỉ lệ lãi suất để giảm nguồn cung tiền. Ô này trở thành một "ô" chuẩn và không một chính phủ nào dám làm khác. Kết quả là giải pháp cho vấn đề lạm phát có thể gây ra sự suy thoái kinh tế nặng nề. Vậy việc đối phó với lạm phát như trên sẽ không hạn chế nguồn cung tiền mà gây ra suy thoái kinh tế. Nhưng không một chính phủ nào dám sử dụng suy thoái kinh tế như một công cụ kinh tế.

Mục đích hướng tới là xác định một "ô" cổ điển vì điều này sẽ quyết định hành vi ứng xử. Việc này rất dễ hiểu. Từ một câu chuyện hay một sự kiện lịch sử nào đó, chúng ta hiểu rằng những cách ứng xử mẫu này đã có tác dụng. Vì vậy nếu chúng ta tìm đúng ô cần tìm và áp dụng ứng xử mẫu, chúng ta chắc chắn thành công. Đó là cách bác sỹ áp dụng để chữa bệnh sỏi hay đau họng do nhiễm trùng. Một cách khác là "sáng tạo" ra cách ứng xử thích hợp. Nhưng không đảm bảo rằng cách ứng xử sáng tạo này sẽ có hiệu quả. Chúng ta có đôi chút băn khoăn rằng chúng ta lại thích những phương pháp có tính thông lệ hơn.

Trong các mối quan hệ cá nhân, chúng ta luôn sử dụng sự trùng lặp. Khi một người nào đó làm chúng ta nhớ đến một người chúng ta biết thì chúng ta sẽ tin rằng chúng ta có thể hiểu cảm xúc và động lực của họ và chúng ta cũng có thể dự đoán cách cư xử của anh ta.

### **Thay đổi vấn đề**

Các nhà khoa học làm việc bằng cách thay đổi bất kỳ vấn đề nào họ gặp phải thành vấn đề họ biết rõ cách giải quyết. Đây là một chiến lược cực kỳ khôn ngoan. Chúng ta luôn sử dụng phương pháp này khi áp dụng loại tư duy "tìm những cái thông lệ". Phân tích và đồng nhất là cách để thay đổi vấn đề thành vấn đề mà chúng ta biết cách giải quyết. Chúng ta cũng có thể thay đổi vấn đề một cách trực tiếp bằng cách định nghĩa lại nó.

Với câu chuyện về những cái thang máy chậm chạp vấn đề ở đây đã chuyển thành vấn đề "không kiên nhẫn". Chúng ta giải quyết như thế nào với tính không kiên



nhân? Hãy cho họ làm một việc gì đó. Vì vậy chúng ta đã lắp gương xung quanh cửa ra vào thang máy và mọi người sẽ đứng trong thang máy để ngắm mình và những người khác ở trong gương.

### **Ba tình huống tư duy**

Tôi định giải thích bốn bước tư duy khác nhau bằng cách áp dụng từng bước này để tìm ra nhu cầu tư duy. Các nhu cầu này đã được chọn để tất cả bốn bước đều có thể được sử dụng. Sẽ không hiệu quả nếu chọn một nhu cầu đòi hỏi sự sáng tạo đơn thuần, chúng ta áp dụng phương pháp tư duy theo thông lệ

*Tình huống A:* Bãi đậu xe quá nhỏ và mọi người đi làm than phiền rằng họ không thể vào bãi đỗ xe.

Phương pháp tìm cái thông lệ: Nếu một thứ gì đó có cung thấp thì hãy hạn chế hoặc cho "đấu giá" nó. Vậy trong trường hợp này, hãy giới hạn số lượng người có quyền sử dụng bãi đỗ xe. Hoặc "đấu giá" quyền sử dụng theo nguyên tắc "đến trước, được trước". Những người dậy sớm có quyền sử dụng bãi đỗ xe. Có thể họ sẽ bắt đầu làm việc sớm hơn.

. Chúng ta có thể thay đổi vấn đề bằng cách chuyển vấn đề đó cho những người sử dụng. Hãy để cho họ lập một hội đồng để đưa ra những ý tưởng về việc sử dụng bãi đậu xe.

*Tình huống B:* Một người mở một nhà hàng mới. Người chủ muốn công việc tiến triển nhanh nhất có thể. Anh ta có thể làm gì?

Phương pháp tìm cái thông lệ: Khi mọi người nhận ra giá trị, họ sẽ phục vụ những đồ ăn ngon với giá cả hợp lý

và khi đó bạn sẽ xây dựng được một nhóm khách hàng. Nếu mọi người biết về nhà hàng của bạn, họ sẽ đến, vì vậy hãy mở một cơ sở tiếp cận khách hàng.

. Chúng ta có thể thay đổi vấn đề này thành vấn đề cung cấp nguồn tài chính để khởi sự. Vì vậy hãy thiết lập dịch vụ phục vụ và thậm chí để có lợi nhuận, có thể phải mang đồ ăn đến tận nhà.

*Tình huống C:* Ở trung tâm thị trấn, có một bức tường thu hút rất nhiều người thích vẽ bậy. Bức tường luôn kín các hình vẽ bậy bạ. Chúng ta có thể làm gì?

Phương pháp tìm cái thông lệ: Hãy làm nhụt trí thủ phạm. Hãy bắt một vài tên vẽ bậy, phạt chúng bằng cách bắt chúng phải xóa các hình vẽ trong vài tuần.

. Chúng ta có thể thay đổi vấn đề từ việc ngăn ngừa vẽ bậy thành ngăn ngừa sự tiếp diễn vẽ bậy. Điều này gợi ý đến một bề mặt không dính mới ở đó bạn không thể vẽ.

## 2. PHƯƠNG PHÁP "CHUNG"

Trong các bước tư duy cơ bản mà tôi đã đề cập ở phần đầu cuốn sách tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của làm việc ở mức chung chung, khái quát và không rõ ràng. Đây chính là bước mà chúng ta sẽ kiểm tra ngay lúc này. Những người có khả năng tư duy tốt và những người có cách giải quyết vấn đề khéo léo luôn sử dụng phương pháp này. Tôi không nói quá khi cho rằng những người có năng khiếu tư duy tự nhiên thường làm vậy vì hai lý do: Khả năng tư duy ở tầm "khái quát" và khả năng "dự đoán".

Tư duy khái quát là tư duy ở mức nhận thức. Một số người không kiên nhẫn và không hài lòng với kiểu tư duy nhận thức. Họ tin rằng tư duy nhận thức là lý thuyết, không thực tế và quanh co. Họ muốn một lời khuyên thực tế và thiên về thực hành hơn lý thuyết. Tôi phải làm gì bây giờ? Trong trường hợp này tôi phải làm gì? Họ muốn phương pháp theo thông lệ. Họ muốn các phương pháp theo thông lệ mà họ đã sử dụng trong loại tư duy "tìm cái thông lệ". Người Mỹ đặc biệt không kiên nhẫn với nhận thức. Họ muốn hành động. Theo một người đi tiên phong, hành động quốc gia quan trọng hơn tư duy. Ngay nay, tư duy quan trọng hơn hành động - và họ cảm thấy không hài lòng với nhận thức và tư duy.

Phương pháp "tìm cái thông lệ" và phương pháp "khái quát" không hoàn toàn tách rời. Nói chung, cái chúng ta làm sẽ thường có một vài điểm mang tính thông lệ. Chúng ta có thể sử dụng nhận thức để tìm cái thông lệ. Sự khác nhau cơ bản ở tư duy ban đầu.

"Tôi phải rút cái đinh này. Tôi cần một cái tuốc-nơ-vít"  
Đó là phương pháp thông thường.

"Tôi phải rút cái đinh này. Tôi cần một thứ có thể vừa với cái đinh và có thể xoay được".

Nếu có tuốc nơ vít trong tay, bạn sẽ sử dụng tuốc nơ vít. Còn nếu không có bạn sẽ nghĩ đến sử dụng một con dao, một cái dũa móng tay hay cạnh của một cái thẻ tín dụng.

Khi hình thành mục đích tư duy, chúng ta có thể mô tả cái chúng ta "cần" theo một cách chung chung.

"Tôi cần đến Paris chiều nay"

"Tôi cần tìm cách chống rò rỉ mái nhà"

"Tôi cần tìm cách để việc vắng mặt thường xuyên trở nên khó khăn hơn"

*Có hai loại tình huống:*

1. Mặc dù chúng ta có thể sử dụng phương pháp thông thường trong trường hợp này nhưng hãy sử dụng theo cách khái quát hơn. Vì vậy thay vì nói, "Tôi cần biết lịch trình máy bay từ London đến Paris", bạn hãy nói "Tôi cần tìm một cách đi từ London đến Paris". Cách nói khái quát này có thể cho phép bạn kiểm tra cách đi qua eo biển Manche sơ.

2. Nếu không có phương pháp thông thường cụ thể nào, chúng ta phải sử dụng phương pháp chung chung "Tôi cần tìm cách làm cho cái bàn gấp lại".

Tất nhiên, sự lựa chọn nhận thức chung chung của chúng ta có thể hướng tư duy của chúng ta theo một hướng nhất định. Để giải quyết vấn đề vắng mặt thường xuyên, chúng ta có thể nói:

"Tôi muốn tìm cách làm cho việc vắng mặt thường xuyên trở nên khó hơn"

"Tôi muốn tìm cách khuyến khích mọi người ở lại làm việc"

"Tôi muốn tìm cách ngăn cho việc vắng mặt thường xuyên ảnh hưởng đến công việc"

"Tôi muốn tìm cách duy trì năng suất mặc dù có nhiều người vắng mặt thường xuyên"

"Tôi muốn tìm cách để gán trách nhiệm tập thể cho công nhân khi vắng mặt thường xuyên"

Tất cả các câu này có thể được diễn đạt một cách khái quát hơn:

"Tôi muốn tìm cách giảm việc vắng mặt thường xuyên"

"Tôi muốn tìm cách tồn tại cùng với nạn nghỉ thường xuyên"

Mục đích tư duy ở đây được xác định là "tư duy về vấn đề nghỉ việc thường xuyên."

Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này khi đề cập đến cái *Quạt nhận thức* ở phần sau của mục này.

Khi nói về một nhu cầu "chung", không cần phải xác định một nhu cầu cụ thể. Bạn có thể đưa ra một vài khả năng hoặc một vài nhu cầu một lúc. Đây là điều đã được thực hiện với vấn đề "nghỉ việc thường xuyên" ở trên.

*Chú ý:*

"Chúng tôi cần một cái tuốc nơ vít"

"Chúng tôi cần tìm cách vận chiếc đinh này"

"Chúng tôi cần tìm cách bỏ chiếc đinh này"

"Chúng tôi cần tìm cách vô hiệu hóa chiếc đinh này"

"Chúng tôi cần tìm cách tách những mảnh này"

Khái niệm thay đổi rất nhiều ở tính khái quát. Ở bước này, không có hại gì khi đưa ra các khái niệm song song ở các mức độ khái quát khác nhau - thậm chí khi khái niệm này có thể bao trùm khái niệm khác. Trong phương pháp cái quạt khái niệm các khái niệm đều độc lập.

*Truy ngược*

Đây có thể là phương pháp tư duy mạnh nhưng không dễ thực hiện. Trong một số trường hợp "truy ngược" có thể rất rõ ràng. Tôi muốn đi từ London tới Edin burgh. Tôi biết giá mà tôi có thể đến Newcastle thì từ đó đến Edinburgh là quá đơn giản. Nhưng làm thế nào tôi có thể đến Newcastle? Ồ, nếu tôi đến York, thì đến Newcastle từ York rất dễ. Nhưng đến York như thế nào? Nếu tôi đến Peterborough thì tất dễ đến York. Làm thế nào để

đến Peterbouroug. Đi từ London đến rất dễ. Vậy đường đi đã được đưa ra. Vấn đề đã được giải quyết. Trong một vài trường hợp, chúng ta có thể làm một cách có phương pháp hơn. Nếu tôi đạt được điều đó thì bước tiếp theo để đến đích khá dễ dàng. Bây giờ, điểm đó trở thành đích, làm thế nào để đến đó?

Nếu hàng hóa ở ngoài tầm với thì sẽ không có ăn trộm ở cửa hàng. Nhưng làm thế nào để hàng hóa nằm ngoài tầm với? Hãy đặt hàng hóa sau những cánh cửa mà chỉ có thể mở được bằng thẻ tín dụng. Hoặc chỉ ra loại hàng bạn muốn và lấy chúng ở bàn thanh toán.

Nếu trộm dễ dàng bị bắt, chúng sẽ tránh xa. Làm thế nào chúng ta có thể chỉ ra những tên trộm để chúng bị bắt? Quay camera, thưởng cho những người giúp bắt trộm, thông báo trước công chúng những tên bị bắt.... luôn ở những cách hiệu quả để thực hiện điều này.

Nếu hàng hóa bị ăn cắp không thể mang ra khỏi cửa hàng, thì ăn trộm chúng trở nên vô ích. Làm thế nào chúng ta có thể ngăn cho hàng hóa bị ăn trộm không thể ra khỏi cửa hàng? Có thể bằng cách cho tất cả hàng hóa một hương thơm mà sẽ hết tại bàn thanh toán hoặc được kiểm tra bởi một chú chó nghiệp vụ tại lối vào.

Cụm từ "truy ngược" cũng là một dạng của "thay đổi vấn đề" hay "lật ngược vấn đề".

Truy ngược thường yêu cầu thêm một hoặc hai nhận thức nữa, như trong ví dụ về ăn cắp trong cửa hàng. Theo một nghĩa nào đó, cánh quạt khái niệm là một dạng của "truy ngược". Chúng ta có thể đến A qua B. Làm thế nào để đến B? Qua C. Làm thế nào để đến C?

Chúng ta sẽ chuyển sang hai cách khác sử dụng

phương pháp "khái quát". Tuy nhiên trước khi chuyển, có thể sẽ áp dụng khía cạnh đầu tiên này vào 3 tình huống tư duy mẫu.

*Tình huống A:* Vấn đề chỗ đỗ xe giới hạn

Phương pháp chung: Chúng ta cần một bãi đậu xe lớn hơn. Điều này có thể đồng nghĩa với việc nới rộng bãi đậu xe, xây lên cao, xây tầng hầm, hoặc có một bãi đậu xe khác ở nơi xe buýt đi lại đều đặn.

*Tình huống B:* Một nhà hàng mới muốn mở rộng nhanh

Phương pháp chung: Mọi người phải nhanh chóng biết đến nhà hàng. Gây ra một vụ scandal. Thuê những người giống các nhân vật nổi tiếng ăn ở đó. Cho phép ăn "tự nhiên".

*Tình huống C:* Vấn đề về các hình vẽ

Phương pháp chung: Làm cho các hình vẽ biến mất. Hãy phủ một tấm rèm lên suốt cả ngày để che giấu bất kỳ hình nào đã được vẽ trong đêm.

### ***Cái quạt khái niệm***

Đây là một phần của phương pháp "khái quát".

Ở phía bên phải của trang sách là mục đích tư duy. Đây phải luôn là một mục tiêu thành công. Có một vấn đề giải thích. Có một nhiệm vụ phải hoàn thành và cần phát triển theo một hướng nhất định. Quạt khái niệm không liên quan đến một thiết kế hay một tình huống mở, sáng tạo không cần phải xác định điểm đến.

Khi đó chúng ta sẽ nói: Khái niệm rộng lớn nào (còn gọi là hướng) sẽ đưa chúng ta đến đích. Giả sử chúng ta giải quyết vấn đề thiếu những nhân viên có trình độ. Ý

tương chung có thể là:

- . Tăng số lượng nhân viên đã qua đào tạo.
- . Giảm nhu cầu về nhân viên đã qua đào tạo.

Chúng ta thực hiện một trong số những giải pháp này và coi nó là một cái đích. Làm thế nào chúng ta có thể đến đó? Làm thế nào chúng ta có thể thực hiện theo "hướng" đó?

- Vậy làm sao chúng ta có thể tăng số lượng nhân viên?

- . Tuyển nhân viên đã qua đào tạo
- . Đào tạo nhân viên
- . Thuê nhân viên có trình độ ở ngoài làm việc
- Vậy làm thế nào để giảm nhu cầu về các nhân viên đã qua đào tạo?

- . Giảm các yêu cầu đòi hỏi kỹ năng đối với công việc
- . Tự động hoá
- . Giảm hoạt động
- . Đưa ra tiêu chuẩn thấp hơn

Làm thế nào để giảm được số lượng công việc cho nhân viên:

- . Các biện pháp tăng năng suất
- . Làm việc nhiều giờ hơn
- . Luôn sử dụng các kỹ năng đặc biệt
- . Tận dụng thời gian

Sau đó chúng ta tiến hành thực hiện "các ý tưởng" và tìm ra những phương pháp mang tính thực tế để thực thi ý tưởng đó. Đối với mỗi một ý tưởng chúng ta cũng đều thực hiện điều này. Cái quạt bao giờ mở ra rất nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề. Chúng ta có thể lấy một vài ví dụ hơn là phân tích từng ý tưởng.



*Ý tưởng: đào tạo nhân viên*

. Giải pháp: đào tạo nhân viên của chúng ta

. Giải pháp: giao việc cho những nhân viên đã qua đào tạo

. Giải pháp: thành lập một viện đào tạo hợp tác với các công ty khác cũng có vấn đề tương tự.

*Ý tưởng: tự động hoá*

. Giải pháp: Sử dụng các chuyên gia để đưa ra quyết định

. Giải pháp: hệ thống máy móc được kiểm soát với máy tính

. Giải pháp: In và lưu trữ tài liệu bằng điện tử

*Hai câu hỏi quan trọng về quạt ý tưởng là:*

1. Cái quạt này hoạt động như thế nào? Câu hỏi này hướng chúng ta đến phần chung chung, khái quát của cái quạt. Cơ chế làm việc thực sự của cái quạt này là gì? Tại sao xe buýt có thể giải quyết được vấn đề tắc nghẽn giao thông? Vì xe buýt làm tăng mật độ giao thông nhiều người hơn trên một phương tiện giao thông.

2. Làm thế nào để thực hiện nó? Câu hỏi này đưa chúng ta đến phần giải pháp hay phần chi tiết của cái "quạt". Có những giải pháp cụ thể nào để thực hiện các ý tưởng? Chúng ta có thể thực thi các ý tưởng này bằng cách gì? Làm sao chúng ta có thể giảm được lưu lượng tham gia giao thông? Bằng cách sắp xếp thời gian làm việc. Bằng cách cảnh báo mọi người biết những giờ cao điểm để họ có thể tránh.

Một vấn đề có thể xảy ra ở rất nhiều tình huống khác nhau trong Quạt ý tưởng. Ví dụ "thiếu" vừa ra định hướng rộng cho vấn đề thiếu nước vừa hướng tới việc

"hạn chế sử dụng nước". Quạt ý tưởng không cần phân tích, vì vậy cùng một vấn đề có thể được nhắc lại nhiều lần.

Quạt ý tưởng thường cần một vài lần biên tập. Bạn đưa ra cái quạt đầu tiên và sau đó sửa để biên tập lần hai. Thậm chí có thể biên tập đến lần thứ ba. Đây là một quá trình rất mạnh nhưng quả thực quá trình này cần thực tế.

Trong phương pháp "khái quát" đầu tiên, tôi đã chỉ ra rằng cái ý tưởng phân loại độ rộng có thể đặt song song với nhau. Trong cánh quạt ý tưởng có một mức khái niệm. Mức đầu tiên là mức khái quát hay "định hướng". Tiếp đến là khái niệm. Cuối cùng là các ý tưởng, giải pháp thực tế. Đôi khi có một vài mức khái niệm ở giữa "định hướng" và "giải pháp thực tế". Mỗi một mức cụ thể hơn mức đứng trước nó.

Chúng ta có thể áp dụng Quạt ý tưởng vào 3 tình huống tư duy sau và sau đó tiếp tục phần thứ ba của phương pháp "khái quát".

*Tình huống A: Vấn đề chỗ đậu xe*

Quạt ý tưởng: Những hướng chung chung có thể là:

- . Tăng diện tích đậu xe
- . Giảm kích cỡ của các loại xe
- . Giảm việc sử dụng các chỗ đậu xe
- . Thuyết phục mọi người hài lòng với hoàn cảnh hiện tại.

Chúng ta có thể theo từng định hướng này nhưng chúng ta sẽ lấy một cái làm ví dụ: làm thế nào chúng ta có thể làm cho mọi người hài lòng với hoàn cảnh hiện tại?

- . Chúng ta để họ quyết định việc sử dụng.

. Chúng ta sẽ thưởng cho họ nếu họ không dùng bãi đậu xe

. Chúng ta biến nó trở thành vấn đề cơ hội

. Chúng ta đưa ra những cách lựa chọn tốt hơn.

Chúng ta để cho họ thành lập một hội đồng quyết định việc sử dụng bãi đậu xe như thế nào. Chúng ta để cho họ bỏ phiếu lựa chọn.

Chúng ta sẽ trả tiền nhiều hơn cho họ nếu họ từ bỏ quyền sử dụng bãi đậu xe. Chúng ta cho phép họ đến muộn hơn nếu họ không sử dụng bãi đậu xe (hoặc đến sớm hơn).

Quyền sử dụng bãi đậu xe được tiến hành rút thăm từng tháng. Vì vậy không có ưu tiên hay ganh tỵ.

Chúng ta sắp xếp việc đậu xe. Chúng ta có thể mua các loại xe buýt nhỏ hỗ trợ việc đậu xe. Chúng ta sắp xếp các chuyến xe buýt tới ga tàu hay tới các bãi đậu xe khác.

*Tình huống B:* Tình huống về một nhà hàng mới

Quạt ý tưởng: Hướng chính là

. Thu hút khách địa phương

. Có khách hàng thường xuyên

. Thu hút khách ở xa

Đối với các khách hàng thường xuyên, có thể đưa ra các ý tưởng:

. Thẻ hội viên

. Phiếu mua hàng thường xuyên

. Những quyền ưu tiên đặc biệt

Đối với ý tưởng về các quyền ưu tiên đặc biệt chúng ta cần chú ý:

. Luôn đảm bảo một bàn hay một bữa ăn miễn phí lần sau.

- . Đặt tên các bàn theo tên khách hàng
- . Giảm giá rượu
- . Không có tiền boa
- . Có quyền sử dụng nhà hàng cho các bữa tiệc.

Chúng ta có thể theo tất cả các hướng này hoặc có thể thực hiện các ý tưởng này. Ở đây chỉ đưa ra một vài ví dụ.

*Tình huống C:* Vấn đề về các hình vẽ bậy

Quạt ý tưởng: các hướng chung là

- . Hạn chế mọi người
- . Làm cho bức tường không thể viết lên
- . Làm cho nó dễ xóa
- . Làm cho các hình vẽ đẹp hơn
- . Che các hình vẽ

Chúng ta có thể theo hướng "làm cho các hình vẽ đẹp hơn". Làm sao chúng ta có thể thực hiện được điều này.

- . Giới thiệu
- . Thi
- . Cấp bằng

Làm thế nào chúng ta có thể tổ chức một cuộc thi?

. Giải pháp: Các nhóm thi với nhau để giành quyền sử dụng bức tường trong một tuần. Tác phẩm của họ phải được vẽ thảo trước. Nhóm nào làm tốt nhất sẽ giành được quyền

. Giải pháp: bức tường sẽ được chia thành nhiều phần và các cá nhân sẽ tranh tài theo một chủ đề - mỗi phần của bức tường sẽ có một bức tranh. Giám khảo tốt nhất chính là khán giả.

. Giải pháp: Những người tình nguyện xóa hình trên tường thường xuyên nhớ sẽ có quyền sử dụng bức tường

trong thời gian tương ứng. Vì vậy nếu một nhóm lau dọn tường một tháng, họ có quyền sử dụng tường trong một tháng. Trong tất cả các ví dụ trên tôi đều không phân tích từng quạt ý tưởng một cách chi tiết vì điều đó sẽ gây sự nhàm chán cho người đọc. Quạt ý tưởng cần thời gian vì nó rất toàn diện.

Một trong những lợi thế lớn nhất của Quạt ý tưởng là nó đem lại cho chúng ta một vài "đích tư duy" mới. "Làm thế nào để thực hiện được điều này?"

Có một hiệu quả bậc thang, vì mỗi một đích mới tạo ra rất nhiều khả năng, mỗi khả năng này cũng trở thành một cái đích để tạo ra các khả năng khác.

Phương pháp "Một cái gì đó" - từ ngữ ma thuật

Rõ ràng đây là một phần của phương pháp khái quát

"Chúng ta cần mở cái khóa này"

"Chúng ta cần hạn chế bọn ăn trộm cửa hàng"

"Chúng ta cần kéo dài thanh chống này"

"Chúng ta cần khuyến khích mọi người bỏ phiếu"

"Chúng ta cần định lượng kem đánh răng".

Chúng ta xác định cái cần làm. Chúng ta có thể xác định nó theo cách khái quát hoặc cách chi tiết.

"Chúng tôi cần xuất bản cuốn sách bạn thích đọc, bên cạnh một cái ghế yêu thích của bạn, với ánh sáng thích hợp không cần nỗ lực từ phía bạn".

Nếu chúng ta có thể tìm ra được nó, mọi người có thể đọc sách dễ như xem ti vi.

Ở đây tôi muốn đưa ra một vài "tiểu xảo" trong tư duy.

Hãy tưởng tượng về "một chất ma thuật" có thể làm bất cứ điều gì bạn sai khiến. Tôi sẽ đổ chất này lên mái nhà. Nó sẽ thấy những vết nứt và tự gắn lại để mái nhà

không còn đột nữa. Tôi sẽ để các chất này vào hàng hóa trong siêu thị để nếu chúng không được kiểm tra, một con chó có thể phát hiện ra tên trộm.

Phép thuật này sẽ tự động bị huỷ bỏ bởi quá trình kiểm tra. Sau khi chúng ta đã xác định một cách chính xác những gì mà phép thuật sẽ làm, chúng ta sẽ thấy những thứ sẽ thực hiện những điều này. Liệu có một mùi có thể bị phát hiện bởi ánh sáng cực tím khi kiểm tra? Chúng ta có thể tạo ra mùi đó không? Có thể chúng tôi không phát hiện ra mùi đó nhưng có thể thêm một mùi khác để bảo vệ nó?

Không có gì là giới hạn trong thế giới ma thuật. Vì vậy bạn có thể yêu cầu phép thuật làm bất kỳ điều gì. Những yêu cầu này không cần phải hợp lý hay phải thực tế. Bạn có thể hoặc không thể tìm ra một cách thực tế để làm điều mà một phép thuật được yêu cầu làm. Nhưng bạn có thể tìm ra các ý tưởng và những khả năng.

Thay vì phải nói "phép thuật" mỗi lần, chúng ta có thể rút gọn lại thành một từ mới.

Từ đó là "pomat". Nó viết tắt của từ "pomatter" chỉ những phép thuật có thể làm bất cứ điều gì bạn muốn.

"Chúng ta cần "pomat" để thay đổi màu của chén theo nhiệt độ của cà phê".

"Chúng ta cần "pomat" để đánh dấu những chiếc xe vượt đèn đỏ"

"Chúng ta cần "pomat" để gắn các sợi spaghetti lại với nhau, như vậy chúng ta có thể bán những quả bóng spaghetti".

Tất nhiên, không phải mọi thứ đều có thể giải quyết bằng một phép thuật. Đôi khi chúng ta cần một "hệ

thống phép thuật". Đây là một hệ thống mà ở đó sự việc xảy ra đúng như ý muốn của chúng ta.

Vì vậy chúng ta sẽ sáng tạo ra một từ chỉ hệ thống phép thuật này. Đó là "posys", viết tắt của từ "po-system" (hệ thống phép thuật).

"Chúng ta cần một "posys" để phân biệt giữa khách hàng thường xuyên và khách hàng không thường xuyên".

"Chúng ta cần một posys để tăng hình phạt cho một tội phạm nếu nó thích đáng".

"Chúng ta cần một posys để làm cho các nghị sĩ trong chế độ dân chủ có vai trò quan trọng hơn. Posys này sẽ cho phép họ thông qua luật pháp nếu có sự ủng hộ từ công chúng".

"Chúng ta cần posys để phục vụ việc mua sắm hàng ngày, như vậy chúng ta sẽ không phải lo lắng về nó nữa".

Tiếp theo chúng ta đề cập đến "con người". Đôi khi chúng ta cần những "người có phép thuật" để làm theo ý muốn của chúng ta. Những người đó không phải là một sự việc hay một hệ thống. Vì vậy chúng ta cần một từ dành cho những người này.

Từ đó là "pobod", viết tắt là "pobody" (người có phép thuật).

"Chúng ta cần một bobod, người có thể kết hợp một cách hợp lý giữa việc giảng dạy và giải trí".

"Chúng ta cần các pobod, những người sẵn sàng trở thành các bức tranh biếm họa khi phục vụ ở các nhà hàng".

"Chúng ta cần các pobod không ngại làm việc nhà hàng ngày".

"Tôi cần một pobod muốn là cố thủ, không bao giờ

muốn trở thành số 1".

"Pobod này có thể nói ngay lập tức xem một người có thật thà không".

Khi đó, chúng ta sẽ có một thế giới lý tưởng, kỳ diệu ở đó mọi việc và tất cả mọi người sẽ làm theo ý muốn của chúng ta.

Trong thế giới kỳ diệu này, chúng ta có thể tìm ra từ postat, viết tắt của từ "postate" (thế giới phép thuật).

"Tôi muốn thấy một postat ở đó mọi người đều hưởng lợi từ thành công của chúng ta".

"Thật là tuyệt vời khi có một postat mà ở đó mọi người đều làm việc hết mình để tìm ra giải pháp".

"Chúng ta cần một postat ở đó con người nhận thức được rằng những thiệt hại về môi trường bây giờ có thể ảnh hưởng đến thế hệ con cháu mai sau".

"Trong thế giới này, con người có thể trao đổi dịch vụ dựa trên lòng tin, không có tiền và sự lừa đảo".

Lúc đầu, dường như các từ mới này rất khó sử dụng và không thực tế. Lúc đầu, một độc giả có thể cảm thấy rằng anh ta hoặc cô ta vẫn có thể làm tốt nếu không có phép thuật. Và điều đó là đúng. Đến khi bạn đã quen với những từ này bạn sẽ thấy việc sử dụng chúng thay cho các từ thông thường là rất đơn giản. Chỉ khi bạn cảm thấy thoải mái với việc sử dụng các từ đó, bạn mới có thể làm những điều mà được coi là khó hay không thể.

Bây giờ chúng ta sẽ trở lại ba tình huống tư duy.

*Tình huống A: Vấn đề bãi đậu xe*

Chúng ta cần pomat để thu nhỏ ô tô lại khi chúng vào bãi đậu xe. Điều này gợi ý đến việc cung cấp bảo hiểm đậu xe cho xe máy và xe đạp. Nó cũng gợi ý cung cấp sử



dụng miễn phí các xe scuttor cho những người cần đi lại cả này. Điều đó có nghĩa là mang lại một cơ hội lớn hơn cho các ô tô nhỏ rong việc quyết định những người sử dụng bãi đậu xe.

*Tình huống B:* Nhà hàng mới và việc khởi nghiệp

Chúng ta dân một posys ở đó bất cứ ai từng suy đoán nhà hàng sẽ tự động quảng cáo nhà hàng đó với người khác. Chúng ta có thể tặng những chiếc khăn đặc biệt hay những chiếc mũ giả lông cho khách hàng để "người chú ý tới họ". Những thứ này có thể có màu riêng như màu cam hay màu tím.

*Tình huống C:* Vấn đề các hình vẽ bậy

Tôi cần một pobod ngồi cạnh bức tường đe dọa mọi người tránh xa. Điều này dẫn tới ý tưởng đặt một cái camera ở trên cao. Khi mọi người đến gần bức tường, một cái đèn bảo vệ sẽ sáng lên. Khi tác động lên tường, sẽ có một thông điệp đã được cài sẵn. Có thể có tiếng còi báo hiệu.

Bây giờ chúng ta tới phần cuối của phương pháp "khái quát". Phương pháp này có ba tựa đề khác nhau. Có sự chồng chéo giữa ba phần trong phương pháp này.

Điểm mấu chốt của phương pháp "khái quát" là chúng ta diễn đạt nhu cầu của mình theo một cách khái quát. Sau đó đi vào cụ thể hơn. Quá nhiều người đã tự giới hạn tư duy của mình. Chỉ vì họ đã được dạy rằng phải cụ thể và chính xác trong tư duy. Nếu bạn tin điều này, bạn không bao giờ có thể sử dụng được sức mạnh của phương pháp khái quát. Bạn không bao giờ có thể nhìn chính xác một điều gì nếu bạn không biết nó ở đâu. Bạn có thể quan sát theo hướng khái quát sau đó dần dần thu hẹp

ngiên cứu của mình.

### 3. Phương pháp sáng tạo

Rõ ràng khi bạn muốn có những ý tưởng "mới", phương pháp "tìm kiếm những cái thông lệ" là không cần thiết.

Trong sáng tạo mở, như khi chúng ta bắt đầu từ "một tờ giấy trắng" hay từ "số 0", không có điểm cuối cùng xác định. Chúng ta chỉ muốn các ý tưởng mới. Vì vậy, phương pháp khái quát cũng không cần thiết vì không có nhu cầu cần được diễn đạt theo hướng khái quát. Ví dụ Quạt Nhận thức chỉ hoạt động khi có một cái gì xác định cần thực hiện.

Phương pháp sáng tạo rất cần thiết khi chúng ta biết nơi chúng ta bắt đầu nhưng không biết nơi kết thúc. Chúng ta có thể kết thúc với những ý tưởng mới và có thể sử dụng nhưng chúng có thể thuộc bất kỳ loại nào. Đầu tiên, chúng có thể vượt qua những gì chúng ta trông đợi. Trong những trường hợp đó, phương pháp sáng tạo là cần thiết. Chúng ta không thể thực hiện cách nào khác. Phương pháp sáng tạo cũng hữu ích trong tất cả các tình huống khác. Thậm chí ngay cả khi có một vấn đề hay một nhiệm vụ xác định. Chúng ta có thể không tìm ra giải pháp từ các phương pháp khác. Hoặc chúng ta có thể tìm ra giải pháp nhưng không hài lòng với nó và tiếp tục muốn tìm một giải pháp tốt hơn.

Trong bất kỳ giai đoạn nào, chúng ta đều có thể dừng lại và tự nhủ: ở đây chúng ta cần một vài ý tưởng mới, chúng ta cần những khả năng hoàn toàn mới. Ngay lúc đó, chúng ta cần áp dụng phương pháp sáng tạo. Ví dụ, khi áp dụng Quạt nhận thức vào vấn đề "tắc nghẽn giao

thông ở các thành phố". Chúng ta có thể áp dụng ý tưởng "thưởng cho những người để xe ô tô ở nhà". Không có phương pháp theo thông lệ nào thực hiện điều này, vì vậy chúng ta xác định nó là một phương pháp mới và áp dụng tư duy sáng tạo để tìm ra cách thưởng cho các lái xe để ô tô ở nhà.

### *Phương pháp thử thách*

Đây là loại hình sáng tạo đơn giản nhất nhưng lại đòi hỏi rất nhiều nguyên tắc. Trong "phương pháp thử thách", bạn có thể chú ý đến bất kỳ điều gì. Bạn có thể chú ý đến ngòi bút hay điểm giữa bút chì. Bạn có thể chú ý đến màu sắc, bề rộng, chiều dài, chất liệu... Bạn có thể "tìm" cách chế tạo nó. Có 3 câu hỏi cơ bản:

1. Chúng ta có cần thiết phải làm điều này không?
2. Tại sao nó được làm như thế này?
3. Có cách nào khác để chế tạo ra nó không?

Đôi khi chúng ta đi thẳng tới câu hỏi thứ 3.

Thách thức không bao giờ là một cuộc tấn công hay một sự chỉ trích. Đây là một điểm rất quan trọng. Nếu bạn sử dụng thử thách như một cách bình luận bạn sẽ chỉ có thể thử thách ở nơi bạn tìm thấy sai lầm. Điều này giới hạn phương pháp thử thách rất nhiều. Bạn phải có khả năng thử thách bất cứ điều gì.

Nếu bạn sử dụng thách thức như một lời chỉ trích thì một người nào đó sẽ bảo vệ về điều bạn đang thách thức và bạn sẽ dành thời gian để phản biện thách thức cho rằng "Đây có thể là cách tốt nhất để thực hiện điều này. Có thể đó là cách duy nhất. Nhưng tôi muốn dành nhiều thời gian hơn kiếm tìm những cách khác.

Và trong trường hợp tìm ra cách khác, những cách này

sẽ được kiểm tra và so sánh với cách hiện tại.

Thử thách thực sự là một thói quen của trí tuệ và là một mặt của trí tuệ thử thách có thể được sử dụng dựa trên một nguyên tắc quen thuộc. Thử thách có thể được sử dụng trong bất kỳ một quá trình nào khác trong bước PO. Ở bất kỳ đâu, bạn đều có thể "thử thách" một điều gì đó có phải làm như thế này?

### *Thế giới bên ngoài*

Thử thách có thể áp dụng cho những điều ở thế giới bên ngoài. Bạn có thể thử thách các vật thể hoặc phần của vật thể. Bạn cũng có thể tìm hiểu các hệ thống hay một phần hệ thống. Bạn có thể tìm hiểu toàn bộ tình huống hay một phần tình huống. Đôi khi điều bạn tìm hiểu có thể rất nhỏ và rất khó nhận ra. Bạn có thể tìm cách bắt đầu mở khoá. Bạn có thể tìm hiểu hình dạng của đèn giao thông. Bạn có thể tìm hiểu cách các trang trong một quyển sách được đánh số từ 1 đến hết như thế nào (Tại sao chúng không được đánh số ngược lại để trang cuối cùng là 1 - khi đó bạn có thể nói còn bao nhiêu trang nữa phải đọc?).

Kỹ năng tìm hiểu nằm trong

1. Tìm những điểm quan trọng
2. Áp dụng phương pháp tìm hiểu một cách đúng đắn
3. Khả năng tổ chức các khả năng lựa chọn.

### *Thế giới bên trong*

Giống như chúng ta có thể tìm hiểu những thứ ở thế giới bên ngoài, chúng ta cũng có thể tìm hiểu sự vật ở "thế giới bên trong". Điều này có nghĩa chúng ta có thể tìm hiểu sự vật trong "tư duy hiện tại" của chúng ta. Đây có thể là tư duy của bạn, tư duy của nhóm người bạn hợp

tác, của một công ty hay tư duy của bất kỳ ai trong lĩnh vực hay trong ngành đó.

. Tại sao chúng ta phải nghĩ về sự vật theo cách này?

. Tại sao chúng ta phải nghĩ về sự vật giống như thế này?

Chúng ta có thể tìm ra các giả định. Chúng ta có thể tìm những giới hạn mà chúng ta nghĩ chúng ta phải làm trong khoảng giới hạn đó. Chúng ta có thể tìm những ý tưởng chiếm lĩnh suy nghĩ của chúng ta. Chúng ta có thể tìm những nguyên tắc để sử dụng. Chúng ta có thể tìm những khái niệm. Chúng ta có thể tìm ra sự phân cực mà chúng ta đã tạo nên. Chúng ta có thể tìm hiểu những thứ chúng ta thường xuyên tìm kiếm và những thứ có thể thường tránh.

Tìm hiểu có nghĩa là: "Hãy dừng lại và suy ngẫm về điều này. Liệu nó có phải như thế này không?"

Việc sử dụng phương pháp "tìm hiểu"

Chúng ta có thể giải thích một giải pháp thông thường cho một vấn đề hay cách thực thi một nhiệm vụ. Giải pháp thông thường này có thể bắt nguồn từ phương pháp "tìm cái thông lệ" hay từ phương pháp "khái quát".

. Chúng ta thường tiếp cận điều này như thế nào?

. Chúng ta thường thực hiện điều này như thế nào?

Bây giờ chúng ta tìm hiểu toàn bộ phương pháp hay một phần của nó.

"Các máy rút tiền ở ngân hàng có phải luôn sử dụng được không?"

"Chúng ta có cần để thức ăn trên giá trong siêu thị không?"

"Một tờ séc có cần ghi ngày tháng".

"Đền giao thông phải tồn tại không?"

"Chúng ta có cần lo lắng về lạm dụng không?"

"Chúng ta có cần một chương trình giúp đỡ được tất cả những người thất nghiệp không?"

Việc tìm hiểu có thể giải phóng chúng ta khỏi những giới hạn hay những giả định không cần thiết. Việc tìm hiểu có thể gợi ra những khả năng để lựa chọn.

Tìm hiểu có thể được áp dụng trực tiếp vào phương pháp "trọng điểm trung tâm". Ví dụ, chúng ta có thể chú ý đến phần giữa của cái bút chì.

"Tại sao nó phải có hình dạng giống như phần còn lại của bút chì?"

"Tại sao nó phải cứng?"

"Tại sao nó phải sử dụng được?"

"Có thể trung tâm rất linh hoạt, vì vậy bạn có thể bẻ bút chì bằng tay khi sử dụng"

"Có thể trung tâm là một hình đặc biệt. Khi bạn đã sử dụng hết bút chì ở một đầu, bạn có thể bắt đầu lại từ đầu kia.

Đây chỉ là khởi đầu của những ý tưởng. Bây giờ chúng ta có thể áp dụng phương pháp tìm hiểu vào 3 tình huống tư duy.

*Tình huống A:* Vấn đề bãi đậu xe

Tìm hiểu tại sao phải coi kích thước nhỏ của bãi đậu xe là một vấn đề? Tại sao không sử dụng nó như một lợi thế? Chỉ có những người giỏi nhất, được đánh giá qua biểu hiện của họ hoặc bởi đồng nghiệp của họ mới có thể.

Việc sử dụng bãi đậu xe lúc này như một sự khích lệ, động viên.

*Tình huống B:* Nhà hàng mới

Tìm hiểu tại sao chỉ làm các thức ăn chín? Hãy nghĩ đến việc bạn loại loại thức ăn làm sẵn đặc biệt.

*Tình huống C:* Vấn đề hình vẽ bậy

Tìm hiểu tại sao lại phải cố gắng tất cả các hình vẽ? Chỉ xóa những hình xấu còn giữ lại những hình đẹp. Điều này sẽ tăng độ chuẩn và cũng được trang trí miễn phí cho bức tường.

*Giả định*

Bây giờ chúng ta đến nguyên tắc, giả định. Đây là một nguyên tắc cơ bản trong tư duy một chiều và trong sáng tạo.

Bộ não là một hệ thống tự tổ chức, thiết lập các mẫu mà tư duy của chúng ta sẽ theo. Đây là điểm tích cực của bộ não và không có những mẫu đó, cuộc sống sẽ không thể tồn tại vì chúng ta sẽ phải làm lại mọi thứ từ những thứ nhỏ nhất. Nhưng những mẫu này cũng có những mặt mà chúng ta không thể tiếp cận từ mẫu chính. Đó là loại hệ thống một chiều. Nếu bằng cách nào đó chúng ta có thể đi "một chiều" đến một mặt của mẫu, chúng ta có thể dễ dàng tìm đường trở lại điểm xuất phát.

Đó chính là đặc tính của sự sáng tạo. Đó là lý do tại sao tất cả các ý tưởng sáng tạo có giá trị lại chỉ logic sau khi bạn đã xem chúng. Đó cũng là nền tảng của sự hài hước. Nói một cách hài hước, chúng ta được dẫn tới một phía và ngay lập tức nhìn thấy "đường trở lại" hoặc logic của sự hài hước.

Đó là bước chuyển "một chiều" tới các mẫu làm tăng ý nghĩa của cụm từ "tư duy một chiều". Thay vì làm việc chăm chỉ hơn theo cùng một hướng, chúng ta có thể "một chiều" đến các khái niệm và nhận thức mới.

Nhưng làm thế nào chúng ta có thể thực hiện được những bước tiến một chiều này? Tìm hiểu và quyết tâm thay đổi có thể giúp ích nhưng vẫn chưa đủ. Đó là lý do tại sao chúng ta cần "động lực". Giả định mang lại một bước nhảy để chúng ta có thể thoát khỏi những mẩu thông thường. Sau khi thoát khỏi những mẩu thông thường, chúng ta có thể tìm những cách khác.

Trong cuộc sống thông thường, bạn chỉ nên nói những điều nếu có lý do để nói. Lý do đến trước, sau đó là kết luận.

Với "một giả định" không có lý do gì để nói một điều gì sau khi nó đã được nói. Những giả định giúp đưa ra những ý tưởng hữu ích.

"Ô tô thần kỳ có bánh vuông".

Đây là một giả định. Theo những kiến thức thông thường mà chúng ta biết về bánh xe và ô tô thì điều này hoàn toàn phi lý. Tuy nhiên, từ giả định này, chúng ta có ý tưởng về "hệ thống giám sát thông minh", ở đó bộ phận giám sát hoạt động khi cần, do đó trục xe quay theo mặt đất và ô tô sẽ đi rất tốt thậm chí cả trên đường gồ ghề.

Tôi đã sáng tạo ra từ "PO" cách đây nhiều năm để "báo hiệu" rằng trong sử dụng một lợi ích thích. Bạn có thể coi nó như là nền tảng cho hoạt động khuyến khích. "PO" cho biết "cái tiếp theo là một giả định". Bây giờ đến vấn đề ô nhiễm sông. Sông ngày càng bị ô nhiễm hơn do ô nhiễm từ các nhà máy khác nhau tích tụ lại. Vì vậy chúng ta đặt vào một giả định.

"Giá mà mỗi nhà máy đều là một dòng sông".

Điều này nghe có vẻ không thể. Làm sao một nhà máy có thể là một dòng sông? Nhưng từ lợi ích gợi ý tưởng



như không logic này gợi lại một ý tưởng đơn giản. Xây dựng luật qui định rằng đầu vào của một nhà máy cũng là đầu ra. Bây giờ nhà máy đó phải quan tâm đến đầu ra vì đó là một phần của đầu vào. Tôi đã được nói rằng gợi ý này giờ đã trở thành luật ở một số nước.

Tư duy thông thường đòi hỏi chúng ta phải đúng ở mọi bước. Tư duy sáng tạo thì không đòi hỏi như vậy. Chúng ta sử dụng những luật không hợp lý.

### *Chuyển đổi*

Những giả định sẽ vô dụng nếu thiếu quá trình chuyển đổi. Quá trình này đã được thảo luận cùng với các quá trình cơ bản ở đầu sách. "Chuyển đổi" có nghĩa là bắt đầu từ một ý tưởng.

Quan trọng nhất chúng ta phải hiểu rằng "chuyển đổi" khác với "đánh giá". Đánh giá là so sánh cái mới với cái cũ: điều này có đúng hay không? Chuyển đổi không quan tâm xem liệu có đúng, có giá trị hay không. Chuyển đổi chỉ liên quan đến chuyển từ giả định tới một điều gì hữu ích.

Đối với những người có kinh nghiệm tư duy tôi phải nhấn mạnh rằng, chuyển đổi là một hoạt động tư duy "chủ động". Trì hoãn hoặc không đánh giá là quá sai lầm. Chuyển đổi là một quá trình tư duy linh hoạt. Chúng ta có thể phát triển kỹ năng này. Đôi khi, "ý định" chuyển đổi từ một giả định là đủ. Nhưng cũng có một vài phương pháp chuyển đổi chính thức mà chúng ta có thể thử.

1. Trích một nguyên tắc, một khái niệm từ một giả định. Hãy thực hiện điều này và bỏ qua phần còn lại. Xây dựng một ý tưởng xung quanh nguyên tắc này.

2. Chú ý sự khác nhau giữa giả định và các thông

thường được thực hiện. Xây dựng ý tưởng từ một vài khía cạnh của sự khác biệt này.

3. Tưởng tượng, hình dung lời khuyến khích được thực hiện. Quan sát chuyện gì sẽ xảy ra. Việc quan sát này sẽ phát triển các ý tưởng.

4. Chọn một vài khía cạnh tích cực của kích thích và sau đó cố gắng đưa chúng trở thành các ý tưởng.

5. Tìm một vài tình huống đặc biệt mà ở đó kích thích có giá trị trực tiếp.

Khi bạn xây dựng kỹ năng trong "chuyển đổi" bạn sẽ tự thấy mình đang áp dụng các phương pháp khác nhau này và thấy rằng bạn có thể chuyển đổi từ bất kỳ lời khuyến khích nào.

Tất cả các phương pháp này và toàn bộ vấn đề tư duy sáng tạo đều được đề cập một cách chi tiết hơn trong cuốn sách của tôi "Serious Creativity".

### *Thiết lập giả định*

Chuyển đổi là cái chúng ta làm với cái giả định? Nhưng trước hết làm sao chúng ta có thể thiết lập những giả định đó?

Có thể có những ý tưởng hay gợi ý bất nguồn trong quá trình thảo luận hay từ những gì chúng ta đọc được. Xu hướng tự nhiên của bạn là đánh giá và loại bỏ chúng nếu chúng không thích hợp. Bạn có thể có thêm một sự lựa chọn. Bạn có thể vẫn cho rằng gợi ý không thích hợp nhưng bây giờ bạn có thể sử dụng nó như một "lời khuyến khích". Vì vậy bạn có thể thiết lập nó như một giả định (bằng cách đặt từ "PO" trước nó) và sau đó sử dụng phương pháp chuyển đổi để tìm ý tưởng mới.

Vì vậy bạn có thể coi bất kỳ một ý tưởng từ một giả

định nếu bạn muốn. Việc một người đưa ra ý tưởng có biết gì về giả thiết hay không không quan trọng - đó là sự lựa chọn của bạn.

Có một vài phương pháp hệ thống để thiết lập một giả định

1. Trốn. Chúng ta giải thích những gì chúng ta cho là đúng trong tình huống (điều này không bao giờ có thể tiêu cực). Sau đó chúng ta trì hoãn, phủ định hoặc loại bỏ những cái chúng ta cho là hiển nhiên. Ví dụ, chúng ta mặc định cho rằng lái xe tắc xi sẽ biết đường. Vì vậy, giả định của chúng ta là: "Các lái xe tắc xi không biết đường. Từ đó chúng ta đi tới ý tưởng "học viên taxi". Ý tưởng này có thể được thực hiện bởi nhiều cách. Chỉ có những người nào biết đường trong thành phố và có thể hướng dẫn lái xe mới có thể sử dụng những chiếc taxi này. Điều đó có nghĩa là những học viên lái xe có thể kiếm được một ít thu nhập trong khi đang học.

2. Đảo ngược. Chúng ta đi theo "hướng thông thường" ở đó một điều gì đó xảy ra và đảo ngược nó hoặc chuyển nó theo hướng đối ngược. Giả định "ô tô có bánh vuông" là một ví dụ cho loại này. Thông thường chúng ta cố gắng làm cho bánh xe tròn nhất có thể. Ở đây chúng ta đi vào hướng đối lập và làm chúng vuông.

3. Phóng đại. Chúng ta phóng đại lên hoặc xuống một vài kích thước hay số đo vượt quá mức thông thường. Giả thiết "Cảnh sát có 6 mắt" dẫn tới ý tưởng về sự giám sát của công dân vào năm 1971.

4. Bóp méo. Chúng ta đưa ra một chuỗi các mối quan hệ thông thường và sau đó chỉnh sửa, thay đổi hoặc bóp méo chúng. Giả thiết "Bạn gấp lá thư sau khi bạn dán

nó" là không thể nhưng lại dẫn đến một ý tưởng rất thú vị. Bạn không cần bao thư hoặc dán tem. Người đưa thư sẽ kèm một cuốn sổ nhỏ hay một tờ giấy vào trong lá thư của bạn và sau đó bạn trả tiền tem và gửi thư. Điều này được thực hiện do sự thỏa thuận với bưu điện.

5. Mơ tưởng. Chúng ta tự nói rằng "mọi chuyện sẽ không tốt đẹp nếu...? Điều này còn không thực tế hơn cả một ước mơ đơn giản. Chúng ta không mong đợi nó sẽ xảy ra. Đó không phải là điều chúng ta có thể trông chờ. Giả định "Nhà máy là dòng chảy của chính mình" thuộc loại này.

Việc thiết lập các giả định mang tính chủ quan và máy móc. Bạn không bao giờ nên từ bỏ một giả định vì nó quá mơ hồ và không thực. Bạn không nên chọn những giả định mà bạn đã có một số giải pháp cho nó. Bạn sẽ không có bất kỳ giả định nào từ chúng.

Học cách tư duy một chiều giống như tập đi xe đạp. Lúc đầu, dường như đó là một việc rất khó và trái ngược với hành vi tự nhiên của bạn. Một người tập đi xe đạp như thế nào? Khi bạn luyện tập và đạt được một kỹ năng, đi xe đạp trở nên dễ hơn rất nhiều. Cuối cùng, bạn tự hỏi tại sao đi xe đạp lại từng khó khăn như vậy. Nhưng bạn phải cố gắng. Có những khóa đào tạo bởi những chuyên gia giỏi.

Bây giờ chúng ta sẽ xem phương pháp giả định được áp dụng vào 3 tình huống tư duy như thế nào.

*Tình huống A:* Vấn đề bãi đậu xe.

Giả định: Mọi chuyện sẽ thật tồi tệ nếu mỗi ô tô đem theo một bãi đậu xe riêng? Từ đây chúng ta tới ý tưởng về trả tiền thường xuyên cho những bãi đậu xe gần đây.

Thậm chí chúng ta có thể có một ý tưởng độc đáo hơn. Mỗi ô tô sẽ có một cái móc trên nóc để nó có thể được treo trên không tại những nơi thích hợp - đậu xe trên không.

*Tình huống B:* Nhà hàng mới

Giả định: Chúng ta đều cho rằng nhà hàng phải phục vụ đồ ăn. Vì vậy, giả định loại "chạy trốn" sẽ là "một nhà hàng không có đồ ăn". Từ đó, chúng ta sẽ nảy ra ý tưởng về "điểm picnic trong nhà" rất tao nhã. Khách hàng sẽ mang theo đồ ăn, khăn trải bàn, đồ rửa và thậm chí đồ uống. Cũng sẽ có cả phí dịch vụ.

*Tình huống C:* Vấn đề hình vẽ bậy

Giả định: "Các hình vẽ rất nhỏ" (loại giả định phóng đại). Điều này sẽ dẫn đến ý tưởng chiếu một cái gì đó lên tường để giấu bức họa. Ví dụ, ánh sáng có màu sắc khác nhau có thể trung lập màu của bức vẽ. Nếu bức vẽ không nhìn thấy nữa, sẽ có ít động lực để chiếu chúng lên tường.

Giả định đăng ký ngẫu nhiên

Đây là một dạng giả định khác. Đó cũng là phương pháp đơn giản nhất trong tất cả các kỹ thuật tư duy một chiều.

Phương pháp "đăng ký ngẫu nhiên" đặc biệt thích hợp cho kiểu sáng tạo "giấy trắng". Bạn phải đưa ra những ý tưởng sáng tạo nhưng bạn lại không biết bắt đầu từ đâu. Phương pháp này cũng rất hữu ích khi bạn cảm thấy rằng bạn hoàn toàn kiệt sức với tất cả các ý tưởng có thể và luôn muốn trở lại những ý tưởng trước. Khi tư duy của bạn rất trì trệ, chậm chạp, phương pháp đăng ký ngẫu nhiên cũng có thể giúp bạn lấy lại tư duy của mình.

Lịch sử khoa học cũng đầy những ví dụ về một sự kiện

hoàn toàn ngẫu nhiên tạo ra một ý tưởng quan trọng như thế nào. Có một câu chuyện rất nổi tiếng (có thể không đúng) về việc thuyết lực hấp dẫn của Newton được hình thành do một quả táo rơi vào đầu ông khi ông đang ngồi đọc sách ở một vườn cây ở Woolsthorp, Lincolnshire. Cũng có nhiều câu chuyện khác về các sự việc ngẫu nhiên đã giúp nảy ra những ý tưởng mà họ đang suy nghĩ về một vấn đề. Giải thích cho điều này khá đơn giản.

Sự việc ngẫu nhiên cho phép tư duy bắt đầu tại một điểm khác. Bắt đầu giả thiết khác. Giả thiết này khi đó có thể sử dụng như một ý tưởng mới. Trong những mẫu không tương xứng hình thành trong não, bắt đầu tại một điểm khác có thể mang lại những ý tưởng khác nhau vì bộ não không nhất thiết phải theo tư duy truyền thống.

Thực tế, làm sao có thể có thể có được điểm xuất phát mới này? Đó là nơi "đến ngẫu nhiên" tới. Dạng đơn giản nhất của xuất phát điểm mới này là một "từ ngẫu nhiên" (sử dụng danh từ là đơn giản nhất). Cái đến ngẫu nhiên cũng có thể là một vật, một bức tranh hay bất cứ cái gì khác.

Vấn đề chính là từ ngẫu nhiên không thể được chọn. Nếu nó được chọn thì phương pháp chọn lựa sẽ phản ánh suy nghĩ bình thường.

Một cách thực tế rất đơn giản là hãy liệt kê 60 danh từ và sau đó nhìn vào đồng hồ. Chọn vị trí của kim giây. Nếu kim chỉ 24 giây, thì hãy chọn từ 24 trong danh sách. Theo cách này, từ sẽ không được chọn vì có liên quan đến chủ đề.

Các nhà logic lại rất lo lắng về vấn đề này. Họ chỉ ra

rằng, nếu "từ" không có quan hệ với chủ thể, thì có còn từ nào phục vụ cho vấn đề và làm sao chúng có thể đem lại những kết quả tốt?

Đó là lý do tại sao hiểu cách bộ não hoạt động để tìm ra các công cụ tư duy chi tiết là rất cần thiết, ít nhất theo nghĩa rộng. Từ ngẫu nhiên thường rất đơn giản và là một công cụ mạnh lại bắt nguồn trực tiếp từ hiểu biết về các hệ thống mẫu.

Một người sống trong một thị trấn nhỏ luôn rời khỏi nhà trên cùng một con đường. Con đường này có thể dẫn anh ấy tới bất cứ nơi nào anh ta muốn. Một ngày, ô tô của anh ta bị hỏng ở ngoại thành. Anh phải đi bộ về nhà. Anh muốn tìm một con đường gần nhất. Anh hỏi đường và nhận thấy mình đang về nhà bằng con đường mà anh chưa bao giờ nghĩ tới khi bước ra khỏi nhà. Không có gì khó hiểu ở đây. Ở trung tâm có một con đường chính mà anh luôn đi. Ở ngoại thành, có rất nhiều con đường, dẫn trở về nhà. Vì vậy, nếu bạn xuất phát ở ngoại thành, bạn có thể tăng cơ hội tìm ra những con đường mới. Đó là một lời giải thích logic tại sao phương pháp đến ngẫu nhiên lại có hiệu quả.

Trong thực tế, phương pháp này rất dễ sử dụng. Khi bạn có một vấn đề hoặc nhu cầu tư duy, bạn sẽ chọn một từ ngẫu nhiên và ghép với từ "PO" ý nói đây là giả định.

"Giả sử có thể copy được mùi" dẫn đến ý tưởng sử dụng "mùi" làm chỉ dẫn. Nếu máy in thiếu giấy, nó sẽ phát ra một mùi đặc biệt. Bất cứ ai ở gần đó sẽ đều chạy đến để lấy thêm giấy. Mùi có một lợi thế là bạn sẽ không phải nhìn vào thiết bị chỉ nguyên liệu trên máy.

Bạn không bao giờ nên thử một vài từ ngẫu nhiên chỉ

vì bạn không thích từ đầu tiên. Bạn cũng không nên thử một từ khác. Bạn cũng không nên liệt kê các đặc tính của từ. Bạn không nên bỏ qua sự liên hệ giữa các từ. Trong tất cả các trường hợp, đừng sử dụng bản tính tự nhiên của từ ngẫu nhiên mà hãy tìm cho nó "một sự thích nghi".

*Tình huống A:* Vấn đề bãi đậu xe

Giả định ngẫu nhiên. Từ ngẫu nhiên là "xequin". Rõ ràng từ này không bao giờ có thể được chọn cho vấn đề bãi đậu xe. Xequin chỉ có ý nghĩa đối với những cái có nhiều phần. Vì vậy, hãy chia bãi đậu xe ra làm nhiều phần và giao mỗi phần cho một phòng. Cho họ quyết định cách sử dụng từng phần.

*Tình huống B:* Nhà hàng mới

Giả định ngẫu nhiên. Từ ngẫu nhiên là "bóng". Từ này gọi đến những con rối bóng Indonesia. Trình diễn rối bóng rất phù hợp với một nhà hàng vì nó mất ít diện tích. Ý tưởng này cũng có thể mở rộng đến ý tưởng về một nhà hàng rạp hát. Ở đó, vở kịch cũng như nhà hàng đều được quảng cáo. Bóng là thứ đi theo một cái thực. Vì vậy những khách đã từng ăn tại nhà hàng có thể được thông báo về thực đơn hoặc các món ăn mới. Họ cũng có thể được tặng những phiếu ăn. Họ có thể trực tiếp sử dụng những phiếu ăn này tặng cho người khác.

*Tình huống C:* Vấn đề hình vẽ bậy

Giả định ngẫu nhiên. Từ ngẫu nhiên là "bikini". Từ này ngay lập tức gợi ý rằng nếu có gì đó hấp dẫn trên tường, mọi người chắc chắn sẽ không muốn làm bản tường. Một ý kiến khác là biến bức tường thành điểm vẽ áp phích. Tổ chức bán-áp phích phải có trách nhiệm quản



lý và giữ cho bức tường sạch. Điều này vẫn có thể áp dụng thậm chí nếu sử dụng chỉ một phần của bức tường.

Bây giờ chúng ta đến phần cuối của phương pháp sáng tạo trong bước tư duy PO. Sản phẩm của bước PO luôn là ý tưởng và khả năng. Chúng nói điểm xuất phát ở bước LO với mục đích tư duy ở bước TO.

Chúng ta tiếp tục với phương pháp thứ tư và phương pháp cuối cùng trong bước PO. Đây là phương pháp "thiết kế và lắp ráp".

#### **4. PHƯƠNG PHÁP THIẾT KẾ VÀ LẮP RÁP**

Đây là phương pháp thứ tư và cũng là phương pháp cuối cùng được sử dụng trong bước tư duy PO.

Phương pháp thiết kế và lắp ráp kết hợp mọi thứ lại với nhau để đạt mục đích tư duy. Phương pháp này khác với phương pháp tìm các thông lệ. Vì trong phương pháp đó, hành động đã được sắp sẵn. Trong phương pháp khái quát từ cái chung, chúng ta thu hẹp tới cái cụ thể để thực hiện mục tiêu. Trong phương pháp sáng tạo, chúng ta đưa ra những ý tưởng và thay đổi chúng cho phù hợp với mục đích của mình.

Phương pháp thiết kế và lắp ráp có tính xây dựng. Chúng ta kết hợp mọi thứ lại với nhau. Sự kết hợp này rất sáng tạo theo khía cạnh cái được tạo ra có thể là cái mới. Nhưng các thành phần được kết hợp không cần thiết phải mới. Các chữ cái trong bảng chữ cái chuẩn có thể ghép lại để tạo thành rất nhiều từ. Một số yếu tố được sử dụng trong phương pháp này có thể thực sự rất

mới hoặc cả khái niệm chung có thể mới.

Một kiến trúc sư có một "bản thảo thiết kế". Anh ta phải thiết kế một ngôi nhà ở một vị trí nào đó. Căn nhà có 3 phòng ngủ, 1 phòng rộng để làm việc tại nhà, một phòng bếp, một gara dành cho 2 ô tô, một phòng rộng phục vụ nhu cầu giải trí và nhiều chỗ chứa đồ. Kiến trúc sư có thể xem một cuốn sách về các mẫu thiết kế và chọn thiết kế phù hợp nhất. Đây là phương pháp "tìm cái thông lệ". Thông thường hơn, người kiến trúc sư sẽ kết hợp các yếu tố đã biết để đưa ra bản thảo thiết kế. Trong trường hợp này, thiết kế chỉ là tổng hợp các yếu tố được kết hợp với nhau. Một nhà thiết kế thời trang muốn đạt được một "cái nhìn" khái quát. Nhà thiết kế sẽ thử các phương pháp khác nhau để đạt được điều đó. Một vài mẫu có thể mượn từ các trang phục truyền thống, một số bắt nguồn từ thiết kế của các nhà thiết kế trước, một vài có thể là thiết kế mới. Có một số lượng nhất định các mẫu thử nghiệm và các mẫu sai. Một nhà thiết kế giỏi là người có khả năng "dự đoán" và tưởng tượng mẫu thiết kế sẽ như thế nào thay vì phải sáng tạo mọi ý tưởng. Liệt kê các nhu cầu

Mọi cách để thiết kế là phải liệt kê các nhu cầu. Điều này sẽ giúp đưa ra cái nhưng cơ bản cho sản phẩm cuối cùng. Khi đó nhà thiết kế chỉ cần cố gắng hoàn thiện cái khung này.

Mỗi nhu cầu được thỏa mãn theo cách riêng. Những yếu tố độc lập này sau đó lại được kết hợp với nhau thành một tổng thể rõ ràng. Quá trình này giống với quá trình của kiến trúc sư được miêu tả ở trên. Nếu chúng ta cần thiết kế một cái ghế di động cho người khuyết tật thì

"danh sách các nhu cầu" có thể gồm:

- . Yên tĩnh
- . Không ô nhiễm
- . Dễ tiếp nhiên liệu
- . Dễ điều khiển
- . Dễ lên và xuống
- . Mạnh mẽ
- . Kích thước nhỏ

Nhiều yêu cầu trên sẽ dẫn đến ý tưởng về một động cơ điện. Nó phải không gây tiếng ồn, không ô nhiễm, mạnh mẽ, dễ điều khiển, dễ nạp nhiên liệu, kích thước nhỏ... Vì thế, quá trình này giống với việc "tìm những cái thông lệ". Khi ghế được lắp vào động cơ đó là lúc thiết kế hoàn thành. Tất cả những hạn chế và những thành tố quan trọng như "bộ phận an toàn" cũng cần được xem xét, tính đến.

Nếu bạn thiết kế lá phiếu cho một cuộc bầu cử, sẽ có những yêu cầu sau:

- . Dễ hiểu
- . Lượng từ tối thiểu
- . Khả năng giao tiếp tốt
- . Xác định rõ ràng người được chọn
- . Khẳng định được việc lựa chọn là câu trả lời có từ trước ở một số nơi điển hình
- . Dễ đọc
- . Khó làm hỏng trừ khi cố ý
- . Khó làm giả

Nhà thiết kế sẽ cố gắng đáp ứng tất cả các yêu cầu này trong thiết kế của mình. Khi cần đến một ý tưởng mới là lúc chúng ta đã đạt tới một điểm nào đó. Khi đó điều này

sẽ là đối tượng của "tư duy sáng tạo". Ví dụ làm thế nào chúng ta có thể chỉ ra ai là người có thị lực kém hoặc không thể đọc được".

Các điều ưu tiên

Ở đây, chúng ta sẽ chọn một hoặc hai điều để ưu tiên và thiết kế dựa trên chúng. Ví dụ, chúng ta có thể chọn yêu cầu trách nhiệm lần là ưu tiên số một trong lá phiếu. Vì thế, chúng ta sẽ thiết kế một lá phiếu rõ ràng và chính xác. Để đạt được điều này, chúng ta cần thêm các yêu cầu khác hoặc phải cải tiến thiết kế ban đầu nhằm thỏa mãn các yêu cầu và những hạn chế khác.

Việc lựa chọn các điều ưu tiên là trách nhiệm của nhà thiết kế. Chúng có thể thực sự là những ưu tiên hàng đầu trong bản thảo. Hoặc có thể những yêu cầu này là khó thỏa mãn nhất, vì vậy chúng ta cũng có thể cần chú ý đến chúng trước và sau mới đến những yêu cầu đơn giản. Do đó, một nhà thiết kế những đồ ăn nhanh sẽ quan tâm đến giá cả trước tiên. Nếu đồ ăn đó quá đắt, nó trở nên vô nghĩa. Mùi vị và sự tiện lợi có thể được thêm vào sau đó. Tuy nhiên, những người sáng tạo ra thức ăn tốt cho sức khỏe sẽ quan tâm đến khía cạnh "sức khỏe" trước. Nhưng làm sao để biết thức ăn đó tốt cho sức khỏe.

Khi chọn kỳ nghỉ, ưu tiên số một là thời tiết hoặc có thể là cả thời tiết và chi phí. Một ưu tiên khác là thỏa mãn người khó tính nhất bằng không anh ta có thể làm hỏng kỳ nghỉ.

Khái niệm trước

Đôi khi, nhà thiết kế có thể nghĩ đến một khái niệm chung trước và sau đó xem các yêu cầu khác nhau được thỏa mãn đến đâu. Trong trường hợp của một công viên

giải trí, khái niệm chung là rất rõ ràng. Trong trường hợp một giá sách, nhận thức chung có thể rất đúng đắn, nghiêm trang hoặc rất đơn giản, nhẹ nhàng hoặc có thể đầy màu sắc. Trong mỗi trường hợp, thiết kế phải đủ khoẻ và đủ lớn để chứa rất nhiều sách và phải đáp ứng một kích thước cho trước.

Khái niệm có thể mới mẻ hoặc mượn từ các nguồn khác. Trong thiết kế thời trang, phải có "cái nhìn theo mùa" mà các nhà thiết kế khác nhau sẽ có cách diễn giải khác nhau. Trong thời trang quần áo cũng giống như thời trang ô tô.

Khi thiết kế một bữa ăn, cần phải có những khái niệm chung như "Địa trung hải" hoặc "phiêu lưu mạo hiểm" hoặc "truyền thống" hoặc "cách nấu ăn ngon"... Các nhà thiết kế có thể hướng tới một kết cục chung chung được qui định bởi khái niệm và sau đó cố gắng hình thành thiết kế để thỏa mãn các yêu cầu của bản thảo. Các kiến trúc sư nổi tiếng thường làm theo cách này. Công việc của họ rất đặc biệt. Tuy nhiên, trong thiết kế cuối cùng đều có tất cả các yếu tố cần thiết.

### *Đặt song song*

Đàm phán theo lý thuyết được thiết kế bên ngoài hơn là những cuộc chiến để giành quyền lực tối cao. Thiết kế cuối cùng phải thỏa mãn các nguyên tắc, yêu cầu và cả sự lo sợ của các Đảng khác nhau. Cũng cần tính đến cả nhận thức của họ.

Để đạt được loại thiết kế này, trước hết cần đặt mọi thứ song song ngang bằng nhau. Sẽ là vô ích khi thảo luận nếu một bên có giá trị hơn bên kia, nhận thức này đúng hơn nhận thức kia.

Lý do tại sao phương pháp Sáu chiếc mũ tư duy lại được háo hức đón nhận bởi giới doanh nhân là nó là một phương pháp đơn giản cho các thiết kế mang tính xây dựng. Làm thế nào chúng ta có thể tìm được một cách như vậy? Điều này rất khác với việc cố gắng đạt tới một kết quả bằng cách tranh cãi xem ai đúng ai sai.

Trong phương pháp chiếc mũ trắng, tất cả thông tin được đặt ngang bằng nhau thậm chí cả khi thông tin đối lập nhau.

Trong phương pháp chiếc mũ vàng, các lợi ích và giá trị hữu hình được đặt ngang bằng nhau.

Trong phương pháp chiếc mũ đen, những lo sợ, nguy hiểm và các vấn đề tiềm tàng được đặt song song ngang bằng nhau.

Trong phương pháp chiếc mũ đỏ, sẽ có cơ hội để thể hiện cảm xúc.

Trong phương pháp chiếc mũ xanh, bạn phải cố gắng kết hợp tất cả những điều này thành một sản phẩm mà cả hai bên đều có thể chấp nhận được.

Kết quả này có thể do chiếc mũ vàng, đen, đỏ.

Sáng tạo hàng ngày

Sáng tạo không có gì kỳ lạ. Chúng ta sáng tạo hàng ngày. Bất cứ khi nào bạn viết một điều gì, bạn đang kết hợp các từ chuẩn để hình thành tình cảm hoặc những điều bạn muốn nói.

Khi bạn mặc quần áo vào buổi sáng, bạn đang kết hợp các bộ quần áo khác nhau để phục vụ cho một số mục đích, thoải mái, thời trang, ấm áp.

Bất cứ khi nào bạn nấu ăn, bạn đang sáng tạo, thiết kế một bữa ăn nếu bạn không theo một phương pháp bạn

thường làm hàng ngày.

Bất cứ thứ gì không phải là thói quen đều là thiết kế. Thiết kế có thể kết hợp nhiều thói quen khác nhau giống như thiết kế một chuyến du lịch qua thị xã có thể liên quan đến việc kết hợp các tuyến xe buýt khác nhau để đưa bạn tới nơi bạn muốn. Trong ví dụ cụ thể này, phân tích và thiết kế rất khác nhau. Phân tích ở đây là cố gắng chia chuyến đi thành những phần nhỏ. Thiết kế lại cố gắng hình thành chuyến đi bằng cách kết hợp các phần đó. Ở đâu, kết quả mong đợi giống với điểm đến thì ở đó thiết kế và phân tích có thể được sử dụng thay thế nhau. Nhưng nếu kết quả rộng hơn thì chúng ta không thể phân tích cái không tồn tại. Thiết kế một chiếc mũ mới cho cảnh sát trưởng có thể liên quan đến việc phân tích nhu cầu và yêu cầu nhưng khi đó chúng ta cần thiết kế. Bạn không thể phân tích kết quả cuối cùng vì kết quả duy nhất bạn có lúc đầu là chiếc mũ. Bạn có thể cố gắng để sửa khuyết điểm nhưng đó là giải quyết vấn đề chứ không phải thiết kế. Có những ý tưởng mới mà có thể bao gồm trong thiết kế nhưng không liên quan đến các vấn đề tồn tại. Ví dụ, chiếc mũ mới có thể trở thành một vũ khí hiệu quả.

Bây giờ chúng ta có thể thử phương pháp "thiết kế và kết hợp" trong 3 tình huống tư duy.

*Tình huống A:* Vấn đề bãi đậu xe

Phương pháp thiết kế: bản thảo có thể là một giải pháp mà thỏa mãn tất cả những người muốn sử dụng bãi đậu xe. Kết hợp nhu cầu với sự sẵn có của không gian. Nếu có ít ô tô hơn và mỗi xe chứa nhiều người hơn, các nhu cầu đó có thể được thỏa mãn. Vì vậy, gợi ý là chỉ cho

phép những người chở thêm 2 hoặc nhiều đồng điệp đi cùng được phép đỗ xe.

*Tình huống B:* Nhà hàng mới

Phương pháp thiết kế: Các yêu cầu bao gồm

- . Phổ biến
- . Danh tiếng
- . Được chú ý
- . Khách hàng được thỏa mãn
- . Thời trang

Kết quả là phải thuê một nhà báo. Anh ta sẽ được trả lương cộng với tiền hoa hồng trong việc kinh doanh của nhà hàng 6 tháng đầu tiên.

*Tình huống C:* Vấn đề các hình vẽ bậy.

Phương pháp thiết kế: Chúng ta cần ngăn chặn những người vẽ bậy mà không cần đến chi phí cho việc giám sát liên tục hoặc chi phí xóa chúng. Có thể một mùi khó chịu (giống như hydro sunfua) gần tường có thể ngăn chặn được họ.

## KẾT LUẬN CỦA BƯỚC PO

Bước tư duy PO là bước tư duy tạo sinh và hiệu quả. Đó là bước nổi vị trí hiện tại của chúng ta với nơi chúng ta muốn.

Bước PO tạo ra những khả năng. Một số khả năng tốt hơn những khả năng khác. Một vài khả năng cần được phát triển hơn trước khi đánh giá. Một số không thỏa mãn được tất cả hạn chế và yêu cầu. Một số lại thực tế hơn số còn lại. Một số lại đắt hơn.

Điều quan trọng phải nhớ là chức năng của bước PO là



tạo ra "các khả năng". Nếu bạn ngay lập tức đánh giá khả năng từ đầu, bạn sẽ kiên định với suy nghĩ của chính mình cần phải có sự đánh giá trước khi ý kiến được áp dụng. Việc đánh giá này diễn ra ở bước sau hay bước tư duy SO. Hãy tạo ra nhiều khả năng như có thể, phát triển và đánh giá chúng, và chọn cái tốt nhất để thực hiện. Đừng bao giờ cảm thấy rằng bạn có thể đơn giản hóa bước lựa chọn bằng cách giảm số lượng các khả năng có thể. Đó là kiểu tư duy không tốt và rất nguy hiểm. Bạn sẽ không thể có được kết quả tốt nhất nếu bạn thực hiện cách đó. Bước sáng tạo không nhất thiết phải tách rời với bước đánh giá. Chỉ thị bạn sử dụng phương pháp "tìm cái thông lệ", bạn mới cần phải chính xác ở mỗi bước. Nếu không bạn sẽ sử dụng sai ô. Nhưng đó chỉ là một trong 4 phương pháp. Bốn phương pháp được đưa ra trong mục này trong phương pháp tư duy PO không chồng chéo lên nhau mà tồn tại rất độc lập.

1. Phương pháp "tìm cái thông lệ" nghĩa là trở lại những kinh nghiệm từng trải của mình để tìm ra điều cần phải làm. Cầu nối giữa tình huống và hành động theo thông lệ là "xác định" xem cái ô nào mà tình huống đó thích hợp. Chúng ta có thể sử dụng phân tích để chia nhỏ tình huống phức tạp để làm cho việc xác định dễ dàng hơn.

2. Trong "phương pháp chung" chúng ta xác định nhu cầu theo nghĩa rộng, khái quát. Sau đó chúng ta cố gắng làm cho nó cụ thể hơn cho đến khi chúng ta tìm được một cách thực tế để thực hiện điều mình muốn.

3. Trong "phương pháp sáng tạo", chúng ta tạo ra các ý tưởng. Từ đó kiểm tra xem liệu chúng có đáp ứng nhu

cầu của chúng ta không. Chúng ta cố gắng sửa những ý tưởng này để phục vụ mục đích của mình.

4. Trong "phương pháp thiết kế và tổng hợp", chúng ta kết hợp các yếu tố khác nhau để xây dựng điều mình muốn.

## SO

### KẾT QUẢ LÀ GÌ?

SO... (Vây thì...)

SO what? (Vây thì cái gì?)

SO what is the Outcome? (Vây thì kết quả là gì?)

SO what do we do? (Vây thì chúng ta làm gì?)

SO this is what we do? (Vây thì đây là cái chúng ta làm?)

Mục đích của bước tư duy SO là thực hiện các khả năng ở bước PO và đưa ra kết quả cuối cùng từ những khả năng đó. Cuối bước PO, các khả năng đơn thuần chỉ là khả năng. Chúng ta phải phát triển và đánh giá chúng trước khi chúng trở thành những ý tưởng khả thi. Sau đó, chúng ta phải chọn một trong số rất nhiều ý tưởng khả thi này để sử dụng. Vì vậy mục đích chung của bước SO là phát triển và lựa chọn. Cuối bước SO, chúng ta sẽ có ý tưởng được chọn lựa. Ý tưởng này sẽ được thực hiện ở bước GO.

Quá trình tổng thể này đôi khi có thể bị rút ngắn. Ví dụ, nếu mục đích tư duy là lấy thông tin và thông tin này rất dễ lấy, bạn có thể đi trực tiếp từ bước LO tới bước GO. Tương tự, nếu phương pháp tìm cái thông lệ trong bước PO chỉ tìm được một thói quen, bạn có thể trực tiếp tới bước GO. Tuy nhiên, thậm chí trong trường hợp này,

cũng nên thực hiện phần đánh giá trong bước SO. Nhìn chung, tốt nhất nên gắn với phương pháp hoàn chỉnh trừ một số bước đôi khi có thể hơi ngắn.

Biểu tượng cho bước SO chỉ một "quá trình giảm" cuối cùng đưa ra kết thúc. Kết quả này được biểu hiện bởi mũi tên hướng về phía trước. Điều này có thể đối lập với biểu tượng của bước PO, bước tạo ra nhiều "khả năng".

## **CHUỖI**

Chuỗi trong bước SO như sau:

Phát triển

tới

Đánh giá

tới

Lựa chọn

tới

Quyết định

tới

Hành động (bước GO)

## **PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG**

Một số khả năng được tạo ra bởi quá trình sáng tạo trong bước PO có thể không hơn những ý tưởng ban đầu. Chúng là những khả năng thực sự như chúng cần nghiên cứu trước khi đánh giá. Điều này rất đúng với sản phẩm của "phương pháp sáng tạo" trong bước PO. Thậm chí

sản phẩm các phương pháp "tìm cái thông lệ" có thể cần phải sửa cho phù hợp với hoàn cảnh.

Bạn không nên đi ngay vào đánh giá và lựa chọn trong bước SO. Hãy dành thời gian để cải tiến và xây dựng ý tưởng.

### *Hình thành ý tưởng*

Tưởng tượng một thợ gốm làm một cái ấm trên bánh xe quay. Áp lực được đặt đúng chỗ để tạo hình mà người thợ mong muốn.

Trong quá trình sáng tạo, chúng ta không tạo ra ý tưởng phù hợp với những hạn chế mà nảy ra ý tưởng và sau đó sử dụng những hạn chế này để hình thành ý tưởng.

Một số hạn chế này có thể rất chung chung. Ví dụ, một ý tưởng phải hợp pháp. Chúng ta có thể hình thành ý tưởng, để có thực sự hợp pháp không? Ý tưởng về bãi đậu xe độc quyền để hạn chế những nhà sản xuất ô tô có thể không hợp pháp nhưng ý tưởng làm giảm chi phí sản xuất của những nhà sản xuất lại hợp pháp. Các ý tưởng phải được hình thành để thỏa mãn các nguyên tắc về hỏa hoạn và xây dựng ý tưởng có thể quá rườm rà hoặc quá phức tạp. Vì vậy nó cần phải đơn giản hơn, gọn nhẹ hơn.

Cũng cần phải đưa vào quá trình hình thành những hạn chế rất cụ thể. Ý tưởng có thể phải được thông qua bởi một người nhất định, người có rất nhiều khuyết điểm. Làm thế nào ý tưởng có thể được hình thành để tránh những khuyết điểm này.

### **TAILORING**

Một thợ may cắt bộ complê phải đủ với mảnh vải có sẵn. Vì vậy, tailoring là việc thay đổi ý tưởng cho phù

hợp với những gì mà một người hoặc một tổ chức có thể thực hiện ý tưởng.

Bản thân ý tưởng có thể rất tuyệt vời và có thể được hình thành một cách rất thành công tới những hạn chế, khuyết điểm. Nhưng ý tưởng này có phù hợp với chúng ta không? Một ý tưởng mà phù hợp cho một tổ chức lớn với đội bán hàng riêng có thể không thích hợp cho một tổ chức nhỏ không có đội bán hàng. Ý tưởng mà phù hợp với một người sôi nổi và thích hướng ngoại có thể không phù hợp với người trầm tính và thích hướng nội. Ý tưởng là tốt nhưng không thích hợp.

Chúng ta đặt câu hỏi: loại tổ chức hay loại người nào có thể thực hiện ý tưởng này? Khi đó chúng ta hỏi: Có phải chúng ta là loại người hay tổ chức đó không? Nếu câu trả lời là không thì chúng ta phải "tailor" ý tưởng cho phù hợp với những gì chúng ta có. Một nhà hàng nhỏ không đủ khả năng cung cấp những bữa ăn miễn phí cho những phiếu trả tiền được tặng ở siêu thị vì như vậy nhà hàng sẽ bị quá tải. Nhưng nếu những phiếu này có giới hạn thời gian và ngày nhất định thì nó có thể có giá trị.

### *Củng cố ý tưởng*

Chúng ta chú ý sức mạnh hoặc giá trị của những khả năng. Sau đó chúng ta cố gắng củng cố, tăng cường nó. Thể hiện đầu tiên của ý tưởng có thể không khai thác hết khả năng tiềm tàng của ý tưởng. Ví dụ, chơi xổ số có thể hấp dẫn hơn nếu người chơi được phép chơi với giải thưởng "cá cược" hoặc rất nhiều giải thưởng nhỏ hơn. Trong thực tế, họ sẽ chơi theo cả 2 cách và mua 2 vé thay vì 1. Vì vậy đừng thỏa mãn chỉ vì ý tưởng đó có vẻ tốt. Nó có thể thậm chí tốt hơn.

## *Sửa lỗi*

Đây là một phần quan trọng để phát triển bất kỳ một ý tưởng nào. Có thể có điểm yếu, có lỗi. Chúng ta cố gắng sửa cho chúng đúng. Nếu vấn đề nghiêm trọng, đây có thể trở thành một bài tập tư duy. Ý tưởng quảng cáo có thể có hiệu quả - làm thế nào chúng ta có thể loại bỏ rủi ro đó? Điểm yếu trong ý tưởng này có thể là nó phụ thuộc vào một người. Có thể khắc phục được điều đó không? Có thể khuyết điểm lớn nhất của ý tưởng này là nó mất quá nhiều thời gian? Nó có thể được thực hiện trong thời gian ngắn hơn không?

Ở đây chiếc mũ tư duy đen được sử dụng để liệt kê tất cả các khuyết điểm cũng như những nguy hiểm tiềm tàng. Đây không phải là một phần của quá trình đánh giá mà là một phần của quá trình phát triển. Bạn phải cố gắng vượt qua khó khăn.

## *Tính thực tiễn*

Điều này rõ ràng là cực kỳ quan trọng. Tính thực tiễn có thể xuất hiện trong bất kỳ tiêu đề phát triển nào nhưng nó cũng cần "hướng sự chú ý".

Ý tưởng này thực tế như thế nào? Ý tưởng có thể thực tế hơn không?

Thực tế ít thú vị hơn lãng mạn hay lợi nhuận, vì thế những người sáng tạo đôi khi thường không chú ý đến tính thực tế. Khi đó quá trình phát triển làm cho ý tưởng thực tế hơn.

Một ý tưởng thực tế là ý tưởng mà có thể được sử dụng ngay lập tức khi cần thiết không cần chờ những thay đổi lớn.

## *Chấp nhận*

Một ý tưởng có thể rất tuyệt vời nhưng không được chấp nhận: ý tưởng có thể không thể chấp nhận ở một thời điểm nhất định hoặc đối với một nhóm đặc biệt nào đó. Nếu ý tưởng tăng năng suất không được chấp nhận bởi lực lượng lao động hoặc bởi công đoàn thì đó là ý tưởng chết. Nếu ý tưởng đầu tư không được chấp nhận bởi ban lãnh đạo thì đó cũng là ý tưởng chết.

Dự đoán xem một ý tưởng có thể được chấp nhận hay không là vấn đề tìm hiểu nhận thức của những người khác. Gọi ý giới hạn không gian trong bãi đậu xe được sử dụng như là phần thưởng cho những nhân viên chăm chỉ nhất có thể không được chấp nhận bởi những người sử dụng hệ thống giao thông công cộng và những người phải sử dụng ô tô riêng để đi làm.

Vì vậy chúng ta cố gắng làm cho ý tưởng có thể chấp nhận được. Đôi khi, đây chỉ là vấn đề trình bày ý tưởng. Đôi khi đó là vấn đề bổ sung chút ít. Đôi khi toàn bộ ý tưởng cần phải thay đổi. Ý tưởng về bãi đậu xe có thể chấp nhận được nếu nó không áp dụng cho những người thực sự phải sử dụng ô tô riêng.

## *Chi phí*

Ý tưởng như thế nào? Việc thiết lập đất như thế nào? Điều hành đất như thế nào? Chú ý đến chi phí là việc cơ bản và phải có trong quá trình hình thành và sửa đổi luôn có một ngân quỹ và ý tưởng phải được thiết kế phù hợp với nó. Nếu không chú ý đến những hạn chế, khuyết điểm thì chi phí sẽ rất cao. Chi phí quan trọng đến mức mà nó cũng cần sự quan tâm đúng mức.

. Chi phí về mặt tài chính là gì?



. Chi phí về thời gian lãnh đạo?

. Chi phí do hao mòn?

Tất cả những vấn đề này sẽ lại xuất hiện nếu không đánh giá ý tưởng. Lúc này chúng ta quan sát những vấn đề này để cải tiến ý tưởng. Chúng ta có thể thực hiện ý tưởng với một người khác để giảm chi phí không? Chúng ta có thể có đồ làm ở Trung Quốc với giá rẻ hơn không? Chúng ta có thể thử điều đó ở một vùng nhỏ hơn không?

### *Đơn giản hơn*

Khi lúc đầu tiên nảy ra ý tưởng, ý tưởng luôn phức tạp hơn cần thiết. Điều này rất đúng với các ý tưởng sáng tạo. Vì vậy, nỗ lực phát triển được hướng tới việc đơn giản hóa ý tưởng. Một ý tưởng có thể đơn giản hóa mà không làm giảm giá trị. Ý tưởng mở rộng cột gôn trong một trận bóng đá khi không có bàn thắng có thể sẽ đơn giản hơn nếu bỏ thủ môn trong một thời gian ngắn cho đến khi có bàn thắng.

### *Nhận thức*

.Đôi khi chúng ta có những nhận thức ngoài khả năng và sau đó áp dụng những nhận thức này theo những cách khác nhau. Đây cũng là một phần của quá trình phát triển.

Nhận thức ở đây là gì? Làm thế nào chúng ta có thể áp dụng nhận thức đó một cách hiệu quả hơn?

Ý tưởng cung cấp cho khách hàng những danh mục bằng video có thể được thay đổi để tải các danh mục từ TV mỗi buổi sáng. Hoặc khách hàng có thể mang hàng đến và danh mục được in theo yêu cầu. Vì vậy sẽ có những danh mục theo yêu cầu khách hàng được tổ chức qua CD-ROM của máy tính. Việc mở rộng khái niệm cơ

bản dành cho khách hàng khi yêu cầu chi tiết và giá cả qua điện thoại và dành cho những người nhận hàng bằng fax.

## ĐÁNH GIÁ

Để phát triển các khả năng thành ý tưởng, chúng ta phải đánh giá:

- . Ý tưởng này có đáng thực hiện không?

- . Nó có thể thực hiện không?

Luôn có hai khía cạnh này. Nếu ý tưởng không đáng thực hiện, chúng ta không cần quan tâm tìm cách thực hiện nó. Nếu ý tưởng đáng để thực hiện, chúng ta phải đánh giá xem liệu nó có thể thực hiện. Không hay liệu chúng ta có thể thực hiện không.

Trong phương pháp sáu chiếc mũ tư duy, những chiếc mũ sau sẽ được sử dụng để đánh giá.

- . Chiếc mũ vàng để tìm giá trị và lợi ích

- . Chiếc mũ đen để tìm nguy hiểm, các vấn đề và các vấn đề tiềm tàng.

- . Chiếc mũ trắng để kiểm tra xem gợi ý có phù hợp với những gì chúng ta biết về tình huống không?

Trong chương trình tư duy CoRT, các công cụ đơn giản sau được sử dụng:

- . PMI tìm điểm cộng, trừ và thú vị về ý tưởng

C&S theo ý tưởng để xem chuyện gì sẽ xảy ra - đánh giá kết quả.

*Giá trị và lợi ích:*

Chúng ta có thể phân biệt được giá trị và lợi ích.

Chúng ta có thể nói rằng giá trị nằm bên trong vật và lợi ích là giá trị mà một người nhận được từ vật đó.

Nói cách khác, lợi ích luôn liên quan đến con người.

Lợi ích của việc sở hữu một thỏi vàng có thể là:

- . Chống lạm phát
- . Có cái để khoác lác
- . Có thể bán lấy tiền
- . Có ích như một cái chặn cửa
- . Có thể biến thành đồ trang sức
- . Có thể cho vay.

Những lợi ích này phụ thuộc vào con người và hoàn cảnh. Ví dụ, khi tỷ lệ lãi suất cao, bạn không có lãi từ số tiền bị khóa trong thỏi vàng. Khi đó bạn sẽ có lợi khi có tiền và đầu tư vào đó. Mặt khác, trong thời kỳ lạm phát, vàng giữ giá trị hơn tiền. Khoe khoang có thể có lợi cho một số người nhưng với những người khác đó sẽ là một nguy hiểm vì điều đó rất hấp dẫn đối với trộm. Nói chung, việc so sánh giữa lợi ích và giá trị không có ích lắm. Giá trị là một loại tài sản của lợi ích tiềm tàng. Tuy nhiên, hai điều này có thể được sử dụng thay thế cho nhau.

Luôn luôn rất có ích khi đánh giá các giá trị và lợi ích trước. Nếu giá trị và lợi ích rất thấp hoặc không có thì rõ ràng không cần thiết phải tiếp tục vì ý tưởng không đáng sử dụng. Khi bạn cố gắng hết sức để tìm giá trị và vẫn không thể tìm thấy thì ý tưởng có thể bỏ qua hoặc cất nó đi. Tuy nhiên, nếu bạn tìm thấy những giá trị và lợi ích nhất định khi đó bạn sẽ có động lực hơn để vượt qua khó khăn có thể có trong gợi ý. Bạn sẽ có động lực hơn để tìm cách thực hiện gợi ý.

Việc tìm giá trị và lợi ích là không dễ. Bạn thực sự phải cố gắng.

- . Lợi ích là gì?
- . Lợi ích cho ai?
- . Chúng bắt nguồn như thế nào?
- . Lợi ích phụ thuộc vào cái gì?
- . Lợi ích lớn như thế nào?
- . Tính bảo đảm của lợi ích?

Có một gợi ý làm một cái nắp đặc biệt cho hộp kem đánh răng. Nắp đặc biệt này sẽ có trái lỗ to thông qua. Lợi ích của nó là gì?

"Người sử dụng có thể treo hộp kem đánh răng lên móc". Các thành viên gia đình khác nhau có thể có những nhãn khác nhau.

"Người bán hàng có thể treo hộp kem đánh răng trên giá và như vậy sẽ tiết kiệm được chỗ trên giá".

"Nhà sản xuất có thể không phải đặt kem đánh răng vào thùng. Giảm sử dụng thùng giấy sẽ giảm rác thải và cần ít cây lấy gỗ hơn..."

Khi tìm giá trị và lợi ích, chúng ta cần hướng tới tương lai. Lợi ích sẽ kéo dài bao lâu? Có những trường hợp nào mà lợi ích sẽ biến mất? Có thêm lợi ích nào sẽ xuất hiện sau đó.

Khi đánh giá những khó khăn, chúng ta phải nhìn vào tương lai để thấy những vấn đề tiềm tàng. Tuy nhiên, đối với lợi ích, thì lợi ích tương lai thường không được sử dụng nhiều nếu không có lợi ích tức thời. Điều này không hoàn toàn đúng, nếu không sẽ không thể bán được bảo hiểm nhân thọ. Các quyết định đầu tư được đưa ra dựa trên những nền tảng dài hơn. Nhưng nhìn chung ý tưởng

không thực sự hấp dẫn nếu không có lợi ích tức thì.

*Lợi ích có thể bao gồm:*

- . Nhiều hơn một giá trị
- . Giá trị mới
- . Sự đa dạng
- . Chi phí ít hơn
- . Thuận tiện
- . Ít rắc rối
- . Đơn giản hơn
- . Uy tín
- . Nhân tố tốt
- . An toàn
- . Thoải mái
- . Vui vẻ
- . Hòa bình

Nhạy cảm với giá trị và lợi ích là rất quan trọng. Điều này có nghĩa phải sẵn sàng nhìn thấy giá trị và lợi ích thậm chí nếu chúng không rõ ràng. Đôi khi chúng ta chỉ tìm những giá trị rõ ràng như việc kiếm tiền. Những giá trị như "sự thoải mái trong tinh thần" thường bị bỏ qua nhưng trong thực tế chúng rất quan trọng. Vì vậy bạn hãy liệt kê những giá trị và lợi ích vô hình của mỗi khả năng.

*Khó khăn và nguy hiểm:*

Rõ ràng các vấn đề như nguy hiểm và khó khăn trong việc thực hiện có thể được chú ý ở đây nhưng chúng sẽ được đề cập sau. Ở đây chúng ta nói rằng "Giả sử có thể thực hiện được ý tưởng, có những khó khăn, nguy hiểm gì?"

Nếu khó khăn và nguy hiểm là tương đối và không thể

vượt qua, khi đó chúng ta không cần nghiên cứu tính khả thi của ý tưởng và chúng ta không muốn sử dụng nó.

"Ý tưởng có thể làm một số người buồn"

"Ý tưởng có thể làm hại đến danh tiếng của chúng ta hoặc làm hại đến cái gì khác chúng ta đang thực hiện"

"Ý tưởng có thể quá đắt hoặc chi phí có thể leo thang"

"Sản phẩm có hại"

"Ý tưởng không hiệu quả"

"Ý tưởng quá phức tạp"

"Ý tưởng không hấp dẫn"

Ba khía cạnh chính của việc đánh giá là:

1. Ý tưởng không chia được cái cần chia.
2. Ý tưởng thực sự gây ra thiệt hại cho chúng ta, cho danh tiếng của chúng ta hoặc cho người khác.
3. Chi phí quá cao.

Trong việc đánh giá, chúng ta cần thực hiện rất nhiều tư duy "dự đoán". Chúng ta cần tưởng tượng và hình dung ra chuyện gì có thể xảy ra. Chúng ta cần tưởng tượng các tình huống khác nhau và kết hợp các tình huống này lại với nhau. Chúng ta có thể cần phải tưởng tượng phản ứng của đối thủ. Nếu chúng ta hạ giá vé máy bay, họ có thể hạ thấp hơn, kết quả chúng ta phải chịu hậu quả nhiều nhất.

Danh sách các điểm bất lợi nên được đưa ra trình bày.

Nếu ý tưởng dường như rất tốt, khi đó một sự nỗ lực cuối cùng có thể vượt qua những khó khăn ban đầu. Trên lý thuyết, những khó khăn đó cần phải được chú ý trong bước "phát triển" nhưng chúng có thể không được chú ý.

*Tính khả thi*

Đây là khía cạnh thứ ba của đánh giá. Chúng ta thích

các ý tưởng. Nó có nhiều lợi ích. Khó khăn không quá nghiêm trọng. Vì vậy chúng ta muốn thực hiện ý tưởng. Chúng ta có thể không? Ý tưởng có khả thi với chúng ta không? Lúc này, tính khả thi phụ thuộc vào việc ai là người đang sử dụng ý tưởng.

"Có những cơ chế cho việc thực hiện nó không?"

" Ý tưởng có thể được thực hiện qua các kênh thông thường không?"

"Chúng ta có đủ nguồn (con người, thời gian, tài chính) để thực hiện không?"

"Chúng ta có động lực để thực hiện không?" "Chúng ta có năng lực để thực hiện không?" " Ý tưởng sẽ được thông qua và chấp nhận?"

"Tôi thực sự muốn thực hiện?"

Có những ý tưởng hay mà chúng ta cảm thấy chúng ta nên thực hiện nhưng lại thực sự không muốn thực hiện. Có những ý tưởng khác có thể không tốt bằng nhưng chúng ta muốn thực hiện. Động lực là một phần trong tính khả thi. Nếu không có động lực, ý tưởng sẽ không được thực hiện. Thậm chí khi hội hoàn toàn có thể thực hiện nó. Vì vậy, lúc này cần đến việc đánh giá cảm xúc ở chiếc mũ đó.

Có thể có những cơ chế mà qua đó ý tưởng có thể được thực hiện. Hoặc, chúng ta có thể phải thiết lập những cơ chế mới. Chúng ta có thể tìm đối tác.

Làm thế nào để thiết lập một cái gì đó để thực hiện ý tưởng có thể trở thành trọng tâm tư duy mới. Mục đích của tư duy (bước TO) là: làm thế nào để thực hiện ý tưởng này?

Bước tư duy SO không cần nghiên cứu đầy đủ các chi

tiết thực thi. Điều đó sẽ được làm trong bước GO. Nhưng việc đánh giá tính khả thi không cần phải có ý tưởng rõ ràng rằng có khả thi hay không.

1. Hoàn toàn khả thi
2. Khả thi nếu cố gắng
3. Khả thi nhưng có khó khăn
4. Không khả thi

### *Lựa chọn*

Cả phát triển và đánh giá đều phải dựa vào mỗi ý tưởng một cách độc lập. Làm thế nào chúng ta phát triển ý tưởng đó? Làm thế nào chúng ta đánh giá ý tưởng đó lúc này.

. Chúng ta có thể không có ý tưởng đủ hấp dẫn để thực hiện.

. Chúng ta có thể có ý tưởng rõ ràng tốt hơn ý tưởng khác.

. Chúng ta có thể có một vài ý tưởng hay và cần chọn giữa chúng.

. Chúng ta có rất nhiều ý tưởng hay.

Một người phụ nữ đẹp có rất nhiều người cầu hôn chỉ có thể kết hôn với một trong số những người ấy. Vì vậy, cô ấy phải lựa chọn.

Ở đây chúng ta sẽ giả sử rằng chúng ta chỉ có thể sử dụng một trong số các ý tưởng khả thi. Điều này không luôn đúng vì có rất nhiều trường hợp khi chúng ta có thể sử dụng vài ý tưởng. Trong bất cứ trường hợp nào, ý tưởng không được chọn không được loại bỏ mà phải giữ lại cho tương lai hoặc thậm chí "bán" cho tổ chức khác.

Lúc này, trong quá trình tư duy, chúng ta có thể hơi tàn nhẫn. Chúng ta thiết lập những ưu tiên và nên tăng



chọn lựa và sau đó bỏ những cái không dùng đến. Ví dụ, bạn có thể có một lựa chọn rất đơn giản:

"Tôi sẽ quan tâm đến những ý tưởng mà tôi thích thú nhất".

Đây là việc chọn lựa trong chiếc mũ đỏ.

*Mạnh hơn và yếu hơn*

Đây là phương pháp lựa chọn rất đơn giản. Bạn chia các khả năng thành 2 nhóm - 1 nhóm mạnh hơn và 1 nhóm yếu hơn. Việc đánh giá cái nào mạnh hơn cái nào yếu hơn dựa trên cảm giác chung về lợi ích, nguy hiểm, tính khả thi và trực giác.

Sau đó bạn chia nhóm mạnh hơn thành hai nhóm mạnh hơn và yếu hơn.

Bạn tiếp tục cho đến khi chỉ còn lại rất ít khả năng. Bạn so sánh những khả năng này một cách chi tiết hơn.

*Vào và ra*

Bạn có thể chọn một phẩm chất hay một đặc tính mà tất cả những ý tưởng khả thi cần phải có. Ví dụ, chọn nơi sống bạn có thể nói, "Đó phải là nơi chỉ mất nhiều nhất một giờ đến nơi làm việc". Những khả năng nào có đặc điểm này thì thỏa mãn. Số còn lại bị loại bỏ.

Bạn có thể chọn một phẩm chất hay một đặc tính mà không nhất thiết phải có trong ý tưởng. Ví dụ, bạn có thể nói "Tôi không muốn ý tưởng nào quá đắt". Vì thế, bạn hãy loại bỏ tất cả những ý tưởng nào đắt. Và chọn những ý tưởng nào không đắt. Có thể có nhiều hơn một đặc điểm "lựa chọn" và nhiều hơn một đặc điểm "loại bỏ".

*Những ưu điểm*

Để đánh giá ý tưởng, bạn sẽ cần phải am hiểu các loại lợi ích phát sinh cũng như những khó khăn. Bạn cũng có

thể trở lại bước TO để xác định lại nhu cầu tư duy của bạn. Bạn muốn đạt được điều gì? Từ đây, bạn có thể kết hợp nhiều ưu điểm như nền tảng để chọn lựa, có thể có nhiều như 12 hoặc ít như 4.

Bây giờ bạn kiểm tra từng khả năng trong danh sách này. Những khả năng này có thể là khả năng của bạn hoặc xuất hiện sau quá trình lựa chọn như trên. Bạn có thể trả lời "có" hoặc "không" tùy thuộc vào việc liệu khả năng có phù hợp với những ưu điểm đặc biệt đó. Bạn phải xem khả năng nào phù hợp nhất với các ưu điểm đó.

Nếu bạn muốn, bạn có thể làm cho mỗi ưu điểm trở nên quan trọng. Vì vậy, một khả năng được ưu tiên số 1 được 10 điểm, khả năng được ưu tiên thứ 10 chỉ đạt 1 điểm. Vì thế, hãy thêm điểm và người chiến thắng có thể là khả năng bạn nên chọn.

Một cách khác là không sử dụng câu trả lời đơn giản "có" hoặc "không" để chỉ ra liệu một khả năng có được ưu tiên không mà hãy đưa ra mức độ phù hợp từ 1 đến 5.

Một khả năng đạt 5 điểm ưu tiên là đủ nhưng khả năng chỉ đạt một điểm ưu tiên chỉ đạt thôi. Cả hai phương pháp này có thể kết hợp với nhau nhưng đó là việc khá phức tạp. Mục đích là biến chất lượng thành số lượng và sau đó chọn cái có số lượng lớn hơn.

### *So sánh trực tiếp*

Khi chỉ còn một vài khả năng, chúng ta có thể so sánh trực tiếp giữa chúng

"Lợi ích của khả năng này so với khả năng khác là gì?"

"Khó khăn của khả năng này so với khả năng khác là gì?"

"Về tính khả thi chúng khác nhau như thế nào?"

"Lợi ích hay nguy hiểm quan trọng hơn đối với chúng ta?"

Lòng tham, sự sợ hãi và tính lười biếng

Trong một cuốn sách khác, khóa học tư duy của De Bono, tôi đưa ra một cách lựa chọn đơn giản. Nó dựa trên 3 yếu tố: lòng tham, sự sợ hãi và tính lười biếng. Vì vậy, chúng ta sẽ lần lượt thực hiện từng khả năng để xem cái nào trong ba yếu tố này có thể áp dụng.

"Tôi thích ý tưởng này vì nó đem lại nhiều ích lợi" (yếu tố lòng tham)

"Tôi không thích ý tưởng này vì tính không chắc chắn và nguy hiểm (sự sợ hãi)

"Tôi không thích ý tưởng này vì nó quá phức tạp và đòi hỏi nhiều nỗ lực (lười biếng)

Thông thường chúng ta sẽ kết hợp các yếu tố này nhưng trong mỗi trường hợp, sẽ có một yếu tố quan trọng giúp bạn lựa chọn hay từ bỏ nó.

*Đánh giá cuối cùng*

Sau khi lựa chọn, bạn sẽ thực hiện đánh giá lần cuối cùng.

. Lợi ích thực sự bạn hi vọng là gì?

. Những vấn đề gì có thể xảy ra?

. Nó khả thi như thế nào?

Cần phải xem xét một cách cẩn thận hậu quả của việc thực thi ý tưởng.

## QUYẾT ĐỊNH

Quyết định thường được sử dụng thay thế cho "lựa

chọn". Bạn có thể quyết định chọn khả năng nào. Bạn có thể quyết định đi đường nào. Phụ nữ có thể quyết định kết hôn với người nào.

Trong phần này, tôi sẽ coi "quyết định" là việc đi/không đi. Chúng ta có làm hay không làm? Đây là cách sử dụng quyết định khá phổ biến. Chúng ta có chuyển tới thị trấn khác hay không? I có chấp nhận công việc này hay không?

Bạn có thể nói rằng quyết định đã được thực hiện trong bước lựa chọn nhưng có rất nhiều điều mà dễ hợp để đưa vào bước quyết định. Những vấn đề đó sẽ được đề cập ở đây.

Phương pháp quyết định

. Phương pháp quyết định là gì?

. Ai quyết định?

. Đây là quyết định cuối cùng hay chỉ là quyết định của một bước?

. Ai đủ khả năng để quyết định?

Quá trình này quan tâm đến bản thân quyết định hơn là nội dung của nó. Quyết định thực hiện trong ban nghiên cứu không giống quyết định đầu tư ở cấp lãnh đạo. Một người sợ tự quyết định hay cả gia đình cùng tham gia? Ai có vị trí quan trọng nhất quyết định nghề nghiệp của bạn.

Yêu cầu của quyết định

. Tại sao chúng ta cần quyết định?

. Chúng ta hi vọng có được gì từ quyết định này?

. Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta không làm gì cả?

. Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta chờ đợi?

. Ai cần quyết định này?

. Quyết định này là một sự xa hoa hay cần thiết?

Điều này trở thành một vấn đề khó khăn vì tất cả mọi sự thay đổi đều liên quan đến sự mạo hiểm. Vì vậy có những người thường phản đối bất cứ quyết định nào vì sợ rủi ro. Tuy nhiên đôi khi không thực hiện quyết định mới thực sự mạo hiểm. Điều này thường khó nhận thấy. Cơ hội có thể biến mất. Mọi thứ có thể nhanh chóng xấu đi nếu không ai chú ý. Các đối thủ cạnh tranh của bạn có thể vẫn phát triển. Nguy hiểm của việc không làm gì cả sẽ dần rõ hơn, nhưng trước lúc đó có thể đã là quá muộn để làm bất cứ điều gì. Các tổ chức nổi tiếng thường phá sản vì điều này. Họ tin rằng chỉ cần duy trì là đủ.

#### *Áp lực quyết định*

"Áp lực để quyết định là gì?"

. Đây có phải là một khó khăn không?

. Có áp lực về thời gian không?

. Ai gây ra áp lực?

. Phải vội vã gì?

Một số thứ nhất định có giới hạn thời gian. Việc đăng ký phải thực hiện trước một ngày nhất định. Giá cả thay đổi, bạn cần phải quyết định.

#### *Viễn cảnh*

. Viễn cảnh khi chúng ta thực hiện quyết định này là gì?

. Viễn cảnh tương lai như thế nào?

Chúng ta không chỉ nhìn vào hậu quả của quyết định mà còn nhìn vào thế giới ở đó quyết định được thi hành. Chúng ta chỉ có thể dự đoán tương lai. Chúng ta có thể có một dự đoán lạc quan nhất và một dự đoán bi quan nhất và đưa ra quyết định có giá trị ở giữa hai cực này.

## Rủi ro

Đây là một yếu tố cực kỳ quan trọng trong quyết định, lựa chọn, đánh giá. Rủi ro được đề cập ở đây vì ở bước quyết định đánh giá rủi ro là cần thiết. Có rất nhiều loại rủi ro.

. Ý tưởng có thể hoạt động không tốt như chúng ta tưởng.

. Ý tưởng được thực hiện không tốt

. Ý tưởng có thể không đạt được mục tiêu

. Ý tưởng có thể làm hại chúng ta

. Hoàn cảnh có thể thay đổi và làm cho ý tưởng vô hiệu hoặc rất nguy hiểm.

. Phản ứng của đối thủ có thể làm hỏng ý tưởng hoặc gây hại cho chúng ta.

. Mọi thứ có thể thay đổi (tỷ lệ lãi suất, qui tắc...)

Vì vậy có rủi ro "thâm hụt", ở đó ý tưởng không hoạt động tốt như chúng ta nghĩ.

Có rủi ro "nguy hiểm", ở đó kết quả tồi hơn cả lúc bắt đầu.

Có rủi ro "không chắc chắn", ở đó những thay đổi bất ngờ có thể dẫn đến cả hai rủi ro trên.

Chúng ta cần nhận thức được rủi ro. Chúng ta cũng cần tìm cách giảm rủi ro.

Chúng ta có thể giảm rủi ro bằng cách lập kế hoạch một cách cẩn thận và đào tạo.

Chúng ta có thể kiểm tra ý tưởng trong chương trình thí điểm, kiểm tra thị trường hoặc các nhóm trọng tâm.

Chúng ta có thể giảm thiệt hại bằng cách.

Chúng ta có thể hạn chế rủi ro bằng bảo hiểm hoặc bằng cách sử dụng các phát sinh tài chính.

Chúng ta không cần bỏ tất cả trứng vào một rổ.

Bất cứ thứ gì liên quan đến tương lai đều có rủi ro. Thậm chí việc thực hiện một công việc quen thuộc cũng có rủi ro trong một thế giới đầy biến động này. Những người thợ rèn bị phá sản không phải vì lỗi của họ.

### *Hậu quả*

Vì vậy sau khi chú ý đến phương pháp quyết định, nhu cầu và áp lực, rủi ro và lợi nhuận của việc chọn lựa chúng ta cần phải đưa ra quyết định. Quyết định luôn phải cân bằng giữa nhu cầu, lợi ích và rủi ro. Khi nhu cầu là rủi ro tương tự, thì rủi ro cân bằng với nhu cầu. Chúng ta phải cẩn thận và cố gắng rủi ro tới mức có thể bằng sáng tạo và sự ủng hộ. Nếu nhu cầu lớn, lợi ích cũng rất lớn. Vì vậy, cuối cùng nhu cầu tạo nên quyết định.

Chúng ta phải làm gì đó. Đây là điều tốt nhất chúng ta có thể làm.

## **XEM LẠI: CÁC LÝ DO**

Khi đã lựa chọn hoặc quyết định, rất cần thiết xem lại để kiểm tra một cách chi tiết lý do tại sao lại lựa chọn và quyết định như vậy. Điều này tại sao lại được chọn? Tại sao lại loại bỏ lựa chọn khác? Tại sao lại quyết định như vậy?

"Tôi quyết định điều này vì tôi tin rằng mọi thứ sẽ tồi tệ hơn nếu tôi không làm gì cả. Đây là những lý do tại sao tôi tin tưởng điều này..."

"Tôi lựa chọn cái này vì những lợi ích sau... Tất cả

những lợi ích này rất quan trọng và có tính khả thi".

"Tôi loại bỏ lựa chọn đó vì nó yêu cầu những kỹ năng chúng ta không có".

"Tôi loại bỏ lựa chọn đó vì nó không thích hợp với chúng ta".

"Tôi quyết định như vậy vì tôi cảm thấy đúng - cơ sở là trực giác"

Khi bạn thực hiện điều này, bạn sẽ rất ngạc nhiên bởi các lý do dường như rất yếu. Bạn có thực sự chọn lựa hay quyết dựa trên những lý do đó? Bạn có thực sự xác định được quyết định của mình theo cách này.

Việc "kiểm tra nhận thức sau" này rất hữu ích. Đôi khi nó có thể quay lại bắt chúng ta xem lại lựa chọn hay quyết định. Kiểm tra này cũng cho thấy rằng quyết định là xuất phát từ trực giác hay từ chiếc mũ đỏ. Điều này không có nghĩa là quyết định đó sai. Nhưng chúng ta nên biết điều này.

Cũng có thể có một chiếc mũ đỏ cuối cùng.

"Tôi cảm thấy gì về quyết định này?"

"Tôi có vui với quyết định này không?"

## KẾT LUẬN CỦA BƯỚC GO

Mục đích của bước SO là xem xét các khả năng ở bước tạo sinh PO và giảm chúng xuống chỉ còn một lựa chọn duy nhất.

Có hướng phát triển ở đó các ý tưởng được phát triển hơn. Chúng được xây dựng, phát triển. Các khuyết điểm có thể vượt qua được. Các ý tưởng trở nên thực tế hơn, có



thể chấp nhận hơn và đơn giản hơn. Đây là bước sáng tạo và có tính xây dựng để chúng ta chọn được điều tốt đẹp nhất trong ý tưởng.

Sau đó đến bước đánh giá. Mỗi ý tưởng giờ đây được đánh giá. Các ý tưởng và giá trị là gì? Có những khó khăn và nguy hiểm gì? Ý tưởng này có khả thi với chúng ta không? Ở bước này, chúng ta vẫn đang giải quyết từng khả năng một cách riêng biệt. Tiếp đến là bước lựa chọn, ở đó một ý tưởng phải được lựa chọn từ nhiều ý tưởng (không cần thiết phải luôn là một). Có rất nhiều cách lựa chọn. Một vài phương pháp đơn giản có thể giảm số lượng khả năng một điểm mà có thể so sánh trực tiếp được.

Cuối cùng là bước quyết định? Chúng ta có tiếp tục với ý tưởng hay không? Chúng ta cần kiểm tra nhu cầu quyết định, áp lực và phương pháp. Chúng ta cần đánh giá rủi ro và tìm cách giảm rủi ro. Nếu nhu cầu và phần thưởng hi vọng vượt qua rủi ro, chúng ta cần quyết định tiếp tục.

Lúc này, ý tưởng được chọn được đưa tới bước tư duy cuối cùng: bước GO.

# GO

## THỰC HIỆN TƯ DUY

**GO!**

**GO forward**

**GO ahead**

**Let's GO**

**Go to it**

**Get GOing**

Biểu tượng chỉ tiến lên trước và phía trên từng bước một. Nó gợi ý xây dựng một cái gì đó hướng lên trên. Nó gợi ý cần phải có tính xây dựng. Đây là nét liền. Nó không còn là khả năng nữa. Chúng ta cần làm cho nó xảy ra.

Hành động không là phần cần thiết của tất cả tư duy là hoàn toàn đúng. Mục đích của tư duy có thể là thu nhập thông tin. Mục đích của tư duy có thể là khám phá chung. Mục đích của tư duy có thể là hiểu điều gì đó thông qua phân tích. Mục đích của tư duy có thể là giải quyết một vấn đề trí tuệ như toán học. Mục đích của tư duy có thể để viết một điều gì đó. Mục đích của tư duy có thể là tạo ra hành động để thực hiện. Có rất nhiều ví dụ khác mà không cần hành động trong tư duy. Vì vậy bước GO xoay quanh tư duy. Nếu mục đích của tư duy là làm một bản báo cáo thì bạn hãy làm bản báo cáo đó. Tuy

nhiên, đó sẽ là sai lầm lớn khi tin rằng tất cả các tư duy đều không cần hành động. Đó cũng là một sai lầm lớn khi tin rằng hành động là việc của người khác. Thật sai lầm khi tin rằng có những "người tư duy" và có "người thực hiện" và hai người đó là riêng biệt. Đây là ý kiến sai lầm đã được khuyến khích bởi kiểu giáo dục truyền thống. "Hành động" dành cho những người không thể tư duy. "Hành động" được xem là rất dễ.

Quan điểm này đặc biệt được khuyến khích bởi Socrates nói riêng và bộ ba nhà triết học cổ đại nói chung. Socrates tin rằng "kiến thức là tất cả". Nếu bạn có nhận thức đúng, bạn sẽ hành động đúng. Điều đó không phải bàn cãi. Tuy nhiên điều này chỉ đúng một phần. Nếu bạn là một lái xe có kinh nghiệm, điều đó là đủ để biết đường tới đích. Phần lái xe là quá dễ dàng và quen thuộc. Có khi thế giới hơi giống điều này, hành động quen thuộc đơn giản được thực hiện trong thế giới ổn định, ít thay đổi. Ngày nay, mọi thứ đã khác, thế giới luôn thay đổi. Hành động không còn đơn giản và rõ ràng nữa.

## KHẢ NĂNG ĐIỀU KHIỂN

Cách đây vài năm, tôi phát minh ra từ "Operacy" (khả năng điều khiển). Có một lý do cho điều này. Giáo dục tự hào về "khả năng về số" (khả năng liên quan đến các con số và toán học) và "khả năng đọc, viết". Tuy nhiên, khi học sinh tốt nghiệp, họ bước vào cuộc sống ở đó cần hành động. Đó không còn là vấn đề phản ứng với những gì đặt

trước mặt bạn.

Đó không còn là vấn đề được cho một số thông tin và yêu cầu giải quyết một vấn đề. Bạn phải tự làm từ đầu. Bạn phải tìm thông tin. Bạn phải tạo ra khả năng, quyết định và hành động. Đối với tôi "khả năng điều khiển" cũng rất quan trọng. Khả năng về số và khả năng đọc, viết là chưa đủ.

Khả năng điều khiển bao gồm các kỹ năng hành động và làm chúng xảy ra.

## **SẢN PHẨM ĐƠN GIẢN**

Mục đích của bước tư duy GO là nối sản phẩm của bước SO với bước TO.

Rõ ràng, chúng ta có thể chia tư duy thành 2 phần riêng biệt.

. Phần I: "Tôi muốn một giải pháp cho vấn đề này"

. Phần II: "Tôi muốn một cách để thực hiện giải pháp"

Trong một số trường hợp, không có sự lựa chọn về việc thực hiện kết quả tư duy phức tạp như chính tư duy. Tuy nhiên, ở những vấn đề ít phức tạp hơn, bước GO chỉ ra hành động cần thiết để thực hiện kết quả cuối cùng. Ví dụ giải quyết vấn đề. Tầm quan trọng của việc bao gồm hành động này trong bước GO là giải quyết vấn đề phải thực tế vì bạn sẽ phải biết làm thế nào áp dụng điều đó. Bạn không nên để nó như một "giải pháp" cho ai đó sử dụng. "Sản phẩm đơn giản" ý tôi nói đến những tình huống ở đó hầu hết việc tư duy được thực hiện trước bước GO. Danh sách những tình huống như vậy đã được nêu ở

trên.

Trong những trường hợp như vậy, bước GO không hơn gì một kết luận.

"Tôi đã tìm ra chủ đề và thu thập được rất nhiều thông tin"

"Tôi đã tìm thấy chủ đề và bây giờ đang viết báo cáo"

"Tôi tin rằng bây giờ tôi có thể giải thích rõ ràng chuyện gì đã xảy ra"

"Chúng ta quyết định nên tiến hành chiến dịch quảng cáo này"

. Chúng ta đã có kế hoạch cho dự án mới này. Bây giờ chỉ là vấn đề sửa và trưng bày chúng thôi"

"Đàm phán của chúng ta đã thành công và đi đến quyết định"

Trong tất cả các trường hợp trên, công việc tư duy đã được thực hiện phần lớn rồi. Có thể vẫn còn một vài công đoạn kết thúc như đưa ra kế hoạch, viết báo cáo, ký quyết định. Trong tất cả các trường hợp trên, không có nghĩa rằng bước GO là không cần thiết. Đơn giản chỉ là bước GO rất đơn giản và ngắn gọn. Một con đường vẫn là một con đường.

## CÁC KÊNH THÔNG THƯỜNG

Bạn đã quyết định phim nào bạn muốn xem, vậy hãy đến rạp chiếu phim và xem phim. Hành động ở đây rất quen thuộc. Bạn đã chọn nhà để mua, vậy hãy làm những thủ tục thông thường để mua đi. Có thể có những lúc bạn phải dừng để nghĩ lại, ví dụ vấn đề tài chính

nhưng cơ chế hành động đã được sắp đặt và biết đến.

Nếu bạn đang làm việc cho một tổ chức lớn, vai trò của bạn có thể là đưa ra quyết định hoặc đưa ra hợp đồng. Cơ chế là phải thực hiện hợp đồng. Vì vậy, ở bước GO bạn có thể tự nói: "Kênh nào, cơ chế nào được đưa ra để thực hiện kết quả tư duy?"

"Có thể có những kênh thông thường rất tốt".

"Có thể có những kênh thông thường mà chỉ khá tốt.

"Có thể có một vài kênh thông thường mà bạn cảm thấy bạn có thể làm tốt hơn.

"Có thể không có kênh thông thường nào và bạn phải "thiết kế" kế hoạch hành động của mình.

## THIẾT KẾ HÀNH ĐỘNG

Trong cuốn sách của tôi "các cơ hội", tôi đã giới thiệu khái niệm "hộp giả thuyết". Hành động có thể được chia thành những thứ hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của bạn và những thứ bạn phải chờ đợi "kết quả".

Bạn có thể lên ô tô và lái xe tới một cửa hàng để mua một máy tính. Việc đó nằm trong khả năng kiểm soát của bạn. Nếu cửa hàng có máy tính, bạn sẽ mua nó. Nếu cửa hàng không có máy tính bạn sẽ hỏi ở đâu có và lái xe tới đó. Thiết kế hành động có nghĩa là phải đặt nhiều thứ trong tầm kiểm soát và cũng là thiết kế hành động xảy ra sau "hộp giả thuyết".

Vì vậy, nếu bạn ở nhà gọi điện cho các cửa hàng máy tính khác nhau để xem cửa hàng nào có thể mang máy tính bạn muốn đến, bạn sẽ tiết kiệm rất nhiều thời gian.

Tuy nhiên, cuộc sống đầy những chữ "nếu". Trong ví dụ trên, bạn có thể nói:

- . Nếu ô tô nổ máy.
- . Nếu ô tô có đủ nhiên liệu.
- . Nếu tôi tìm được nơi đỗ xe.
- . Nếu cửa hàng mở.
- . Chúng ta bỏ qua những chữ "nếu" nhỏ bé này và tập trung vào cái lớn hơn.

Vì vậy chúng ta có thể chia hành động thành:

- . Hành động có thể thực hiện.
- . Hành động phụ thuộc vào kết quả của "hộp giả thuyết".

"Hộp giả thuyết" có thể đòi hỏi thông tin "hộp giả thuyết" có thể yêu cầu ai đó làm gì. "Hộp giả thuyết" có thể tìm xem cái này có thể thành công hay không.

Đôi khi "hộp giả thuyết" quan trọng đến mức mà chúng trở thành trọng tâm tư duy. Thông thường một "hộp giả thuyết" sẽ điều tra tính khả thi, sự chấp nhận hay chi phí. Bạn có thể hỏi nhân viên có muốn tổ chức cách thức vào bãi đậu xe. Họ có thể chấp nhận hoặc loại bỏ ý kiến này. Để xây dựng công việc kinh doanh cho nhà hàng mới, bạn có thể thuê một nhà quảng cáo. Nhưng trước tiên, bạn sẽ phải tìm một nhà quảng cáo giỏi sẵn sàng làm việc với bạn với lương bạn sẵn sàng trả.

Đôi khi, sản phẩm từ "hộp giả thuyết" đã được biết trước. Có 2 con đường. Nếu một con đường không sử dụng được chúng ta sẽ dùng con đường còn lại. Nếu không có máy bay để đưa tôi đến Pari vào lúc đêm, tôi sẽ đi tàu qua đường hầm. Tôi phải tìm một chất với một vài địa điểm. Nghiên cứu có thể chỉ ra chất đó hoặc chỉ ra

rằng không có chất đó.

Đôi khi, sản phẩm không được biết. Tôi có thể đưa ra một tác phẩm nghệ thuật tại cuộc bán đấu giá nhưng không thể biết giá tôi sẽ đưa ra. Nếu giá cao, tôi có thể mua nhà ở Pháp. Nếu giá thấp, tôi sẽ đầu tư vào thị trường chứng khoán. Tôi có thể đưa ra một số liệu để phân biệt "cao" và "thấp".

Trong khả năng kiểm soát của mình, bạn có thể quảng cáo dịch vụ của mình như một nhà cố vấn hay một người làm việc. Kết quả thì không nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Bạn có thể có rất nhiều yêu cầu hoặc cũng có thể có rất ít.

### *Các bước*

Lập kế hoạch hành động thường liên quan đến các bước.

Ngày trước, những người hành hương thường dừng lại ở những địa điểm xác định trên đường hành hương xác định. Những địa điểm này dành để nghỉ ngơi và ngủ. Vì vậy có thể có những chặng trong chuyến hành hương. Những chặng này được coi như những mục tiêu, điểm kiểm tra hoặc kết luận.

"Chúng ta đã kết thúc chặng 1".

"Chúng ta hiện đang ở điểm này".

"Mục tiêu hiện tại của chúng ta như sau..."

"Chúng ta vẫn tiếp tục".

Những chặng đó là những điểm trên đường đi. Có những lợi chặng khác.

Có thể có một điểm tại đó một vài thứ kết hợp lại với nhau và nếu chúng không kết hợp với nhau bạn không thể tiếp tục. Đây là một loại "hộp giả thuyết". "Nếu bạn



không vượt qua kỳ thi pháp luật bạn không thể tiếp tục được". Tại một điểm nhất định các kế hoạch và nguồn lực kết hợp với nhau. Những điểm như vậy đặt chúng ta ở thế tiến lên. Những chặng này không chỉ là điểm dừng chân trên đường mà còn là điểm kết hợp.

Tôi có thể thiết kế một quảng cáo và trả tiền cho việc đưa quảng cáo này lên báo. Tôi không thể nói trước kết quả nhưng nếu không có cơ chế giải quyết với các phản ứng thì khi đó tôi đã lãng phí thời gian và tiền bạc. Vì vậy, bước đó phải được chuẩn bị trước.

### *Mục tiêu chung và mục tiêu phụ*

Mọi người có thể đều biết mục tiêu chung. Tuy nhiên, rất khó để xây dựng hành động nhằm đạt mục tiêu chung đó. Bạn đang đi theo hướng Bắc, để đến đường bị tắc nghẽn. Bạn phải xây dựng hành động một cách khu vực. Bạn không thể khẳng định rằng bạn vẫn đang đi theo. Vì những lý do trên và cũng vì động lực và việc kiểm tra chúng ta thường đặt ra những mục tiêu phụ. Đây là những điểm đến trên đường đến đích cuối cùng. Cũng có một mục tiêu phụ ở cuối mỗi bước thiết kế hành động. Trong thiết kế tổng thể, những mục tiêu phụ được đặt ra nhằm đưa chúng ta đến đích cuối cùng. Vì vậy, bất cứ lúc nào bạn cũng có thể tiến tới các mục tiêu phụ. Nếu chúng ta lần lượt đạt được từng mục tiêu phụ, chúng ta sẽ đến được đích cuối cùng.

Thậm chí khi chúng ta tiến tới mục tiêu phụ, chúng ta vẫn phải nhớ đích cuối cùng trong đầu. Lý do là một hành động thực hiện để đạt một mục tiêu phụ có thể không đạt được mục tiêu cuối cùng. Một cậu bé mang mấy con gà ra chợ. Trên đường, cậu ta quyết định bán

một vài con để trả tiền trọ. Khi anh ta đến chợ, thì không còn con nào để bán nữa. Vì vậy mục đích của chuyến đi đã bị triệt tiêu. Điều này có phần phóng đại, nhưng nếu chúng ta không nhớ mục đích cuối cùng trong đầu, chúng ta có thể thực hiện hành động khi thỏa mãn mục đích phụ tức thời chứ không phải mục đích chính.

### *Sự linh hoạt và thông thường*

Trong cuốn sách "6 chiếc giày hành động" của mình, tôi đã miêu tả 6 loại hành động.

. Giày màu xanh nước biển: hành động theo thói quen, thông thường.

. Giày leo núi màu nâu: hành động táo bạo.

. Giày chạy màu xám: hành động điều tra.

. Giày cao su màu cam: hành động khủng hoảng.

. Dép lê màu hồng: hành động mang tính nhân văn.

. Giày đi xe màu tím: hành động mang tính lãnh đạo.

Không thể đào tạo con người hoàn hảo trong tất cả các lĩnh vực. Vì vậy mục đích là đưa ra một vài loại hành động cơ bản nhất định. Khi đó, trong bất kỳ hoàn cảnh nào, bạn có thể sử dụng một hoặc kết hợp hai loại hành động. Ví dụ, có thể là một sự khủng hoảng với nhu cầu hành động mang tính nhân văn.

Lúc này, chúng ta xem sự khác nhau giữa hành động thông thường (giày màu xanh nước biển) và hành động táo bạo (giày leo núi màu nâu). Đôi khi hành động cần phải quen thuộc. Đôi khi cần có sự linh hoạt. Mục tiêu hay mục đích đã được đặt ra. Có những lời khuyên hay những giới hạn nhất định (giới hạn về giá, không làm trái pháp luật) nhưng bạn được phép tự đặt mục tiêu. Tùy thuộc vào từng hoàn cảnh và mỗi cá nhân, những

người khác nhau có thể thiết kế những hành động khác nhau. Sự linh hoạt có thể ít hơn. Có thể có hành động quen thuộc được đặt ra từ trước nhưng nếu có khó khăn hoặc thay đổi, bạn vẫn có thể linh hoạt. Hệ thống khách sạn Ritz Carlton có quy định là mỗi nhân viên sẽ bị phạt tối đa 2000 USD để sửa lỗi gây khó chịu cho khách hàng.

Cũng luôn gặp những tình huống khó xử, thực hiện càng nhiều hành động quen thuộc, hành động càng trở nên dễ dàng hơn. Mặt khác, hành động quen thuộc càng khó, thì càng khó giải quyết với những thay đổi và khó khăn cần phải nhớ rằng không cần xấu hổ và sử dụng các biện pháp quen thuộc rất hiệu quả. Bạn cũng phải nhớ rằng khả năng thực hiện rất linh hoạt. Nếu có những vấn đề gì bất ngờ, bạn có thể tìm cách khác.

### *Kiểm tra và theo dõi*

Làm thế nào để biết được chúng ta vẫn đang tìm đường? Ngày xưa, các nhà thám hiểm thường dựa vào các ngôi sao để kiểm tra vị trí của họ. Ngày nay, họ sử dụng các dấu hiệu từ vệ tinh để tìm vị trí của một cái thuyền rất nhỏ.

Một trong những lý do phải thiết kế hành động theo các chặng là chúng ta có thể kiểm soát được tình hình. Chúng ta có đang thực hiện những điều đã định không? Kết quả chúng ta mong đợi là gì? Chúng ta vẫn thực hiện kế hoạch cũ hay đã thay đổi?

Nếu những nỗ lực của bạn để thu hút mọi người đến nhà hàng không hiệu quả bạn có cố gắng hơn theo hướng cũ hay thử một cái gì khác không? Đây luôn là một câu hỏi khó vì kết quả thường không tức thời như chúng ta mong đợi. Nhà hàng có thể được biết đến nhiều hơn một

cách từ từ nhưng chưa đạt tới ngưỡng mà mọi người đều muốn đến đó.

Hành động được thiết kế cho tương lai. Chỉ có miêu tả thì ở trong quá khứ. Vì vậy, chúng ta không thể chắc chắn về tương lai. Luôn có những rủi ro. Mọi thứ có thể không diễn ra như chúng ta mong đợi, thậm chí có thể có những thảm họa bất ngờ.

Chúng ta có thể cần theo dõi lượng tiền được tiêu trong một dự án nghiên cứu. Các dự án nghiên cứu luôn trong tình trạng thiếu kinh phí. Điều này vì mọi thứ dường như có vẻ dễ dàng hơn trước khi bắt đầu thực hiện. Chúng ta cần theo dõi việc chi tiêu của chủ thầu xây dựng, người cũng có thể đánh giá thấp chi phí để thực hiện hợp đồng.

Đôi khi bạn cần hoàn thành dự án nghiên cứu, sửa công trình hoặc sa thải chủ thầu. Nếu thiếu quá trình kiểm tra, theo dõi bạn sẽ không biết được khi nào thì thực hiện những điều này.

### *Vị trí rút lui*

Mọi thứ có thể diễn ra không như dự đoán. Chúng ta có thể đã quá lạc quan. Các điều kiện có thể đã thay đổi. Các nhà cạnh tranh có thể phản ứng rất tức giận. Có thể đơn giản là chúng ta đã làm sai.

Lúc này chúng ta có bắt đầu tư duy lại không? Hoặc chúng ta đã chuẩn bị trước cho khả năng này chưa? Chúng ta đã chuẩn bị vị trí rút lui, hay chiến lược rút lui chưa? Cụm từ này bắt nguồn trong các chiến lược quân sự. Nó cũng có thể áp dụng cho quốc phòng. Nếu mục tiêu đầu tiên trong phòng ngự bị phá vỡ thì thế tiến thủ là gì.

Thậm chí nếu lúc đó bạn quyết định tư duy lại, bạn nhận ra rằng mọi thứ không như chúng ta mong đợi, vẫn cần thiết phải có chiến lược rút lui. Bạn không bị buộc phải sử dụng chiến lược này. Lúc đó bạn có thể nghĩ ra một chiến lược tốt hơn phù hợp với hoàn cảnh mới. Vẫn tại thời điểm đó, bạn sẽ rất thoải mái khi biết rằng vẫn có một chiến lược sẵn sàng để sử dụng nếu bạn không nghĩ ra cái nào tốt hơn.

Có ít nhất 3 cách giả quyết rủi ro:

1. Tìm cách giảm rủi ro (sáng tạo hoặc bảo vệ).
2. Bồi thường nếu thiệt hại.
3. Rút lui.

Rút lui gợi ý đến chiến lược bảo vệ hay chiến lược tốt thứ hai. Điều này không phải luôn đúng. Chiến lược mới có thể là chiến lược tấn công. Nếu thị trường đã thay đổi, chúng ta có thể có lợi nhuận từ thị trường mới này. Điều này có nghĩa là phải đưa ra chiến lược mà dù theo cách nào đều tốt đẹp (chiến lược không thất bại). Tôi không nói rằng điều này dễ vì thực tế không phải như vậy. Nhưng chúng ta có thể suy nghĩ theo cách đó.

Nếu mọi người không xây nhà mới trong khi khủng hoảng kinh tế, họ sẽ dành nhiều tiền hơn cho việc sửa nhà cũ. Vì thế, điều đó cho phép chúng ta xây dựng một chi nhánh chuyên về lĩnh vực nâng cấp nhà cũ. Nếu mọi người không nghỉ ở nhà họ sẽ đi nghỉ nước ngoài, vì thế cho phép chúng ta kinh doanh trong lĩnh vực đó. Nếu mọi người không mua báo mà hài lòng với tạp chí hay tivi vì chúng ta có thể kinh doanh các lĩnh vực đó.

## CON NGƯỜI

Con người rõ ràng liên quan nhiều trong tư duy hành động hơn tư duy đơn thuần. Nhiều người tư duy theo kiểu trừu tượng giống như trong toán. Trong toán, con người không phải là vấn đề. Trong hành động, con người rất quan trọng.

Công cụ OPV trong bài học tư duy CoRT hướng chú ý tới con người trong tình huống. Chiếc mũ đỏ cho phép con người bày tỏ cảm xúc. Hầu hết hành động đều liên quan đến nhiều người.

### *Chấp nhận*

Có những người phải chấp nhận ý kiến hay thỏa thuận. Họ có chương trình, quan điểm chính trị và "bóng logic" riêng.

"Bóng logic" là một loại nhận thức, cảm xúc và sở thích cho phép con người hành động một cách hoàn toàn logic (xem "Tư duy thực tế").

Vì vậy có những người quyết định phải chấp nhận ý kiến hay thỏa thuận. Bạn phải làm việc tại một mức độ cá nhân với họ. Chỉ giải thích tại sao ý tưởng đó rất hay là không hữu ích. Bạn phải kết hợp nó với sự sợ hãi và tham vọng của họ. Bạn thậm chí phải mời họ đóng góp ý tưởng để họ cảm thấy có liên quan. Không cần thiết phải nói rằng "cái tôi" cũng có liên quan. Cả các vấn đề về lãnh thổ hay đất đai cũng vậy. Một giám đốc ở Brussel nói với tôi về việc ông ta đã phải đấu tranh vất vả như thế nào để có một quyển "sổ tay" máy tính cho đơn vị mình. Lờn đề nghị không được chấp nhận vì sản xuất "sổ tay" là việc của phòng máy tính. Một ngày ông ta thức

dậy vào buổi sáng và quyết định sẽ không sản xuất "sổ tay" nữa, ông ta sẽ sản xuất sách giáo khoa. Không có vấn đề gì với việc làm này.

Kiểu hành động "dép màu hồng" xuất hiện ở đây. Con người là chính bản thân họ. Thật vô ích khi hi vọng rằng họ sẽ là cái gì khác. Than phiền sẽ không biến điều đó trở thành sự thật.

Những người bán hàng xuất sắc học cách tiếp xúc với mọi người theo cách của họ. Họ không trở lại cửa hàng và than phiền rằng họ thật ngu ngốc. Nếu họ ngu ngốc, thì việc bán cho họ quả là dễ dàng.

Những người sáng tạo thường đặc biệt chú ý vào tính phi thực tế của ý tưởng. Tưởng tượng là giá trị của cái tôi sáng tạo, nhưng tính phi thực tế làm tăng rủi ro cho những người có trách nhiệm thực hiện ý tưởng. Tốt hơn hãy chỉ xem qua sự tưởng tượng và tập trung vào "lợi ích" của ý tưởng. Trong hầu hết các tổ chức, các ý tưởng "nhái" thường dễ dàng được chấp nhận hơn một ý tưởng mới. Một ý tưởng nhái là việc copy một ý tưởng đã rất thành công của người khác.

### *Động lực*

Bạn cần người giúp bạn thực hiện ý tưởng hoặc thậm chí thực hiện ý tưởng cho bạn. Tại sao họ cần có động lực? Tại sao họ muốn làm một cái gì đó mới mẻ khi vẫn còn sự thích thú trong những cái cũ.

Luôn luôn rất khó cho một người có động lực hiểu việc thiếu động lực đối với những người khác. Hầu hết mọi người thường hài lòng với chính mình và tiếp tục như vậy. Tại sao phải thay đổi? Thay đổi có nghĩa là đi xuống và mạo hiểm. Kết quả thì không chắc chắn nhưng sự

thất bại là chắc chắn.

Không ai muốn nói rằng mọi người đều "tham lam" mà chỉ hỏi rằng "Trong đó cái gì dành cho tôi?" Thậm chí nếu điều này không phổ biến ở mức độ mua chuộc thực sự, nó phổ biến ở mức độ tâm lý. Rất ít người bị tác động một cách tự nhiên bởi các ý tưởng mới và thay đổi. Không có sự thay đổi, họ thật buồn tẻ.

Bạn cũng có thể bày tỏ sự thích thú khi thay đổi này với người khác. Cũng cần phải giảm thiệt hại.

Rất dễ để nói rằng mọi người nên tham gia vào ý tưởng. Trong thực tế điều này khó thực hiện hơn trong lý thuyết. Tuy nhiên nếu thành công không nhanh chóng, họ sẽ thực hiện cách khác. Họ không muốn bị bỏ lại. Vì vậy hãy tìm những người thực sự có động lực. Xây dựng một nhóm người hăng hái nhiệt tình và hi vọng thành công.

### *Những trở ngại*

Con người cũng có thể là những trở ngại. Những người ở vị trí lãnh đạo có thể làm cản trở ý tưởng hoặc không ủng hộ chúng. Chúng ta đánh giá thấp những ý tưởng chỉ có trên lý thuyết và loại bỏ chúng. Ở mọi cấp độ đều có sự đối lập chủ động và bị động. Sự đối lập bị động thực sự tồi tệ hơn. Chúng ta có thể đối mặt và giải quyết sự đối lập chủ động. Mọi người có thể phải thay đổi công việc. Sự đối lập bị động không được chú ý nhưng ý tưởng mới đơn giản không hiệu quả. Rất khó để chỉ ra tại sao, ở đâu chúng không hoạt động. Ở tất cả các cấp độ mọi người cần có trách nhiệm thực hiện ý tưởng. Sự khích lệ và hi vọng.

Một số tổ chức thưởng cho những người có ý tưởng



sáng tạo. Điều này rất có giá trị vì sự khích lệ luôn có giá trị. Tuy nhiên nó cũng có thể phản tác dụng. Những người mà cảm thấy rằng ý tưởng của họ không bao giờ đủ hay để được thưởng thì không cần phải thử.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự khích lệ tốt nhất không phải là tiền bạc hay thời gian mà là sự công nhận. Mọi người muốn được sự chú ý của đồng nghiệp, lãnh đạo và cả tổ chức. Vì vậy, hành vi nổi bật là nguồn gốc mạnh mẽ của động lực.

Kỳ vọng khác với sự khích lệ. Trong bất cứ tổ chức nào, mọi người rất giỏi chơi "trò chơi" theo "luật" họ biết. Những học sinh giỏi ở trường học cách làm hài lòng giáo viên, cách vượt qua các kỳ thi và thậm chí cả cách copy khi cần thiết. Họ thành công vì họ giỏi đánh giá và chơi trò chơi. Người giỏi nhất trong tổ chức thường có cách cư xử như vậy. Họ học "trò chơi". Hành vi nào được thưởng? Hành vi nào bị phạt? Hành vi nào bị bỏ qua.

Trong phạm vi một tổ chức, "trò chơi" này được gọi là "văn hoá". Đôi khi văn hóa này được đặt ra bởi lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo năng động có thể thực sự thay đổi văn hoá. Đôi khi văn hóa đã được xây dựng cất nhiều năm. Một lãnh đạo mới có thể cố gắng thay đổi văn hóa nhưng không có gì thực sự xảy ra ngoài một vài thay đổi bên ngoài.

Đối với "trò chơi" phải đọc "văn hoá". Đối với "văn hoá" đọc là "kỳ vọng". Kỳ vọng thực sự rất mạnh. Mọi người bị điều khiển bởi kỳ vọng. Kỳ vọng quyết định mức độ thích nghi của bạn với thế giới. Ở Nhật, hầu hết mọi hành vi được quyết định bởi kỳ vọng của chính họ.

Kỳ vọng mạnh hơn sự khích lệ. Nếu có kỳ vọng, mọi

người sẽ sáng tạo, họ cố gắng sáng tạo mọi lúc có thể. Mọi người sẽ cố gắng đáp ứng kỳ vọng này. Đó là lý do tại sao chiếc mũ xanh có hiệu quả như phương pháp sáu chiếc mũ. Khi chiếc mũ xanh được sử dụng, mọi người trong cuộc họp sẽ rất sáng tạo. Nếu bạn chỉ ngồi đó mà không nói gì trong khi mọi người xung quanh đều cố gắng năng động, sáng tạo; khi đó bạn bị coi là thiếu năng động nhiệt tình. Điều này rất khác với việc "thưởng" cho sự sáng tạo. Phần thưởng làm cho sáng tạo là một cái gì đó "phụ" và bạn không phải thực hiện điều đó. Kỳ vọng nghĩa là sáng tạo không phải là việc "phụ" nữa và bạn mong đợi làm điều đó.

### *Hiệu quả*

Một số người làm việc rất hiệu quả còn một số người thì không. Hiệu quả là một tính chất rất hiếm. Đó là tính chất không được quan tâm, chú ý một cách đầy đủ. Tuy nhiên, hiệu quả vẫn là tính chất quan trọng nhất để hành động. Những người làm việc hiệu quả sẽ quen với mọi thứ và thực hiện chúng. Những người kém hiệu quả hơn phải cần đến sự khích lệ và hướng dẫn. Họ thường tìm lý do giải thích cho việc không làm gì cả. Những người làm việc hiệu quả thường ít khi chú ý đến khó khăn.

Theo kinh nghiệm của mình, tôi đã từng gặp những người với trình độ thấp làm việc rất hiệu quả và những người với trình độ cao nhưng làm việc không hiệu quả. Đó không phải là vấn đề thông minh. Đó cũng không phải vấn đề cá nhân. Đó dường như do kỳ vọng bên trong. Nếu bạn định làm gì, hãy thực hiện ngay đi. Nếu có người giúp bạn thực hiện hành động trong bước GO.

Khi đó bạn có thể muốn chọn những người làm việc có hiệu quả.

### *Nhiệm vụ bắt buộc và các nhóm*

Làm việc một mình thật cô đơn đặc biệt nếu bạn cố làm điều gì không quen thuộc. Hầu hết mọi người thích làm việc theo nhóm. Khi đó sẽ có người để thảo luận. Có sự đóng góp với nhau khi gặp khó khăn. Có sự trao đổi ý kiến. Những người cô đơn dễ bị bỏ qua bởi các nhóm. Con người có thể được yêu cầu tham gia vào một nhóm để đảm bảo sự ủng hộ thay đổi.

Một lợi ích nữa của nhiệm vụ bắt buộc là nó được đưa ra nhằm đạt mục đích nào đó. Mục đích đó có trọng tâm. Các thành viên trong nhiệm vụ bắt buộc có thể có những nhiệm vụ và chức năng khác nhưng "nhiệm vụ bắt buộc" như một sinh vật cũng có mục đích riêng. Vì thế sẽ có nghĩa hơn khi tiến bộ theo hướng mục tiêu().

"Chúng ta đã đi xa đến đâu?"

"Chúng ta đã đạt được điều gì?"

"Kế hoạch là gì?"

"Chúng ta sẽ làm gì sau đó?"

Đối lập với những ưu điểm lớn của nhóm đặc biệt, cũng có những điểm tiêu cực. Nếu một chức năng gắn với một nhóm "đặc biệt", khi đó những nhóm khác sẽ nghĩ rằng công việc đó không phải của họ. Hãy để cho nhóm đó quen với nó. Nhóm này sẽ bị cô lập.

Ví dụ, thành lập một nhóm đặc biệt "sáng tạo" có thể làm các nhóm khác nghĩ rằng họ không cần phải sáng tạo hoặc họ không có khả năng sáng tạo hoặc "chức năng" sáng tạo đã được thực hiện rồi.

Vì những lý do này, bất kỳ nhóm đặc biệt nào cũng

phải giữ mối liên hệ với các nhóm khác.

Trong chính trị, một chiến lược nổi tiếng để "làm một điều gì đó". Khi bạn không định làm gì là thành lập một "hội đồng đặc biệt". Khi đó, vấn đề này đã được quan tâm giải quyết. Câu trả lời đó có thể áp dụng cho bất cứ câu hỏi nào. Một điều gì đó đang thực sự "xảy ra". Vì vậy, mọi người đều quên điều đó. Cuối cùng, bản báo cáo của hội đồng đặc biệt được đưa ra và không có gì thay đổi. Đôi khi nhiệm vụ bắt buộc phải được nhìn theo góc độ ấy.

### Các chuyên gia

Không cần thiết phải lấy chuyện của các bác sĩ phẫu thuật nào không chuyên để nhấn mạnh tầm quan trọng của các chuyên gia.

Về mặt kiến thức, chuyên gia là người làm việc để thu thập và xử lý thông tin trong một lĩnh vực nhất định. Vì vậy có cả thông tin từ kinh nghiệm cá nhân và thông tin từ người khác. Một chuyên gia cũng có thể định hướng nghiên cứu của bạn bằng cách chỉ ra bạn nên đi đâu. Rất khó để tiếp thu những kiến thức chuyên môn này mặc dù hiện nay máy tính đã cho phép bạn dễ tiếp cận với thông tin hơn trước kia. Vì vậy bạn hãy đến chuyên gia để tìm thông tin và tìm nơi lấy thông tin. Các chuyên gia cũng luôn học cách đưa ra các câu hỏi quan trọng. Bạn hỏi khi bạn không biết, nhưng nếu bạn không biết chút gì bạn không thể đưa ra câu hỏi được.

Về mặt hành động, một chuyên gia là người xác định hành động để tất cả những điều không cần thiết sẽ bị loại bỏ. Người mới vào nghề làm rất chậm và không hiệu quả. Một chuyên gia làm điều đó đơn giản hơn. Người mới vào nghề đi từ A đến B để đến C. Chuyên gia đi trực

tiếp từ A đến C.

Còn về việc đánh giá?

Đây là vấn đề khó hơn nhiều. Đánh giá của các chuyên gia dựa vào quá khứ. Đánh giá của các chuyên gia dựa vào thực tế hơn là khả năng, có thể. Chuyên gia luôn được yêu cầu phải có những quan điểm chuyên môn thông minh, sáng suốt. Chuyên gia không chỉ mạo hiểm danh dự của mình. Vì vậy họ cũng không cần phải cẩn thận. Nói rằng một điều gì đó không thể làm được tốt hơn nói rằng có thể làm được điều đó nhưng không làm được do một số sai lầm. Các chuyên gia là những người giám hộ của quá khứ và mọi người hi vọng họ như vậy.

Tất nhiên cũng có nhiều loại chuyên gia. Có những chuyên gia rất tò mò. Họ sẵn sàng mở ra "những khả năng" thay vì chú ý đến kinh tế với sự chắc chắn hơn. Đây là những chuyên gia luôn bổ sung kiến thức của mình.

Trong tương lai các chuyên gia sẽ chuyển kiến thức vào một máy tính với một hệ thống đánh giá phức tạp. Máy tính cũng thông thái như các chuyên gia. Điều này rất khác với những kiến thức chuyên môn mà mạng máy tính xây dựng nên qua kinh nghiệm (qua giáo dục).

Các chuyên gia đã nói rằng để làm một cái tên lửa lên mặt trăng phải tốn một triệu tấn. Các chuyên gia đã tính toán phải cần 8 máy tính. Họ cũng thông báo là điện thoại không hơn gì một trò chơi điện tử. Chúng ta vẫn có thể tiếp tục những câu chuyện trên...

Cái mà những câu chuyện đó giải thích là các chuyên gia là chính họ chứ. Không phải là điều gì họ có thể là hành vi của chúng ta cần được hướng dẫn bởi những điều

trong quá khứ. Rất ít hành vi cần đến những khả năng sáng tạo. Một chuyến đi có thể bao gồm hàng trăm dặm. Thay đổi đường đi có thể chỉ liên quan đến một vài nét. Sự thay đổi đó có thể rất quan trọng. Vì vậy sự thay đổi sáng tạo rất quan trọng. Nhưng chúng ta sẽ không bao giờ nên quên rằng hàng trăm dặm còn phụ thuộc vào kinh nghiệm trước đây. Vì vậy những thứ tưởng chừng như rất tốt đôi khi cũng có những hạn chế, đó là vấn đề cân bằng. Sử dụng điều gì vì những ưu điểm nhưng cũng sợ những nguy hiểm nó dồn lại. Lửa có thể làm cháy nhà nhưng chúng ta sử dụng dao để nấu ăn. Dao có thể hại chúng ta nhưng chúng ta sử dụng dao để cắt thịt. Quá nhiều muối sẽ làm thức ăn quá mặn nhưng chúng ta sử dụng muối để nêm vào thức ăn. Vì vậy các chuyên gia là những người rất hữu ích, nhưng không phải vì thế mà bác bỏ một ý tưởng mới vì sự đánh giá của các chuyên gia. Nhưng cũng phải nhớ rằng các chuyên gia có thể đúng. Chưa ai có thể phát minh ra máy nhận thức.

## NĂNG LƯỢNG

Hành động cần có năng lượng. Thiết kế hành động có thể rất tốt. Động lực cũng đã có. Nhưng năng lượng đến từ đâu.

Năng lượng, giống như tính hiệu quả là một trong những điều rất mơ hồ, khoa học đã công nhận rằng cái gì không thể đo được không thành vấn đề. Bạn lên tàu, ngồi xuống và đọc sách. Tàu cung cấp năng lượng đưa bạn đến nơi bạn muốn. ^

Bạn lái xe đến nơi mình muốn. Lúc này bạn phải cần năng lượng để lái xe. Bạn đi xe đạp. Bạn cần năng lượng để tìm đường, điều khiển xe và đạp xe.

Bạn đi bộ đến đó. Bạn cần năng lượng để đến đó không có sự giúp đỡ của xe đạp.

Trong hành động, bạn có thể vào một hệ thống mà sẽ cung cấp cho bạn tất cả năng lượng bạn cần. Nếu bạn mua một chỗ trên báo để quảng cáo, thì "cơ chế báo chí" sẽ cung cấp cho bạn năng lượng phân phối. Việc này dễ hơn nói trực tiếp với tất cả mọi người.

Khi thiết kế hành động, chúng ta phải tìm hệ thống có thể cung cấp năng lượng hành động. Nếu bạn không đạt được một cách trực tiếp, bạn có thể cần sức của người khác để thực hiện hành động. Bạn có thể thuê người làm.

#### Khuếch đại

Bạn có năng lượng giới hạn. Làm thế nào có thể khuếch đại năng lượng đó rất nhiều những doanh nhân thành đạt được phỏng vấn trong quyển sách. "Những bí quyết" của tôi đều có những đồng nghiệp giúp đỡ. Thông thường người ... tác với những doanh nhân đó thường phụ trách mặt tài chính và quản lý trong khi các doanh nhân đưa ra ý tưởng và quan điểm chỉ đạo.

Ở mức cao hơn, sự liên kết chiến lược đó là cách khác để năng lượng được nhân lên. Tại sao không góp sức với một tổ chức khác để có nhiều năng lượng, sức mạnh hơn trong lĩnh vực đó?

Hợp tác là một cách nhân lên sức mạnh. Khi các nhà cung cấp thức ăn Nhật quyết định hợp tác trong lĩnh vực phân phối với các cửa hàng ăn, họ đã giảm được 80% chi phí phân phối. Thay vì xe của mỗi nhà cung cấp đến từng

cửa hàng với 1/4 tải trọng của xe, mỗi xe có thể chở tới tải trọng lớn nhất. Các nhà xuất bản tạp chí Đan Mạch hợp tác để sở hữu một hệ thống phân phối mà có thể phân phối tất cả các loại tạp chí.

Các tập đoàn phương Tây thường giảm giá chi phí của các nhà cung cấp bằng cách sử dụng cạnh tranh. Bạn nói với tất cả các nhà cung cấp rằng bạn sẽ chỉ mua hàng của nhà cung cấp nào có chi phí thấp ... Vì thế các nhà cung cấp sẽ cạnh tranh với nhau để giảm giá thành. Các tập đoàn của Nhật lại làm theo cách khác. Họ sẽ hợp tác lâu dài với những nhà cung cấp mà đã xây dựng được mối quan hệ lâu dài. Họ thảo luận nhu cầu cần giảm chi phí. Sau đó họ cho nhân viên của mình giúp đỡ nhà cung cấp giảm chi phí.

Hợp tác và cạnh tranh không phải là 2 mặt đối lập như mọi người vẫn nghĩ. Bạn đang làm chủ một cửa hàng đồ cổ. Một người mở một cửa hàng đồ cổ khác cạnh cửa hàng của bạn. Một số khách hàng của bạn chuyển sang cửa hàng mới này. Đó là cạnh tranh. Bạn phải làm gì? Có thể bạn nên mời một người thứ ba mở một cửa hàng khác? Vì lúc đó sẽ tạo nên "một chợ đồ cổ". Người mua biết rằng có mấy cửa hàng đồ cổ trong khu vực đó. Vì vậy nhiều người mua hơn sẽ đến khu vực này và tất cả các cửa hàng đều làm ăn phát đạt hơn. Nhưng họ vẫn cạnh tranh với nhau.

Đàm phán thường được coi như những cuộc chiến. Các đảng đấu tranh với nhau. Tuy nhiên có những điểm tương đồng giữa 2 bên. Nếu năng suất tăng, giá bán sẽ giảm và thị trường sẽ phát triển. Điều đó cũng đảm bảo cho tương lai của công ty và khả năng tăng lương.



Theo lý thuyết, cả hai bên trong một phiên tòa đều cố tìm ra sự thật. Đó chính là mục đích của việc tranh luận. Sự thật, nó đều kết thúc trong "tranh chấp". Mỗi bên đều muốn thắng. Nếu một bên nhận thấy điều gì có lợi cho bên kia thì điều đó sẽ không được tiết lộ. Điều này sẽ không xảy ra ở những nước có hệ thống pháp luật "điều tra" chứ không phải hệ thống pháp luật "tranh luận". Vì vậy tìm "năng lượng" trong kế hoạch hành động là phần quan trọng trong bước tư duy GO. Năng lượng bắt nguồn từ đâu? Năng lượng không chỉ là tài nguyên mà còn là việc sử dụng tài nguyên.

## **LẬP KẾ HOẠCH**

Tôi đã đề cập vài lần rằng sản phẩm mong muốn của quá trình tư duy có thể là một kế hoạch. Người lập kế hoạch của thị trấn có sản phẩm là một kế hoạch. Người đầu bếp cố gắng lập kế hoạch cho các bữa ăn. Người điều hành tour du lịch cố gắng lập kế hoạch cho tour. Một hội đồng gây quỹ cố gắng lập một kế hoạch chi tiết. Trong tất cả các trường hợp trên, "kế hoạch" là một kết quả cuối cùng mong đợi.

Đôi khi, kế hoạch là phần cuối cùng của quá trình tư duy làm sao chúng ta có thể thực hiện giải pháp cho vấn đề này? Làm thế nào để đưa ý tưởng sáng tạo này tiến xa hơn. Ở đây, kế hoạch là một phần trong bước tư duy GO. Thông thường, hành động dường như rất đơn giản. Chúng ta thực hiện hành động này nối tiếp hành động khác. Tại mỗi điểm, chúng ta biết sẽ phải làm gì tiếp

theo.

Ở nhiều khía cạnh khác nhau kinh nghiệm đã dạy tôi rằng thực hiện một cách cẩn thận tỉ mỉ những điều tưởng như rõ ràng và đơn giản tạo nên một sự khác biệt hơn. Ở đầu cuốn sách này tôi đã đề cập việc con người tự hào về những đánh giá của mình đã đạt được kết quả như thế nào khi sử dụng chiếc mũ vàng và chiếc mũ đen một cách cẩn thận và tỉ mỉ. Nhiều người rất sáng tạo đã nói với tôi cách tìm những ý tưởng hay khi sử dụng phương pháp tư duy song phương từng bước một.

Vì vậy, việc trình bày kế hoạch hành động là rất có giá trị. Đó là lý do tại sao các nhà đầu tư luôn muốn các doanh nghiệp trình bày ý tưởng kinh doanh. Một điều gì đó được trình bày với bạn khác với nó ở trong đầu bạn. Bạn phải đương đầu với khó khăn. Bạn phải quyết định. Bạn phải đánh giá và dự đoán.

Một cách để phát triển khả năng tư duy có tính xây dựng của trẻ em (5 đến 12 tuổi) là yêu cầu chúng vẽ. Làm thế nào bạn có thể cân được một con voi? Làm thế nào để huấn luyện một con chó? Làm thế nào để xây nhà nhanh hơn? Vẽ bắt trẻ đối mặt với nhu cầu và đưa ra giải pháp (sách "Trẻ em giải quyết vấn đề").

Vì vậy hãy trình bày kế hoạch từng bước và theo từng giai đoạn. Hãy chỉ ra đâu là những kênh thông thường được sử dụng và đâu là những điều không chắc chắn hay "những hộp giả thuyết". Hãy chỉ ra những mục đích phụ. Ở mỗi thời điểm mục đích là gì? Chỉ ra những điểm kiểm tra và kết quả ở những điểm đó. Đặt ra những chiến lược thay thế và kế hoạch rút lui. Mọi người rất sợ lập kế hoạch vì họ sợ bị hạn chế bởi kế hoạch đó. Điều này

không đúng. Bản thân kế hoạch không bao giờ hạn chế. Mà hạn chế ở cách bạn áp dụng kế hoạch. Chúng ta trở lại với những tình huống mà trong đó chủ yếu có những điểm tốt và một vài nguy hiểm. Phải nhận thức được nguy hiểm và vận dụng, phát huy những điểm tốt. Vì vậy hãy lập kế hoạch. Thay đổi nó khi bạn muốn. Khi có lý do hợp lý có thể sửa kế hoạch. Hãy bỏ kế hoạch ban đầu và lập một kế hoạch mới nếu bạn cảm thấy đó là việc làm đúng.

## KẾT LUẬN CỦA BƯỚC TƯ DUY GO

Tư duy và hành động không tách rời nhau. Tư duy còn tiếp tục trong hành động. Sản phẩm của tư duy phải được đưa vào thế giới thực. Chỉ nghĩ thôi không đủ để giải quyết vấn đề. Bạn cũng cần phải quan tâm xem giải pháp đó được thực thi như thế nào.

Mục đích của bước tư duy GO là lấy sản phẩm của bước SO, từ đó thực hiện "sản phẩm" này. Bước "GO" thực hiện hành động. Chúng ta hãy xem cơ chế và sự thường xuyên của hành động. Chúng ta xem những điều không chắc chắn và "hộp giả thiết". Chúng ta chú ý các nhân tố con người. Chúng ta quan sát vai trò của chuyên gia. Chúng ta quan tâm "năng lượng" cho hành động. Chúng ta tìm ra tính hữu ích của kế hoạch hành động thậm chí nếu nó được sửa sau đó.

Đôi khi bước GO rất ngắn và đơn giản vì kết quả tư duy mong muốn là thông tin, sự hiểu biết hoặc một quyết định.

Tôi muốn thay đổi ý kiến thông thường cho rằng hầu hết tư duy không cần hành động. Tôi nghĩ rằng tư duy phải bao gồm hành động tuy nhiên vẫn có những ngoại lệ.

## KÝ HIỆU TÌNH HUỐNG

Đôi khi tìm được cách miêu tả tình huống tư duy hay nhu cầu tư duy của mình hay của người khác là rất hữu ích.

"Đó là loại tình huống này".

"Đây là loại tư duy cần thiết".

"Bạn miêu tả tình huống như thế nào?"

"Chúng ta cần tư duy gì ở đây".

Trong mục này, tôi muốn miêu tả một cách ký hiệu tình huống đơn giản. Đây là ký hiệu chủ quan và không phải là cách phân loại tình huống thông thường. Bạn sử dụng ký hiệu này để chỉ ra tình huống này có nghĩa như thế nào với bạn. Người khác có thể phản đối và bạn có thể tập trung vào sự phản đối.

Mặc dầu bạn bắt đầu ký hiệu tình huống theo một cách, bạn vẫn có thể nhận thấy rằng mình cần phải sửa ký hiệu khi thực hiện.

## KÝ HIỆU

Đối với mỗi một bước tư duy (TO, LO, PO, SO, GO) bạn đánh số từ 1 đến 9. Các số từ 1 đến 9 thể hiện khối lượng, sự khó khăn hay tầm quan trọng của tư duy trong bước đó.

Ví dụ, nếu bạn phải chọn giữa rất nhiều khả năng, khi đó bước PO không đòi hỏi nhiều tư duy vì các khả năng đã được cho trước. Vì vậy bước PO là số 1. Mặt khác, bước SO phải thực hiện rất nhiều việc vì vậy đó là số 9. Bước GO có rất nhiều việc phải làm nhận số 6. Bước TO không phải làm nhiều vì mục đích tư duy đã rất rõ ràng, vì vậy TO nhận số 1. Bước LO rất quan trọng vì bạn cần tìm nhận thức và thông tin để lựa chọn. Vì vậy bước LO nhận số 8.

Ký hiệu tổng quát bây giờ là 18/196. Phải ngừng sau khi đọc 2 số đầu tiên: một tám/một chín sau.

Trong một tình huống khác dường như có rối loạn. Thông tin thì đã có nhưng bạn không biết phải làm gì. Có thể yếu tố cảm xúc rất quan trọng. Nhưng trọng tâm lại rơi vào bước TO.

"Tôi có hiểu rõ những gì mình muốn không? Mục đích tư duy thực sự của tôi là gì? Tôi muốn đạt được điều gì?"

Vì vậy bước TO nhận số 9. Thông tin nhiều nhất ở bước LO, vậy bước LO nhận số 4. Bước PO đã hỏi hành động nhưng nếu bước TO rất rõ ràng thì bước PO sẽ không quá khó. Vậy bước PO cũng nhận số 4. Bước SO có thể rất quan trọng đặc biệt nếu có các yếu tố tình cảm, vậy bước này nhận số 6, bước GO khá đơn giản, vì vậy nó nhận số 1.

Vậy mã cuối cùng là: 94/461.

Trong trường hợp khác, mục đích tư duy chủ yếu là lấy một thông tin cụ thể. Bước TO khá rõ ràng, đơn giản, vì vậy nhận số 1. Bước LO cũng quan trọng, vì vậy nhận số 9. Bước PO cũng rất quan trọng vì chúng ta có thể phải tìm cách lấy thông tin. Vì vậy bước PO nhận số 8.

Bước SO có thể đơn giản nếu đã có cách lấy thông tin. Nhưng điều này không phải đơn giản nếu có một vài cách để chọn. Vì vậy bước SO đạt 5 điểm. Bước GO khá đơn giản vì vậy nhận số 4.

Mã chung là: 19/854 (một chín/ tám năm bốn)

Trong tình huống một yêu cầu sáng tạo trực tiếp, bạn cần phải nghĩ ra một cái tên hay cho một cuốn sách. Mục đích tư duy khá rõ ràng vì vậy bước TO chỉ được một điểm. Bước thông tin rất quan trọng vì bạn cần biết có gì trong quyển sách, ai là đối tượng độc giả và nó sẽ được bán ở đâu. Bạn cũng cần biết tựa đề của một số cuốn sách khác cùng đề tài. Vậy bước LO rất quan trọng và nhận số 8. Rõ ràng, hầu hết công việc được thực hiện trong bước PO, vì vậy nó đạt điểm 9. Bước lựa chọn cũng rất khó. Làm thế nào chúng ta có thể quyết định dùng tựa đề nào? Vì vậy bước GO cũng đạt điểm 8. Bước GO khá đơn giản vì một khi bạn đã lựa chọn được tựa đề, hành động ở đây đơn giản chỉ là dùng tựa đề đó. Vì vậy bước GO nhận số 1.

Mã số là: 18/981 (một tám/ chín tám một)

Trong mã số đó, chỉ sử dụng số 9 một lần thậm chí nếu cả 2 bước đều rất quan trọng. Số 9 ám chỉ bước quan trọng nhất. Những số còn lại bạn có thể sử dụng tùy ý.

Tất nhiên, tất cả các bước tư duy đều rất quan trọng và bạn có thể đánh giá khác nhau về mỗi bước. Điều này có thể dẫn đến hiểu sai về mục đích của việc ký hiệu. Một bước có điểm thấp không có nghĩa là bước đó không quan trọng. Nó có nghĩa là bước đó cần tư duy ít hơn các bước khác. Nó mang tính tương đối. Nếu bạn đã đặt ra một nhiệm vụ cụ thể, thì bước TO trở nên đơn giản. Nếu

bạn giải quyết một vấn đề mà đã có sẵn thông tin thì bước LO khá đơn giản. Nếu bạn có những khả năng để lựa chọn, bước PO rất đơn giản. Nếu bạn đã xác định được tình huống trong bước PO thì bước SO trở nên đơn giản.

Trong trường hợp đàm phán, mục đích khá rõ ràng: "Chúng tôi muốn một quyết định được chấp nhận bởi cả 2 bên". Vì vậy bước TO trở nên đơn giản và chỉ đạt 1 điểm.

Bước thông tin có thể phải tìm rất nhiều thông tin. Cũng cần phải tìm những giá trị, nỗi sợ hãi, nhận thức... vì vậy bước này rất quan trọng và bước LO đạt điểm 8.

Bước PO có vai trò then chốt vì tại đây "thiết kế" của kết quả được hình thành. Ở đây cũng cần rất nhiều hoạt động. Vì vậy bước PO đạt điểm 9. Thật khó để dự đoán cần thực hiện công việc trong bước SO. Nếu một trong những khả năng được đưa ra trong bước PO là tốt thì không khó để lựa chọn. Nhưng nếu không có khả năng xuất sắc nào thì quá trình chọn lựa thực sự là công việc khó khăn. Vì vậy bước SO đạt điểm 8. Kết quả tư duy mong muốn là sự thỏa thuận có thể chấp nhận được. Đôi khi cần phải tư duy để thực hiện hành động. Vì vậy bước GO đạt điểm 5.

Mã số cuối cùng là: 18/985 (một tám/ chín tám năm)

Nếu có vấn đề cần giải quyết bạn có thể cần dành nhiều thời gian xác định vấn đề. Vì vậy bước TO không nên tự động và xứng đáng với điểm 6. Điều này đặc biệt quan trọng nếu vấn đề không thể giải quyết trong một thời gian dài.

Nếu vấn đề khó giải quyết, cần rất nhiều thời gian,



thông tin không phải là vấn đề vì vậy bước LO đạt 6 điểm.

Mọi nỗ lực sáng tạo đều xảy ra trong bước PO, vì vậy nó đạt điểm 9.

Bước SO có thể đơn giản nếu giải pháp xuất hiện trong bước PO. Nếu không có giải pháp, bước SO cũng đơn giản vì đã loại bỏ tất cả các khả năng. Vì vậy bước SO đạt điểm 5.

Việc thực hiện giải pháp đòi hỏi công việc tư duy, vì vậy bước GO đạt 7 điểm.

Mã số là: 66/957 (sáu sáu/ chín năm bảy)

## NÊN

Việc mã hóa không đơn giản chỉ là miêu tả tình huống mà còn chỉ ra những điều bạn tin là nên làm.

Khi bạn cần giải quyết một vấn đề, việc xác định vấn đề đã được thực hiện cho thấy rằng cần chú ý nhiều hơn đến xác định, phân tích vấn đề thì bạn sẽ cho 7 hoặc 8 hoặc 9 trong một vài trường hợp.

Bằng cách này, việc mã hóa không chỉ là miêu tả tình huống mà còn là một "chiến lược" giải quyết vấn đề.

Nếu bạn cảm thấy rằng việc tìm thông tin có thể giải quyết được vấn đề, bạn sẽ cho bước PO 9 điểm.

Nếu bạn cảm thấy rằng có đủ những khả năng và việc lựa chọn là cần thiết bạn sẽ cho bước SO 9 điểm.

Nếu bạn cảm thấy rằng hành động là quan trọng nhất (chấp nhận khó khăn) thì bước GO đạt 9 điểm.

Một tình huống 91/811 có nghĩa là bạn tin rằng xác

định mục đích tư duy là quan trọng nhất. Thông tin rất đơn giản và có sẵn. Cần tạo ra những khả năng. Bạn tin rằng khả năng được chọn ở phía trước. Vì vậy bước SO và bước GO trở nên đơn giản.

Tình huống 18/195 là một tình huống quyết định - có thể là tình huống đi/không đi. Mục đích rất rõ ràng. Thông tin rất quan trọng. Không cần tạo ra những khả năng. Bước SO trở nên quan trọng và bước hành động cũng quan trọng.

## KẾT LUẬN

Trong mục này tôi đã gợi ý một dạng mã hóa miêu tả đơn giản cho các tình huống tư duy. Việc mã hóa này bao gồm gắn từ 1 đến 9 với các bước tư duy. Số càng cao, ở bước đó cần tư duy càng nhiều. Mã số chỉ ra những điều bạn nên nghĩ. Mã số chỉ ra định hướng tư duy của bạn.

Bạn có thể dùng mã số để miêu tả nhu cầu tư duy của mình hoặc của người khác. Mã số trở thành cách tư duy và miêu tả một tình huống.

## KẾT LUẬN

Từ đầu sách, tôi đã viết rằng mục đích của tôi là đưa ra phương pháp tư duy đơn giản, hiệu quả. Đối với độc giả, ở những thời điểm khác nhau vấn đề dường như trở nên phức tạp hơn. Điều đó không cần thiết. Hãy chỉ nghĩ phương pháp cơ bản. Đó là phương pháp bạn cần sử dụng. Bạn có thể đọc đi đọc lại một phần để hiểu hơn về mỗi bước. Hãy coi đó là những mục tham khảo để tra cứu.

Tốt nhất bạn hãy xem qua tổng thể một cách đơn giản và sau đó dần vào chi tiết. Điều đó sẽ tốt hơn xem các phần một cách chi tiết từ đầu.

Đôi lúc suy nghĩ của con người hướng tới việc công nhiều hơn việc tư. Những người lúc nào cũng có những suy nghĩ cá nhân thường bỏ qua điều này. Nhưng độc giả của cuốn sách này cần tư duy theo việc công vì đó là khía cạnh được đề cập trong cuốn sách này.

Phương pháp cho độc giả phải rất chọn lọc. Hãy chọn những điều bạn có thể hiểu và những gì bạn cảm thấy có thể làm được. Hãy chú ý đến những điều khác nữa nhưng đừng cho rằng bạn có thể làm mọi thứ ngay lập tức.

Đó không phải vấn đề đọc sách rồi để đấy và không bao giờ xem lại. Bạn cần phải nhớ chúng. Bạn sẽ không tiếp thu được tất cả mọi điều nếu bạn không chú ý đến những vấn đề trong sách. Để bắt đầu chỉ cần kiến thức

phổ thông nhưng kiến thức đó không đủ để hình thành kỹ năng tư duy hiệu quả.

Thông thường, vì kết cấu của vấn đề rất đơn giản một số độc giả và hầu hết các nhà phê bình khẳng định rằng, phương pháp tổng quát quá đơn giản và đó là phương pháp họ thường sử dụng. Theo kinh nghiệm bản thân, tôi cho rằng thái độ tự mãn với tư duy là sai lầm. Nhiều người luôn tự cho mình là người có đầu óc tư duy, họ luôn chỉ sử dụng một phương pháp: phân tích và đánh giá. Nhưng đó chỉ là một phần của tư duy và họ đã bỏ qua phần sáng tạo trong tư duy.

## NĂM BƯỚC TƯ DUY

Dưới đây là 5 bước tư duy và một số những điểm chính:

TO

"Tôi sẽ đi đâu?"

Mục đích tư duy là gì? Tôi muốn đạt được điều gì? Bước tư duy này thực sự rất quan trọng. Chúng ta thường ít quan tâm đến bước này. Chúng ta cần xác định mình nghĩ gì và muốn gì. Chúng ta cần xác định rõ mục tiêu. Chúng ta cũng cần tìm những khái niệm thay thế. Chúng ta có thể chia nhỏ mục đích.

Có hai loại mục đích: Trong loại truyền thống chúng ta bắt đầu từ cái mình mong muốn đạt được. Điều này có thể là giải quyết vấn đề, thực hiện mục tiêu, thực hiện một nhiệm vụ hay cố gắng tiến bộ, phát triển theo hướng xác định. Trong loại "khu vực" chúng ta đơn giản chỉ xác định lĩnh vực chúng ta muốn tìm những ý tưởng mới.

Hãy nhớ rằng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định chỉ là một khía cạnh của tư duy. Có nhiều điều phải nghĩ hơn là giải quyết vấn đề.

LO

"Những điều gì kỳ lạ".

Chúng ta có thể nhìn thấy gì? Chúng ta nên tìm kiếm điều gì. Trong bước này, chúng ta sẽ thu thập và sắp xếp những thông tin cần thiết cho quá trình tư duy. Trong một vài trường hợp, phạm vi tìm kiếm có thể rất rộng nhưng trong những trường hợp khác phạm vi có thể bị thu hẹp. Có 2 loại câu hỏi: loại "câu cá" là loại chúng ta không biết rõ câu trả lời. Câu hỏi "bắn súng" là loại câu hỏi mà câu trả lời là "có" hoặc "không".

Đôi khi chúng ta cần đoán xem nên tìm ở đâu. Hãy đoán nhưng phải cẩn thận để không bị mắc bẫy.

Trong bước này, nhận thức và giá trị rất quan trọng? Có những loại nhận thức nào? Sự vật có thể được nhìn nhận khác nhau như thế nào? Các giá trị liên quan? Những người khác nhau có những đánh giá khác nhau? Tư duy của họ có khác nhau?

PO

"Hãy tạo ra các khả năng"

Đây là bước tư duy sáng tạo. Trong bước này, chúng ta đưa ra những khả năng. Đó là bước kết hợp mục đích tư duy với kết quả tư duy. Có 2 bước tư duy trước và hai bước tư duy sau bước tư duy này. Đây là cầu nối giữa đầu vào và đầu ra.

Có 4 phương pháp lớn được sử dụng trong bước PO.

1. Tìm cái thông thường: Ở đây chúng ta xác định tình huống để đưa ra cách ứng xử thông thường cho các tình huống đó. Đó là phương pháp tư duy truyền thống.

2. Phương pháp khái quát: Ở đây chúng ta kết hợp điểm khởi đầu với kết quả mong muốn bằng một khái niệm "chung". Chúng ta tìm cách thu hẹp khái niệm này nhằm đưa ra những ý tưởng cụ thể. "Cánh quạt khái niệm" là một phần của phương pháp này. Nói chung, chúng ta làm ngược lại: bắt đầu từ mục đích để đưa ra ý tưởng.

3. Phương pháp sáng tạo: Ở đây chúng ta tự do đưa ra ý kiến và sau đó tìm cách sửa cho phù hợp với nhu cầu của mình. Có một vài bí quyết trong tư duy một chiều như là sự khuyến khích. "Vận động" là phần quan trọng của tư duy sáng tạo. Từ một lời khuyến khích, chúng ta "vận động" để tìm ra những ý tưởng hay.

4. Thiết kế và kết hợp: Ở đây chúng ta cùng đưa ra các nhu cầu và các yếu tố khác. Sau đó chúng ta sẽ tìm cách để đạt được mục tiêu đề ra. Chúng ta kết hợp chúng lại với nhau để đạt được điều mình muốn.

Mục đích của bước PO là tạo ra nhiều khả năng.

SO

"Vậy kết quả là gì?"

Mục đích của bước SO là xem xét các khả năng được đưa ra ở PO và giảm số lượng các khả năng để đưa ra kết quả cuối cùng.

Đầu tiên là bước phát triển. Trong bước này chúng ta xây dựng và phát triển ý, loại bỏ khuyết điểm.

Sau đó là bước đánh giá. Chúng ta phải liệt kê những giá trị và lợi ích. Bên cạnh đó cũng phải đưa ra những khó khăn và các vấn đề nảy sinh.

Tiếp đến là bước lựa chọn. Chúng ta xem xét tất cả các ý tưởng và chọn lựa. Có nhiều phương pháp lựa chọn. Chúng ta có thể sử dụng phương pháp thu hẹp các khả

năng sau đó so sánh trực tiếp.

Để đi đến quyết định cuối cùng, chúng ta cần quan tâm đến hướng quyết định, nhu cầu quyết định và những rủi ro.

Kết thúc bước SO chúng ta có thể đạt được điều mình muốn hoặc cũng có thể chẳng đạt được gì.

GO

"Hãy đi đến đó".

Đây là bước hành động. Làm thế nào để các ý tưởng được chọn trở thành hành động? Hành động đó là gì?

Có một số bước và các mục tiêu phụ. Chúng ta cần theo dõi và kiểm tra chúng. Chúng ta sử dụng các kênh thông thường và đánh giá những khả năng không chắc chắn bằng "ô giả thuyết".

Nhân tố con người là chìa khóa cho hành động. Con người cần được thuyết phục. Các ý kiến đưa ra phải được chấp nhận. Để làm được điều đó cần phải có động lực. Chúng ta có thể gặp khó khăn. Tất cả những điều này cần được chú ý.

Cũng cần có những ý tưởng hành động. Những ý tưởng này bắt nguồn từ đâu?

## **ĐƠN GIẢN HƠN**

Một kết luận đơn giản hơn như sau:

TO: Tôi muốn làm gì?

LO: Tôi muốn (và cần) những thông tin gì?

PO: Làm thế nào để có những thông tin đó.

SO: Tôi chọn khả năng nào?

GO: Làm thế nào để biến ý tưởng thành hành động?

## TÓM LẠI

5 bước tư duy không phải là một quá trình cứng nhắc. Khi chuyển sang một bước khác bạn có thể trở lại bước trước đó.

Ví dụ, khi ở bước PO, bạn thấy cần một số thông tin đặc biệt bạn có thể trở lại bước LO. Hoặc bạn muốn xem lại tình huống bạn có thể trở lại bước TO.

Đừng lạm dụng tính năng này. Nếu không, những điểm ưu việt của quá trình tư duy này sẽ không được phát huy và bạn sẽ rơi vào mớ hỗn độn của những suy nghĩ hàng ngày, những suy nghĩ không tuân theo bất cứ một quy tắc nào.

Hãy hài lòng với kỹ năng tư duy của mình

Tư duy không chỉ dành cho các vấn đề phức tạp hay các câu đố.

Không phải chỉ khi vấn đề trở nên khó khăn mới cần tư duy.

Hãy suy nghĩ về những điều đơn giản và bạn sẽ có câu trả lời. Theo cách đó, bạn sẽ tự xây dựng được kỹ năng tư duy, sự tự tin và niềm yêu thích tư duy.

Những cái dễ không có nghĩa là nó không đáng suy nghĩ. Bạn hãy làm tốt những điều dễ còn hơn là cố gắng làm những điều khó nhưng không thành.

Rất nhiều người không thích tư duy vì họ tâm niệm rằng tư duy là khó. Thực ra không phải như vậy.



## MỤC LỤC

Tại sao	3
Vì...	4
Còn về cảm xúc và các nguyên tắc	5
<i>Lời tựa</i>	7
<i>Lời giới thiệu</i>	11
<i>Các phương pháp</i>	42
TO - Tôi muốn đi đâu	52
LO - Bước thông tin	109
PO - Các khả năng gì?	130
SO - Kết quả là gì?	185
GO - Thực hiện phương pháp	208

**NHÀ XUẤT BẢN VĂN HOÁ - THÔNG TIN**  
**SỐ 43 LÒ ĐỨC - HÀ NỘI**

---

**Chịu trách nhiệm xuất bản**

**BÙI VIỆT BẮC**

**Chịu trách nhiệm bản thảo**

**PHẠM NGỌC LUẬT**

**Biên tập : THU HẰNG**

**Trình bày: TIỂU LÂM**

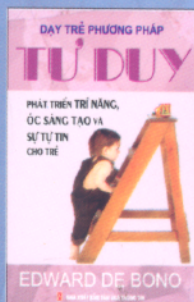
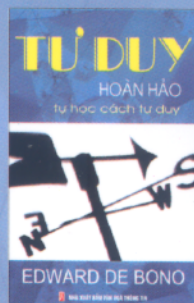
**Bìa : TIỂU ANH**

**Sửa bản in: THU ANH**

---

In 800 cuốn khổ 13,5 cm x 20,5 cm. Tại XN 951

Giấy phép XB Số 1214/XB - QLXB/75 - VH TT. CXB cấp ngày  
24/8/2004. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2005.





# TƯ DUY

## HOÀN HẢO

### tự học cách tư duy

Tư duy là một kỹ năng cơ bản nhất. Sự thành công và hạnh phúc phụ thuộc vào chính cách tư duy của bạn. Những rắc rối bạn thường hay gặp nhất là:

1. Sự lộn xộn, rối loạn và cố gắng làm mọi thứ cùng một lúc.
2. Không biết làm gì tiếp theo.
3. Sự nhầm lẫn giữa trí thông minh và kỹ năng tư duy.

Rất nhiều người có chỉ số thông minh IQ rất cao nhưng kỹ năng tư duy lại rất kém. Tư duy theo kiểu phê bình và tranh luận chưa đủ. Thế giới ngày nay đòi hỏi phải có một trình độ tư duy rõ ràng và mang tính xây dựng; khả năng quyết định, lựa chọn, thiết kế, lên kế hoạch và sáng tạo.

Năm bước tư duy trong cuốn sách này sẽ giúp chúng ta có thể tư duy những vấn đề trong cuộc sống một cách rõ ràng và hiệu quả.



S0037495

25.000đ