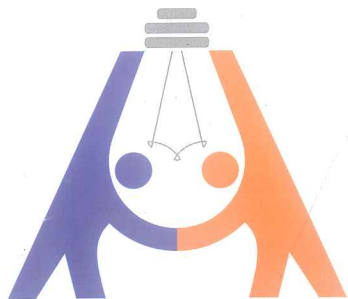


E1.710

Jeff DeGraff & Staney DeGraff

Tiểu Quỳnh dịch

# THE INNOVATION CODE



Kỹ năng

# SÁNG TẠO

TRONG

# LÀM VIỆC NHÓM

- ▶ Chuyên môn hóa quy trình công việc
- ▶ Xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên
- ▶ Phát huy tính sáng tạo trong nhóm
- ▶ Xác định trách nhiệm cụ thể của từng cá nhân
- ▶ Xác định rõ yêu cầu và mục tiêu của nhóm
- ▶ Kiểm tra tiến độ và cải tiến quy trình



THƯ VIỆN  
HƯT  
NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kỹ năng  
**SÁNG TẠO**  
TRONG  
**LÀM VIỆC NHÓM**



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## **THE INNOVATION CODE: THE CREATIVE POWER OF CONSTRUCTIVE CONFLICT**

Copyright ©2017 by Jeff DeGraff and Stanley DeGraff

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,  
CA, USA. All Rights Reserved.

## **THE INNOVATION CODE: KỸ NĂNG SÁNG TẠO TRONG LÀM VIỆC NHÓM**

Bản quyền Tiếng Việt © 2017, Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông  
1980 Books

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang  
bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm  
hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự  
cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông  
1980 Books.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của  
quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn!

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [1980books@gmail.com](mailto:1980books@gmail.com)  
Liên hệ hợp tác xuất bản và truyền thông trên sách: [1980books@gmail.com](mailto:1980books@gmail.com)  
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền:  
[rights.1980books@gmail.com](mailto:rights.1980books@gmail.com)



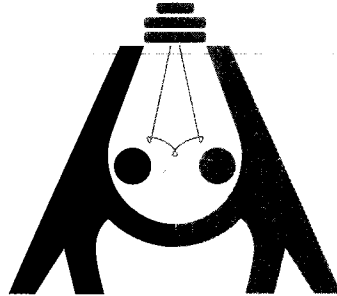
**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

Jeff DeGraff & Staney DeGraff

Tiểu Quỳnh dịch

# THE INNOVATION CODE



Kỹ năng

# SÁNG TẠO

TRONG

# LÀM VIỆC NHÓM

- ▶ Chuyên môn hóa quy trình công việc
- ▶ Xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên
- ▶ Phát huy tính sáng tạo trong nhóm
- ▶ Xác định trách nhiệm cụ thể của từng cá nhân
- ▶ Xác định rõ yêu cầu và mục tiêu của nhóm
- ▶ Kiểm tra tiến độ và cải tiến quy trình



THƯ VIỆN  
NHÀ XUẤT BẢN  
LD  
LAO ĐỘNG

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## MỤC LỤC

Những lời khen dành cho <i>Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm</i>	7
Lời tựa	13
<b>Chương 1</b>   Điểm yếu lớn nhất của bạn là gì?	17
<b>Chương 2</b>   Quy tắc đổi mới là gì?	35
<b>Chương 3</b>   Mâu thuẫn mang tính xây dựng	59
<b>Chương 4</b>   Sống chung với mâu thuẫn	79
<b>Chương 5</b>   Nghệ sĩ	101
<b>Chương 6</b>   Kỹ sư	125
<b>Chương 7</b>   Khi Nghệ sĩ gặp Kỹ sư: Bài tập về mâu thuẫn mang tính xây dựng	151
<b>Chương 8</b>   Vận động viên	157



<b>Chương 9</b>	Nhà hiền triết	185
<b>Chương 10</b>	Khi vận động viên gặp Nhà hiền triết: Bài tập về mâu thuẫn mang tính xây dựng	213
<b>Chương 11</b>	Đổi mới từ bên trong	219
	Tài liệu tham khảo	235
	Lời cảm ơn	239



NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO  
KỸ NĂNG SÁNG TẠO TRONG  
LÀM VIỆC NHÓM

**"** **B**ạn có biết điều tôi không bao giờ muốn tái phạm là gì không? Tham gia một cuộc họp bàn về một cuộc họp khác. Cơ hội và trách nhiệm của các lãnh đạo doanh nghiệp là tạo nên nền văn hóa có thể thúc đẩy, thấu hiểu và nuôi dưỡng những nhà đổi mới – nguồn huyết mạch trong bất cứ tổ chức nào. Đổi mới, chứ không phải các cuộc họp, mới là giải pháp. Cuốn sách này cung cấp hướng dẫn rõ ràng về cách xác định và tận dụng tối đa sự đổi mới."

— VICTORIA R. MONTGOMERY-BROWN, CEO và  
đồng sáng lập Big Think



“Hiếm khi tìm được một giám đốc cấp cao thuộc công ty tầm cỡ mà không coi trọng sự đổi mới; tuy nhiên, hãy hỏi người đó về ‘cảm nang đổi mới’ và bạn sẽ nhận được một ánh nhìn trống rỗng. Trong *Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm*, Jeff DeGraff đã viết một hướng dẫn rõ ràng nhằm tạo ra những điều kiện đúng đắn, kết hợp và nuôi dưỡng đội ngũ phù hợp, công nhận và khai thác được đúng mâu thuẫn giữa các cá nhân nhằm tạo ra văn hóa đổi mới thắng lợi. Đây là một mâu thuẫn tự thân – một cuốn sách về ý tưởng quý báu mà các nhà quản lý muốn đổi mới có thể dễ dàng áp dụng để phát triển.”

— TOM GLOCER, cựu CEO Thomson Reuters

“Với cuốn sách này, Jeff DeGraff khéo léo tiết lộ những đặc điểm tính cách thúc đẩy sự đổi mới và chỉ cho chúng ta thấy cách khai thác những đặc điểm đó trong tổ chức, đội ngũ và trong chính chúng ta.”

— AARON FRIED, phó chủ tịch MetLife



“Cuốn sách này nên là thứ ‘bắt buộc’ đối với các lãnh đạo mong muốn tổ chức của mình phát triển và thịnh vượng. Bản chất của cuốn sách là sự công nhận – đầu tiên từ người lãnh đạo và sau đó là bởi các cộng sự thân thiết – rằng mâu thuẫn, gián đoạn và thách thức hiện trạng rất lành mạnh và là cơ sở cho sự đổi mới, từ đó giúp tổ chức đạt được sức mạnh. Khi khái niệm này được chấp nhận, môi trường xung quanh cũng trong tâm thế sẵn sàng tiến lên, nhưng để làm được vậy, nó cần sự cân bằng giữa sáng tạo, kiểm soát, cạnh tranh và hiểu biết tới từ một lực lượng lao động đa dạng. Cuốn sách giải thích đơn giản và dễ hiểu bốn phương pháp cạnh tranh thúc đẩy đổi mới và phát triển. Jeff DeGraff mô tả rõ ràng rằng, sức mạnh sáng tạo mang tính xây dựng là thứ có thể ứng dụng vào ngành sản xuất cũng như dịch vụ trên khắp thế giới.”

– CARLOS A. PELLEGRINI, giám đốc y tế UW Medicine,  
phó chủ tịch Medical Affairs, Đại học  
Washington; và cựu chủ tịch American  
College of Surgeons

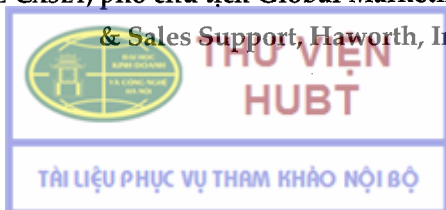


“Jeff DeGraff đã giúp nhiều tổ chức nghệ thuật hàng đầu thế giới dồn can đảm để tiến lên, thích nghi và áp dụng những cách mới để phát triển tổ chức của mình. Mâu thuẫn là một phần trung thực và cần thiết để dẫn dắt bất kỳ tổ chức nghệ thuật và giải trí thành công nào. Cuốn sách này nên là vấn đề tiêu chuẩn cho bất cứ ai đang là lãnh đạo trong lĩnh vực nghệ thuật!”

— MATTHEW VANBESIEN, chủ tịch New York  
Philharmonic

“Ý tưởng về sự căng thẳng mang tính sáng tạo đã tồn tại nhiều năm. Khó khăn là làm sao để nó tích cực, quản lý sự căng thẳng đó và tận dụng lợi thế của các kết quả. Chuyên môn của Jeff được sinh ra từ kinh nghiệm với hàng trăm công ty trên toàn cầu. Những hiểu biết và lời khuyên thiết thực của ông sẽ giúp bạn khai thác được sức mạnh của sự đa dạng và sáng tạo đồng thời xây dựng được nền văn hóa có thể tối đa hóa được sự đổi mới.”

— MABEL CASEY, phó chủ tịch Global Marketing  
& Sales Support, Haworth, Inc.



Đổi mới rất khó khăn. Không giống những cuốn sách khác, *Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm* không đánh bóng hay khiến việc đổi mới có vẻ dễ dàng. Thực tế, cuốn sách đã xử lý yếu tố khó khăn nhất: Làm thế nào để tạo ra mô hình mang tính xây dựng và vận dụng nó để cải tiến. Trong cuốn sách này, DeGraff, thủ lĩnh sáng tạo, đã chia sẻ hiểu biết của ông khi làm việc với rất nhiều tổ chức nhằm đề ra hướng đi thiết thực cho tất cả những người nghiên cứu sự đổi mới.”

— MARK THOMPSON, tác giả có sách bán chạy theo tạp chí *New York Times* bình chọn, phóng viên tạp chí *Forbes* và nhà đầu tư mạo hiểm

“Hầu hết các công ty muốn xây dựng văn hóa đổi mới, nhưng họ không biết nó thực sự là gì và làm sao để phát triển văn hóa như vậy. DeGraff chỉ cho chúng ta thấy điều cần làm bằng cách cơ bản nhất: Áp dụng tư duy của nhà sáng tạo và chấp nhận những xung đột lành mạnh. Thay vì tránh né mô hình, DeGraff giải thích rằng những nhà đổi mới có





thể khai thác năng lượng này để sáng tạo điều mới mẻ và tốt đẹp hơn. Cuốn sách này là sổ tay chiến lược về sự đổi mới, khả dụng trong bất cứ lĩnh vực nào.”

—TAN LE, nhà sáng lập và CEO EMOTIV

*“Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm chỉ cho bạn cách giành chiến thắng trong trò chơi đổi mới. Dù bạn đang quản lý một đội thể thao chuyên nghiệp hay bất cứ tổ chức nào, hoặc chỉ đang phát triển kỹ năng cá nhân, cuốn sách này chính là sổ tay chiến lược cho bạn.”*

—R. C. BUFORD, tổng giám đốc San Antonio Spurs



## LỜI TỰA

**S**ự bất hòa trong những khoảnh khắc ban đầu khi vận dụng trí não tựa như một bản giao hưởng: Sự căng thẳng qua lại giữa nhiều nhà tư tưởng, những điểm liên kết và đối kháng trong thế giới quan của họ. Khi nói đến bất kỳ sáng kiến đổi mới nào – từ xây dựng ứng dụng đột phá mới tới thiết kế phương thuốc kỳ diệu – sự bất hòa là cực kỳ quan trọng. Cách duy nhất để tạo ra những giải pháp mới là xung đột. Sự đổi mới diễn ra khi chúng ta tập hợp những người có quan điểm tương phản và các lĩnh vực chuyên môn bổ sung vào cùng một căn



phòng. Sự đổi mới không giống bất cứ hình thức giá trị hoặc phát triển nào, vì đó là hình thức duy nhất đòi hỏi trạng thái không thoải mái. Chúng ta *không* được hòa hợp. Chúng ta đổi mới khi chúng ta bị cản trở, và trước tiên chúng ta phải cản trở lẫn nhau. Chúng ta không đổi mới với người chúng ta đồng thuận, mà với người thách thức chúng ta. Hãy quên đi mọi thứ bạn từng được nghe về làm việc nhóm và sự hài hòa đi. Đã đến lúc bất hòa rồi!

Đây chính xác là nội dung của *Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm*. Cuốn sách giới thiệu một khung đơn giản giải thích cách mà các nhà tư tưởng và lãnh đạo tạo ra mâu thuẫn mang tính xây dựng trong bất kỳ tổ chức nào. Có bốn kiểu nhà đổi mới cơ bản; mỗi người đều ấp ủ đề xuất khác nhau định hướng cách người khác suy nghĩ và hành động. Hiểu được phương thức họ tương tác và làm việc với nhau sẽ tạo điều kiện giúp bạn đổi mới tổ chức và cuộc sống của chính mình. Cuốn sách này bắt nguồn từ kinh nghiệm của chúng tôi khi



làm việc với gần 200 công ty trong danh sách *Fortune 500*, khởi động sự phát triển mang tính sáng tạo trong nhiều lĩnh vực từ chăm sóc sức khỏe tới giải trí, sản xuất. Với cuốn sách này, chúng tôi chắt lọc nhiều năm kinh nghiệm của mình thành những chỉ dẫn từng bước để điều hướng các đội ngũ sáng tạo và khai thác năng lượng của mâu thuẫn mang tính xây dựng.

*Kỹ năng sáng tạo trong làm việc nhóm* chứa đựng sự tương tác của bốn phương pháp tiếp cận đổi mới cơ bản, được đại diện bởi bốn loại thế giới quan hoặc nhiệm vụ giá trị trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Có thử nghiệm nông công của Nghệ sĩ, tính cẩn trọng của Kỹ sư, tính cạnh tranh của Vận động viên và sự kiên nhẫn xây dựng cộng đồng của Nhà hiền triết.

Bốn thế giới quan kết hợp với nhau tạo ra sự căng thẳng tích cực, một mâu thuẫn mang tính xây dựng tạo ra sự phát triển bền vững. Khi Nghệ sĩ vượt giới hạn đựng độ với Kỹ sư tuân thủ kỷ luật, kết quả sẽ là sự đổi mới mang tính cách mạng và hợp lý. Khi Vận động viên hiếu thắng, khao khát lợi nhuận đựng độ với



Nhà hiền triết biết cảm thông và cao thượng, kết quả sẽ là sự đổi mới vừa thắng lợi lại vừa tận tâm.

Cuốn sách này cho bạn thấy cách thức từng người thuộc mỗi thế giới quan hoạt động, xây dựng, quản lý và nắm bắt sự bất hòa năng động của một đội ngũ. Bạn có thể thực hiện bài đánh giá ngắn cuối chương 2 để xem mình phù hợp với loại thế giới quan nào. Hiện tại, đã đến lúc nói chuyện với những người bất đồng quan điểm, cộng tác với những nhà tư tưởng có thể là đối thủ của bạn, thậm chí là kẻ thù. Cùng dừng lại để thay đổi chút nào!



## CHƯƠNG 1

# ĐIỂM YẾU LỚN NHẤT CỦA BẠN LÀ GÌ?



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**Đ**iểm yếu lớn nhất của bạn là gì? Đúng là một câu hỏi ghê gớm, đáng sợ mà bất cứ ai trong và ngoài các tập đoàn Mỹ sẽ lập tức coi như dạng câu hỏi bị lạm dụng và sáo rỗng nhất khi phỏng vấn xin việc. Có lẽ bạn từng trả lời, “Tôi làm việc rất chăm chỉ nên khá mệt mỏi”, hoặc khá hơn thì, “Tôi là một người cầu toàn”. Bạn than vãn – chúng ta đều than vãn – vì tiền đề câu hỏi đã ngớ ngẩn rồi. Tại sao người ta lại phải chung ra điểm kém nhất của mình vào thời khắc họ cần thể hiện bản thân tốt nhất?

Bước ra khỏi phòng phỏng vấn, câu hỏi đó lại khơi lên cảm giác hoảng sợ. Sao bạn lại phải công khai nhược điểm của mình vào thời điểm mà kết luận được đưa ra chỉ trong hai phút và trong cuộc nói chuyện với những người bạn mới gặp lần đầu? Rồi sẽ xuất hiện một mối hoài nghi rằng bạn cũng không hiểu rõ bản thân mình. Liệu có thể biết được điểm tốt của bạn mà không quan tâm đến mặt xấu không?

Thật ngạc nhiên là, câu hỏi phỏng vấn phổ biến nhất từ trước tới nay thực sự là một



câu hỏi hay, mặc dù nó gần như không đưa ra được đáp án hữu ích nào trong suốt lịch sử ngành tuyển dụng. Lý do là bởi nó rất khó. Ngay cả việc tìm hiểu xem tại sao nó khó cũng đã không dễ dàng rồi.

Câu hỏi này khó đến vậy là bởi chúng ta đã bị thành kiến và thế giới quan của chính mình che mắt, chúng ta gần như không thể thoát khỏi trạng thái chủ quan và tìm đến một cái nhìn khách quan về bản thân. Thành kiến thiên vị này chính là thế giới quan chủ đạo của chúng ta.

### **UU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA THẾ GIỚI QUAN CHỦ ĐẠO**

Một mặt, thế giới quan chủ đạo là điểm mạnh nhất của bạn – phẩm chất khiến bạn khác hẳn những người khác. Thế giới quan chủ đạo quyết định cách bạn tiếp cận với mọi thử thách trong cuộc sống. Một số người là nhà tư tưởng bao quát, số còn lại gắn bó với những nội dung cụ thể. Một số giải quyết vấn đề một cách thực tế và theo quy tắc. Số còn lại thì suy nghĩ mơ





mộng và vượt khỏi khuôn mẫu. Một số hướng tới mục tiêu, bị điều khiển bởi sự hồi hộp của việc cạnh tranh. Số còn lại là những kẻ lắng nghe kiên nhẫn, được truyền cảm hứng bởi cộng đồng mà họ xây nên xung quanh mình. Thế giới quan chủ đạo là tài năng lớn nhất và bộ kỹ năng mà ta có thể sử dụng trong bất kỳ tình huống nào.

Mặt khác, thế giới quan chủ đạo lại tìm kiếm bạn. Phẩm chất nổi trội của bạn chính là điểm yếu lớn nhất. Vấn đề là, quan điểm chủ đạo của chúng ta chế ngự tất cả các quan điểm khác. Nó mạnh mẽ tới mức chúng ta mất khả năng suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ của nó. Quan điểm chủ đạo tạo ra điểm mù. Chúng ta trở thành tù nhân trong chính tư tưởng của mình. Nhờ chúng, người thực tế trở thành kẻ quan liêu. Nhà tư tưởng bao quát thì nổi loạn. Những người tư duy bộ phận trở thành tên gàn dở thích kiểm soát. Người kiên nhẫn thì hăng hái một cách vô lý.

Khó khăn lớn nhất bạn phải đối mặt trên con đường sáng tạo chính là bản thân. Mọi thế

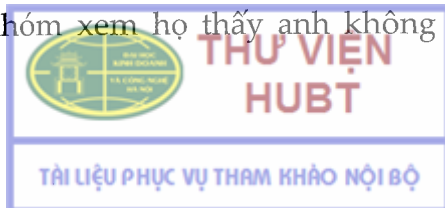


giới quan chủ đạo đều có thể bóp méo thực tại. Chúng chắc chắn sẽ bóp méo sự thật và ngăn chúng ta có được cái nhìn toàn cảnh. Với sự đổi mới, thế giới quan chủ đạo của chúng ta cản trở tư duy sáng tạo. Những giải pháp đổi mới hiệu quả nhất hầu hết là sự lai tạp, là quá trình kết hợp rất nhiều quan điểm; vì vậy, quan trọng là, chúng ta học được cách phá vỡ sự thiên vị và định kiến của chính mình.

### **BẠN LÀ VẤN ĐỀ LỚN NHẤT CỦA CHÍNH MÌNH**

Hãy nghe câu chuyện về một chàng sinh viên tài năng mới ra trường, được tuyển làm quản lý vận hành cho một công ty đang phát triển nhanh. Thức tỉnh từ thành công lớn, anh bất chợt nhận ra rằng mọi thứ chưa hề được hoàn thành. Khi thú nhận với sếp, anh tuyên bố vấn đề nằm ở nhóm mà anh quản lý. Nhưng vị CEO nói rằng những người ấy đều giống anh. Anh là nguồn gốc vấn đề của chính mình.

Vị CEO nói, “Thử hỏi những người trong nhóm xem họ thấy anh không có khả năng



làm việc gì.” Anh đi hỏi từng người để tìm hiểu xem họ cho rằng anh không thể làm được điều gì. Một người nói, “Anh không giỏi về tài chính lắm.” “Marketing không phải thế mạnh của anh,” người khác trả lời. Khi anh quay lại, vị CEO nói rằng mọi người đều đúng. “Họ nói đúng. Giờ thì, để mọi người làm tất cả những điều đó và cậu sẽ có thời gian thể hiện sở trường của mình. Chiến lược đấy. Không ai có khả năng giải quyết vấn đề phức tạp tốt như cậu.” Dần dần, chàng trai trẻ đã học được cách giao việc cho người khác, chấp nhận điểm yếu và tập trung vào điểm mạnh của bản thân. Anh ấy học được cách dựa vào tài năng của người khác đồng thời thể hiện được năng lực của bản thân.



## BẠN CÓ TÀI NĂNG NÀO MÀ BẢN THÂN CHƯA BIẾT?

Thoát khỏi thế giới chủ quan chính là giữ lấy nó. Đôi khi, việc giữ lấy nó còn khó hơn, vì chúng ta không thể lúc nào cũng nhận ra được mình có thể mang tới cho thế giới những gì. Như câu chuyện của Miriam vậy.

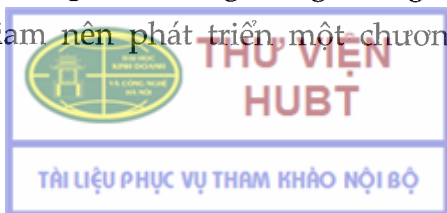
Miriam là người chăm sóc tất cả những người khác, trừ bản thân. Cô rất giỏi nói những lời dễ chịu hoặc an ủi, khiến bạn tin rằng mọi chuyện rồi sẽ tốt đẹp thôi. Một số người sẽ hoài nghi, người phụ nữ với nụ cười rạng rỡ này có nhiều lo lắng hơn những người khác. Mọi chuyện bắt đầu khá tốt đẹp với Miriam. Cô tốt nghiệp đại học và kết hôn với người yêu thời trung học. Nhưng 25 năm sau, anh ta bỏ rơi cô và 5 đứa con. Mặc dù cô hài lòng với công việc y tá của mình, nhưng nó không đem lại nhiều tiền. Miriam phải vật lộn suốt một thời

gian dài. Sau khi tất cả những đứa con của cô trưởng thành và chuyển ra ngoài, mẹ cô bị chẩn đoán mắc chứng mất trí nhớ. Luôn là một người coi trọng tâm linh, cô tới gặp giáo sĩ xin lời khuyên. Ông ấy giúp đỡ cô, và với sự hỗ trợ



của giáo đường Do thái, mẹ cô được chuyển tới trung tâm chăm sóc người cao tuổi và Miriam có thể tới thăm bà mỗi ngày.

Tin rằng nhiều người trong giáo đoàn đang gặp phải tình cảnh như Miriam, vị giáo sĩ yêu cầu Miriam kể câu chuyện của bản thân tại thánh đường vào tối thứ Sáu. Cô khá miễn cưỡng khi phải nói với bạn bè và hàng xóm về một vấn đề cá nhân và khó khăn như vậy. Nhưng vị giáo sĩ nhấn mạnh rằng, những thành viên khác trong giáo đường cần sự giúp đỡ của cô để vượt qua rắc rối cá nhân. Mariam chậm rãi tiết lộ những thử thách trong cuộc đời và cách cô ấy đối mặt với chúng bằng việc cầu nguyện và hành động tích cực. Theo sau đó là khoảnh khắc im lặng và thẫn thức kéo dài. Sau khi hoàn thành buổi lễ, rất nhiều thành viên đã tới nói chuyện với Miriam. Ngạc nhiên thay, nhiều người muốn chia sẻ những trải nghiệm của họ với bố mẹ của họ – những người cần được giúp đỡ trong năm tháng tuổi già. Vị giáo sĩ gợi ý Miriam nên phát triển một chương



trình giáo dục để có thể giảng dạy ở nhiều giáo đoàn khác.

Tại trung tâm y tế nơi Miriam làm việc, cô đã nói chuyện với các bác sĩ, y tá, bệnh nhân và gia đình của họ để hiểu rõ hơn về những khó khăn chính, những giải pháp tiềm năng và nhu cầu cần người chăm sóc. Cô gặt gở các chuyên gia sẵn lòng chia sẻ chuyên môn và thông tin. Chỉ trong một năm, Miriam đã trở thành một chuyên gia thực hành về việc chăm sóc bệnh nhân cao tuổi mất trí nhớ. Qua mỗi bài phát biểu mới, Miriam thêm vào tư liệu những câu chuyện mà người khác gửi tới, với chủ đề khác nhau, tài liệu và thậm chí một trang web ngập tràn tin tức và những nguồn khác.

Hiện nay, Miriam nổi tiếng với vai trò diễn giả. Cô nhận ra rằng, mình phải cung cấp cho mọi người xung quanh điều gì. Cô được ban cho thế mạnh về kể chuyện, chăm sóc, đồng cảm, giao tiếp và tập hợp mọi người lại với nhau, nhưng chỉ đến khi rơi vào tình huống khó khăn, nói đúng hơn là tàn khốc, cô mới nhận thức rõ ràng rằng mình sở hữu chúng.

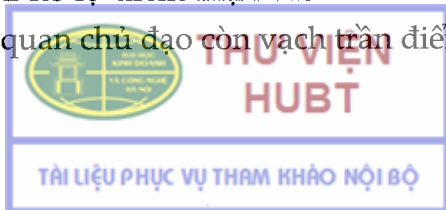


Bạn có tài năng nào mà bản thân chưa nhận ra? Đó chính là câu hỏi mà cuốn sách này sẽ giúp bạn trả lời.

## GIỚI THIỆU VỀ QUY TẮC ĐỔI MỚI

*Quy tắc đổi mới* là hệ thống để định dạng, thấu hiểu và kết hợp những thế giới quan chủ đạo của người sáng tạo và các nhà lãnh đạo. Thế giới quan không chỉ là thể loại hay phong cách, mà là toàn bộ niềm tin sâu sắc về cách thức chúng ta diễn giải và trải nghiệm thế giới. Thế giới quan chủ đạo là khái niệm bao quát về thế giới từ một quan điểm cụ thể. Chúng ta thu được quan điểm này từ kinh nghiệm cá nhân cũng như từ nền văn hóa mà chúng ta sinh sống, vậy nên thế giới quan không tự sinh ra. Chúng ta tồn tại như một phần của cộng đồng. Thế giới quan chủ đạo có thể thay đổi theo thời gian khi chúng ta trải nghiệm những tình huống mới và tự nhận thức được thiên hướng của bản thân.

Không chỉ hé lộ điểm mạnh lớn nhất của bạn, thế giới quan chủ đạo còn vạch trần điểm



yếu lớn nhất. Hơn nữa, nó còn cho thấy cách thức tương tác của từng nhà tư tưởng và lãnh đạo, để từ đó bạn có thể quyết định những kiểu người bạn muốn hợp tác nhất. Nhóm đối mới tốt nhất sẽ tựa như nhóm siêu anh hùng: Mỗi thành viên nhận thức và tận dụng được món quà và năng lực của bản thân, nhưng không để nguồn sức mạnh vĩ đại này hạn chế mình. Họ sử dụng chúng tại những thời điểm thích hợp, sau đó lùi lại để công sự của mình tỏa sáng.

Có bốn cách tiếp cận cơ bản để đổi mới: Nghệ sĩ, những người vô cùng yêu thích sự đổi mới; Kỹ sư, những người không ngừng cải thiện mọi thứ; Vận động viên, người luôn cạnh tranh để đổi mới tốt nhất; Nhà hiền triết, người đổi mới thông qua sự cộng tác. Những hướng tiếp cận này cùng nhau tạo ra sự căng thẳng tích cực, sự xung đột mang tính xây dựng thúc đẩy sự phát triển bền vững. Khi bạn kết hợp tư tưởng căn bản và đầy mơ mộng của Nghệ sĩ với tư duy thiết thực và có hệ thống của Kỹ sư, bạn sẽ tạo ra sự đổi





mới vừa mang tính cách mạng, vừa dễ quản lý, tràn đầy tham vọng nhưng lại voi bót rui ro. Khi bạn kết hợp thái độ kịch liệt, hướng tới kết quả của Vận động viên với sự chu đáo, hướng tới các giá trị của Nhà hiền triết, bạn nhận được sự đổi mới vừa hiệu quả, vừa hữu ích với thế giới.

Trong tuyên bố của các doanh nghiệp, các hình thức lãnh đạo sáng tạo tựa như chiếc áo khoác rộng hay quần bò cạp siêu trễ: Hoặc dùng hoặc bỏ. Mỗi năm, những tạp chí kinh doanh nổi tiếng nhất tuyên bố một kiểu người nhất định đạt tới mức sáng tạo nhất tại thời điểm đó. Tháng này, có thể là chiến thắng của tin đồn công nghệ. Tới mùa thu, có thể là thiên tài nghệ thuật nào đó. Các học giả coi chiến lược đổi mới như xu hướng thời trang, chỉ nóng sốt trong một mùa, rồi lỗi mốt vào mùa sau.

Sự thật là, thế giới quan chủ đạo không phải thứ thuật ngữ hoa mỹ trong một danh sách bóng bẩy. Không có hướng tiếp cận đổi mới duy nhất nào luôn dẫn tới thành công.



Bạn không thể dựa vào xu hướng nổi trội nào. Đúng hơn, để biết được cần áp dụng dự án theo phong cách lãnh đạo nào, bạn cần nhận thức được những điều bạn không thể tự làm một mình.

### **ĐỔI MỚI KHÔNG PHẢI VẤN ĐỀ VỀ THÍCH NGHI**

Hầu hết mọi người muốn được vây quanh bởi những người giống mình và hoạt động theo cách quen thuộc. Nhưng, trong thực tế, điều quan trọng là bạn làm việc với những người có nhiều kỹ năng khác bạn và hoạt động theo phương thức đa dạng hơn để tăng khả năng thành công.

Hãy làm những việc bạn thấy không thoải mái. Nói chuyện với những người không hề có điểm chung. Hãy nhớ rằng, giải pháp lý tưởng cho hầu hết các vấn đề phức tạp không bao giờ xuất hiện từ việc suy nghĩ theo một phương thức. Chúng luôn đòi hỏi phương pháp tiếp cận đa ngành, liên ngành, tận dụng lợi thế của nhiều kiểu tư duy và phạm vi kỹ năng mà nhìn qua có vẻ mâu thuẫn với nhau.



Đổi mới không chỉ là thích nghi, mà còn là về sự xung đột mang tính xây dựng – sự căng thẳng tích cực. Đây chính là cách thức và môi trường mà sự đổi mới diễn ra; bạn cần ở xung quanh những người không giống bạn.

*Quy tắc đổi mới* bắt đầu với việc nhìn lại bản thân; bạn có gì để cho thế giới này và bạn phù hợp với thế giới này như thế nào. Một khi bạn thiết lập được kết cấu nội tại, chúng ta sẽ thảo luận về cách tạo ra các mối xung đột có tính xây dựng. Chúng ta sẽ tìm hiểu từng kiểu đổi mới, nghiên cứu toàn bộ ưu và khuyết, tiềm năng và thiếu sót, cũng như cách tận dụng xung đột có tính xây dựng. Cuối cùng, chúng ta sẽ kết thúc với bản kế hoạch hành động cho tương lai, một công cụ đơn giản để xây dựng, duy trì tư duy đổi mới cùng ý thức luôn phải phát triển bản thân.

Vậy câu hỏi khiến ta đều thờ dài, đảo mắt và cho rằng đã thoát khỏi nó mãi mãi sau khi kết thúc cuộc phỏng vấn thật ra là khởi đầu của một điều vô cùng tuyệt vời. Định hình được yếu điểm lớn nhất của bạn là bước đầu tiên để



nhìn ra và tìm kiếm người mới gia nhập nhóm của bạn. Hãy nghĩ tới một câu hỏi mang tính trao đổi nhiều hơn: Cho tôi biết điểm yếu lớn nhất của bạn, rồi tôi sẽ trao cho bạn điểm mạnh nhất của mình.

### TÓM TẮT

Đổi mới bắt đầu từ hai lần tự đánh giá – một là phá hủy và một là thúc đẩy: Phần tệ nhất và phần tuyệt nhất của bản thân bạn là gì? Ngay khi xác định được điểm yếu nhất và mạnh nhất của mình, bạn có thể quyết định kiểu người mà bạn muốn ở gần họ. Hãy tìm kiếm người không giống bạn, những người có thể thúc đẩy bạn sáng tạo ra những điều bạn không thể làm nếu chỉ có một mình. Hãy tự tạo nên nhóm siêu anh hùng của chính mình.



Hãy bắt đầu hành trình đi tới sự phát triển bằng cách quan sát kỹ hơn những câu chuyện mà bạn tự kể về mình. Nhờ tự sự bản ngã – những câu chuyện chúng ta tự kể cho bản thân – mà chúng ta có thể hiểu rõ nhất ưu và nhược điểm của mình.

### 1. SUY NGẪM VỀ CÂU CHUYỆN CỦA BẢN THÂN

Vẽ một đường thẳng trên trang giấy và coi đó như dòng thời gian cuộc đời bạn. Bắt đầu từ góc dưới bên phải, khu vực tượng trưng cho hiện tại, nhớ lại những sự kiện trước đây. Liệt kê các sự kiện lên dòng thời gian. Không cần phải nhớ mọi sự kiện quan trọng, mà chỉ cần những sự kiện mà lúc này bạn thấy quan

trọng, như tranh cãi với anh chị em, quyết định không nhận việc, hoặc tiến hành một dự án. Hãy để bản thân tự suy ngẫm một chút về những sự kiện này.

**BÀI  
TẬP**



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## 2. PHÂN TÍCH KHOẢNH KHẮC THẤT BẠI

Bây giờ, hãy chọn một sự kiện thất bại như mối quan hệ tồi tệ, công việc bất thành, bị sa thải. Nhớ lại thật chi tiết về sự kiện đó: Ai, cái gì, ở đâu, khi nào, tại sao và như thế nào.

Tìm kiếm ý nghĩa của thất bại đó. Tự hỏi bản thân những câu sau: Sai chuyện gì? Tại sao? Đúng chuyện gì? Tại sao? Bạn đã trải qua những thất bại tương tự như vậy trước kia chưa? Bạn đã từng thấy ai như vậy chưa? Thất bại này cho bạn biết điều gì về bản thân?

## 3. PHÂN TÍCH KHOẢNH KHẮC THÀNH CÔNG

Bây giờ, lặp lại việc tự đánh giá đối với câu chuyện thành công. Tự hỏi bản thân những câu hỏi tương tự như khi suy ngẫm về thất bại. Những câu chuyện này tiết lộ gì về thế giới quan chủ đạo của bạn?

Hãy nhớ rằng, bạn sẽ quay lại hai câu chuyện này trong suốt quá trình đọc cuốn



**THƯ VIỆN  
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sách này; vì vậy, hãy bám lấy dòng thời gian và những suy ngẫm của bản thân. Sẵn sàng đào sâu thêm nữa. Nhìn thấy được thế giới quan chủ đạo của bản thân chỉ là bước đầu trong việc nhìn nhận thế giới quan chủ đạo khác của những người trong nhóm đổi mới của bạn.

## CHƯƠNG 2

# QUY TẮC ĐỔI MỚI LÀ GÌ?



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**



Có chút gì đó nhân nhượng, thậm chí là tội lỗi, khi làm bài kiểm tra tính cách. Dù bạn đang nằm dài trên ghế làm câu đố chiêm tinh xem mình là kiểu người yêu nào hay ngồi trước máy tính để hoàn thành 222 câu hỏi trắc nghiệm Myers-Briggs<sup>1</sup>, thì trong khoảnh khắc ngắn ngủi, bạn đang quay lưng với toàn bộ thế giới để tìm hiểu một chút về bản thân. Những bài kiểm tra tính cách thu hút chúng ta tự tìm hiểu về mình, nhưng cũng chạm đến chúng ta ở những góc khuất sâu thẳm chúng ta. Vì vậy, chúng ta vô cùng thú vị, đầy mê hoặc và gây nghiện: Thật thỏa mãn khi nhận ra bản thân mình từ những mục phân loại đó.

Đó cũng là lý do tại sao kiểu trắc nghiệm này thường hạn chế: Chúng chỉ tiết lộ một vài điều về bản thân ta (và thường là những điều ta đã biết) và không nói gì về những người xung quanh ta. Thực tế là, chúng ta sống trong mối

<sup>1</sup> Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs là phương pháp sử dụng câu hỏi trắc nghiệm để tìm hiểu tâm lý cũng như tính cách, cách con người nhận biết thế giới xung quanh, đưa ra quyết định cho một vấn đề.



trung quan với những người khác; bởi vậy, nếu muốn hiểu rõ cách mình vận động trong thế giới này, chúng ta cần học thêm từ những người khác – từ người ta yêu quý nhất cho tới người xung đột với ta.

Làm thế nào để một bài kiểm tra tính cách lại cho ta biết về những người khác? Chúng ta có thể thực hiện những bài kiểm tra này từ quan điểm khách quan để suy nghĩ đa dạng và mở rộng tư tưởng của chúng ta. Nhưng điều này nghe lại khá mâu thuẫn: Bài trắc nghiệm kiểm tra tính cách cho tất cả mọi người trừ chúng ta. Sau cùng, chúng ta vẫn phải đặt bản thân vào bức tranh toàn cảnh đó.

### **BÀI KIỂM TRA TÍNH CÁCH VỀ MỐI QUAN HỆ**

Giải pháp không phải bài kiểm tra tính cách cá nhân, mà là bài kiểm tra về mối quan hệ cho thấy sự tương quan giữa các thành phần, cách chúng tương tác và định hình lẫn nhau, chứ không phải tồn tại như một quan điểm cố định trong phạm vi nhận dạng không đổi.



Đây là nơi bắt đầu quy tắc đổi mới. Quy tắc đổi mới là công cụ để xác định, phân biệt và phân loại thế giới quan chủ đạo mà chúng ta sử dụng để tiếp cận đổi mới. Mỗi thế giới quan chủ đạo này đều độc đáo và quan trọng. Nhưng sự tương tác qua lại giữa chúng tạo ra sự đổi mới đầy ý nghĩa. Quy tắc đổi mới nêu ra cụ thể các bước khai thác năng lượng – loại năng lượng không phải xuất phát từ sự hài hòa mà từ mâu thuẫn giữa những thế giới quan chủ đạo này – nhằm tạo ra đổi mới bền vững.

Đây là bốn cách tư duy thúc đẩy lẫn nhau: Nghệ sĩ, Kỹ sư, Nhà hiền triết và Vận động viên. Đây là những thế giới quan chủ đạo không tồn tại vô nghĩa, mà tự định hình cá nhân trong quan hệ với đối tác. Nghịch lý của sự phát triển và sáng tạo là chúng được tạo ra từ mâu thuẫn căng thẳng hay có tính xây dựng về tính cách và phương pháp đối nghịch.

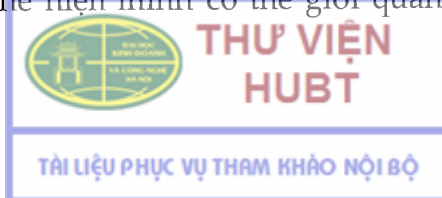
Với vai trò là khung nhận dạng thế giới quan chủ đạo của mỗi cá nhân, quy tắc đổi mới cũng cung cấp công cụ để hiểu những người



khác, để thấy những loại tính cách khác và phương pháp tiếp cận bạn cần. Khi những bài kiểm tra tính cách cụ thể tuyên bố chúng ta là ai với tư cách cá nhân vì rõ ràng họ phân loại con người vào những nhóm cứng nhắc, quy tắc đổi mới là một hệ thống sinh động, đề cao những động lực tương tác thay đổi liên tục giữa các cá nhân. Nó không chỉ cho biết bạn là ai, mà còn cho biết bạn *không phải* người như thế nào, ai là đồng minh và đối tác của bạn, điều gì khiến các bạn lại gần nhau và, quan trọng hơn, điều gì chia cắt các bạn.

## NGHỆ SĨ VÀ KỸ SU

Nghệ sĩ áp ủ một sự phát triển đột phá thông qua những thử nghiệm liều lĩnh và cực lực từ chối quy tắc. Những nhà khám phá cấp tiến này bị hấp dẫn bởi những dự án đổi mới đột phá. Họ tạo ra tầm nhìn lớn và có khả năng thử những giải pháp bất ngờ. Khả năng cốt lõi của họ là sáng tạo. John Belushi, Coco Channel, Duke Ellington và Walt Disney đều thể hiện mình có thể giới quan của Nghệ sĩ,



thông qua những dự án khác thường và kỳ lạ xuất phát từ mong muốn đạt được điều gì đó mới mẻ. Cách tiếp cận này vừa cho thấy tầm quan trọng của phát triển, và cũng cho thấy rủi ro lớn nhất.

Trái với Nghệ sĩ là Kỹ sư. Đây là những cá nhân tìm kiếm sự hiệu quả và chất lượng, họ dựa vào các quy trình. Họ tuân thủ nguyên tắc, thấy được giá trị của hệ thống và thủ tục. Marie Curie, Emily Post, Carl Sagan và Sam Walton là những Kỹ sư tiêu biểu, họ phát triển những hệ thống có thể nhân rộng và áp dụng một cách rộng rãi. Mặc dù phương pháp của Kỹ sư làm giảm thiểu khả năng thất bại, nhưng đi cùng với nó là một bộ máy quan liêu không mong muốn.

Điểm khác biệt chính giữa Nghệ sĩ và Kỹ sư chính là tầm vóc của sự sáng tạo. Người Nghệ sĩ liêu lĩnh muốn sáng tạo mang tính đột phá, có thể thay đổi hẳn cách chúng ta sống và suy nghĩ. Người Kỹ sư đáng tin cậy ưa thích làm việc với hệ thống hiện tại và liên tục cải thiện trên từng khía cạnh. Vì sự



nhìn nhận trái ngược của họ, những người có phong cách của Kỹ sư và những người mang thể giới quan của Nghệ sĩ tạo thành cặp đôi tuyệt vời, đưa ra sự sáng tạo mạnh mẽ với một quy trình đáng cậy.

### NHÀ HIỀN TRIẾT VÀ VẬN ĐỘNG VIÊN

Những người có thể giới quan của Nhà hiền triết tìm kiếm sự kết nối, hài hòa và liên kết với nhau. Họ là những người hướng dẫn, điều khiển, xây dựng đội ngũ làm việc với bộ giá trị chung. Khả năng cốt yếu của họ là cảm thông, vì họ lắng nghe người khác một cách cẩn thận và kỹ lưỡng, hiểu biết sâu sắc về khát vọng và nhu cầu của đồng nghiệp. Florence Nightingale, Martin Luther King Jr., Oprah Winfrey và Jostein Solheim là hình ảnh mẫu mực cho dạng thể giới quan chủ đạo này. Khả năng kết nối và gây ảnh hưởng tới người khác của họ chính là bằng chứng cho sự vượt trội của họ. Nhà hiền triết gắn với dạng thức phát triển chậm nhất vì phương pháp này tập trung vào việc xây dựng văn



hóa tổ chức cơ bản và năng lực cần thiết để duy trì nó. Nhưng lợi ích của sự chậm chạp này là tính bền vững lâu dài: Khi bạn đã gây dựng được cảm giác cộng đồng, thì nó có thể kéo dài qua nhiều thế hệ.

Trái ngược với Nhà hiền triết, Vận động viên đại diện cho phương pháp tiếp cận kiểu Darwin, tức là tập trung vào sự cạnh tranh, nơi mà kẻ mạnh sẽ chiếm ưu thế dựa trên sự hy sinh của kẻ yếu. Họ thường là người làm việc dựa trên kết quả. Trong khi Nhà hiền triết chậm rãi và kiên nhẫn xây dựng cộng đồng cũng như kết nối với người khác, Vận động viên tạo ra lợi nhuận và tốc độ. Họ đặt ra mục tiêu chắc chắn cho bản thân và hoàn thành những mục tiêu đó. Năng lực cốt lõi của họ là hăng hái. Katherine Hepburn, Angela Merkel, Martha Stewart và Jack Welch (Cựu CEO của General Electric) là ví dụ hoàn hảo cho kiểu thể giới quan Vận động viên. Đây là hình thức có tốc độ phát triển nhanh nhất trong bốn loại, nhưng không đặc biệt bền vững vì ít quan tâm tới sự phát triển của những người xung quanh.



Vận động viên và Nhà hiền triết trái ngược nhau về tốc độ đổi mới. Vận động viên hiểu rằng, thời gian là điều cốt yếu nhất cho sự đổi mới. Sự đổi mới có thể trở nên xấu đi. Sản phẩm cải tiến của năm trước không còn trong danh sách mặt hàng chủ lực năm nay nữa. Họ biết họ cần ý tưởng thương mại nhanh nhất có thể. Trong khi đó, Nhà hiền triết hiểu rằng, cách duy nhất để đạt được sự đổi mới bền vững là xây dựng năng lực chuyên sâu thông qua việc phát triển văn hóa và thói quen đổi mới trong tổ chức. Với tất cả những điểm khác nhau rõ ràng như vậy, Vận động viên và Nhà hiền triết có thể làm việc tốt với nhau, kết hợp giữa tập trung lâu dài vào giá trị và văn hóa với tầm quan trọng ngắn hạn trong kết quả hữu hình.





## KỸ NĂNG SÁNG TẠO TRONG LÀM VIỆC NHÓM



<b>TÀI NĂNG</b>	Tưởng tượng	Kỷ luật	Cảm thông	Can đảm
<b>CÂU HỎI TRỌNG TÂM</b>	Có ĐÁNG KINH NGẠC không?	Có hoạt động không?	Có theo quy chuẩn đạo đức không?	Có giá trị không?
<b>ĐIỀU HỘ TÌM KIẾM</b>	Tính siêu việt	Sự hoàn hảo	Sự hài hòa	Sức mạnh
<b>CÁCH THỨC TÌM KIẾM</b>	Thử nghiệm	Quan sát	Suy ngẫm	Thách thức
<b>ĐIỀU HỘ COI TRỌNG</b>	Mới lạ	Chuẩn mực	Căn nguyên	Chiến thắng
<b>CÁCH THỨC SÁNG TẠO</b>	Tâm nhìn	Quá trình	Giá trị	Mục tiêu

**BẢNG 1: BỐN THỂ GIỚI QUAN CHỦ ĐẠO**



Ngoài việc đại diện cho những kiểu người khác nhau, mỗi loại thế giới quan chủ đạo còn thể hiện những bản sắc tổ chức khác nhau. Tức là, mỗi loại tương ứng với một nhóm động lực lớn hơn. Bảng 2 thể hiện cách mỗi thế giới quan chủ đạo vận hành ở mức độ cá nhân và tổ chức.

Tất nhiên, cá nhân phức tạp hơn nhiều so với một dạng tính cách đơn thuần. Chúng ta là sự kết hợp của mọi suy nghĩ. Nhưng, dù thói quen và đặc tính, năng lực và sự hài hước của chúng ta bất đồng, chúng ta đều có một thế giới quan chủ đạo thuộc một trong bốn loại này.

Khó khăn nằm ở việc nắm bắt và vượt qua thế giới quan chủ đạo đó. Chúng ta cần tận dụng sức mạnh của mình nhưng đồng thời, phải nhận thức được hạn chế trong đó và luôn ở gần những người khác với chúng ta. Bám riết lấy những niềm tin cố hữu trong ta thì thật thoải mái và dễ dàng, nhưng hành động đó sẽ bóp chết khả năng sáng tạo của ta. Hiểu về bản thân chính là hiểu về những người khác nữa.





**CÁ NHÂN**

Một người có mắt thẩm mỹ cao, thường quan tâm khám phá tâm lý và tinh thần.

Người coi trọng tính an toàn và ổn định, hướng đến năng suất và sự vững chắc.

Người tôn vinh việc học hỏi và sự phát triển chung, bằng cách tạo ra kết nối với rất nhiều người.

Người luôn khao khát mang lại kết quả và chiến thắng bằng mọi giá, tìm kiếm thành công cá nhân.

**TỔ CHỨC**

Văn hóa thích ứng được chỉ dẫn bằng cảm hứng, được thúc đẩy bằng khát vọng tái tạo thế giới.

Một hệ thống phân cấp được thiết lập bài bản và đối mặt với thách thức bằng cách phân tích kỹ lưỡng.

Một nhóm hợp tác nỗ lực cho sự đồng thuận và đảm bảo xem xét các quan điểm đa dạng.

Một tổ chức năng nổ liên tục thực hiện kế hoạch và đạt được thành công có thể đo đếm được trước mọi tổ chức khác.

**BẢNG 2: MỨC ĐỘ CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC**



### VÍ DỤ: KẾ MƠ MỘNG GẶP NHÀ KỸ LUẬT THÉP

Trái qua thời niên thiếu tại Hà Lan, Sanne là một cô gái với trí tưởng tượng phong phú và có khiếu thẩm mỹ. Cô thích vẽ những bức tranh tường đầy màu sắc, viết chuyện tưởng tượng trên báo, trình diễn những vở kịch hấp dẫn với tuyến nhân vật gan dạ cho gia đình và bạn bè. Không ngạc nhiên khi Sanne trở thành nhà thiết kế trò chơi thành công, tạo ra những thế giới ảo với nhiều nhân vật sống động. Công ty nhỏ của cô là sự hòa trộn giữa tinh thần tự do, lập dị và kỳ quái.

Hầu hết trò chơi của họ trở thành trào lưu, một trong số đó thành công rực rỡ. Điều này khiến công ty nhỏ của Sanne lọt vào tầm mắt của nhiều tập đoàn lớn đang tìm kiếm thành tựu lớn tiếp theo. Công ty trò chơi hàng đầu Nhật Bản đề nghị trả Sanne một khoản tiền rất lớn để mua công ty của cô kèm điều kiện rằng, Sanne ở lại ba năm để giám sát thiết kế và phát triển trò chơi mới. Chưa bao giờ e ngại thử thách, Sanne đồng ý với thỏa thuận đó và chuyển gia đình, cũng như



một số thành viên nòng cốt trong đội ngũ, tới phòng thiết kế trò chơi của tập đoàn đó tại San Diego.

Sanne báo cáo trực tiếp với Franklin, giám đốc công nghệ và từng làm việc trong lĩnh vực quân sự 25 năm trước khi gia nhập tập đoàn này. Rất chuyên nghiệp và lạnh lùng, Franklin chỉ dựa vào đánh giá khách quan của dữ liệu. Một vài năm trước khi nghỉ hưu, ông đã phát bực vì công ty thu mua một công ty phần mềm nhỏ mà không tham khảo đề xuất của mình. Các công ty nhỏ khét tiếng là sử dụng ngôn ngữ phần mềm và kỹ thuật thiết kế phi chính thống. Trong mắt Franklin, việc tích hợp các trò chơi mới của những công ty có phong cách riêng vào nền tảng công nghệ sẵn có của tổ chức thật sự rất khó khăn, phiền toái và gây nên nhiều trở ngại. Franklin ước gì những công ty nhỏ hiểu được sự khác biệt giữa việc thiết kế trò chơi cho thị trường ngách và việc phát triển một trò chơi hoàn hảo đáp ứng tiêu chuẩn cứng nhắc dành cho thiết bị chơi game cầm tay,



máy tính và điện thoại thông minh mà hầu hết mọi người sử dụng.

Sanne biết, làm việc trong công ty lớn hơn là một thử thách. Điều cô không lường trước được là việc phê duyệt các ý tưởng sáng tạo của công ty phụ thuộc nhiều vào cấp trên hơn là khát vọng tạo ra các sản phẩm giàu trí tưởng tượng. Nhưng dù không quen thuộc và thoải mái với kết cấu tổ chức phân quyền, quy trình phức tạp của công ty, Sanne đã tìm ra những đồng nghiệp có năng lực, đáng tin và thú vị. Cô còn ngạc nhiên hơn về việc họ đồng bộ tất cả các nguồn lực theo ý của họ để đưa một trò chơi vào sản xuất và cuối cùng là tới thị trường. Công ty lớn hiểu rất rõ làm cách nào để chọn lấy một ý tưởng và phát triển nó.

Không thoải mái với tình hình mới của mình nhưng khá lạc quan, Sanne đề xuất một buổi họp mặt với các nhân viên của Franklin để xem có cách nào để tạo ra một trò chơi đặc biệt, độc đáo mà vẫn sử dụng quy trình tiêu chuẩn. Franklin miễn cưỡng đồng ý.



Buổi họp đầu tiên không được tốt lắm. Họ gần như không thể đồng ý về địa điểm, chưa kể đến mục tiêu chung hay phương pháp tiếp cận phát triển phần mềm. Thành viên chủ chốt trong số nhân viên của Sanne tức giận đến mức từ chức. Hai lãnh đạo lâu năm bên phía Franklin gây hấn thụ động và không thể sắp xếp được cuộc họp tiếp theo.

Nhưng Sanne và Franklin quyết định thử họp lại. Lần này, họ yêu cầu cả hai bên nghĩ ra một ẩn dụ cho toàn bộ quá trình phát triển phần mềm. Bài tập trông có vẻ ngớ ngẩn với nhiều người tham gia. Tuy nhiên, họ cố hết sức để tìm ra cách so sánh hợp lý nhất cho sản phẩm kết hợp của mình, ví dụ như bể bơi, tổ ong và cuộc đua Nascar.

Cuối cùng, họ tình cờ tìm được một ẩn dụ về vườn rau. Sau đó, nhóm kết hợp này tiếp tục đi vào miêu tả chi tiết vườn rau. Bước tiến này rất hứa hẹn, nhưng họ muốn đi xa hơn nữa. Với buổi họp tiếp theo, họ mời tới một nghệ sĩ và vẽ tranh về khu vườn lý tưởng của họ. Họ sẽ vẽ nên khung cảnh tuyệt đẹp với



trái ớt đỏ tươi dưới ánh nắng rực rỡ, đất ngập nước, và những chú ong mật bay lượn phía trên. Cảm nhận được Franklin có chút mất kiên nhẫn với việc “vẽ tranh” về tầm nhìn chung, Sanne yêu cầu ông diễn giải bức tranh theo cách vận hành của riêng ông. Franklin không hiểu ý cô, nhưng một vài thành viên trong nhóm ông đã thử: Nước vô hình và cần thiết cho mọi sự phát triển phần mềm một cách bền vững, đàn ong tương ứng với việc “tiếp thị” phấn hoa từ cây này sang cây khác, rau chính là một trò chơi tốt, và mặt trời đại diện cho khách hàng, không có năng lượng nuôi dưỡng của họ thì không có gì phát triển cả. Họ càng diễn giải bức tranh thành chi tiết của quá trình thiết kế và phát triển, thì cách thiết kế trò chơi, phát triển và phân phối – tất cả càng rõ ràng hơn.

Sau đó, Franklin yêu cầu kết hợp hai nhóm để mô tả trạng thái hiện tại của khu vườn và yêu cầu họa sĩ vẽ nó: Đất cần cần nước, một chú ong đơn độc bay trên cao, rau cỏ héo và còi cọc, mặt trời đang lặn. Giờ, họ





có hai bức tranh – một là khu vườn xinh đẹp và một khu vườn đang cần rất nhiều sự chăm sóc. Trong hai bức tranh, đội ngũ thấy được cả giải pháp và vấn đề. Họ tiếp tục với hình ảnh ẩn dụ về cách biến đổi khu vườn hiện tại thành khu vườn mong muốn. Tâm nhìn và quá trình cuối cùng cũng được kết hợp. Vai trò và trách nhiệm trở nên rõ ràng, nhiệm vụ được phân công.

Sanne (Nghệ sĩ) và Franklin (Kỹ sư) đã sớm nhận ra họ có thể giúp đối phương thành công. Họ thường xuyên bất đồng ý kiến nhưng đã làm việc với nhau để tìm ra giải pháp chung. Sanne đem những ý tưởng mơ mộng tới cho Franklin để bàn về cách thức hiện thực hóa nó. Đôi khi, Sanne sẽ phải hạn chế sự độc đáo trong thiết kế, trong khi những lần khác Franklin sẽ phải kết hợp kỹ thuật mới vào quá trình phát triển tiêu chuẩn. Qua thời gian, cả hai tạo nên một nhóm năng động. Sau này, Franklin nghỉ hưu và Sanne trở thành CEO của một công ty phát triển mạnh mẽ.



Cuối cùng, cả Franklin và Sanne đã hiểu rõ sự yếu kém “dễ thương” của mình – những khiếm khuyết và hạn chế. Sự thấu hiểu bản thân sâu sắc cho phép họ chấp nhận sự khác biệt. Họ có tiềm năng trở thành đối thủ, nhưng thay vì vậy, họ cộng tác với nhau. Điều này không cho thấy họ thân nhau. Thực ra, sự xung đột lại ẩn chứa năng lượng giúp những nỗ lực chung của họ thành công. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nhìn sâu hơn vào cách thức và thời điểm mà xung đột trở nên có tính xây dựng và nguyên nhân gây ra xung đột lại là cách tốt nhất để tạo ra một điều hoàn toàn mới.

### TÓM TẮT

Quy tắc đổi mới thể hiện bốn thế giới quan chủ đạo, hay các phương pháp đối lập chính cho phát triển và sáng tạo, bao gồm Nghệ sĩ, Kỹ sư, Nhà hiền triết và Vận động viên. Với tất cả sự phức tạp cá nhân của chúng ta, ta đều có một thế giới quan chủ đạo. Đổi mới không chỉ là sự thấu hiểu về bản sắc, mà còn cho thấy hạn chế của nó để chúng ta có thể tìm kiếm người bù đắp những thiếu sót đó.

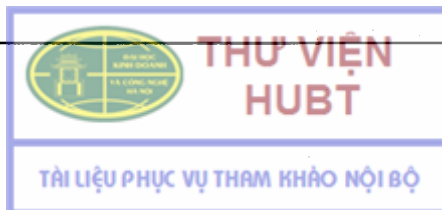


Hãy cùng xác định thế giới quan chủ đạo của bạn. Tự hỏi bản thân những câu hỏi vì sao. Nếu bạn không chắc, hãy nghĩ tới những việc bạn sẽ làm khi phải chịu áp lực. Thường thì, bản chất của chúng ta sẽ bộc lộ rõ rệt khi ta gặp áp lực hoặc khủng hoảng.

**1. ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT VỚI BẠN LÀ GÌ?**

- A. Làm mọi việc trước tiên
- B. Làm việc nhanh chóng
- C. Làm việc cho đúng
- D. Làm việc cùng mọi người

# BÀI TẬP



**2. BẠN GIỎI NHẤT ĐIỀU GÌ?**

- A. Bắt đầu thứ gì đó mới mẻ
- B. Vượt qua khó khăn
- C. Cải thiện hệ thống vận hành
- D. Xây dựng mối quan hệ

**3. TỪ NÀO MÔ TẢ ĐÚNG NHẤT VỀ BẠN?**

- A. Sáng tạo
- B. Quyết đoán
- C. Có tổ chức
- D. Biết chăm sóc

**4. BẠN ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH NHU THỂ NÀO?**

- A. Tôi suy nghĩ mọi chọn lựa có thể
- B. Tôi bắt đầu với kết quả mình muốn và nghĩ ngược lại điều tôi cần làm
- C. Tôi đi theo tiền lệ, quy định và quy tắc
- D. Tôi làm việc để có được sự đồng thuận



**THƯ VIỆN  
HUB**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**5. BẠN ĐẦU TƯ THỜI GIAN VÀO Đâu?**

- A. Ý tưởng mới
- B. Thắng dự án và đầu tư
- C. Hệ thống và công nghệ
- D. Những người có tiềm năng cao

**6. NẾU TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO, BẠN SẼ LÀM GÌ NHIỀU NHẤT?**

- A. Tôi tiên liệu xu hướng tương lai
- B. Tôi đưa ra quyết định chắc chắn
- C. Tôi sử dụng hệ thống để mọi thứ hoạt động hiệu quả
- D. Tôi lắng nghe người khác

**7. VAI TRÒ NÀO MÀ BẠN THẤY MÌNH CÓ LIÊN QUAN NHẤT?**

- A. Tôi tạo ra sản phẩm mới
- B. Tôi giải quyết vấn đề ngay khi chúng xảy ra



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

- C. Tôi hạn chế sai sót
- D. Tôi giải quyết mâu thuẫn

**8. TỪ NÀO MIÊU TẢ ĐÚNG NHẤT VỀ BẠN TRONG CUỘC SỐNG HÀNG NGÀY?**

- A. Truyền cảm hứng
- B. Tự lực
- C. Nguyên tắc
- D. Hòa đồng

**9. ĐẶC TÍNH NÀO ĐÚNG VỚI BẠN NHẤT?**

- A. Tò mò
- B. Thẳng thắn
- C. Chính xác
- D. Tốt bụng

Điền số 1 vào câu trả lời bạn chọn vào ô tương ứng trong Bảng 3 dưới đây. Cộng tổng từng hàng A, B, C và D. Ví dụ, nếu bạn chọn đáp án B cho câu 1, điền 1 vào cột B.



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

CÂU HỎI	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
<b>TỔNG</b>				

**BẢNG 3: ĐÁNH GIÁ**

Cột có số điểm cao nhất chính là thế giới quan chủ đạo của bạn. Nếu cột A có số điểm cao nhất thì bạn là Nghệ sĩ. Tương tự, B là Vận động viên, C là Kỹ sư, và D là Nhà hiền triết.





CHƯƠNG 3

MÂU THUÃN  
MANG TÍNH XÃ HỘI



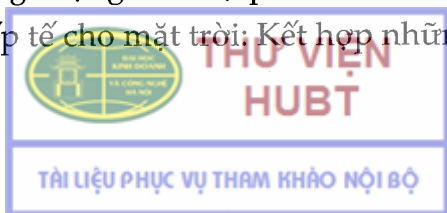
THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**Đ**ổi mới chính là cuộc tranh luận đang trực chờ bùng nổ. Xếp Nghệ sĩ, Vận động viên, Nhà hiền triết và Kỹ sư vào một phòng, và yêu cầu họ giải quyết một vấn đề; mọi việc sẽ trở nên rối loạn. Khi cả bốn thế giới quan chủ đạo khác biệt gay gắt hợp lại với nhau, xung đột sẽ xảy ra. Nhưng xung đột không hẳn là điều tồi tệ. Thực ra, xung đột là động lực đem lại kết quả tốt nhất cho hầu hết các sáng kiến đổi mới. Cách duy nhất để tạo ra giải pháp đột phá, kích thích và có lợi nhất là xây dựng một đội ngũ không đồng thuận – một đội thách thức mỗi cá nhân bằng cách kết hợp những thế giới quan rất không giống nhau.

Quy tắc đổi mới không giống kiểu sinh sản phân đôi – sự phân tách một nguyên tử nặng và bất ổn thành những nguyên tử nhỏ – mà giống liên hợp hơn, sự kết hợp hai nguyên tử khác biệt thành một nguyên tử to hơn. Không phải ngẫu nhiên khi sự liên hợp tạo ra nhiều năng lượng hơn sự phân đôi và đủ khả năng tiếp tế cho mặt trời. Kết hợp những



phần tử bất đồng sẽ mạnh hơn phân tách các phần tử đó.

### VÍ DỤ: VỊ BÁC SĨ GHÉT THỦ TỤC QUAN LIÊU

Devi đích thị là một bác sĩ ghét các thủ tục. Cô theo ngành y để khám phá điều gì đó mới mẻ, chứ không phải những điều quen thuộc mà mọi chuyên gia y khoa khác từng làm. Là một bác sĩ thực hành với tham vọng thử nghiệm của nhà phát minh, đôi khi là của Nghệ sĩ, Devi là bác sĩ sáng tạo nhất trong trường y. Mặc dù theo học tại một trường đại học danh giá, được đào tạo kỹ thuật phẫu thuật tiên tiến nhất và liệu pháp điều trị bằng thuốc hiện đại nhất, cô lại đi khắp thế giới để học hỏi những liệu trình điều trị thay thế từ các bà đỡ và thầy lang.

Trong kỳ học nội trú, cô đã gây rắc rối. Bác sĩ giám sát của cô không ấn tượng hay thích thú với phương pháp chữa trị đầy phiêu lưu của cô. Ông gọi cô và nói rằng, kế hoạch chữa trị của cô quá chính thống, và cô đáp lại



bằng những lời biện minh xuất sắc cho chiến lược bất tuân quy chuẩn của mình.

Mọi việc dần trở nên căng thẳng. Devi gần như luôn phải làm theo mệnh lệnh của bác sĩ chính. Cô trải qua kỳ nội trú với suy nghĩ rằng, một ngày nào đó cô có thể làm theo ý mình. Cấp trên của cô liên tục khuyên cô chấp nhận hiện trạng này, nhưng ông không bắt cô im lặng hoàn toàn: Ông ngưỡng mộ kỹ năng chẩn đoán xuất sắc và cách cư xử với bệnh nhân của cô.

Kết thúc kỳ nội trú, Devi tràn trề hy vọng vào tương lai. Với lý tưởng và nhiệt huyết muốn giới thiệu phương pháp mới cho y học phương Tây truyền thống, Devi làm việc với tư cách bác sĩ đa khoa trong một phòng khám. Ban đầu, mọi thứ thật tuyệt. Có một vài chính sách, thủ tục và đôi chút quan liêu trong quá trình thăm khám bệnh nhân. Devi và đồng nghiệp thấy không cần thiết phải họp, lên lịch trình hay lập văn bản pháp lý dài dòng. Cô làm việc chăm chỉ để có thể chữa trị cho toàn bộ bệnh nhân.



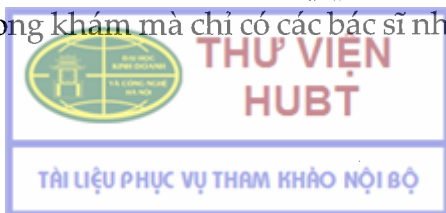
Devi mơ về một văn phòng tạo cảm giác thoải mái như ở nhà, chứ không phải một chuỗi các phòng chờ. Vậy nên, cô và đồng nghiệp đã tái đầu tư gần như toàn bộ số tiền họ kiếm được vào việc mua một ngôi biệt thự cũ và di chuyển tất cả nhân viên khắp thị trấn đến đó. Mỗi năm là một sự đầu tư mạo hiểm mới: Tiệm thuốc vi lượng đồng căn, phòng điều trị thần kinh cơ và dịch vụ châm cứu. Những vụ đầu tư mạo hiểm và sáng tạo của Devi đạt hiệu quả tốt và giúp cô trở thành bác sĩ điều hành.

Chỉ có một vấn đề rất lớn: Devi không phải nhà quản lý. Phòng khám phát triển rộng tới mức Devi không thể điều hành nó hiệu quả được. Kế hoạch lộn xộn và lỗi bảo hiểm rất nhiều. Và từ khi mỗi bác sĩ được áp dụng hình thức điều trị thay thế của riêng họ, chi phí đội lên rất nhiều. Hợp hành rồi lại hợp hành, Devi đã cố gắng khiến các bác sĩ đưa ra quyết định, nhưng sự bướng bỉnh của họ và những ý tưởng bất đồng khiến mọi chuyện lâm vào bế tắc. Devi biết mình phải bước lên và hành động để cứu lấy phòng khám này.



Devi nhận ra, cô phải tìm đến những thứ mà cô từng phải làm việc vất vả để tránh nó: Chính sách, thủ tục và hệ thống quan liêu. Cô phải thuê những kiểu người mà cô không thoải mái khi ở cạnh, như quản lý tài chính, người điều hành hệ thống và luật sư. Những người mới được tuyển yêu cầu cô phải đầu tư vào công nghệ và hệ thống kế toán tích hợp. Mất một thời gian cô mới làm quen được với những quy tắc và vượt qua ác cảm để quản lý chính mình, nhưng cuối cùng, Devi lại ngưỡng mộ và phụ thuộc vào những chuyên gia không hề có điểm chung với cô. Cô thấy rằng họ đã giúp cô làm việc cô giỏi nhất – chữa bệnh.

Devi là một nhân chứng không mong muốn cho sức mạnh của xung đột mang tính xây dựng bị đánh giá thấp và thường bị hiểu lầm. Đây là tuyên bố mà tất cả chúng ta đã từng nghe, nhưng luôn đúng khi nói tới sự đổi mới: Quá nhiều thứ giống nhau không phải điều tốt. Một phòng khám tràn ngập những người như Devi – một Nghệ sĩ – về lâu dài sẽ bị rối loạn. Một phòng khám mà chỉ có các bác sĩ như



vị bác sĩ cứng nhắc mà Devi không chịu đựng được – một Kỹ sư – về lâu dài thì lại *quá* thực dụng nên vụt mất cơ hội đưa ra ý tưởng và phương pháp mới.

Câu chuyện của Devi đưa chúng ta quay lại nghịch lý của thế giới quan chủ đạo từ đầu cuốn sách này: Vì thế giới quan chủ đạo ảnh hưởng tới cách ta nhìn nhận mọi việc mà ta cần phối hợp với những người có thế giới quan khác mình, để tạo thêm sắc thái, suy nghĩ và hiểu biết bất ngờ cho quan điểm của chính ta. Đây không phải cách tránh sự cực đoan, mà là đặt những sự cực đoan lại gần nhau để sản sinh ra điều gì đó hữu ích nhờ sự mâu thuẫn của chúng với nhau.

## HAI HÌNH THỨC XUNG ĐỘT CHÍNH MANG TÍNH XÂY DỰNG

Có hai loại xung đột chính mang tính xây dựng sẽ thúc đẩy sự đổi mới ở cấp độ cá nhân và tổ chức: Sự bất hòa giữa Nghệ sĩ và Kỹ sư (như chứng minh trong câu chuyện của Devi) và sự căng thẳng giữa Nhà hiền triết với Vận động viên.



Hai mâu thuẫn này tương ứng với hai động lực đổi mới: Quy mô và tốc độ. Khi nhắc tới quy mô, hay sức mạnh của sự đổi mới, Nghệ sĩ giúp Kỹ sư trở nên cấp tiến hơn trong khi Kỹ sư kiềm chế Nghệ sĩ, đem lại một chút thực tế cho tầm nhìn của họ. Khi nói tới tốc độ của đổi mới, Nhà hiền triết giúp Vận động viên chậm lại, khuyến khích họ xây dựng văn hóa có thể kéo dài qua nhiều thế hệ, trong khi Vận động viên giữ Nhà hiền triết ở trong trò chơi, đòi hỏi sự tập trung vào việc đạt được kết quả nhanh chóng và chiến lược ngắn hạn.

Hai hình thức xung đột này là sự bất hòa thúc đẩy đổi mới và phát triển, điều quan trọng là cả bốn thế giới quan chủ đạo tương tác với nhau. Một đội ngũ hay tổ chức lý tưởng bao gồm Nhà hiền triết, Nghệ sĩ, Kỹ sư và Vận động viên. Điều quan trọng là không tấn công vào sự cân bằng, mà biết được khi nào bạn cần phương pháp tiếp cận nào hơn.

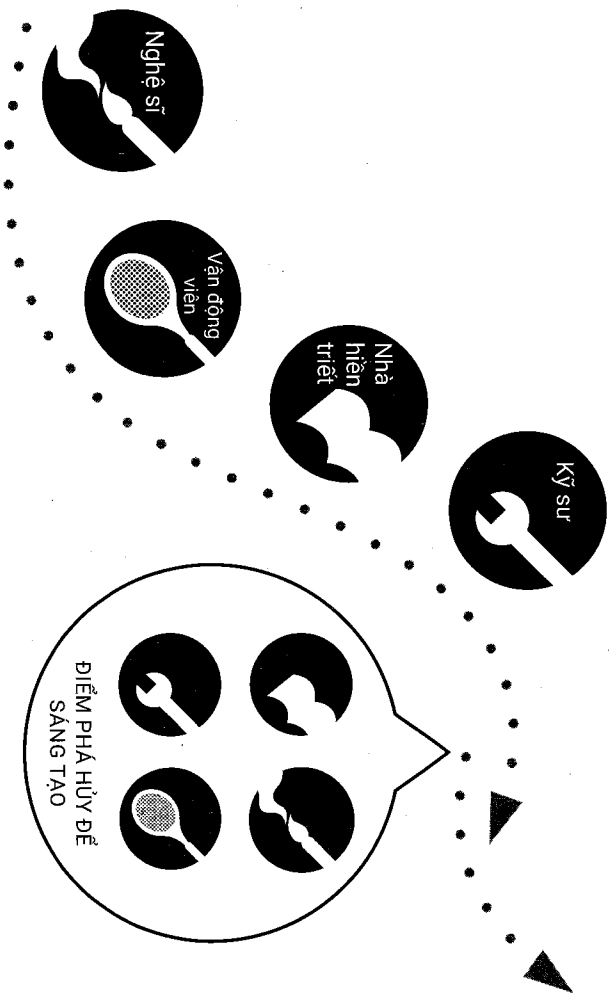


## CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN TỪ NGHỆ SĨ ĐẾN VẬN ĐỘNG VIÊN, TỚI NHÀ HIỀN TRIẾT RỒI TỚI KỸ SƯ

Nhu cầu cho mỗi phương pháp phụ thuộc vào việc đội ngũ hay tổ chức của bạn đang ở giai đoạn phát triển nào. Ở giai đoạn bắt đầu, các nhóm cần nhiều Nghệ sĩ và Vận động viên hơn. Nghệ sĩ sẽ mang đến lợi thế sáng tạo cho một công ty còn non trẻ, trong khi Vận động viên đóng góp chiến lược tài chính và nguồn lực để ngăn chặn những ý tưởng của Nghệ sĩ khỏi cảnh bị sụp đổ. Nhờ Nghệ sĩ và Vận động viên làm việc cùng nhau – hai hình thức đổi mới bên ngoài, tìm kiếm thị trường và công nghệ mới – tổ chức bắt đầu phát triển rất nhanh. Đây chính là đồ thị hình chữ “S”. Các tổ chức không phát triển theo đường thẳng đẹp đẽ, mượt mà – họ phát triển theo hình mũi tên (Hình 1).







HÌNH 1: VÒNG ĐỜI PHÁT TRIỂN CỦA TỔ CHỨC

Khi bắt đầu tăng trưởng, tổ chức phải chọn đúng người và cộng đồng tham gia, phát triển các mối quan hệ với khách hàng tốt nhất. Đây là thời điểm công ty cần Nhà hiền triết. Cuối cùng, khi tổ chức thật sự lớn, điều nó cần là kết cấu, quy trình và hệ thống phân cấp – tài năng của Kỹ sư.

### ĐIỂM PHÁ HỦY ĐỂ SÁNG TẠO

Khi một tổ chức trưởng thành, nó sẽ chững lại. Đây là điểm chết, khi hàm chữ “S” bắt đầu chậm lại, là điểm mà hầu hết các tổ chức đều biến mất – điểm phá hủy sáng tạo. Lúc này, tổ chức cần tìm cách cải tổ. Công ty phải vượt qua được thế giới quan chủ đạo của nó và nhận dạng được hình thức đổi mới mà nó cần. Thay vì duy trì tỷ lệ các kiểu nhà tư tưởng, tổ chức cần kết hợp nhiều Nghệ sĩ hoặc Vận động viên hoặc Nhà hiền triết hoặc Kỹ sư, mỗi hình thức sẽ cho thêm nhiều biến số với tình huống hiện tại.

Điều quan trọng là cần tuyển dụng đúng người. Tìm người có nhiều kinh nghiệm trong



lĩnh vực của họ. Kinh nghiệm có thể đa dạng, từ kiến thức lý thuyết của nhà nghiên cứu hay kỹ năng thực hành thành thạo của một kỹ sư. Hãy nhớ rằng kinh nghiệm không nhất thiết phải đi cùng tuổi tác. Sự thật là, nếu bạn đang xây dựng dự án về một xu hướng mới hay một thị trường mới, tuổi trẻ sẽ là tài sản cho đội ngũ của bạn.

Mục tiêu là tập hợp được các quan điểm và chuyên môn đa dạng. Tuyển dụng những cá nhân có tầm nhìn khác nhau về công ty của bạn – một vài người nhìn nhận công ty như một tổ chức cấp tiến đang hướng tới tương lai, người khác thấy nó như một bộ máy vận hành hiệu suất cao, một số thì quan tâm tới văn hóa nội tại của nó.



## BẠN SẼ TÌM THẤY NHỮNG CỘNG SỰ TUƠNG LAI Ở ĐÂU?

Hãy tìm kiếm cộng tác viên tương lai ở những nơi tiềm năng và có vẻ không tiềm năng. Họ có thể ở ngay trong tổ chức của bạn hoặc ở những nơi khác, trong thế giới thật ngoài kia. Mọi người đều là anh hùng trong hoàn cảnh này và ngu ngốc trong hoàn cảnh khác. Một tiến sĩ Harvard ngành Lịch sử Trung cổ mới trở thành mẹ có thể hưởng lợi từ cuộc trò chuyện với một ông bố làm nội trợ và có năm đứa con. Cũng chính ông bố đó, người đang muốn hoàn thành cuốn tiểu thuyết của mình, có thể học hỏi được nhiều điều khi nói chuyện với bạn bè ngành xuất bản của nữ tiến sĩ kia.

Mỗi kiểu tư tưởng có một cách trao đổi khác nhau; và khi tiếp cận với những người không giống mình, chúng ta cần thích nghi cách thức giao tiếp của họ. Chúng ta cần nói ngôn ngữ của họ. Quan tâm tới giá trị cũng như sở thích của họ và đưa ra những câu hỏi cùng dự án mà họ chú ý.



Nghệ sĩ tham gia vào thử nghiệm và thể hiện bản thân với chí hướng sáng tạo, nên hãy bộc lộ lòng nhiệt tình và năng lượng khi nói chuyện với họ. Hỏi những câu hỏi mở. Nhấn mạnh vào tiềm năng và khả năng đổi mới của những giải pháp mới trong dự án của bạn.

Kỹ sư chia sẻ dữ liệu, nên hãy cho họ số liệu và thông tin chắc chắn khi mô tả về dự án của bạn. Cho họ cảm giác về một quá trình từng bước một phía sau sáng kiến của bạn. Cung cấp chi tiết và giải thích theo thứ tự nối tiếp nhau.

Vận động viên đi thẳng vào vấn đề, nên hãy xây dựng sáng kiến của bạn thành tình huống thắng/thua với kết quả chắc chắn. Sử dụng dữ liệu định lượng để minh họa cho ý kiến của bạn. Thể hiện sự cần thiết của dự án của bạn một cách hợp lý.

Nhà hiền triết tập hợp cùng nhau và nói về cảm xúc của họ, nên hãy giành thời gian và tìm hiểu họ ở mức độ cá nhân. Khiến họ thoải mái và nói về kinh nghiệm cuộc đời. Hình thành



cảm giác cộng đồng khi yêu cầu họ tham gia đội ngũ của bạn.

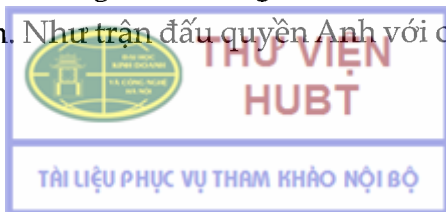
### QUAN ĐIỂM XUYÊN SUỐT VỀ SỰ ĐỔI MỚI

Với tư cách là người lãnh đạo đổi mới, bạn sẽ thấy những ý kiến trái ngược rất quan trọng trong việc phát triển đội ngũ. Đầu tiên, hãy nhìn vào kỹ năng của bạn và xem xét khách quan xem bạn còn yếu kém ở điểm nào. Chuyển những nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan đến điểm yếu của bạn cho thành viên khác trong đội ngũ. Tiếp theo, trong những lĩnh vực mà bạn chỉ biết chút ít, hãy giao cho thành viên khác trong nhóm để bổ sung cho bạn. Sau đó, tìm kiếm lĩnh vực bạn giỏi và chọn một thành viên để đào tạo làm người thay thế bạn trong những nhiệm vụ này. Cuối cùng, quyết định lĩnh vực mà bạn tinh thông – khả năng và kỹ năng độc nhất của bạn. Đây là một phần của nhiệm vụ lãnh đạo đổi mới mà bạn cần tập trung, là cách tối đa hóa giá trị của chính bạn trong nhóm.



Các nhóm được coi như những dự án đang được tiến hành. Họ là những nhóm năng động mà bạn cần để bổ sung hoặc rút bớt khi tiến hành dự án của mình và nhìn thấy bạn cần nhiều hơn hoặc giảm đi những gì. Những người rất tuyệt vời khi khởi đầu dự án có thể sẽ không phải cộng sự tuyệt vời khi dự án đi vào quy mô.

Xung đột là không thể tránh khỏi khi bạn đặt nhiều tư tưởng đa dạng như vậy vào một nhóm; và đó là điều tốt. Từ xấu xí nhất trong việc đổi mới là sự lãnh đạm. Khi Kỹ sư xung đột với Nghệ sĩ, hoặc Vận động viên chạm trán Nhà hiền triết, hãy hạn chế sự bức đồng của bạn để đem lại yên bình cho mọi người. Hãy nhìn sâu vào xung đột. Xem chuyện gì xảy ra khi những người đối nghịch đẩy nhau tới giới hạn. Đó là lúc các giải pháp pha trộn, mà bạn không thể dự đoán nổi, xuất hiện và xoay chuyển trò chơi. Giải pháp phối hợp hay nhất là giải pháp tạm thời. Khi giải quyết mâu thuẫn tức thời, nó lại đặt nền móng cho những sự mâu thuẫn hiệu quả hơn. Như trận đấu quyền Anh với các



vòng đấu không giới hạn theo cường độ leo thang, đối mới là môn thể thao với vòng đấu theo năm.

### TÓM TẮT

Hai hình thức xung đột chính là xung đột giữa Nghệ sĩ và Kỹ sư (về quy mô đổi mới) và giữa Nhà hiền triết với Vận động viên (về tốc độ đổi mới). Tại những thời điểm khác nhau trong vòng đời của một sáng kiến đổi mới, những thế giới quan chủ đạo khác nhau phải được đưa lên đầu: Nghệ sĩ và Vận động viên sẽ rất giỏi ở giai đoạn bắt đầu đổi mới, trong khi Nhà hiền triết và Kỹ sư có thể thiết lập môi trường dài hạn để duy trì sự đổi mới.





Quay trở lại hai câu chuyện bạn đã viết ra ở chương đầu – một câu chuyện về thất bại và một câu chuyện về thành công. Bây giờ, thay vì tập trung vào việc bạn đã làm, hãy nghĩ tới việc mọi người xung quanh đã làm gì.

Xem xét ba cấp độ cạnh tranh (và bổ sung):

1. Nghĩ về cấp độ lớn nhất – bối cảnh: Bạn ở đâu? Đại học? Công ty? Trong gia đình? Ở nhà? Mô tả không gian rộng hơn xung quanh bạn và xem xét các yếu tố gây ảnh hưởng bên ngoài.

2. Sau đó, nghĩ tới cấp độ lớn nhất thứ hai – nhân vật: Ai liên quan? Bạn bè? Đồng nghiệp? Người lạ? Bố mẹ? Bạn trẻ?

Họ ảnh hưởng tới kết quả của tình huống như thế nào?

3. Cuối cùng, nghĩ tới cấp độ nhỏ nhất – bản thân. Bạn đã cân nhắc đến bản thân ở bài

# BÀI TẬP



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tập chương 1, nhưng bây giờ, sau khi xem xét về tất cả con người và yếu tố khác, hãy quay lại câu hỏi về bản thân. Bối cảnh và nhân vật ảnh hưởng thế nào tới suy nghĩ, hành động và quyết định của chính bạn? Việc thấu hiểu điều này thay đổi cách nghĩ về động lực lớn hơn của cuộc đời bạn như thế nào? Làm thế nào bạn có thể đón nhận mâu thuẫn mang tính xây dựng tốt hơn?





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**P**hía sau một số bài hát tình yêu mang tính biểu tượng của thế kỷ 20 là một chuỗi những xung đột kéo dài, căng thẳng và không thể hòa giải. Trong phòng viết nhạc và phòng thu âm, John Lennon và Paul McCartney thể hiện mọi điều mà họ không đưa vào âm nhạc: Bất hòa, không đồng điệu và thù địch. Với tư cách cộng sự chuyên nghiệp, thế giới quan của họ khác biệt đến tột cùng. Lennon, một Nghệ sĩ, một người bất tuân, luôn tìm kiếm những điều lớn lao. McCartney, một Kỹ sư, tìm ra vẻ đẹp bằng cách nâng niu trật tự. Không gạt sự khác biệt sang một bên, những thiên tài đối lập mắc kẹt hoàn toàn trong mâu thuẫn. Họ không giả tạo hòa hợp vì lợi ích cho một mối quan hệ làm việc êm ả. Họ cạnh tranh với nhau khi sáng tác và lần lượt thể hiện được tài năng khác nhau. Họ không thỏa hiệp. Họ không nhường nhau. Họ nâng nhau lên qua mâu thuẫn của mình. Trong bảy năm diễn ra mâu thuẫn mang tính xây dựng này, họ viết gần 200 bài hát và phát hành 13 album.



Kiểu mâu thuẫn mang tính xây dựng này rất quan trọng trong mọi quá trình sáng tạo, không chỉ trong sản xuất nghệ thuật mà ở mọi cấp độ đổi mới trong cuộc sống hay tổ chức của bạn. Và bạn không cần phải trở thành chuyên gia bậc nhất (hay thứ hai) của thiên niên kỷ nuôi dưỡng một mâu thuẫn mang tính xây dựng.

Sự thật là, bạn có thể đi những bước chắc chắn nhằm tạo ra sai lệch tích cực trong sáng kiến đổi mới. Điều này không có nghĩa là đổi mới dễ dàng và luôn được đảm bảo hiệu quả. Trái lại, đây là quá trình phức tạp, đòi hỏi thời gian dài luyện tập và nhiều thất bại mới có thể đi tới thành công. Giống như chơi dương cầm, nhấn mạnh vào mâu thuẫn là một kỹ năng bạn cần làm đi làm lại cho tới khi hoàn hảo. Và, trong quá trình đó, nó sẽ đưa bạn tới những khoảnh khắc không hề thoải mái. Nhưng đó là sự khó chịu, cũng như chính bản thân sự mâu thuẫn, mà bạn có thể và rất nên tập trung vào. Động lực đổi mới đến từ những cảm xúc tiêu cực, một hình thức của sự bất mãn: Bạn không



hạnh phúc với thực tại, vì vậy bạn muốn thay đổi để tốt hơn và mới mẻ hơn. Hãy khai thác sự bất mãn đó và biến nó thành năng lượng hữu ích. Khi bạn hiểu được sự bất mãn đó, nó sẽ phình ra rồi biến mất; mớ hỗn độn sẽ nằm trong tầm kiểm soát. Đừng cố dọn sạch đống lộn xộn đó. Khai thác sâu hơn và làm theo những bước sau:

1. Kết hợp đa dạng các quan điểm
2. Tham gia mâu thuẫn
3. Thiết lập mục tiêu và tầm nhìn chung
4. Xây dựng những giải pháp kết hợp

### **BUỐC 1: KẾT HỢP ĐA DẠNG CÁC QUAN ĐIỂM**

Bạn sẽ không giải quyết nổi vấn đề đổi mới lớn chỉ bằng cách tự mình suy nghĩ dọc đường đi làm hay vào nhà tắm. Đổi mới là sự tương tác cơ bản trong tự nhiên: Nó sinh ra từ cuộc đối thoại với những người có thể vận dụng, nâng cao, thách thức, đẩy lùi, nuôi dưỡng hoặc thậm chí, từ chối hoàn toàn ý tưởng và giải pháp của chúng ta. Những cuộc đối thoại này



là một hình thức khám phá, một cách tìm hiểu những điều mới. Đây chính là phần đầu của bất kỳ sự đổi mới nào.

Nhưng trước đó, bạn cần phải biết người bạn nên đối thoại cùng. Bắt đầu bằng việc nhìn vào bản thân một cách cẩn thận và trung thực. Bạn giỏi điều gì? Bạn thường tiếp cận vấn đề như thế nào? Bạn là kiểu người đổi mới nào? Sau đó, tập hợp những người không giống bạn. Lý tưởng là, tìm được người thuộc bốn loại thế giới quan chủ đạo kể trên. Những người này không cần phải thân thiết với bạn. Bạn không cần họ đồng ý. Và cũng lý tưởng nếu họ *không* đồng ý mà phản đối. Hãy tìm kiếm những người không ngại nói ra suy nghĩ hoặc rút lại ý kiến khác biệt của mình.

Nếu bạn không thể tìm được người từ cả bốn thế giới quan chủ đạo – hoặc nếu bạn đang cố gắng giải quyết vấn đề một mình – bạn có thể kết hợp tưởng tượng và thử nghiệm bên ngoài thành kiến cá nhân. Hình dung ra một ban giám đốc. Đặt ban giám đốc tưởng tượng đó với những người thuộc bốn thế giới quan

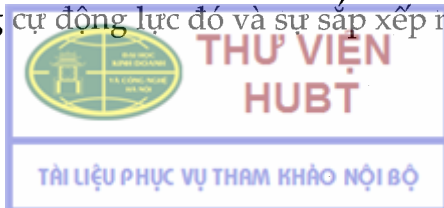




chủ đạo mà bạn biết, hoặc những người thắng trận phù hợp với bất kỳ loại nào đã nêu. Tự đặt ra câu hỏi cho bản thân theo quan điểm của người khác. Nhà hiền triết sẽ tiếp cận vấn đề này như thế nào? Giải pháp Vận động viên sẽ nghĩ tới là gì? Với mỗi quan điểm chiến thuật gợi ý, tạo ra một danh sách 5 điểm mạnh và điểm yếu mà bạn có thể chia sẻ và thảo luận với người đối thoại mà bạn đã chọn.

### **Quy chuẩn hóa mâu thuẫn**

Ý tưởng ở đây là tạo ra tối đa các cơ hội đa dạng. Đây là điều bạn nên làm trong mọi tình huống. Mục tiêu là tập hợp vào nhóm những người đối thoại mà bạn có thể tham khảo thường xuyên, nhằm tạo ra văn hóa bền vững, lâu dài từ mâu thuẫn mang tính xây dựng. Sự lộn xộn tích cực nên là một phần trong cuộc sống hằng ngày. Mâu thuẫn phải trở thành tiêu chuẩn. Trong mọi tình huống khác, chính động lực của ta đã giải quyết và xóa bỏ mâu thuẫn. Dù vậy, trong thế giới đổi mới, chúng ta cần kháng cự động lực đó và sự sắp xếp nó.



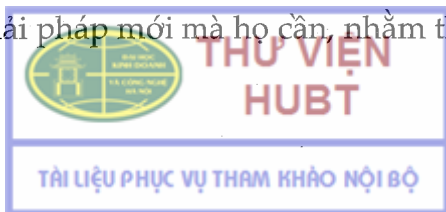
Hãy biến mâu thuẫn trở nên lành mạnh, trở thành yếu tố xây dựng hoạt động hằng ngày của bạn. Hãy chú tâm vào việc xây dựng mạng lưới các cụm sáng tạo hay trung tâm đổi mới – hoặc một vài loại khuyến khích hướng tới các đối thoại năng động. Quan trọng là, những cuộc đối thoại này diễn ra trong không gian mở và an toàn, nơi mọi người thấy mình được trao quyền và không bị cản trở khi trao đổi về những vấn đề phức tạp. Bạn có thể tìm một không gian ngoài văn phòng và trụ sở, nơi mọi người có thể ngồi được cả trên sàn, hay một khu vực trung lập.

Lấy ví dụ về câu chuyện của một dàn nhạc giao hưởng đang gặp khó khăn và rất cần sự tươi mới của mâu thuẫn mang tính xây dựng để khởi động tư duy đổi mới. Các dàn nhạc giao hưởng trên khắp đất nước đang đối mặt với khủng hoảng. Số người dưới 40 tuổi đi nghe nhạc giao hưởng đã giảm xuống mức báo động trong thập kỷ qua. Tuy nhiên, sự ủng hộ của khách hàng trung thành trên 40 vẫn kiên định. Sự ủng hộ này làm gia tăng mong muốn



duy trì được nhóm khán giả và hy sinh sự phát triển của chương trình để thu hút thế hệ người nghe nhạc giao hưởng tiếp theo. Vậy nên, những người muốn kéo dài tình yêu nhạc giao hưởng thực ra lại vô tình tạo nên một giới hạn. Thử thách mà dàn nhạc phải đối diện không phải là sáng tạo sản phẩm mới, mà là phát triển một giải pháp mới để đưa tài năng của họ đến với môi trường mới.

Một dàn nhạc cần đối diện với thử thách này bằng cách trang bị sự sai lệch tích cực. Bước đầu tiên là bắt đầu trò chuyện giữa những người có quan điểm khác nhau, những người không thể làm gì khác ngoài tụ họp lại và ngừng né tránh sự xung đột (mang tính xây dựng). Tức là, phải tập hợp mọi người ở cả trong và ngoài dàn nhạc, từ kỹ sư, chuyên gia kinh tế, chuyên gia thiết kế, tới sinh viên, giáo sư và chuyên gia trong ngành, rất nhiều người trong số họ không đầu tư trực tiếp vào dàn nhạc. Hơn thế, dàn nhạc hy vọng rằng, chuyên môn và kinh nghiệm bên ngoài sẽ thấp lên sự chú ý hướng tới những giải pháp mới mà họ cần, nhằm thu



hút người nghe và khán giả trung thành mới. Những người không thuộc đội ngũ này, không phải bạn và đồng nghiệp mà chỉ là người lạ hoặc không cùng chuyên môn, chính là khởi đầu của những cuộc đối thoại mở ra đổi mới thật sự.

## BUỐC 2: THAM GIA MÂU THUẤN

Nút *like* là một hiện tượng của sự đổi mới. Hãy nghĩ về đổi mới như một sự đối lập với truyền thông xã hội: Trong khi truyền thông xã hội chú trọng vào việc thích và chia sẻ bài đăng mà chúng ta đồng tình, thì sự đổi mới lại tập trung vào việc vươn ra khỏi những vòng tròn tương tác trước mắt. Điều này không có nghĩa là bạn nên ghét bỏ hay phản đối người đối thoại với mình chỉ để tạo ra mâu thuẫn. Trái lại, bạn nên cảm thấy có lợi trong việc bày tỏ sự bất đồng hữu ích.

Trong trường hợp nhiều nhóm khác chuyên môn phối hợp để tìm cách cứu lấy dàn nhạc giao hưởng kể trên, sự bất đồng hữu ích xuất hiện trong hình thức những



cuộc đối thoại căng thẳng. Dĩ nhiên, chuyên gia trong ngành không đồng ý với sinh viên chưa tốt nghiệp. Chuyên gia thiết kế xung đột với giáo sư. Họ duy trì sự bất đồng trong lịch sử, không ai chê bai ý tưởng này là lỗi bịch hay vô dụng. Thay vào đó, họ thậm chí còn viết ra những ý tưởng lỗi bịch nhất và giữ cho tâm trí cởi mở.

Sự bất đồng hữu ích tới từ sự đầu tư chung trong dự án của bạn. Để khuyến khích sự bất đồng, các thành viên trong nhóm nên thống nhất ý kiến về mục tiêu và nhiệt tâm cho sáng kiến. Như thế, mâu thuẫn sẽ không đồng nghĩa với chiến tranh. Vấn đề không phải phân tách đúng sai hay phá hủy bên còn lại, mà là thấu hiểu ý kiến của mọi người và ứng dụng các quan điểm đa dạng để sáng tạo giải pháp kết hợp – giải pháp mà bạn không thể nghĩ ra khi chỉ có một mình và có thể đưa bạn tới tầm cao vượt mọi giải pháp cá nhân. Hãy tận dụng mâu thuẫn để nâng dự án của bạn lên tầm cao mới.



Mâu thuẫn mang tính xây dựng là mâu thuẫn có sự đồng cảm. Đồng cảm không phải thái độ thường có trong tranh luận. Thông thường, khi tranh luận với ai đó, bạn sẽ muốn ý kiến của mình được nêu lên hàng đầu. Trong không gian mở của sự đổi mới, tranh luận mang tính xây dựng đòi hỏi sự hiểu biết rằng, người đang tranh luận thuộc quan điểm nào và nhận thức được giá trị của quan điểm đó. Hãy tưởng tượng bản thân trải nghiệm thế giới như họ và đón nhận những hiểu biết sâu sắc mà những trải nghiệm này có thể đem lại cho bạn. Hãy trải nghiệm, cảm nhận, thấu hiểu bằng lòng kiên nhẫn và thái độ cởi mở.

Làm được điều này cần rất nhiều can đảm. Hãy lắng nghe những ý kiến đối lập chứ không phải chú ý đến lý luận của bạn. Thậm chí, việc tu dưỡng ý thức đồng cảm còn khó khăn hơn nữa. Đặt bản thân vào hoàn cảnh của người khác có thể thay đổi, thậm chí phá hủy, hoàn toàn thế giới quan của bạn. Nhưng đó là cách chúng ta phát triển và đổi mới. Sự phát triển cần có nỗi đau.



Khi động não, đàm luận, đối thoại và tranh luận, hãy đảm bảo mỗi người tham gia có một lượng cơ hội ngang nhau, bất kể chức vụ của người đó. Tất cả người đối thoại cần có khả năng thể hiện ý tưởng cá nhân. Cố gắng sử dụng bảng trắng và để mọi người viết lên đó. Đừng cử người ghi chép. Người ghi chép luôn là người ít quyền lực nhất hoặc nhiều quyền lực nhất trong phòng.

Dễ dàng nhất thường là gọi bên thứ ba hỗ trợ, một người có thể điều khiển được những cuộc bàn luận gay gắt này. Nhà hiền triết và Vận động viên đến từ chuyên môn khác có thể là người quản lý nhóm tốt nhất. Với vai trò quản lý, Nhà hiền triết rất giỏi trong việc thu hút sự tham gia, lan truyền sự bất đồng và tìm kiếm sự đồng thuận. Đây là những gì Brian Epstein đã làm cho The Beatles: Hòa giải những tranh chấp nội bộ dữ dội nhất và nguy hiểm nhất. Với vai trò quản lý, Vận động viên hành động khá khác biệt. Họ giữ cho đội ngũ đi đúng đường bằng việc tập trung vào mục tiêu, cột mốc và lịch trình. Đó là điều Goerge Martin



đã làm mỗi khi anh nhắc nhớ The Beatles rằng, họ chỉ còn vài giờ ghi âm bài hát thôi.

### **BUƯỚC 3: THIẾT LẬP MỤC TIÊU HOẶC TÂM NHÌN CHUNG**

Vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết là gì? Đây là câu hỏi tương chừng rất dễ. Bề ngoài, đáp án có vẻ rõ ràng. Nhưng thực tế, mọi người cùng một nhóm có những ý kiến rất khác nhau về bản chất thực sự của dự án – đặc biệt khi họ có quan điểm cực kỳ khác nhau. Thêm nữa, bản chất vấn đề thường tự thay đổi trong các giai đoạn khác nhau suốt quá trình phát triển.

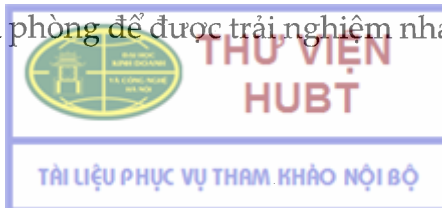
Nhìn chung, việc yêu cầu bản thân và thành viên trong nhóm miêu tả vấn đề của mỗi giai đoạn khi lập kế hoạch và triển khai rất quan trọng. Nếu mọi người có thể đạt tới nhận thức chung về vấn đề đó, cả nhóm sẽ không bị mắc kẹt trong việc tranh luận về tư tưởng. Sâu xa hơn, thì đó là động lực chung. Mục tiêu hoặc tâm nhìn chung có thể truyền cảm hứng cho mọi người giải quyết mâu thuẫn.





Nếu bạn không thể đồng ý với vấn đề được đưa ra ban đầu, hoặc nếu tầm nhìn chung không đủ sức lan tỏa cảm hứng, hãy đào sâu vào nguyên nhân gốc rễ. Đây mới thật sự là gốc rễ của vấn đề? Ví dụ, một công ty cung cấp trong ngành sản xuất ô tô cho rằng mình gặp vấn đề sản xuất dây cáp. Nhưng mãi đến khi cân nhắc sâu hơn, các thành viên mới nhận ra vấn đề thật sự nằm ở một trong những kết nối, rằng việc cấp bách thật sự là chế tạo xe nhẹ hơn và nhỏ hơn. Phát hiện ra vấn đề của bạn đôi khi lại là phần khó khăn nhất trong quá trình giải quyết nó.

Những nhóm khởi đầu phía sau sáng kiến đổi mới của dàn nhạc giao hưởng đã đạt tới mục tiêu chung đáng kinh ngạc để góp phần định hình phương hướng cho tương lai của họ. Nhạc trưởng tìm hiểu cách mà công nghệ đã và đang thay đổi phương thức truyền đạt nội dung âm nhạc, lý do tại sao thính phòng lại trở nên gần như lỗi thời, và bắt đầu hiểu được rằng, người yêu nghệ thuật không nhất thiết phải tới thính phòng để được trải nghiệm nhạc



giao hưởng nữa. Họ cũng bắt đầu thấy rằng những người yêu nghệ thuật đang muốn chủ động kết nối với nghệ sĩ; cũng như khách hàng tìm năng hiện tại là nhóm người trẻ hơn, đa dạng, nhạy bén với công nghệ, và mong muốn những trải nghiệm âm nhạc phong phú hơn như tùy chỉnh, chủ động thời gian và dễ truy cập. Đây là hiểu biết thay đổi hoàn toàn cuộc chơi để dàn nhạc sáng tạo ra các phương pháp tiếp cận cộng đồng.

#### **BƯỚC 4: XÂY DỰNG NHỮNG GIẢI PHÁP KẾT HỢP**

Mục tiêu của mâu thuẫn mang tính xây dựng là sáng tạo những giải pháp mà bạn không thể tự mình nghĩ ra. Bí quyết để thu được những giải pháp đáng kinh ngạc là kết hợp: Đặt hai ý tưởng hoặc phương pháp lại cùng nhau để tạo ra một ý tưởng hay phương pháp lớn hơn. Đây chính là điều mà dàn nhạc đã làm trong dự án tự tái tạo. Những nhà lãnh đạo dàn nhạc kết hợp hiểu biết mới và quan điểm của những người ngoài ngành với truyền thống của dàn nhạc để thiết lập chiến



lược tiếp cận mới, từ biểu diễn đường phố tại IKEA tới không gian trình diễn mới với quy mô nhỏ hơn cho tới các buổi phát sóng trực tuyến và tương tác với người hâm mộ qua mạng.

Để xây dựng những giải pháp kết hợp, bạn cần bắt đầu từ việc tìm kiếm hai ý tưởng lớn khác biệt rồi ghép chúng vào với nhau. Ban đầu, có thể sẽ gượng gạo, vì mọi thứ dường như bất hợp lý. Nhưng khi thực hành tốt hơn, bạn sẽ thấy bước này ngày càng tự nhiên. Thường thì, đưa ra ẩn dụ hay so sánh sẽ có ích. Khi đã có sự so sánh, hãy quay ngược lại để vạch ra chi tiết của ý tưởng kết hợp đó. Bạn có nhớ câu chuyện của Sanne và Franklin? Họ sử dụng hình ảnh vườn rau để kết nối những sự khác biệt và cùng nhau sáng tạo một điều mới mẻ. So sánh hoặc ẩn dụ của bạn có thể là bất cứ điều gì, miễn là nó liên quan và có ý nghĩa với mọi người trong nhóm.

Những giải pháp kết hợp sẽ nâng sáng kiến lên tầm cao mới vì chúng kết hợp những sức mạnh lớn nhất của tài năng cá nhân sáng



chối. Đừng để thiên tài làm việc một mình. Hãy gắng sức đạt được điều mà chỉ nhiều chuyên gia thuộc nhiều ngành mới có thể khám phá ra khi làm việc (và thúc đẩy) lẫn nhau.

### **Sự đổi mới diễn ra theo từng giai đoạn**

Bắt đầu từ Lennon và kết thúc ở McCartney. Sự đổi mới diễn ra theo từng giai đoạn, và tại một thời điểm nào đó, quan điểm này sẽ quan trọng hơn quan điểm khác. Không ai luôn nắm vai trò hữu ích trong mọi giai đoạn đổi mới. Điều cốt yếu là bạn hiểu được thời điểm thúc đẩy từng loại thế giới quan lên trước.

Ban đầu, Nghệ sĩ có lẽ là người đóng góp quan trọng nhất. Quan điểm khác biệt của họ hướng về tương lai và mở ra nhiều khả năng mới. Đây là thời điểm mà Kỹ sư nên đóng góp ít nhất, vì có thể họ sẽ loại bỏ mất yếu tố tiền đề cho sự đổi mới vì tâm trí họ luôn hướng tới các mối quan tâm thực tế, đòi hỏi những điều thực sự khả thi. Tại điểm cuối của đổi mới, khi bạn cần mở rộng dự án, Kỹ sư sẽ tiến vào



như một động lực thúc đẩy, vì chuyên môn về quy trình và độ tin cậy của họ trở nên rất quan trọng, và tài năng cải thiện mọi thứ của họ chiếm vai trò sống còn. Tại điểm này, Nghệ sĩ sẽ mất hứng thú và tìm kiếm ý tưởng tiên phong tiếp theo.

Ở những giai đoạn giữa, Nhà hiền triết và Vận động viên là vô giá trị. Nhà hiền triết đàm phán, đạt được quyền kiểm soát và thúc đẩy sự đổi mới xuyên suốt tổ chức, trong khi Vận động viên giúp dự án theo đúng hướng, chạm tới mọi phương pháp thành công và tạo đà tăng trưởng. Hai người này cần nhau. Không có Vận động viên, Nhà hiền triết sẽ quá bận rộn với việc đưa mọi người tiến lại gần nhau đến nỗi không thể đạt tới những mục tiêu quan trọng. Nếu không có Nhà hiền triết, Vận động viên sẽ phải làm việc vất vả mà không đủ quyền kiểm soát hay hỗ trợ.

Một trong những điều quan trọng nhất khi lãnh đạo và quản lý quá trình đổi mới là giữ cho đội ngũ linh hoạt và nhận ra khi



nào kết cấu đội ngũ hiện tại không còn tạo ra mâu thuẫn mang tính xây dựng như bạn mong muốn. Một số thành viên có thể kiệt sức hoặc không đóng góp nữa vì được giao phó nhiệm vụ khác. Hãy duy trì mạng lưới rộng với những người tham gia thuộc nội bộ hoặc đến từ bên ngoài. Đừng ngại thử những tổ hợp nhân sự khác nhau. Hãy học cách điều hành hiệu quả một đội ngũ và lập ra một số quy tắc khả dụng cho tương lai.

Tất cả sự đổi mới đều sẽ đến hồi kết thúc. Đó là lẽ tự nhiên trong bất cứ vòng đời sáng tạo nào. Cái chết của Brian Epstein khiến The Beatle tan rã. Không có người kết dính nhóm nhạc lại với nhau, người giúp các thành viên vượt qua mâu thuẫn và duy trì tầm nhìn chung, sự tan rã của ban nhạc là điều khó tránh khỏi. John ngày càng không hài lòng với việc sản xuất các bài hát của mình, và tìm thấy nguồn cảm hứng từ Yoko. Là một Kỹ sư thực thụ, Paul muốn đảm bảo rằng ban nhạc tiếp tục đưa ra những quyết định tài chính đúng



đần mà không có Epstein. Nhưng khi anh muốn tìm quản lý mới, những người khác từ chối. Paul và John không thể cộng tác trong các bài hát nữa. Mâu thuẫn mang tính xây dựng không còn bền vững nữa.

Vấn đề và tác nhân tiếp theo của mâu thuẫn mang tính xây dựng sẽ tạo đà cho chính giải pháp của nó: Hậu kiếp của đổi mới. Hy vọng rằng, nếu bạn thành công trong việc tạo ra văn hóa của sự mâu thuẫn mang tính xây dựng, nơi sự khác biệt tích cực trở thành quy tắc hằng ngày và các nhóm thực hành luôn thay đổi, thì bạn đã sẵn sàng trông chờ vào tương lai.

## TÓM TẮT

Thực hành mâu thuẫn mang tính xây dựng thông qua bốn bước: Kết hợp đa dạng các quan điểm, tham gia mâu thuẫn, thiết lập mục tiêu và tầm nhìn chung, xây dựng những giải pháp kết hợp. Thách thức chính là hạn chế sự bốc đồng của chúng ta. Thường thì, khi nói đến mâu thuẫn, chúng ta thường



muốn xóa bỏ hoặc trốn tránh hoàn toàn. Trong thế giới của sự đổi mới, chúng ta không chỉ cần nung nấu trong nó mà còn phải biến nó thành một phần thường lệ trong cuộc sống của chúng ta.





Với tinh thần biến mâu thuẫn thành một phần bình thường trong cách hoạt động, hãy quay trở lại câu chuyện mà bạn đã xem xét ở cuối chương 1 và chương 3. Giờ đây, bạn cần nhắc tới các yếu tố bên trong và bên ngoài cùng ảnh hưởng tới kết quả thành công/thất bại, tìm kiếm quy tắc đơn giản mà bạn có thể thu được từ những trải nghiệm đó. Xem xét cả việc bao quát các mô hình suy nghĩ và diễn giải chúng thành chỉ dẫn cho hành vi trong tương lai. Đây là một vài ví dụ: Đừng bao giờ tham gia một thỏa thuận kinh doanh trước khi làm việc với đối tác ít nhất 90 ngày, luôn sẵn sàng khi cơ hội lớn xuất hiện, và đừng ra quyết định về các mối quan hệ quan trọng khi đang tức giận.

# BÀI TẬP



## CHƯƠNG 5

# NGHỆ SĨ

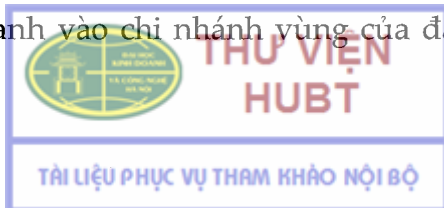


**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**T**om chưa bao giờ hành động theo kế hoạch. Anh lớn lên tại một nhà máy giữa vùng nông thôn sản xuất sữa ở Wisconsin nhưng lại thấy thị trấn nhỏ này thật ngọt ngào, thậm chí đáng ghét. Là nhà vô địch môn vật và diễn viên chính tại hội diễn âm nhạc của trường, Tom là một chàng trai thể thao đồng thời là một anh hề. Với người trẻ như Tom, các lựa chọn cho tương lai rất hữu hạn: Hoặc làm việc trong dây chuyền lắp ráp, hoặc quản lý một chi nhánh bán burger, nơi anh hay lui tới. Nếu may mắn, anh có thể chơi ghi-ta trong ban nhạc địa phương hoặc thấp lên đam mê thời trẻ bằng việc tham gia rạp hát công dân.

Vậy nên, khá ngạc nhiên khi cố vấn hướng nghiệp đã gọi Tom tới văn phòng để thảo luận về tương lai của anh. Là một học sinh xuất sắc, Tom đã thi đầu vào đại học đạt số điểm thuộc nhóm 1% cao nhất số học sinh tốt nghiệp trung học tại Wisconsin. Sau khi kiểm tra thấy không có nhầm lẫn hay trò đùa ác độc nào, cố vấn gọi ý Tom ghi danh vào chi nhánh yung của đại



học bang, vì ông không muốn khuyến khích chàng trai trẻ bay bổng quá sớm.

Tom có kế hoạch khác. Anh tuyên bố chắc chắn rằng, trái với kết quả cao trong vài kỳ kiểm tra, anh sẽ tới Broadway để trở thành diễn viên, đạo diễn và nhà viết kịch. Anh từ chối làm tại đây chuyên lắp ráp và chi nhánh bán burger theo một cách thật khác biệt, *quá* khác biệt so với bất cứ ai.

Phải nhờ lời khuyên rõ ràng của người anh trai bình tĩnh và hiểu biết mới khiến Tom đặt chân vào trường đại học. Ngay khi anh trai thuyết phục được Tom, với lý lẽ là để phòng anh không thể đứng đầu trong giới sân khấu ngay lập tức, thì sẽ thông minh hơn khi có một tấm bằng, Tom tới thăm trường đại học. Khi trường đề nghị miễn học phí cho anh nhờ số điểm thi cao ngất, Tom không thể kháng cự được nữa. Anh ghi danh vào kỳ học tiếp theo.

Tại trường học, Tom tham gia đội hùng biện, học chuyên về điện ảnh và sân khấu. Ngồi nghe giảng về lịch sử các loại hình nghệ thuật, anh bị cuốn hút, trò chuyện cùng các



giáo sư chuyên ngành khiến anh thấy rằng, có rất nhiều cách để thực hiện đam mê, ngoài sự sáng tạo.

Chính trong những cách thức tham gia thay thế này mà Tom thật sự tìm thấy bản thân trong không gian sáng tạo nhất. Thói quen nghiên cứu của anh cũng rất mới lạ. Anh lập các bảng phân tích khổng lồ để hiểu các chủ đề phức tạp và xem cách chúng kết nối với nhau. Những thói quen “lập dị” này đã giúp anh tốt nghiệp sớm một năm.

Với tấm bằng trong tay và khao khát đặt chân đến New York, một lần nữa Tom lại đối diện với phương án lựa chọn không chắc chắn. Anh được đề nghị một học bổng sau đại học và dạy kỹ năng nói trước đám đông tại đại học hàng đầu California. Bất ngờ bị hấp dẫn bởi viễn cảnh của một kế hoạch hoàn toàn khác, Tom rời xa giấc mơ Broadway 3.000 dặm. Trong vòng bảy năm, Tom từ một diễn viên cổ cồng trở thành giáo sư thần đồng trẻ tuổi. Cách làm việc kỳ lạ của anh vẫn không thay đổi từ thời trung học, nhưng những người



xung quanh trân trọng các phương pháp phi chính thống của anh. Anh càng thành công, thì cách thức giải quyết vấn đề và trình bày ý tưởng thông minh càng được khuyến khích và trân trọng.

Tom dần trở thành giáo sư hàng đầu và giúp phát triển một trường phái giáo dục quan trọng. Trong lần họp lớp thứ 25, một bạn học đã nhấn mạnh rằng, cô luôn nghĩ anh sẽ trở thành một diễn viên. Tom đã suy nghĩ một lát rồi đáp lại rằng, thật ra anh đã trở thành diễn viên rồi. Sân khấu chính là bục giảng, âm nhạc là chữ viết, và sự sáng tạo trở thành phương pháp dạy mới. Mỗi lần phát biểu, anh chính là ngôi sao và đạo diễn trong buổi diễn của chính mình. Cuối cùng, Broadway biến thành những sân khấu của tháp ngà trường học.



## BIỂU ĐẠT NGHỆ THUẬT VƯỢT KHỎI LĨNH VỰC NGHỆ THUẬT

Ở Tom có tất cả những đặc điểm của một Nghệ sĩ. Sự phản kháng khuôn phép, tư duy vượt giới hạn, xu hướng thách thức quy tắc, và liên tiếp tìm kiếm những điều mới chính là phẩm chất cơ bản làm nên người Nghệ sĩ.

Nhưng danh xưng có thể gây hiểu lầm: Nghệ sĩ không nhất thiết phải là nghệ sĩ thực thụ hay người kiếm sống bằng tác phẩm sáng tạo, mà hàm ý những người có động lực sáng tạo thúc đẩy cách họ nhìn nhận và trải nghiệm thế giới. Bằng nhiều cách, khả năng nhìn xa trông rộng của Nghệ sĩ là một kiểu tư duy mà mọi người liên tưởng tới sự đổi mới thường xuyên nhất.

Nghệ sĩ là những người theo đuổi sự đột phá mang tính cách mạng. Họ phát triển mạnh trong các tình huống đầy bất ổn và nghi ngờ – bối cảnh mà đồng nghiệp của họ có lẽ sẽ né tránh – vì họ là những người thử nghiệm xuất sắc. Họ cố gắng hướng sản phẩm, dịch vụ và ý tưởng của họ tới tương lai.



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điều Nghệ sĩ tìm kiếm là sự đổi mới triệt để. Họ muốn tự phát triển mà không phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài. Những người này là các nhà cách mạng. Họ là những kẻ mơ mộng, thông minh, lạc quan, cuốn hút và nhanh nhẹn.

Ở cấp độ tổ chức, một tổ chức có tính Nghệ sĩ là nơi có ít nguyên tắc và nhiều ý tưởng. Tầm nhìn là thứ nuôi dưỡng môi trường làm việc mang tính Nghệ sĩ: Các dự án kích thích, giờ giấc linh hoạt, sáng kiến mới và công việc độc lập. Đây là môi trường được dẫn dắt bởi năng lượng mạnh mẽ. Hãy nghĩ tới Pixar, Apple, Vera Wang và Gianni Versace, Walt Disney và Steve Jobs. Họ là những người thay đổi cuộc chơi với phương pháp đổi mới đầy rủi ro đi kèm phần thưởng lớn.



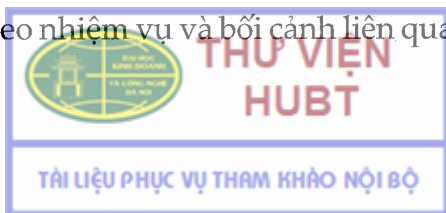


## ĐỪNG BỎ MẶC NGHỆ SĨ MỘT MÌNH

Một người thành công, trăm người thất bại. Vì điểm yếu lớn nhất của Nghệ sĩ là: Không quan tâm tới hiện tại. Bỏ mặc Nghệ sĩ, họ sẽ sống một cuộc đời hỗn loạn hoàn toàn.

Chỉ cần nhìn vào cuộc sống của Tom nếu anh không nhận được lời khuyên nhủ từ người hướng dẫn và đồng nghiệp: Một giáo sư hàng đầu trong tương lai từ chối chương trình giáo dục mà anh không hề biết mình cần để trở thành một diễn viên Broadway nghèo đói và vô vọng. Một mặt, bản năng của Tom luôn đúng. Anh đã đúng khi muốn rời khỏi làng quê Wisconsin, để tìm tương lai lớn hơn cho bản thân.

Mặt khác, tầm nhìn của anh quá mơ mộng. Tài năng sáng tạo thật sự của anh không phải ở diễn xuất, sân khấu hay làm phim, mà là tài diễn thuyết và kể chuyện trên sân khấu học thuật. Mọi Nghệ sĩ đều cần ai đó giúp họ hướng năng lượng sáng tạo mạnh mẽ tới kết quả đúng đắn và kiểm chế năng lượng sáng tạo của họ theo nhiệm vụ và bối cảnh liên quan.



Điểm mấu chốt để làm chủ nghệ thuật và kết bạn với Nghệ sĩ là biết được khi nào bạn cần sự thay đổi mang tính cách mạng và khi nào cần làm theo phương pháp truyền thống.

Trong vòng đời phát triển của một công ty, bạn nên nắm bắt các Nghệ sĩ ở giai đoạn đầu và sau này, khi bạn cần một làn gió mới cho tổ chức của mình.

### VÍ DỤ: APPLE

Trong giai đoạn đầu, Apple hoàn toàn mang tính nghệ sĩ, được thành lập trong nhà để xe bởi một nhóm những người mang tư tưởng cách mạng mong muốn đơn giản hóa máy tính để tất cả mọi người có thể sử dụng. Nó trở thành con cưng của thị trường chứng khoán. Những nhà tư tưởng có cùng suy nghĩ đã ủng hộ công ty với khả năng tiếp cận trên quy mô toàn cầu và thời thượng của nó. Tại đây, nó đạt ngưỡng nhảy bèn Nghệ thuật.

Khi việc kinh doanh máy tính phát triển và thiết lập nên tiêu chuẩn toàn ngành, Apple không còn giữ được bản sắc nghệ thuật nữa.



Trong giai đoạn thứ hai, nó trở thành người ngoài cuộc trong chính phân khúc của mình. Thị trường máy tính phát triển theo những bước nhảy vọt và chiếm lấy thị phần của Apple. Steve Jobs, đồng sáng lập Apple, bị đẩy khỏi công ty sau khi liên tiếp bất đồng ý kiến với CEO đương nhiệm John Sculley về tương lai của công ty. Sculley muốn chuyển sang cấu trúc mở, tập trung vào trường học và doanh nghiệp nhỏ. Jobs muốn tiếp tục sử dụng mô hình khép kín, nhận diện thương hiệu và cạnh tranh trực tiếp với IBM. Không có Jobs, Apple trở thành mô hình chìa khóa trao tay, sản xuất phần mềm và máy tính giống với số còn lại trong ngành.

Trên bờ vực phá sản vào cuối những năm 1990, Apple tìm về tinh thần cách mạng trước đây của mình. Jobs quay lại và hồi sinh Apple bằng cách giới thiệu tư tưởng cấp tiến và mơ mộng của nó thời sơ khai. Một trong những bước đi gây tranh cãi nhất của Steve Jobs là bắt tay với kẻ thù và cộng tác với Microsoft, đưa Office đến với người dùng Apple để đổi



lại một khoản đầu tư lớn. Với không gian và thời gian được Microsoft cung cấp, Jobs đã biến đổi Apple và phát triển toàn bộ sản phẩm cùng phần mềm vượt ra khỏi chiếc máy tính đơn thuần, trong đó có trang tải nhạc và thiết bị cầm tay.

Ở giai đoạn này, Apple rất giống thời khởi nghiệp. Bởi, trong cả hai thời điểm này, rủi ro thử nghiệm điều mới lạ và phần thưởng khi giữ nguyên vị trí đảo lộn cho nhau. Điều khác biệt lớn nhất giữa hai tình huống là hiện nay, ngoài việc là một công ty mang chất nghệ sĩ như thuở ban đầu, nó còn đạt được doanh thu cao và bền vững. Nghệ sĩ tuyệt vời nhất là người có thể bật/tắt khả năng cá nhân vào thời điểm thích hợp. Đó là thời gian và địa điểm dành cho tư duy cách mạng.



## BÀI TẬP: TẠO RA VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

Không phải tất cả mọi người đều là Nghệ sĩ, nhưng có cách để bất cứ ai cũng có thể trở nên sáng tạo khi đến thời khắc đòi hỏi một cách nhìn mới. Bạn không cần phải đợi cho tới khi một Nghệ sĩ gia nhập đội ngũ của bạn – hoặc đợi chờ một điều kỳ diệu – nhằm đạt được lợi ích và sự sáng suốt của Nghệ sĩ. Xem xét bài tập tạo viễn cảnh tương lai này để nhìn nhận tương lai như một Nghệ sĩ.

Nghệ sĩ cố gắng nhìn về tương lai đầu tiên vì họ khao khát sáng tạo điều mới theo cách thức mới. Bởi vì không có dữ liệu tương lai, chúng ta chỉ có thể tìm kiếm những lực đẩy tương lai theo một cách cụ thể: Chi phí, quan hệ, công việc, sức khỏe và nhiều thứ nữa. Quan trọng là, chúng ta chỉ nhìn vào những tác động liên quan tới kế hoạch và nguyện vọng của chúng ta, nếu không sẽ rất dễ lạc trong sự phức tạp đó.

Tạo viễn cảnh tương lai có nghĩa là phát triển một tập hợp các câu chuyện về tương lai



khả thi. Điều này cho chúng ta một vài gợi ý trong quá trình phát triển để từ đó vượt qua những chướng ngại tiềm tàng, hướng tới viễn cảnh kỳ vọng. Chúng ta thường xuyên xây dựng các kịch bản khi cân nhắc trường hợp tốt nhất và xấu nhất của một quyết định. Những gì chúng ta đang đánh giá là xác suất tương đối xảy ra một điều gì đó và tác động của nó. Hãy dự kiến tương lai theo các bước sau:

1. Đầu tiên, lên danh sách mọi thứ có thể thực hiện hoặc phá hoại tương lai của bạn. Xem xét danh sách từ quan niệm của bốn thế giới quan chủ đạo.

Ví dụ:

- Nghệ sĩ: xu hướng thời thượng và phát minh đột phá
- Kỹ sư: quy định của chính phủ và tiêu chuẩn ngành
- Vận động viên: đối thủ và nhà đầu tư tiềm năng
- Nhà hiền triết: yêu cầu khách hàng và nhu cầu của cộng đồng



Nhìn vào những điểm mù – khu vực được đặc biệt giám sát bởi thế giới quan chủ đạo của bạn. Từ mỗi quan điểm, hãy tìm kiếm cơ hội, thách thức, những điều thực sự đã biết, và những điều ta cần phải tìm hiểu.

2. Hãy lập Bảng 4. Trục tung thể hiện tầm ảnh hưởng của sự kiện từ thấp tới cao, và trục hoành là xác suất sự kiện diễn ra từ thấp tới cao. Đánh giá mỗi mục trong danh sách dựa trên xác suất tương đối và ảnh hưởng của nó tới tương lai. Liệu nó có ảnh hưởng lớn không, và liệu nó có khả năng cao sẽ xảy ra không? Hay có ảnh hưởng thấp, nhưng khả năng xảy ra cao? Đặt mỗi mục trong danh sách vào vị trí thích hợp trên bảng. Đừng đánh giá quá cao hay xem thường chúng. Cố gắng càng khách quan và thực tế càng tốt. Một khi bạn hoàn thành danh sách, chỉ làm nổi bật những yếu tố có xác suất cao và/hoặc có tác động lớn mà có thể ảnh hưởng tới tầm nhìn tương lai của bạn. Chỉ nên liệt kê một vài yếu tố.



TÁC ĐỘNG ▲ • • • • • •	XEM XÉT	LÊN KẾ HOẠCH	LÊN KẾ HOẠCH
	QUÊN ĐI	XEM XÉT	LÊN KẾ HOẠCH
	QUÊN ĐI	QUÊN ĐI	XEM XÉT
	XÁC SUẤT ••••••••••		▶

BẢNG 4: TÌM KIẾM CƠ HỘI

3. Xác định ý nghĩa của tất cả các mục này. Chúng có thể thật sự thay đổi tầm nhìn của bạn như thế nào?

4. Kết hợp một vài tác động và xác suất vào tương lai của bạn, viết ra ba câu chuyện: Câu chuyện hay nhất, khi mọi thứ đều theo hướng bạn đề ra; câu chuyện tệ nhất, khi hầu hết mọi thứ không theo ý bạn, và một câu chuyện trung bình, khi một vài thứ theo ý bạn và một vài thứ thì không.

5. Cuối cùng, với mỗi câu chuyện, hãy xác định những mốc cờ đỏ cảnh báo.





Ví dụ, nếu bạn cần một khoản vay để bắt đầu một doanh nghiệp nhỏ, nhưng các chuyên gia tài chính hàng đầu nói rằng nền kinh tế có thể đang trên đà suy thoái, bạn có thể hoãn kế hoạch cho tới khi có vốn hoặc tìm được phương thức gây vốn thay thế.

Khi thời gian trôi qua, hãy xem lại những kịch bản này và sửa đổi chúng. Hãy chú ý tới nơi mà tương lai của bạn đang hướng đến và nơi nào bạn bỏ lỡ sự việc. Nếu bạn thấy bản thân đang quá lạc quan, tìm kiếm một người bạn có chút bi quan, hoặc ngược lại. Tương lai luôn thay đổi, vậy nên hãy chuẩn bị sẵn sàng để thích nghi kịp thời và thích hợp.



## NGHỆ SĨ KHÔNG PHẢI THIÊN TÀI CÔ ĐỘC

Đã tới lúc hình dung lại Nghệ sĩ không phải với tư cách thiên tài cô độc làm việc trong đêm tối cùng những dự án hết sức tham vọng, mà với tư cách một con người bình thường với công cụ và các mối quan hệ có thể hiện thực hóa điều gì đó xảy ra. Đây là hiểu biết mà Tom dần học được khi thích nghi với thế giới xung quanh: Bạn có thể là Nghệ sĩ ở bất cứ đâu, miễn là bạn điều chỉnh tầm nhìn của mình theo nhu cầu chung. Khi sửa đổi tầm nhìn của bản thân, bạn sẽ có khả năng nhận thức tầm nhìn của người khác tốt hơn. Đừng trở thành anh chàng Tom đi tới Broadway – hãy trở thành Tom, người tạo ra Broadway của riêng mình.



## Nghệ sĩ

### MÔ TẢ

Là một Nghệ sĩ, bạn thông minh và sáng tạo. Bạn hình dung ra sự thay đổi, vì vậy ảnh hưởng của bạn dựa trên việc dự đoán một tương lai tốt đẹp hơn và tạo ra hy vọng cho người khác. Bạn theo đuổi sự đổi mới và thích nghi một cách tích cực. Bạn được định hướng để thể hiện bản thân, đáp lại một cách tự nhiên và sáng tạo với thế giới xung quanh. Bạn giàu trí tưởng tượng, có khả năng xử lý ý tưởng ở mức độ mơ hồ cao, và thoải mái với những ý tưởng trừu tượng. Bạn tin rằng thành công là nguyên bản, thể hiện những ý tưởng mới và tạo ra những ý tưởng đó khi có thể.

### TÍNH CÁCH

### VÍ DỤ

Bạn có xu hướng...

- Mạo hiểm
- Khuyến khích thay đổi
- Tập trung vào tương lai
- Khám phá cơ hội
- Hình dung sản phẩm/ dịch vụ mới
- Thử nghiệm thông qua các dự án thí điểm
- Thách thức các giới hạn
- Tìm ra cách thức làm việc mới

- Larry Page (CEO của Google)
- Jeff Bezos (CEO của Amazon)
- Peter Diamandis (CEO của Quỹ tài trợ XPRIZE)
- Elon Musk (CEO của Tesla)

**ĐIỂM MẠNH**

- Sáng tạo, nghệ sĩ, biểu cảm, giàu trí tưởng tượng
- Linh hoạt, có khả năng thích nghi
- Lạc quan, nhiệt tình
- Chấp nhận thất bại, mạo hiểm
- Hướng đến tương lai
- Dựa trên khái niệm

**ĐIỂM YẾU**

- Coi thường và phá bỏ luật lệ
- Nổi loạn, bốc đồng, không kỷ luật
- Không tập trung, bị phân tâm
- Không thể lập kế hoạch thực tế
- Quá mạo hiểm
- Vội vã hành động

**KỸ NĂNG CẦN PHÁT TRIỂN****1. Chú ý tới chi tiết**

Đúng, chi tiết thì thật vương vít và không thú vị. Nhưng đôi khi bạn cần phải làm những thứ tầm thường để bản thân tự do đổi mới. Giành chút thời gian suy nghĩ mọi thứ để có thể học hỏi từ kinh nghiệm và thử nghiệm tốt hơn vào lần sau. Nó giúp bạn trở nên thông minh hơn và đổi mới hiệu quả hơn.

**2. Làm việc theo hệ thống, chứ không phải chống lại nó**

Bạn thường xuyên tìm được cách lách luật và quy trình, nhưng không phải tất cả các luật lệ đều tệ. Bạn cần học hỏi để thấy được những lý do căn bản cho những quy tắc đó. Dù không thường xuyên tuân thủ, bạn vẫn cần tôn trọng và xem xét chúng trước khi chấp nhận những rủi ro không cần thiết hoặc đẩy người khác vào nguy hiểm.

**3. Phát triển kỹ năng giao tiếp**

Bạn cần sự giúp đỡ từ người khác để hoàn thiện tầm nhìn của bản thân. Tầm nhìn của bạn sẽ không thành hiện thực nếu bạn không thể khiến người khác hiểu nó. Bạn sẽ phát triển hơn nhiều nếu xem xét quan điểm của người khác và kết hợp chúng với tầm nhìn của riêng bạn.



---

## CÁCH NÓI CHUYỆN VỚI NGHỆ SĨ

---

- Nhìn vào bức tranh lớn hơn
  - Vẽ các khái niệm
  - Sử dụng hình ảnh ẩn dụ
  - Nhìn về tương lai
  - Chấp nhận rủi ro và thử nghiệm
- 

HÌNH 2: NGHỆ SĨ



	<b>NẾU BẠN LÀ NGHỆ SĨ</b>	<b>NẾU TỔ CHỨC CỦA BẠN LÀ NGHỆ SĨ</b>
<b>SAU ĐÓ...</b>	Bạn sẽ tạo ra giá trị bằng khả năng biến rủi ro sáng tạo thành dự án phát triển.	Giá trị được tạo ra thông qua sự sáng tạo của hệ thống, không gian và cấu trúc hỗ trợ việc sản sinh, thực hiện ý tưởng, sáng kiến và sự phân tách.
<b>BẠN LÀM VIỆC VỚI NHÀ HIỀN TRIẾT</b>	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi tập trung vào việc thử những điều mới, tạo ra ý tưởng mới, và học tập từ họ tác phong hỗ trợ.	Tổ chức của bạn sẽ tạo ra giá trị với những người khác qua đầu tư mạo hiểm dài hạn và dự án đổi mới trên quy mô rộng, nhằm tạo ra kiến thức mới.
<b>BẠN LÀM VIỆC VỚI VẬN ĐỘNG VIÊN</b>	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi cả hai cùng hướng vào việc tạo ra sự chú ý (hoặc cổ vũ) cho một dự án hữu hình chung.	Tổ chức của bạn sẽ thành công tạo ra giá trị với những người khác khi quan hệ đối tác tạo ra vốn cho những dự án lớn, hữu hình và có tính đổi mới cao.
<b>BẠN LÀM VIỆC VỚI KỸ SƯ</b>	Khó khăn trong quan hệ của bạn với họ sẽ tập trung vào rủi ro. Ý tưởng lớn của bạn có vẻ như được đánh giá là quá mạo hiểm. Tất cả các dự án đều có cấp độ mạo hiểm, vậy nên bạn phải hướng nỗ lực của bản thân vào việc vạch ra những rủi ro hợp lý và phần thưởng có thể thấy trước được qua phương pháp phân tích.	Tổ chức của bạn sẽ có một khoảng thời gian khó khăn do các quan điểm mâu thuẫn nhau về việc cân bằng và đánh giá rủi ro, cũng như phần thưởng. Tìm kiếm những căn cứ chung thể hiện rủi ro chấp nhận được, nhưng vẫn tạo ra tiềm năng phát triển đáng kể. Bạn có thể cân nhắc hình thành liên minh nhỏ hơn cho những mục tiêu cụ thể thay vì quan hệ đối tác rộng.

## TÓM TẮT

Nghệ sĩ là những người nhìn xa trông rộng, cấp tiến và luôn muốn thử nghiệm những điều mới. Họ thường làm việc trên nhiều dự án cùng một lúc và dễ bị phân tán, nhưng đến cùng thì họ khuyến khích sự thay đổi hữu ích và chấp nhận rủi ro mà người khác sẽ né tránh. Họ có thể phát triển bằng cách tăng cường thành phần cho dự án, thiết lập sự ưu tiên và tìm cách làm việc trong hệ thống.



Với tinh thần của mâu thuẫn mang tính xây dựng, hãy cùng điều hòa năng lượng sáng tạo thuần túy của Nghệ sĩ bằng cách suy nghĩ theo hướng ngược lại – suy nghĩ như một Kỹ sư. Để ý tưởng và kế hoạch của bạn khả thi hơn, hãy cố gắng quy tụ và vận hành các khả năng theo các câu hỏi *CONTROL*:

- **Uy tín (Credibility):** Làm thế nào để tạo dựng uy tín với các bên hữu quan nhằm theo đuổi ý tưởng này?
- **Khách quan (Objective):** Chúng ta có thể làm gì để đảm bảo rằng quyết định của chúng ta là dựa trên thực tế?
- **Cần thiết (Necessary):** Chúng ta có thể làm gì để xác định điều quan trọng nhất?
- **Thời gian (Time):** Thời gian biểu cho việc theo đuổi ý tưởng này?

# BÀI TẬP



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



- **Nguồn lực (Resources):** Tiền và các nguồn lực khác cần có để theo đuổi ý tưởng này cụ thể ra sao?
- **Trình tự (Order):** Chúng ta có thể làm gì nhằm quản lý dự án theo trình tự hiệu quả nhất?
- **Lý luận (Logic):** Chúng ta có thể làm gì để suy nghĩ theo hệ thống các lựa chọn của mình?

## CHƯƠNG 6

### KỸ SƯ



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**A**abha luôn có hai kế hoạch: Kế hoạch cho việc cô muốn làm và kế hoạch cho việc cô nghĩ cô nên làm. Cô yêu nghệ thuật thị giác, nhưng cũng yêu lý luận logic. Một kẻ mơ mộng và sự hứng thú với thực tế, cô bị kéo theo hai hướng khác nhau.

Cha mẹ cô thường khuyến khích cô theo đuổi đam mê, dù chúng có kỳ cục tới mức nào, vì vậy cô đã học Lịch sử Nghệ thuật tại một trường đại học danh tiếng ở Canada. Sau khi tốt nghiệp, cô lập tức thấy mình rơi vào tình trạng thiếu việc làm. Bản năng lên kế hoạch an toàn hơn của cô khởi động. Sau một năm, cô tiếp tục học luật, một cách miễn cưỡng, và tốt nghiệp loại giỏi.

Tại trường, Aabha gặp chồng tương lai là Rajeev đang hoàn thành bằng y của mình. Dù thiếu nhiệt thành với nghề, cô vẫn bỏ ra ba năm chuẩn bị, Aabha nhận ra tài năng của mình đã giúp cô trở thành luật sư xuất sắc.

Không ấn tượng với viễn cảnh đời sống trong ngành luật, Aabha cảm thấy thiếu hứng



thú khi làm việc cho một hãng luật danh giá tại New York, trong khi Rajeev thực hiện khóa nội trú tim mạch tại một trung tâm y tế gần đó.

Aabha thấy hoạt động của công ty không bình thường. Cô làm việc liên tục cho những cấp trên ngược đãi cô. Những cộng sự tàn nhẫn không bao giờ cho cô đủ thời gian để chuẩn bị chu đáo trước các vụ kiện và thường nhiếc móc cô, kỳ vọng cô sẽ hy sinh cuộc sống cá nhân vì lợi ích của văn phòng như họ đã làm. Rajeev liên tục trực tại bệnh viện, cặp đôi có quá ít thời gian bên nhau. Trong những dịp hiếm hoi, đồng nghiệp của cô có thời gian để gặp nhau uống bia sau giờ làm việc, họ sẽ phàn nàn về việc quản lý không biết cảm thông, nhưng lại thấy những trải nghiệm nghèo nàn vui vẻ một cách kỳ lạ.

Cuối cùng, Aabha tìm thấy đồng minh chung chí hướng khi được giao cho một dự án với luật sư thời vụ là Chetana. Cũng là người Ấn Độ, Chetana thừa nhận rằng dù công việc có thể ngọt ngào, nhưng mọi thứ



đã được cải thiện đáng kể qua các năm. Họ gặp gỡ để bàn về vụ án mỗi ngày trong giờ trà chiều. Khi Aabha thú nhận rằng cô đang nghiêm túc cân nhắc chuyện nghỉ việc, Chetana thấy cả hai giống nhau thế nào và khuyến khích cô tìm cách kết hợp sở thích cá nhân vào công việc và tiếp tục làm việc cho tới khi tìm thấy cộng sự.

Được tiếp thêm năng lượng từ tình bạn, Aabha làm việc chăm chỉ và thắng một vụ kiện đã kéo dài hơn một năm trước khi được dàn xếp ổn thỏa. Một buổi chiều, Aabha rẽ vào văn phòng của Chetana và chia sẻ ý tưởng về việc mở thêm văn phòng kiện tụng về nghệ thuật cho công ty, nhằm tăng khả năng giành được các thỏa thuận về tài sản. Aabha coi đây là cơ hội để công ty phát triển một nhánh kinh doanh mới và để cô đưa đam mê cá nhân dành cho nghệ thuật vào văn phòng. Chetana cười và nói, “Tôi xin lỗi, nhưng tôi không thể trình bày đề xuất này với các cộng sự. Chúng ta đều biết rằng, họ sẽ không bao giờ ủng hộ. Nó không phải ưu tiên của công ty.” Thật



vọng, cô rời khỏi văn phòng. Ba ngày sau, cô bỏ việc. Chetana đã gọi và để lại lời mời nói chuyện đầy ảm áp, nhưng Aabha không đáp lại cuộc gọi.

Sau nhiều tuần, Aabha làm việc cùng một người bạn đang sở hữu một phòng trưng bày nghệ thuật thời thượng tại Soho. Cô tận hưởng công việc nhưng cảm thấy mọi thứ tiến triển khá chậm so với kỳ vọng của bản thân. Hằng tháng trôi qua, cô có mọi thứ nhưng không quên sự nghiệp luật sư của mình, cô nhận được cuộc gọi từ Chetana hỏi rằng, cô có hứng thú tham gia một vụ kiện với tư cách trợ lý trong nhóm không. Công ty đại diện cho một bảo tàng Mỹ Latinh đang kiện một nhà tư bản để đòi lại đồ trang sức và các kho báu có giá trị lịch sử lớn. Sau khi cân nhắc và do dự, Aabha nhận vụ kiện. Ngạc nhiên thay, cô phát hiện công việc khá hấp dẫn và thích cộng tác với đồng nghiệp cũ ở hãng luật nhiều tới vậy.

Dự án đã truyền cảm hứng cho cô mở một văn phòng luật đại diện chuyên về các vấn đề



liên quan tới nghệ thuật. Aabha yêu sự độc lập xuất phát từ quyền sở hữu duy nhất và sự tương quan mà chi nhánh của công ty mang lại. Cô tìm được tiếng nói riêng, chuyên môn thật sự và hạnh phúc thật sự. Hai kế hoạch ban đầu của cô và hai đam mê cô vẫn thuyết phục bản thân rằng không tương thích đã gắn bó với nhau theo một cách bất ngờ.

### CHỦ NGHĨA THỰC DỤNG RỰC RỠ CỦA KỸ SƯ

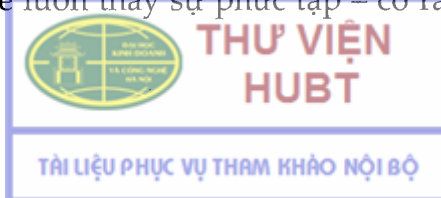
Dù không muốn thừa nhận, nhưng Aabha vẫn luôn là một Kỹ sư. Tất cả phẩm chất đó khiến cô trở thành một luật sư ngôi sao – thái độ thực dụng rõ ràng, cách tiếp cận giải quyết vấn đề có phương pháp, thiên hướng khách quan, và sự kiên trì đáng kinh ngạc của cô – đó đều là những đặc điểm định hình bất cứ ai với thế giới quan chủ đạo này. Việc cô là một Kỹ sư miễn cưỡng càng khiến cô trở thành một hình mẫu hoàn hảo hơn. Khái niệm Kỹ sư phức tạp hơn nhiều so với khuôn mẫu của những người làm sổ sách hay tính toán mà chúng ta thường nghĩ. Họ là những nhà



tư tưởng sâu sắc và nhạy cảm – sáng tạo như Nghệ sĩ – nhưng phát triển mạnh trong môi trường có quy trình và cách thức hoạt động đã được thiết lập.

Kỹ sư là những người có hệ thống, có kỷ luật. Họ rất đáng tin cậy trong việc loại bỏ sự sai lệch. Họ thích những sản phẩm và ý tưởng sẵn có và biến chúng thành thứ gì đó to lớn hơn – một thứ có thể tái sản xuất, toàn cầu và phổ biến. Thứ họ tìm kiếm là hiệu quả. Họ nỗ lực cho đổi mới ngày càng rộng. Họ muốn một hệ thống hết sức dễ dàng để có thể tận dụng triệt để hiệu quả của nó.

Ở mức độ tổ chức, một tổ chức Kỹ sư là công ty quy mô lớn với nhiều luật lệ và phương thức làm việc theo cấu trúc và phân cấp. Khi tổ chức phát triển theo quy trình, việc mở rộng sẽ dễ dàng hơn. Hãy nghĩ tới Dell, Mc Donald's, Boeing và Toyota, hãng British Petroleum. Với những công ty này, thất bại không phải một lựa chọn. Họ tạo ra lợi nhuận dựa trên quy mô. Ở những công ty này, bạn sẽ luôn thấy sự phức tạp – có rất nhiều phần





phải quản lý. Đây là một kiểu phát triển chậm, ít rủi ro. Điều này không làm thay đổi cuộc chơi, nhưng chắc chắn là sự phát triển mà bạn có thể tin tưởng.

Nếu đi quá xa, Kỹ sư sẽ trở thành những kẻ cuồng kiểm soát. Đó chính là cảm giác công việc buồn chán và vất vả mà Aabha ghét ở hăng luật của mình: Sự ca tụng hiệu quả bằng mọi giá trong vô thức. Việc Aabha có thể thấy mặt tối của đồng nghiệp khiến cô trở thành một Kỹ sư đặc biệt hiểu bản thân. Thật ra, sự xúc động muốn đưa một vài ý tưởng sáng tạo tới công ty thật tuyệt vời – những người mà Kỹ sư cần nhất trong cuộc đời là người mà họ ít có điểm chung nhất: Nghệ sĩ.

Nghệ sĩ và Kỹ sư có rất nhiều điều để dạy nhau. Trong khi Nghệ sĩ cải tạo luật lệ của Kỹ sư, thì Kỹ sư giảm thiểu sự hỗn loạn của Nghệ sĩ.

Điều Kỹ sư cho mọi người thấy là sự sáng tạo không cần phải cấp tiến mới trở nên hữu ích hay đáng giá. Thường thì, sẽ tốt hơn nếu chú ý tới chi tiết và nhìn vào hiện thực ngoài



kia. Thay vì cố gắng tìm kiếm thứ hoàn toàn mới, Kỹ sư mở rộng những giải pháp hiện tại. Họ tận dụng những thứ sẵn có và khiến nó trở nên khác biệt và tốt hơn một chút. Họ ứng dụng cách sử dụng hiệu quả hơn hệ thống cấp thấp, giảm thiểu chi phí và biến đổi dịch vụ cũ thành một dịch vụ hiệu quả hơn. Ý tưởng chủ chốt của họ không phải là mới hơn mà là tốt hơn, rẻ hơn và nhanh hơn.

### **SÁNG KIẾN BỊ KÌM HẪM TRONG SỰ ĐỔI MỚI CỦA KỸ SƯ**

Chúng ta thường đánh giá thấp hoặc bỏ qua phương án đổi mới của Kỹ sư vì nghe không được thú vị cho lắm. Kích thích, bóng bẩy và tron tru mới là những phẩm chất mà chúng ta gán với sự đổi mới xuất sắc. Đó là vì chúng ta luôn thấy những danh sách trên tạp chí và Internet về những công ty sáng tạo, mà về cơ bản, chỉ như các cuộc thi sắc đẹp. Trên danh sách lung linh này là các ban nhạc hoành tráng, những tiện ích phù phiếm và các nhà thiết kế sang trọng.

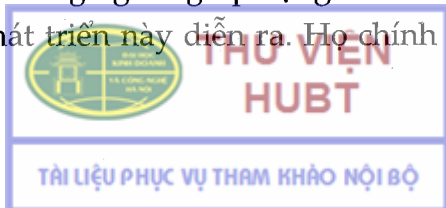


Nhưng nhìn kỹ hơn, bạn sẽ thấy những vật sáng lấp lánh này không phải sự đổi mới tốt nhất. Sự đổi mới có giá trị nhất không mang câu chuyện phi thường và không hề kích thích, bóng bẩy hay trơn tru. Chúng nhạt nhòa và bị gò ép, chúng lẫn vào môi trường xung quanh – có nhiều phát minh không hề bắt mắt. Chúng bị ẩn dưới ánh mặt trời.

Đó là sự hiểu biết tuyệt vời mà Kỹ sư đưa ra thế giới: Sự đổi mới chân chính diễn ra phía sau bức màn. Chắc chắn, những công nghệ, sản phẩm và dịch vụ mới mà chúng ta coi là phát kiến đột phá trông rất thú vị, nhưng sự đổi mới hữu ích nhất lại nằm trong quá trình lớn hơn và phức tạp hơn.

Sẽ không có loại thuốc mới nào ra đời mà thiếu vắng sự khám phá trong quá trình hóa học, sản xuất và kiểm soát. Sẽ không có bộ phim hoạt hình nào thiếu cuộc cách mạng ứng dụng phần mềm. Không có chiếc xe điện nào thiếu sự phát triển trong khoa học vật liệu.

Kỹ sư là những người giúp dạng thức tăng trưởng và phát triển này diễn ra. Họ chính là



ngôi sao bị đánh giá thấp trong văn phòng, là những cá nhân trầm lặng, chuyên cần tìm ra ý kiến của công chúng trong tổ chức phân cấp quan liêu. Họ là những người có thể nhìn thấy điểm kết nối và cơ hội thay đổi.

Hãy suy nghĩ về cấu trúc của bất kỳ tổ chức lớn nào trên cơ sở văn phòng trung gian, văn phòng trung gian và đội ngũ nhân viên. Văn phòng trung gian có các vị trí lãnh đạo như Chánh văn phòng hay Giám đốc điều hành. Đội ngũ nhân viên thì làm việc trong các văn phòng Luật pháp, Tài chính, Công nghệ thông tin và Nhân sự. Tất cả các phòng ban trong tổ chức đều được định hướng theo chiều dọc để mọi người báo cáo với quản lý chính. Chỉ có vài bộ phận trong tổ chức được định hướng theo chiều ngang: Chính là những bộ phận văn phòng hỗ trợ này. Ở đây, mọi người có thể quan sát *khắp* công ty. Nhờ quan điểm từ phòng hỗ trợ, Kỹ sư nhìn thấy những điểm kết nối giữa tất cả các phần của công ty lớn.



## VÍ DỤ: THÀNH TỰU CỦA VĂN PHÒNG HỖ TRỢ THUỘC MỘT NGÂN HÀNG PHỐ WALL

Chính kiểu tư duy từ góc nhìn của văn phòng hỗ trợ đã giúp khơi dậy sự đổi mới mạnh mẽ trong một ngân hàng đầu tư lớn ở Phố Wall, được kính trọng tại thời điểm chuyển đổi quan trọng.

Khi giám đốc điều hành lần đầu nhận thấy rằng công ty đang gặp khủng hoảng, đó là hồi cuối những năm 90, khi tất cả các cuộc sáp nhập nhập lớn kết thúc và mọi tập đoàn đầu tư hùng mạnh đều tìm kiếm phương thức sinh lời mới. Thể chế ngân hàng già cỗi dễ tổn thương này đánh mất vị thế. Trong khi những ngân hàng khác đều thử nghiệm chiến lược khác hoặc cố gắng hợp nhất, ngân hàng này vẫn duy trì truyền thống và cấu trúc cũ mà nó đã dựa vào trong suốt gần 100 năm.

Hệ quả của sự phụ thuộc vào phương pháp làm việc cũ này là công ty bị phân tách. Mỗi chi nhánh của nó trên thế giới đều thành công, nhưng có rất ít sự tương tác giữa mỗi địa



điểm này. Giờ đây, lãnh đạo muốn các giám đốc tài chính khu vực của ngân hàng tích cực hơn trong việc tham vấn cho lãnh đạo tại trụ sở, cần dự đoán và đáp ứng được kế hoạch cho tương lai.

Với sự giúp đỡ của những quan điểm từ Kỹ sư và sự thúc đẩy của mâu thuẫn mang tính xây dựng, giám đốc sớm nhận ra cơ hội tìm nguồn thu mới – một khu vực thu nhập trước đây chưa được khai thác. Các chiến lược được phát triển bởi một nhóm pháp lý và các bộ phận hậu trường khác. Những nhóm Kỹ sư hỗ trợ này nghĩ ra giải pháp hữu ích cho vấn đề mà nhiều công ty lớn trên toàn cầu phải đối mặt. Cụ thể, họ đã nắm chắc quá trình dịch chuyển chi nhánh từ địa điểm này sang địa điểm khác, di chuyển từ khu vực này sang khu vực khác mà không tạo ra nhiều rắc rối. Họ phát hiện ra rằng các hoạt động thuê hợp pháp và công nghệ bên ngoài rất cần thiết cho việc giảm thiểu rủi ro.

Công ty tiếp tục sử dụng những ý tưởng và chiến lược thắng lợi được phát triển bởi văn



phòng thành viên để tái kết hợp nhằm bán dịch vụ cho những ngành khác.

Vấn đề là, mọi người thường tìm đến những nhà phát triển công nghệ mới và chuyên gia về xu hướng – Nghệ sĩ – khi họ muốn đạt được sự đổi mới cấp tiến; nhưng, trước tiên, bạn nên tìm gặp những người thuộc văn phòng hỗ trợ của bạn – các Kỹ sư. Đây là những người thực sự hiểu địa điểm và phương thức kinh doanh. Họ nhìn thấy cơ hội tăng trưởng trước bất cứ ai khác. Họ chính là người có thể nhanh chóng tìm kiếm và tái ứng dụng những ý tưởng lớn. Đừng tìm các tài năng mới ở quá xa. Những ngôi sao sáng nhất của bạn dường như đã ở ngay trong sân sau rồi.



## **BÀI TẬP: NHANH CHÓNG TẠO DỰNG NGUYÊN MẪU**

Bạn không cần phải rành công nghệ hoặc cực kỳ nguyên tắc mới có thể tư duy và nhìn nhận thế giới như Kỹ sư. Trong tinh thần làm luật và theo luật của kỹ sư, có nhiều cách dễ dàng để tái tạo bộ kỹ năng của những nhà đổi mới. Nếu bạn không thể tìm hoặc tuyển được một Kỹ sư – hoặc chỉ cần phong cách phát triển đáng tin cậy đó cho bản thân – đây là một bài tập nhằm khai thác người Kỹ sư bên trong bạn.

Khi khởi động bất cứ dự án mới nào, tốt nhất là bắt đầu với một nguyên mẫu vì bạn cần chứng minh khuôn thức đó hoạt động được, trước khi bạn tốn quá nhiều thời gian và nguồn lực. Điều bạn cần làm là phát triển ý tưởng càng nhanh càng tốt để giảm thiểu chi phí và rủi ro. Sau đó, hiểu được điều gì thật sự có hiệu quả và điều gì không, tất cả trong việc tạo dựng và bán ý tưởng. Và cuối cùng, điều chỉnh để nâng cao sản xuất toàn diện.

Hình thành nguyên mẫu của bất cứ ý tưởng nào, kể cả sản phẩm và dịch vụ, hay bất





cứ giải pháp nào nâng cao đời sống của chúng ta, là quá trình tái lập liên tục: phiên bản một, phiên bản hai, và cứ thế. Bạn sẽ không đúng ngay lần thử đầu tiên. Một trong những sai lầm lớn nhất mọi người thường mắc phải khi khởi động dự án mới là mắc kẹt ở giai đoạn lên kế hoạch, tiêu tốn quá nhiều thời gian lập chiến lược và không đủ thời gian thử nghiệm ý tưởng trong thế giới thật. Hãy áp dụng những bước dưới đây để phát triển nguyên mẫu của bạn:

1. Thiết lập những tiêu chí thành công. Điều cần thiết là, chúng ta tham gia mâu thuẫn mang tính xây dựng của bốn thế giới quan chủ đạo để phát triển một định nghĩa chung và rõ ràng về kết quả chúng ta tìm kiếm từ nguyên mẫu đó, bao gồm cả số lượng mục tiêu, điểm mốc và nguồn lực:

- Nghệ sĩ: nguyên mẫu độc đáo, chưa từng thấy, có một không hai
- Kỹ sư: nguyên mẫu có thể đoán được, hoạt động ở mọi nơi, giải pháp luôn sẵn sàng



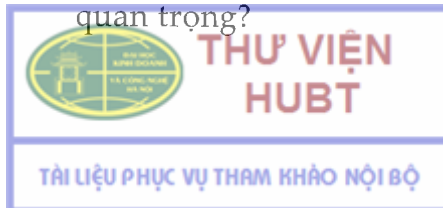
THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

- Vận động viên: nguyên mẫu có giá trị, đánh bại đối thủ của bạn, đứng đầu thị trường
- Nhà hiền triết: nguyên mẫu có nguyên tắc, đảm bảo nhiệm vụ, có tính bền vững cộng đồng

2. Ưu tiên những đặc điểm bạn cần. Lên danh sách những đặc điểm quan trọng nhất từ quan điểm của thị trường mục tiêu. Ví dụ, nếu ý tưởng là thương mại hóa công thức món sốt Spaghetti của bà nội, sẽ hợp lý nếu bạn tập trung nỗ lực vào thử nghiệm nước sốt trong các nhà hàng trước khi tiến tới các hoạt động tiếp thị, sản xuất và phân phối. Nếu bạn không đi bước đầu tiên, thì sẽ không có bước thứ hai. Hãy tự hỏi những câu sau với mỗi đặc điểm mà bạn đang cân nhắc:

- Đặc điểm này quan trọng thế nào đối với thành công của hình mẫu đó?
- Có bao nhiêu khách hàng tiềm năng sẽ thấy rằng đặc điểm này là quan trọng?



- Liệu đặc điểm này có quyết định thành công hay thất bại của nguyên mẫu này không?
- Đặc điểm này đem lại bao nhiêu giá trị cho nguyên mẫu?

3. Phát triển một Sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP). Xem xét danh sách những đặc điểm, cho nguyên mẫu vào sản xuất nhanh chóng và ít tốn kém. Thỏa hiệp là không thể tránh khỏi, và bạn phải cân nhắc giải pháp khả dụng tốt nhất để đưa nguyên mẫu vào sản xuất. Thông tin và công nghệ mới có thể giúp hình thành nguyên mẫu dễ dàng, nhanh chóng và tiết kiệm hơn bao giờ hết. Nguyên mẫu có thể được tạo ra bằng nhiều cách từ cực kỳ tiết kiệm tới cực kỳ tốn kém, từ phác họa chì đơn giản tới in 3D. Mục tiêu là sử dụng càng ít thời gian và tiền bạc nhất có thể vì mục đích thực sự của giai đoạn này là đẩy nhanh tìm hiểu để việc điều chỉnh có thể được áp dụng trong các phiên bản tương lai.



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

4. Tìm ra điều gì có hiệu quả và điều gì không. Sử dụng mâu thuẫn mang tính xây dựng từ bốn thế giới quan chủ đạo để tạo ra sự điều chỉnh có tính sáng tạo. Thêm vào đó, hãy thiết lập quy tắc đơn giản, dựa trên thông tin thực tế từ nguyên mẫu sẽ được thực hiện trong tương lai. Bằng cách này, bạn học được từ sai lầm của mình, thay vì lặp phạm trong phiên bản tiếp theo.
5. Phát triển phiên bản tiếp theo. Nó có thể đòi hỏi nhiều nỗ lực và thử nghiệm trước khi bạn có được một nguyên mẫu có thể nhân rộng.
6. Cuối cùng, khi đã có nguyên mẫu khả thi, bạn cần tìm ra phương pháp có năng suất và hiệu quả nhất để vận hành và mở rộng nó. Hoàn thành như thế nào sẽ chủ yếu phụ thuộc vào mục tiêu của nguyên mẫu. Ví dụ, nếu mục tiêu của nguyên mẫu là tạo trang blog, thì việc đăng tải và tiếp thị mạng lưới ban đầu có lẽ là tất cả những gì cần thiết. Mặt khác, nếu nước



xốt spaghetti của bà nội hóa ra là phiên bản chiến thắng trong giai đoạn nguyên mẫu, bạn cần bắt đầu nỗ lực tiếp thị với các công ty thực phẩm, nhà hàng và đàm phán với ngân hàng, công ty tài chính, các nhà sản xuất và phân phối.

Hình thành nguyên mẫu là cách tuyệt vời để giảm thiểu rủi ro khi học hỏi về những điều có hiệu quả và không hiệu quả. Bí quyết là, tiêu tốn ít nguồn lực nhất trong thời gian ngắn nhất có thể. Đó là cách tăng tốc, chứ không phải né tránh nó. Nếu nguyên mẫu đầu tiên của bạn không hiệu quả, không sao. Thông tin bạn có được từ việc thực hiện và thử nghiệm sẽ giúp bạn trong tương lai. Bạn thu được kết quả càng sớm, bạn càng có lợi. Hãy nhớ phát triển và đánh giá nguyên mẫu của bạn từ cả bốn thế giới quan chủ đạo. Và như leo lên cầu thang, hãy đi một bước một.



## CHẤT NGHỆ SĨ TRONG KỸ SƯ

Dù Kỹ sư có vẻ trái ngược hoàn toàn với Nghệ sĩ, nhưng cũng có nghệ thuật trong sự chính xác và tuân thủ quy trình mà Kỹ sư đem tới cho mỗi dự án, một thứ nghệ thuật cũng xuất sắc và có tác động mạnh như những hình dung tương lai của Nghệ sĩ. Phía sau tất cả luật lệ, tính hiệu quả và sự tin tưởng vào các quy trình là một tầm nhìn giàu trí tưởng tượng. Luật lệ và tầm nhìn có thể tồn tại đồng thời nếu Kỹ sư áp dụng đúng cách. Thành công khi chứng kiến sự tương thích của hai điều mà Aabha vẫn cho là kỳ lạ khi đặt cạnh nhau: Kế hoạch cho ước mơ và kế hoạch cho nhu cầu.



## Kỹ sư

### MÔ TẢ

Là một kỹ sư, bạn chính là chuyên gia công nghệ hiểu biết. Bạn chuyên cần, cẩn thận và tuân thủ chức năng. Bạn giám sát, theo dõi và lưu giữ chi tiết. Bạn ảnh hưởng tới người khác dựa trên khả năng kiểm soát và quản lý thông tin. Cải thiện hiệu quả qua các quy trình tái thiết kế và bổ sung những công nghệ đáng tin cậy chính là điểm nổi bật của bạn.

### TÍNH CÁCH

- Bạn có xu hướng...
- Ứng dụng chuyên môn kỹ thuật
  - Phân tích và quản lý dữ liệu
  - Tạo ra sự tăng trưởng từng bước
  - Tinh chỉnh phương pháp và quá trình
  - Phát triển chính sách và thủ tục
  - Thiết lập hệ thống công nghệ
  - Giữ cấu trúc và nhịp công việc
  - Tạo ảnh hưởng qua những thông tin khách quan

### VÍ DỤ

- Michael Bloomberg (cựu thị trưởng thành phố New York)
- Alan Mulally (cựu CEO của Ford)
- Tập Cận Bình (Chủ tịch nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa)
- Warren Buffett (CEO Berkshire Hathaway)

### ĐIỂM MẠNH

- Logic, hợp lý, khách quan
- Có tổ chức, trật tự, có phương pháp
- Tuân theo luật và thủ tục
- An toàn, đáng tin cậy, có thể dựa vào
- Năng suất, hiệu quả
- Kỷ luật, kiên định

### ĐIỂM YẾU

- Hách dịch, kiểm soát
- Không linh hoạt, cứng nhắc, giáo điều, ngoan cố
- Không sáng tạo, không có ý tưởng mới
- Kháng cự lại sự thay đổi
- Thứ bậc, quan liêu
- Chỉ tập trung vào chi tiết mà không thấy cả bức tranh lớn

## KỸ NĂNG CẦN PHÁT TRIỂN

### 1. Tránh ra quyết định sau khi suy nghĩ quá mức

Đôi khi bạn cần đưa ra quyết định khi chưa đủ dữ liệu, hay hành động mà không hiểu hết các rủi ro. Cơ hội có thể biến mất nếu bạn chậm chạp và chần chừ. Nếu bạn mắc sai lầm hay hành động thất bại thì cũng không sao. Bạn cần học tập từ những thất bại đó để ứng phó thông minh hơn vào lần sau. Hãy thoải mái thử nghiệm điều mới vì thất bại cũng không quá đáng sợ.

### 2. Phát triển tính linh hoạt

Để thành công trong môi trường thay đổi nhanh chóng, bạn cần phát triển thái độ dám chấp nhận sự mơ hồ và linh hoạt. Chấp nhận rằng bạn có thể cần điều chỉnh con đường của mình vì đã biết thêm thông tin về vấn đề mới. Bạn cần kết hợp thông tin mới khi nó xuất hiện và linh hoạt hơn trên hành trình của mình.

### 3. Chú ý nhiều hơn tới con người, chứ không chỉ quá trình

Mặc dù kết quả và quá trình rất quan trọng, nhưng con người mới làm nên điều đó. Hãy học cách trao quyền cho đội ngũ của bạn và rời lỏng sự phụ thuộc vào cấp bậc. Hãy kêu gọi sự tham gia, ý tưởng và quan điểm của họ.

## CÁCH NÓI CHUYỆN VỚI KỸ SƯ

- Cung cấp chi tiết
- Tuân theo luật
- Giải thích mọi thứ theo trình tự nối tiếp
- Làm theo tinh thần chung của cả nhóm
- Minh họa cách thức làm việc cho mọi người

HÌNH 3: KỸ SƯ





	<b>NẾU BẠN LÀ KỸ SƯ</b>	<b>NẾU TỔ CHỨC CỦA BẠN LÀ KỸ SƯ</b>
<b>SAU ĐÓ...</b>	Bạn sẽ tạo ra giá trị qua sự tập trung vào chi tiết và khả năng nhận ra cơ hội tăng dần.	Giá trị được tạo ra khi nó kết nối thực hành, quá trình và hệ thống với những mục tiêu phát triển.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG NHÀ HIỆN TRIẾT</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi bạn đặt mỗi quan tâm tập thể vào việc học tập để làm mọi thứ đúng cách.	Tổ chức của bạn sẽ thành công tạo ra giá trị với người khác khi bạn tạo ra được những quan hệ lâu dài và tin tưởng, xây dựng nên kiến thức và thói quen trong ngành.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG VẬN ĐỘNG VIÊN</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi có lợi ích chung làm giảm tối đa rủi ro.	Tổ chức của bạn sẽ thành công tạo ra giá trị cho người khác khi có mục tiêu rõ ràng, mốc thời gian, trách nhiệm và kết quả.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG NGHỆ SĨ</b> 	Khó khăn trong mối quan hệ của bạn với họ tập trung vào vấn đề về rủi ro. Những người khác sẽ cảm nhận việc đánh giá rủi ro và cảnh báo của bạn như sự cản trở ý tưởng và quá trình. Đảm bảo rằng mối quan tâm của bạn hợp lý và tìm cách biến chúng thành cơ hội cho ý tưởng mới.	Tổ chức của bạn sẽ có một khoảng thời gian khó khăn do quan điểm mâu thuẫn về việc cân bằng và đánh giá rủi ro cũng như phần thưởng. Bạn phải nhận ra một số rủi ro cần thiết cho phát triển. Tìm kiếm những căn cứ chung thể hiện rủi ro có thể chấp nhận được và tạo ra tiềm năng phát triển đặc biệt. Bạn có thể cân nhắc những cuộc hẹn cụ thể thay vì mối quan hệ dài hạn.



## TÓM TẮT

Đáng tin cậy và hợp lý, Kỹ sư thích khiến mọi thứ hoạt động cực kỳ hiệu quả. Họ dựa vào quy trình và thủ tục để tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao nhất mọi lúc, mọi nơi. Họ có thể phát triển bằng cách giảm xu hướng tìm tận gốc dữ liệu và đẩy bản thân nắm bắt cơ hội khi nó xuất hiện. Thách thức là để các Kỹ sư nắm bắt được Nghệ sĩ bên trong mình và học cách thoải mái hơn với sự mơ hồ và điều chưa biết.



Khai thác năng lượng của mâu thuẫn mang tính xây dựng bằng cách lấy tất cả động lực của Kỹ sư và lọc qua ống kính của một Nghệ sĩ. Để ý tưởng và kế hoạch của bạn sáng tạo hơn, thử phân tách và mở rộng các khả năng bằng cách đặt những câu hỏi *CREATE* sau:

- **Kết hợp (Combine):** Nếu chúng ta kết hợp những thứ này với thứ khác thì sao?
- **Đảo ngược (Reverse):** Nếu chúng ta làm ngược lại thì sao?
- **Mở rộng (Expand):** Nếu chúng ta làm lớn hơn thì sao?
- **Thích nghi (Adapt):** Nếu chúng ta thay đổi một vài phần của nó?
- **Điều chỉnh (Trim):** Nếu chúng ta làm nhỏ hơn thì sao?
- **Trao đổi (Exchange):** Nếu chúng ta đổi vị trí với một vài thứ khác?

# BÀI TẬP



CHƯƠNG 7

KHI NGHỆ SĨ GẶP KỸ SƯ  
BÀI TẬP VỀ MẪU THUẬN  
MẠNG TÍNH XÂY DỰNG



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

**N**ghệ sĩ tràn đầy trí tưởng tượng và được thúc đẩy bởi tầm nhìn về một viễn cảnh lớn. Nghệ sĩ có tính khoa học khách quan và được định hướng bởi quy trình cung cấp dữ liệu và phương hướng. Trong khi Nghệ sĩ mạnh trong việc khái niệm hóa những ý tưởng mới cấp tiến, Kỹ sư lại giỏi hơn trong việc khiến chúng hoạt động và đưa vào vận hành. Vậy nên, cách để tận dụng sức mạnh của cả hai là bắt đầu với tầm nhìn mang tính Nghệ thuật và kết thúc với kế hoạch chi tiết của Kỹ sư.

Hình ảnh ẩn dụ là sự so sánh giữa hai điều thường không liên quan tới nhau. Về bản chất, chúng cho phép ta biến những kết nối phức tạp trở nên đơn giản và dễ đọc. Ví dụ, khi thấy một quảng cáo truyền hình so sánh việc uống một loại soda với việc nhảy vào hồ bơi giữa ngày hè nóng nực, chúng ta tạo ra một liên kết không thể nhầm lẫn rằng đồ uống rất tươi mát. Sử dụng hình ảnh ẩn dụ để kết nối với ý tưởng lớn, không liên quan là thể mạnh điển hình của Nghệ sĩ.



Ngược lại, ẩn dụ có thể được sử dụng để biến điều đơn giản trở nên phức tạp. Dùng cùng một ví dụ, có rất nhiều chức năng và thuộc tính gắn với bể bơi mà không lập tức nảy ra trong tâm trí ta khi nghĩ tới việc uống soda: Cầu nhảy, đồ bơi hay Clo. Bằng cách kết nối những khía cạnh không thực sự liên quan, hình ảnh ẩn dụ trở nên chi tiết và sắc sảo hơn, cực kỳ phù hợp với Kỹ sư. Như vậy, ẩn dụ là một cách hiệu quả để kết hợp hai thế giới quan chủ đạo này.

Trong bài tập này, chúng ta sẽ sử dụng ẩn dụ để tạo ra phương pháp phối hợp từ việc kết hợp cả thế giới quan chủ đạo Nghệ sĩ và Kỹ sư.

1. Tuyên bố thử thách của bạn. Đây có thể là cơ hội bạn mong muốn hoặc vấn đề bạn muốn giải quyết.

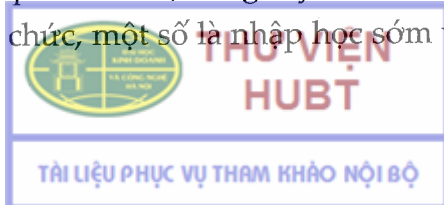
2. Chọn một vài ẩn dụ và thử nghiệm. Dưới đây là một vài ví dụ để bắt đầu:

- Trồng một khu vườn
- Lan truyền tin đồn

- Hẹn hò



- Tính tiền tip
  - Thất dây an toàn
  - Trả thuế
  - Chuẩn bị cho cuộc chạy đua
3. Tự hỏi bản thân: Thử thách của bạn giống hình ảnh ẩn dụ này như thế nào? Sử dụng kỹ thuật tự do liên kết để tìm kiếm một hoặc tất cả kết nối, bất kể rõ ràng hay không. Ngừng phán xét bản thân. Hãy viết xuống ý tưởng của bạn để tránh quên mất.
4. Một khi bạn tìm thấy hình ảnh ẩn dụ hiệu quả và phát triển nó đầy đủ, hãy lộn ngược lại. Ví dụ, giả sử thử thách của bạn là được nhận vào trường đại học hàng đầu, và bạn chọn hình ảnh trồng một khu vườn là ẩn dụ. Bạn tạo ra liên kết kết rõ ràng giữa ẩn dụ và thách thức, như nhu cầu về cây hay hỗn hợp rau quả đa dạng tại thời điểm thích hợp, tương quan với việc ứng tuyển vào một loạt tổ chức, một số là nhập học sớm và



một số là nhập học theo thời gian tiêu chuẩn. Sau khi cân nhắc các kết nối đáng chú ý, hãy tìm chức năng và thuộc tính làm vườn không dễ thấy: độ pH của đất, nguồn nước, thiệt hại do sương giá hoặc hạn chế tài chính. Điều này phù hợp với các chi tiết liên quan tới việc làm vườn khiến các giải pháp tiềm năng cho thách thức trở nên toàn diện hơn và dễ đưa vào hoạt động hơn.

5. Cuối cùng, diễn giải những yếu tố đa dạng của giải pháp thành kế hoạch hành động. Ví dụ, ẩn dụ về việc đảm bảo độ pH cho đất nhằm tối ưu việc canh tác cây trồng có thể diễn dịch thành ứng tuyển vào những trường mà tiêu chuẩn nhập học phù hợp với khả năng của bạn. Bước đầu trong kế hoạch hành động của bạn có lẽ là thu thập thông tin về tiêu chí nhập học của các trường hàng đầu và chỉ tập trung vào những trường thường bị bỏ qua và nơi đơn ứng tuyển của bạn có khả năng thành công.





Bằng cách sử dụng hình ảnh ẩn dụ, bạn có thể tận dụng mâu thuẫn mang tính xây dựng giữa tầm nhìn trên quy mô lớn của Nghệ sĩ và chi tiết hoạt động của Kỹ sư để tạo ra những giải pháp sáng tạo vừa độc đáo vừa thiết thực.



CHƯƠNG 8

VĂN ĐỘNG VIÊN



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

**K**hông phải lũ trẻ đưa Gary đến với Võ thuật. Khi bạn bè phát hiện anh đang mở một phòng tập cho học viên, họ còn hơn cả kinh ngạc. Gary không hẳn là một người giỏi giao tiếp và thích hợp với bọn trẻ. Suốt thời gian trong quân đội, khi lần đầu phát hiện ra đam mê của mình dành cho võ thuật, anh khá giống kỵ sĩ cô độc. Vậy nên, với những người biết anh, ý nghĩ rằng Gary được bao quanh bởi những đứa trẻ háo hức và nhạy cảm thật không thể tưởng tượng, hài hước – thậm chí là vô lý.

Gary và học viên của anh học tập như những nhân vật trong phim hoạt hình. Bọn trẻ tham gia cho vui, trong khi Gary tìm tới nó vì những luật lệ Trung Hoa cổ xưa đã đưa anh tới nghệ thuật chiến đấu với tư cách một người lính: Tuân thủ nghiêm ngặt quy tắc đạo đức cá nhân và giữ vững giới luật. Những người trẻ tham gia lớp của Gary cách xa hình mẫu học sinh nghiêm túc và nguyên tắc mà anh mong muốn. Chúng là những đứa trẻ được cha mẹ gửi tới nhằm tìm kiếm một khoảng thời gian vui vẻ.



Mặc dù có thể cảm thông cho tinh thần vui chơi của học viên, Gary vẫn dạy bọn trẻ cách duy nhất mà anh biết – chính là cách anh học nghệ thuật chiến đấu: Qua việc rèn luyện có hệ thống, kiên trì và kỷ luật. Lũ trẻ vật lộn, khóc lóc và bỏ ngang chương trình. Ban đầu, Gary thất vọng vì lũ trẻ không kiên trì và vì phụ huynh dung túng cho hành vi này. Nhưng khi con của chính anh phản ứng tương tự với việc huấn luyện của anh, Gary bắt đầu suy nghĩ lại về toàn bộ cách tiếp cận của mình.

Gary bắt đầu với câu hỏi đơn giản: Nếu ngày nay Võ thuật phát triển, nó sẽ được cải thiện như thế nào? Anh nhận ra, anh cần phải đi ngược lại những động lực của mình. Anh kháng cự tính thỏa mãn tự thân điển hình, thiếu kiên nhẫn, bướng bỉnh và tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác để trả lời câu hỏi này.

Gary lạnh lùng trở nên ấm áp. Anh nói chuyện với phụ huynh và họ nói rằng, mặc dù đăng ký cho con học võ như một sở thích, họ vẫn muốn con mình phát triển ý chí cá nhân,



tôn trọng người khác, và sự tự tin rằng chúng có thể tự vệ khi cần thiết.

Gary cũng làm một vài nghiên cứu và khám phá ra rằng bóng đá, bơi lội và nhảy là những hoạt động có tổ chức phổ biến nhất với trẻ em. Anh cho rằng những trò giải trí này tạo ra cảm giác được thuộc về một nhóm nào đó và cảm giác cộng đồng mà bọn trẻ nhận được từ nhà thờ và khu vực lân cận.

Nếu bạn của Gary kinh ngạc khi họ nghe về kế hoạch dạy dỗ trẻ của anh, thì họ lại sửng sốt hơn nữa khi Gary tham gia một khóa học tâm lý trẻ em tại cao đẳng cộng đồng ở địa phương. Người dạy giờ lại thành học viên. Anh bổ sung vào chương trình giáo dục mới của mình một loạt chương trình phát thanh về thành tích cá nhân. Anh phát triển một quan điểm sáng suốt và sâu sắc về những cách ứng hộ tích cực hữu hiệu hơn rất nhiều so với phương pháp truyền thống trong đào tạo võ thuật.

Dần dần, Gary bắt đầu sáng tạo ra cách dạy hoàn toàn mới về những ý tưởng và kỹ



thuật thiết yếu của võ thuật cho bọn trẻ. Anh bắt đầu bằng cách tìm kiếm sự giúp đỡ từ gia đình và bạn bè, những người có kỹ năng rất khác so với anh: giáo viên tiểu học, bà mẹ nội trợ và nghệ sĩ. Sau đó, anh phát triển toàn bộ chương trình giáo dục với cơ sở là sự ủng hộ tích cực và liên tục của cha mẹ và bạn bè. Một cựu binh gai góc bỗng nhận ra sự cần thiết của những lễ khen thưởng thường xuyên, những đội nhóm nhỏ hơn phân chia theo sở thích cụ thể, và thật nhiều thái độ cổ vũ cũng như tán thưởng.

Chàng kỹ sĩ cô độc sớm trở thành một đồng tác giả viết sách. Một phụ huynh học viên là nhà văn đã yêu cầu viết một cuốn sách về phương pháp của Gary. Trở thành cuốn sách bán chạy nhất vùng, cuốn sách là khởi đầu của thứ gì đó lớn lao hơn: Một trường phái tư tưởng được nhiều người khác áp dụng. Hiện nay, rất đông trẻ em và cha mẹ chúng đang đăng ký tham gia chương trình học, và những giáo viên võ thuật khác đang tìm kiếm lời khuyên từ Gary. Gary đã trở thành một bậc thầy kiểu mới – giáo



tình thương, kiên nhẫn và sâu sắc. Người duy nhất cảm thấy kinh ngạc hơn bạn bè của anh ấy chính là bản thân Gary.

### **VẬN ĐỘNG VIÊN VÀ KHOA KHÁT CHIẾN THẮNG BẰNG MỌI GIÁ**

Là đấu thủ hung mãnh trong cuộc chơi một người vô tận, Gary chính là một Vận động viên thực thụ. Bóc tách lớp tình thương và sự kiên nhẫn mới xây đắp của anh, bạn sẽ tìm thấy phẩm chất quyết định từng cá nhân với thế giới quan chủ đạo của mình: Một bản năng mãnh liệt, khao khát kết quả nhanh chóng và khao khát chiến thắng – thường là, bằng mọi giá. Tất cả mọi thứ Gary học được, *không* phải với tư cách thầy dạy võ, chính là những thứ khiến anh trở thành một Vận động viên thành công.

Vận động viên là những nhà lãnh đạo mạnh mẽ, được dẫn dắt bởi lợi nhuận và tốc độ. Họ là bậc thầy trong việc nâng cao hình ảnh và ký kết thỏa thuận. Họ phát triển mạnh trong môi trường áp lực cao với kết quả có thể



định lượng. Điều họ tìm kiếm là sức mạnh. Họ vươn tới nó bằng cách nhìn nhận mọi thứ đến với họ như một thử thách, một cơ hội để làm điều lớn lao hơn và tuyệt vời hơn bất cứ ai từng thực hiện trước đây.

Ở cấp độ tổ chức, công ty Vận động viên tạo ra một bầu không khí ganh đua, nơi mà tinh thần cạnh tranh của tư bản tự do thống trị. Những tổ chức này mong muốn kết quả đáng nể và muốn có được chúng thật nhanh. Đó là lý do họ coi trọng những người làm việc dựa trên kết quả. Hãy nghĩ tới Microsoft, Goldman Sachs, General Electric. Đây là những công ty tạo ra doanh thu trong mọi hình thức. Với họ, thành công là không đủ – họ phải đứng đầu.

Trong nỗ lực quyết định đạt tới sự thống trị gần như hủy diệt, Vận động viên trở nên thiển cận. Họ chiến thắng trong các vòng chơi tức thời nhưng thất bại trong cuộc chơi dài hơi. Quá hăm hở với chiến thắng tức thời, họ không có kiên nhẫn xây dựng kiểu cộng đồng và văn hóa có thể duy trì sự phát triển lâu bền.





Vì lý do này, mỗi Vận động viên đều cần một Nhà hiền triết – người thầy hoặc huấn luyện viên có thể tìm hãm họ và điều hòa nỗi bất an của họ. Nhà hiền triết đem tới sự đồng cảm và nhạy bén giữa các cá nhân trong một phòng họp căng thẳng. Bản năng cạnh tranh của Vận động viên và trí thông minh xã hội của Nhà hiền triết là sự kết hợp bùng nổ. Đó chính là quan điểm thay đổi cuộc đời, đưa Gary lên vị trí dẫn đầu: Anh cần phản hồi từ những người khác để biết được học viên của mình thực sự cần gì.

### THỬ THÁCH CAN ĐẢM

Chúng ta đều ôm ấp tinh thần thể thao trong nhóm khi cần thiết. Tài năng tuyệt vời của Vận động viên chính là lòng can đảm và quyết tâm làm bất cứ điều gì để giành chiến thắng. Điều đáng chú ý là, sự dũng cảm của Vận động viên không chỉ nằm ở việc họ chuẩn bị làm gì, mà còn ở việc họ chuẩn bị hy sinh điều gì. Đó chính là khó khăn mà các nhà đổi mới thường bỏ qua: Chấm dứt thực hiện việc



cũ khó khăn hơn nhiều so với việc bắt tay thực hiện việc mới. Thái độ dễ dàng từ bỏ những gì không hiệu quả của Vận động viên là điều mà chúng ta nên áp dụng cho sáng kiến đổi mới của mình.

### VÍ DỤ: CƠ QUAN BÁO CHÍ TRÊN BỜ VỰC SỤP ĐỔ

Đôi khi, sự hồi tưởng rất tốt cho trí óc và tâm hồn, nhưng liên tục nhìn về quá khứ lại ngăn cản sự tiến bộ. Nỗi nhớ dư thừa hóa thành sự tích tụ – khi quá khứ xô đẩy tương lai. Có rất nhiều tổ chức đã vô tình bóp chết sự đổi mới vì quá gắn bó với quá khứ, quá chú trọng vào tiêu chuẩn.

Đây chính là tình huống mà một cơ quan báo chí quốc tế phải đổi mặt và sắp phá sản, trong một ngành đang thay đổi quá nhanh so với tốc độ của họ. Tất cả thời gian họ bỏ ra đều dành cho việc quản lý cấp cao và duy trì truyền thống, họ không thể chú ý tới những xu hướng đang lên trong thế giới xung quanh. Công ty cần sự khởi đầu mới.



Bắt đầu bằng cuộc họp công ty hằng năm. Thường thì, đây là sự kiện được tổ chức tại thiên đường nhiệt đới đầy nắng ấm và những cá nhân xuất sắc nhất của tổ chức có thể tận hưởng và ăn mừng thành công của mình. Nhưng cuộc họp lần này rất khác, được tổ chức trong nhà kho tại thành phố quê hương của công ty, rộng rãi nhưng không có ghế ngồi, và mọi người có thể đứng trò chuyện khi nuôi dưỡng tư duy sáng tạo.

Khi cuộc thảo luận diễn ra, sự việc trở nên rõ ràng rằng, mọi người đều có một mong muốn giành chiến thắng mãnh liệt và quyết tâm làm mọi việc. Họ lên kế hoạch mà họ tin rằng sẽ xoay chuyển được tình hình và đưa họ lên vị trí đứng đầu. Vào ngày thứ hai, công ty xác định được chính xác tài năng họ cần để thực hiện tất cả kế hoạch này: Mọi người nhận lấy trách nhiệm và cam kết phối hợp, đưa ra các bước chắc chắn cho những nỗ lực lớn lao này. Năng lượng và khao khát chiến thắng tràn ngập trong căn phòng.



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vào cuối cuộc họp, một trong những nhà tư tưởng tài năng nhất của tổ chức đứng lên. Anh tham gia với sự hoài nghi rất lớn và đã chuẩn bị nghỉ việc trước cuộc họp. Trước mặt mọi người, anh xé vụn đơn từ chức rồi ném đi. Phiên họp hứa hẹn đến mức không chỉ khuyến khích anh từ bỏ kế hoạch từ chức mà còn thúc đẩy anh mua hàng nghìn cổ phiếu của công ty. Anh ngồi xuống và một người khác đứng lên, nhân đôi cam kết của anh chàng trước. Tiếp theo, một trong những quản lý cao nhất của tổ chức hứa mua gấp ba số cổ phần. Tia hy vọng lan ra cả căn phòng. Chính tinh thần Vận động viên đã phóng ra năng lượng cần thiết để kỳ vọng những cuộc chiến mới và thắng lợi mới.

Đoạn sau của câu chuyện là một cái kết hạnh phúc, nhưng suốt thời gian một năm thì thật tồi tệ. Xây dựng lại công ty từ trong ra ngoài đòi hỏi việc cắt giảm nhân lực lớn. Điều này có nghĩa là sa thải rất nhiều và tái cơ cấu. Tóm lại, tổ chức phải từ bỏ rất nhiều để tái thiết. Mười hai tháng tiếp theo thật đau đớn,



nhưng kết quả thì vô cùng choáng ngợp. Trong năm tiếp theo, công ty đã ở vị trí đầu ngành.

Sự phát triển và thay đổi to lớn nhất không diễn ra khi các lãnh đạo thoải mái nhấm nháp rượu vang trong sảnh phòng tuyệt đẹp, mà diễn ra khi mọi người buộc phải tái bắt đầu trong một nhà kho trống rỗng. Sự đổi mới gây ra tổn thương. Không có cách nào tránh khỏi sự thật này: Sự đổi mới đi kèm với những hy sinh khó khăn trong nhiều tình huống quyết liệt. Ngừng làm những điều cũ khó khăn hơn bắt đầu làm điều mới. Bước đầu trong mọi sự đổi mới là phá hủy. Vì lý do này, sự đổi mới đòi hỏi điều lớn lao hơn cả sự sáng tạo: Lòng can đảm. Điều mà Vận động viên cho chúng ta thấy chính là, khi nhắc tới đổi mới, sự khéo léo và tháo vát được đánh giá cao. Khả năng và lòng can đảm sẽ giúp chiến thắng trong mọi trò chơi.



## BÀI TẬP: QUẢN LÝ DANH MỤC ĐẦU TƯ

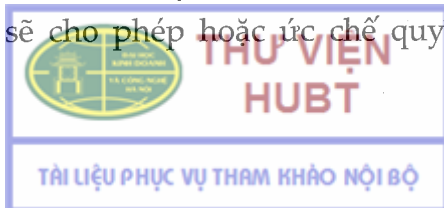
Trong cuộc kiếm tìm chiến thắng tiếp theo, Vận động viên luôn đánh giá xem trước mắt họ là gì, thứ nào hiệu quả, thứ nào không. Họ quan sát mọi thứ như một danh mục đầu tư: Cân đo lợi thế và bất lợi của tất cả các yếu tố trong dự án và tìm ra điều có ý nghĩa nhất để theo đuổi. Họ biết cách loại bỏ những dự án không xứng đáng với thời gian của họ.

Đó chính là cách tư duy theo danh mục đầu tư, là tài sản quý nhất của Vận động viên. Hãy quên những gì bạn nghe được về việc so sánh táo và cam đi. Sẽ rất hữu ích khi đặt những dự án phong phú của tổ chức cạnh nhau rồi so sánh như thể chúng đang cạnh tranh trong một cuộc đua. Chúng ta còn có thể áp dụng kỹ thuật này để đánh giá những điều khác biệt mà ta làm trong cuộc sống. Đây chính là lý do để duy trì một danh mục đầu tư: Coi các sáng kiến như sự đầu tư và cân nhắc chúng với nhau, cân bằng và tối đa hóa lợi nhuận tương đối của chúng thông qua việc quyết định và phân bổ nguồn lực.



Thách thức là mọi thứ trong thế giới này đều có giá của nó. Thật ra, hầu hết chúng ta đều muốn thứ mình không có nhưng lại thất bại trong việc cân nhắc xem mình cần từ bỏ gì để đạt được nó. Không phải là chúng ta không thể có tất cả. Sự thật là, ta có thể. Nhưng năng lực của chúng ta bị ràng buộc bởi thời gian và nguồn lực. Chúng ta luôn ở trạng thái bị quá tải. Lý do là, quá dễ để bắt đầu những điều mới. Từ bỏ điều cũ rất khó khăn vì chúng đại diện cho cam kết và ý thức về bổn phận của chúng ta với những gì ta yêu quý. Không chỉ vì vấn đề cá nhân, mà còn vì chúng ta sống trong gia đình và cộng đồng, nơi sự thay đổi của chúng ta rút cục cũng trở thành của họ.

Mấu chốt là phân bổ nguồn lực, thời gian và năng lượng dựa trên thứ ta đang thật sự tìm kiếm. Dù chấm dứt thực hiện những điều cũ là phần khó nhất trong mọi quyết định, đó lại là phần quan trọng nhất vì như thế mới có chỗ cho những điều mới. Hãy nhớ rằng, thế giới xung quanh sẽ cho phép hoặc ức chế quyết



định của ta, vậy nên, hãy tập trung vào mục đích của mình.

Khi đưa ra ưu tiên, hãy nhớ rằng tầm quan trọng của mỗi nhiệm vụ liên quan tới những nhiệm vụ cần thực hiện khác. Hãy nhớ tới tập chi phiếu. Những hóa đơn quan trọng nhất cần được trả trước. Áp dụng những bước dưới đây để tái cân bằng danh mục của bạn:

1. Nhìn vào thời gian biểu trong khoảng thời gian 2-3 tuần và lên danh sách những nhiệm vụ bạn đang làm. Giờ thì, thêm vào danh sách đó những nhiệm vụ và dự án mà bạn định bắt đầu trong tương lai gần.
2. Lập bảng như Bảng 5. Với trục hoành đại diện cho lượng công sức để hoàn thành nhiệm vụ và trục tung dành cho phần thưởng mà bạn mong muốn.





	<b>ĐẸ THỰC HIỆN</b>	<b>KHÓ THỰC HIỆN</b>
<b>CHI PHÍ THẤP</b>	<b>THẮNG LỢI NHỎ</b>	<b>TỐN THỜI GIAN</b>
<b>CHI PHÍ CAO</b>	<b>THẮNG LỢI LỚN</b>	<b>TRƯỜNG HỢP ĐẶC BIỆT</b>

**BẢNG 5: DỰ ÁN LỰA CHỌN**

3. Phân tích mỗi nhiệm vụ trong danh sách và đặt nó trong ô thích hợp trên bảng:

- **Thắng lợi lớn:** nhiệm vụ và cam kết đem lại thành công lớn và dễ thực hiện
- **Thắng lợi nhỏ:** nhiệm vụ và cam kết đem lại thành công từ từ và dễ thực hiện
- **Trường hợp đặc biệt:** nhiệm vụ và cam kết đem lại thành công lớn và khó thực hiện
- **Tổn thời gian:** nhiệm vụ và cam kết đem lại thành công từ từ và khó thực hiện



Thắng lợi lớn nên được theo đuổi lúc ban đầu vì chúng tạo ra thành công lớn nhất với ít nỗ lực nhất. Thắng lợi nhỏ nên theo đuổi tiếp theo vì chúng tạo ra thành công từ từ và xây dựng được đà phát triển. Trường hợp đặc biệt nên theo đuổi với sự cảnh giác vì chúng đặc biệt tiêu tốn nguồn lực và thời gian hơn hẳn dự kiến. Không nên có nhiều hơn 1-2 loại này trong danh mục. Phần lãng phí thời gian nên bỏ lại, chuyển tiếp hoặc xóa sổ nếu có thể.

Quản lý danh mục đầu tư đòi hỏi nhìn nhận tất cả các khả năng, bao gồm cả những thứ đặc biệt nằm ngoài thế giới quan chủ đạo của chúng ta. Việc này yêu cầu chúng ta phải cân nhắc nghiêm túc tới những sáng kiến mà bản thân cho là có ít giá trị nhất. Mâu thuẫn mang tính xây dựng có sẵn trong quá trình ưu tiên vì giá trị của mỗi dự án đều liên quan tới những dự án còn lại. Quá trình quyết định có cấu trúc này còn cho phép chúng ta điều chỉnh hoặc tái tạo dự án thành những loại



hình mới và kết hợp. Sử dụng phương pháp danh mục đầu tư không chỉ nhằm tập trung vào mục tiêu chính và tăng tốc độ đạt được mục tiêu mà còn là tạo ra đời sống cân bằng của danh mục đầu tư.

Dù kết quả nhanh chóng và đáng tin cậy, danh mục đầu tư cũng có những mặt trái. Một danh mục đầu tư đôi khi tạo ra quá ít các dự án, phụ thuộc vào những tiêu chí nặng tính thiên vị và khuyến khích tư duy thiên cận. Hãy ghi nhớ những cạm bẫy này khi thực hiện quản lý danh mục đầu tư cá nhân.

### NHỮNG CUỘC CHƠI QUANH CHÚNG TA

Mô hình Darwin chính là thứ tiếp sức và truyền cảm hứng cho Vận động viên. Họ tiếp cận mọi thứ như thể cuộc chơi. Đó là thế giới quan mà tất cả chúng ta đều có thể thu lợi từ đó. Khái niệm hóa những dự án đổi mới như những cuộc cạnh tranh lợi nhuận cao trong tương lai sẽ không chỉ trao động lực cho đội ngũ của bạn, mà còn tạo lợi thế mang tính chiến



lược. Trong thực tế, sự đổi mới là một trò chơi, và đồng nghiệp trong ngành là kẻ thù. Vậy một phần của trò chơi là việc nhận ra bạn đang ở đâu trong cuộc chơi. Các tổ chức không nhận ra họ đang nằm trong một cuộc cạnh tranh sẽ là những kẻ thua cuộc đầu tiên.

Bí quyết dài hạn để giành chiến thắng là chiếm được lợi thế mang tính chiến lược so với các đối thủ, có thể dự đoán được tương lai trước những người khác. Bạn không thể thực sự biết trước tương lai, nhưng có thể cảm nhận được nó bằng cách thử nghiệm và tham khảo dữ liệu xem chuyện gì sẽ xảy ra trong tương lai. Vận động viên là những chuyên gia chiến lược, đó là lý do họ thường xuyên chiến thắng.

Nhưng trong cơn khát chiến thắng tức thời, Vận động viên bỏ lỡ mất trò chơi lớn hơn. Họ không hiểu rằng, chính trò chơi là một kết thúc tự thân. Chắc chắn rằng, mọi sự đổi mới đều có rất nhiều trò chơi hữu hạn được xây dựng trong nó, nhưng không hề có cái kết thật sự trong cuộc cạnh tranh.



Trong tác phẩm kinh điển *Finite and Infinite Games* (tạm dịch: Cuộc chơi hữu hạn và vô hạn) của mình, James P. Carse thừa nhận rằng, trò chơi hữu hạn có khởi đầu và kết thúc xác định, có những ranh giới và luật lệ, và kẻ chiến thắng cùng kẻ thua cuộc rõ ràng. Về bản chất, những trò chơi này đều hấp dẫn vì tất cả các yếu tố của cuộc thi đều đã biết, và không có gì mới cần khám phá. Đây là trò chơi mà Vận động viên thèm khát, vì ở đó họ có thể dựa vào chiến lược cũ để chiến thắng. Hãy nhớ lại phương pháp ban đầu của Gary trong việc đào tạo võ thuật: Tái lập những phương pháp chiến thắng cũ đã từng thành công với anh ấy.

Ngược lại, những trò chơi vô hạn không có khởi đầu và kết thúc biết trước; chúng được chơi với mục tiêu tiếp tục chơi, khám phá và học điều mới, nhằm tiếp tục thêm người chơi mới vào trò chơi. Vận động viên thắng lợi nhất không phải người luôn chạm đích đầu tiên, mà là người tái tưởng tượng trò chơi và nhạy bén hơn những người chơi khác. Gary là bậc thầy võ thuật, nhưng anh không giỏi giảng



dạy cho tới khi tái tạo phương pháp của mình. Và, mặc dù trường của anh không thành công, anh nhận ra mình cần giữ tâm trí rộng mở với những xu hướng biến đổi và mới mẻ. Một Vận động viên tốt có thể hạ gục đối thủ. Một Vận động viên tuyệt vời có thể tự phá kỷ lục của bản thân. Một Vận động viên xuất chúng có thể thích nghi với trò chơi mới khi luật lệ chưa rõ ràng. Tiếp tục chơi với rủi ro cá nhân. Trò chơi bắt đầu!



## Vận động viên

### MÔ TẢ

Là một vận động viên, bạn năng nổ và quyết đoán. Bạn chủ động theo đuổi mục tiêu và kết quả, được truyền năng lượng bởi những tình huống cạnh tranh. Bạn thường muốn chiến thắng và rất tập trung vào đối thủ. Bạn là nhà điều hành khắc nghiệt, đòi hỏi cao ở bản thân và người khác. Tốc độ và kỷ luật là bí quyết của bạn. Bạn định nghĩa thành công là truyền lửa cho nhân viên bằng cách mở rộng cơ hội giải quyết vấn đề hay triển khai các nguồn lực. Bạn coi trọng quyền lực.

### TÍNH CÁCH

- Bạn có xu hướng...
- Theo đuổi những mục đích chính
  - Cố gắng chiến thắng
  - Tập trung vào đối thủ
  - Tái triển khai các nguồn lực
  - Tập trung vào các dự án chiến lược
  - Vượt qua giới hạn
  - Giải quyết những vấn đề thách thức
  - Gây ảnh hưởng mạnh

### VÍ DỤ

- Angela Merkel (Thủ tướng Đức)
- Indra Nooyi (CEO của PepsiCo)
- Jamie Dimon (CEO của JPMorgan Chase)
- Tim Cook (CEO của Apple)

**ĐIỂM MẠNH****ĐIỂM YẾU**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Có chiến lược, tận dụng cơ hội</li> <li>• Tập trung, có động lực cá nhân, tham vọng</li> <li>• Quả quyết, quyết đoán và hợp lý</li> <li>• Có kỹ năng, có năng lực, chăm chỉ, kiên định</li> <li>• Nhanh chóng hướng đến hành động</li> <li>• Hiệu quả, thường cho người khác vì hiệu suất công việc</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trí óc chỉ hướng về việc đạt được kết quả, có thể tàn nhẫn</li> <li>• Tự cho mình là trung tâm</li> <li>• Thiển cận, bỏ qua hệ quả dài hạn</li> <li>• Hung hăng, độc đoán</li> <li>• Cường công việc, làm việc quá sức, mệt mỏi</li> <li>• Không hợp tác, không bao quát</li> </ul> |
|---|--|

**KỸ NĂNG CẦN PHÁT TRIỂN****1. Tâm nhìn dài hạn**

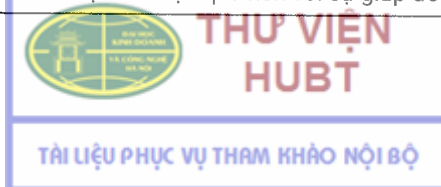
Việc đạt được mục tiêu ngắn hạn rất đáng ngưỡng mộ, nhưng bạn không thể quên kế hoạch dài hạn của mình: Tâm nhìn của bạn trong 5, 10 hay 20 năm nữa. Thành công bền vững nghĩa là bạn cần phát triển các mối quan hệ và kỹ năng chuyên sâu. Hãy dành thời gian cho mục tiêu của bạn.

**2. Hãy linh hoạt để tiếp nhận thay đổi**

Tập trung hoàn toàn vào mục tiêu thì bạn có thể bỏ lỡ những ý tưởng và mục tiêu tốt hơn. Thay vì quan sát hạn hẹp, hãy hỏi ý kiến của đồng nghiệp hoặc chuyên gia. Đặc biệt chú ý tới những người đã thành công trước đó. Đừng chỉ tìm kiếm ý kiến xác nhận ý kiến của bạn, mà hãy thách thức bản thân. Hãy cởi mở với mọi khả năng.

**3. Trở thành một người chơi theo nhóm tốt hơn**

Bởi vì ham muốn cạnh tranh, mọi người sẽ thấy bạn khá khó gần và không muốn làm việc cùng bạn. Bạn cũng có thể sớm loại bỏ những người bạn thấy là không đủ năng lực. Hãy học cách thể hiện sự quan tâm và tôn trọng. Bạn có thể hoàn thành mọi thứ hiệu quả hơn với sự giúp đỡ của người khác.








## CÁCH NÓI CHUYỆN VỚI VẬN ĐỘNG VIÊN

- Cung cấp chi tiết
- Logic và có phân tích
- Hiểu vấn đề và tóm tắt cho mọi người
- Nghiêm túc đối mặt với nhược điểm cá nhân
- Minh họa thành kiến thiên vị của hành động.

HÌNH 4: VẬN ĐỘNG VIÊN

	<b>NẾU BẠN LÀ VẬN ĐỘNG VIÊN</b>	<b>NẾU TỔ CHỨC CỦA BẠN LÀ VẬN ĐỘNG VIÊN</b>
<b>SAU ĐÓ...</b>	Bạn sẽ tạo ra giá trị bằng khả năng hoàn thành công việc nhanh chóng và đáp ứng được chỉ tiêu yêu cầu.	Giá trị được tạo ra nhằm thể hiện hiệu suất vượt trội so với những người khác.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG NGHỆ SĨ</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi sự chú ý chung nhằm vào việc thúc đẩy một dự án hữu hình chung.	Tổ chức của bạn sẽ thành công trong việc tạo ra giá trị với những người khác khi quan hệ đối tác thúc đẩy được những dự án lớn, hữu hình và có tính đổi mới cao.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG KỸ SƯ</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi có lợi ích chung làm giảm tối đa một số rủi ro.	Tổ chức của bạn sẽ thành công trong việc tạo ra giá trị cho người khác khi có mục tiêu rõ ràng, mốc thời gian, trách nhiệm và kết quả.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG NHÀ HIỆN TRIẾT</b> 	Khó khăn trong mối quan hệ của bạn với họ sẽ tập trung vào vấn đề hạn định và trách nhiệm cá nhân. Đảm bảo rằng phải đầu tư đủ thời gian cho sự giao tiếp tích cực và thảo luận về trách nhiệm, nhưng đóng vai trò dẫn đầu trong việc thiết lập mục tiêu và phân phối hợp lý.	Tổ chức của bạn sẽ gặp khó khăn do sự bất đồng về các vấn đề liên quan tới tốc độ hoàn thành cũng như mục tiêu dự án cụ thể. Đặt những mục tiêu và hạn định thực tế, cân bằng nhu cầu tốc độ với nhu cầu học hỏi, đồng thời duy trì sự giao tiếp mạnh mẽ.

## TÓM TẮT

Vận động viên luôn hiếu thắng và tìm cách hoạt động tốt nhất có thể. Được thúc đẩy mạnh mẽ, họ liên tục bứt phá rào cản. Họ có thể phát triển bằng cách học để trở thành người chơi nhóm và chậm lại. Vận động viên có thể hưởng lợi sâu sắc từ việc đảm bảo rằng họ được hỗ trợ từ các bên liên quan và xem xét mọi vấn đề trước khi chạy hết tốc lực.



Cũng như Nghệ sĩ và Kỹ sư, Vận động viên và Nhà hiền triết cũng cần phải trao đổi chiến lược. Để ý tưởng và kế hoạch của bạn mang tính cộng tác hơn, hãy thử phát triển và nuôi dưỡng các khả năng bằng cách đặt ra các câu hỏi *COLLABORATE* như sau:

- **Hợp tác (Cooperate):** Chúng ta có thể làm gì để thiết lập văn hóa chung?
- **Cởi mở (Open):** Chúng ta có thể làm gì để trở nên bao quát hơn?
- **Học hỏi (Learn):** Chúng ta có thể làm gì để phát triển kỹ năng hoặc cải thiện khả năng?
- **Niềm nở (Attentive):** Chúng ta có thể làm gì để giúp đỡ những người xung quanh?

# BÀI TẬP



- **Kết nối (Bridge):** Chúng ta có thể làm gì để giải quyết bất đồng?
- **Cộng đồng (Outreach):** Chúng ta có thể làm gì để hỗ trợ cộng đồng khác?
- **Tôn trọng (Respect):** Chúng ta có thể làm gì để đối xử với người khác công bằng hơn?
- **Tiếp nhận (Accommodate):** Chúng ta có thể làm gì để thích nghi với tình huống?
- **Tin tưởng (Trust):** Chúng ta có thể làm gì để chứng minh cam kết của mình?
- **Trao quyền (Empower):** Chúng ta có thể làm gì để trao cho người khác tự do và quyền quyết định?





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

CHƯƠNG 9

NHÀ HIỆN TRIẾT



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mae yêu việc đan lát, nhưng cô không thích những thứ xinh đẹp. Thanh lịch và thời thượng không nằm trong từ điển của cô. “Nếu bạn muốn thứ gì đó phong cách, cứ tới cửa hàng,” cô đùa khi họ hàng và bạn bè yêu cầu cô làm những chiếc khăn trang nhã hay mũ thời trang. Nét đặc biệt của cô chính là sự vô vị. Trớ trêu thay, kiểu áo len xấu xí lại là thứ mà Mae thích làm. Cô tìm thấy vẻ đẹp bên trong sự xấu xí và cương quyết chia sẻ nó cho tất cả mọi người.

Có một sự logic cho thiên hướng luôn hướng tới cái xấu của Mae: Trong mắt cô, tính thẩm mỹ của việc đan lát chỉ là những suy nghĩ đến sau. Sự kết nối cô có với người khác là điều cô coi trọng nhất về sở thích của mình. Suốt 30 năm đan lát mỗi ngày, Mae đã quên đi những sáng tạo xấu xí của mình, nhưng cô không bao giờ quên bất cứ ai cô đã làm cho.

Là một nhân viên xã hội dành thời gian giúp đỡ người khác, Mae biến đam mê của mình thành tài sản chung. Trong phòng



khách của mình, cô tiếp đón mọi người, bạn bè, người quen, bạn của bạn, bất kỳ ai có liên kết dù là nhỏ nhất tới việc đan lát, từ người có kinh nghiệm cho tới người mới bắt đầu - những người miễn cưỡng nhận chiếc áo xấu xí bất đắc dĩ trong tương lai. Trong các cuộc hội họp, cô làm việc mình giỏi nhất: đan và trò chuyện. Trong khi đan, cô lắng nghe vấn đề của những người khác, đưa ra lời khuyên và giúp đỡ mọi người tìm người có thể giúp họ giải quyết vấn đề.

Mae đan rất nhiều áo len. Căn nhà của cô như một trung tâm cộng đồng - nơi mọi người có thể trò chuyện, gặp gỡ nhau, thư giãn, hồi phục, tìm sự an ủi và, tất nhiên, đan lát.

Như một đứa trẻ lớn quá nhanh, ngôi nhà của Mae dần không đủ chỗ cho các cuộc gặp hằng tuần của cô. Với khao khát tiếp tục duy trì cộng đồng tại gia, cô tìm kiếm những không gian khác. Trong thời gian này, trường tiểu học gần đó bị bỏ không. Nghe được tin đồn về việc dỡ bỏ, cô tới gặp ban giám hiệu và hỏi liệu cô





có thể thuê không gian này không. Mae hứa sẽ giữ ngôi trường trong tình trạng tốt và trả các chi phí sử dụng để biến không gian này thành một trung tâm cộng đồng thật sự. Các quan chức nghĩ rằng ý tưởng này rất tuyệt và đồng ý cho Mae thuê lại.

Các cuộc gặp về đan lát chỉ là một trong rất nhiều hoạt động thường xuyên diễn ra tại trung tâm mới. Mọi người ở tất cả các lứa tuổi, với mọi loại sở thích, xuất hiện nhiều chương trình khác nhau, bao gồm nhóm tư vấn mở và khóa học về hội họa, thủ công, viết lách, và ngôn ngữ. Dần dần, Mae để những giáo viên, hướng dẫn viên, và lãnh đạo mới điều hành trung tâm, còn cô tham gia như những cá nhân khác.

Ở thời điểm trung tâm trở nên nổi tiếng và thành công, Mae lìa đời. Sau cái chết của cô ấy – một sự đả kích lớn với mọi người trong cộng đồng – trung tâm ngày càng phát triển mạnh mẽ. Thay vì tan rã, các thành viên, với kỹ năng và chuyên môn khác nhau, bước tới và tiếp tục di sản của Mae. Một người sành sỏi



những thứ xấu xí đã để lại một thứ lộng lẫy đáng kinh ngạc.

### NGƯỜI HƯỚNG DẪN ĐẦY CẢM THÔNG

Một chút kết nối, một chút lắng nghe, một chút khuyến bảo, Mae là Nhà hiền triết của mọi thời đại, một người hướng dẫn cho những người hướng dẫn khác. Với sự ấm áp của mình, cô là tấm gương sáng cho những nhà lãnh đạo sáng tạo khác. Phẩm chất tuyệt vời nhất của cô là những thứ xác định Nhà hiền triết ở vị trí dẫn đầu trong cuộc chơi: kiên trì, thấu cảm và ham muốn; trên hết mọi điều, Nhà hiền triết luôn ở bên, cùng làm việc và học hỏi từ những người cùng và khác chí hướng.

Nhà hiền triết là người tạo điều kiện giúp mọi người gặp gỡ nhau thoải mái. Họ thu hút và đưa mọi người lại gần nhau, tạo nên bầu không khí gia đình và tinh thần hợp tác. Sức hấp dẫn của họ nằm ở sự kín đáo, tinh thần sẵn sàng để người khác nói. Hãy nhớ lại cách Mae vui vẻ từ bỏ vai trò dẫn dắt trung tâm cộng đồng ngay khi nó phát triển và bản thân



cô trở thành một người ủng hộ nhiệt thành. Nhà hiền triết phát triển mạnh trong việc xây dựng văn hóa – xác định tính cách và tầm nhìn rộng hơn của những người họ tập hợp được. Họ là nền móng phát triển cho các nhóm mà họ dẫn dắt.

Ở cấp độ tổ chức, các công ty mang tính chất Nhà hiền triết được định hướng bằng những giá trị chung – thường là bằng khao khát giúp đỡ người khác. Họ tìm kiếm đầu vào từ mọi người, bất kể vị trí, thứ hạng, từ nhân viên mới tới nhân viên cũ, khách hàng, bạn bè và họ chào đón mọi kiểu người đến với gia đình của họ. Nghĩ tới trường đại học. Nghĩ tới tổ chức Hỗ trợ gia cư. Nghĩ tới tổ chức Bác sĩ không biên giới. Đây là sự cải cách mang tính kế thừa – một tầm nhìn được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.



## VÍ DỤ: BẢO TÀNG THAY ĐỔI VĂN HÓA CỦA CHÍNH NÓ

Đây chính xác là tầm nhìn lâu dài mà một bảo tàng nghệ thuật nhỏ ở Midwestern cần cập nhật để thích ứng với một thế giới đầy biến động. Đây là câu chuyện về một bảo tàng cần lắng nghe những Nhà hiền triết của mình. Với bảo tàng này, sự đổi mới không chỉ đơn thuần là đặt câu hỏi về các quy tắc của tổ chức mà còn tái hiện lại chính định nghĩa về nghệ thuật.

Bảo tàng từng đóng một vai trò quan trọng trong đời sống văn hóa và kinh tế của cộng đồng nay đang nhanh chóng mất đi tính kết nối và việc xây dựng nó rơi vào tình trạng hỗn loạn. Giám đốc cần tìm một cách vừa kiếm được tiền sửa chữa toà nhà vừa lấy lại được danh tiếng nghệ thuật cho bảo tàng.

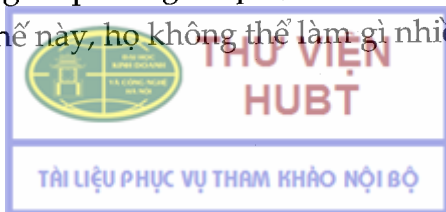
Vấn đề mấu chốt của sự khủng hoảng này là nguồn tiền lớn mà bảo tàng không thể sử dụng: quỹ ủy thác khổng lồ được thành lập bởi những nhà hảo tâm từ đầu thế kỷ 19, với



quy định rằng quỹ này chỉ được sử dụng cho việc thu mua các tác phẩm nghệ thuật mới. Vậy nên, giám đốc bảo tàng hiện tại không cho phép khai thác quỹ này để cải tạo toà nhà hoặc phát triển sáng kiến giáo dục mới. Đây là một tổ chức phân cấp sâu sắc. Mọi người đều có trách nhiệm được chỉ định, hiếm khi chòng chéo lên nhau, và chỉ một nhóm nhỏ có ảnh hưởng thật sự khi nhắc tới việc thay đổi.

Bảo tàng cuối cùng cũng tập hợp được các nhóm đổi mới đa chức năng, kết hợp nhân viên và tình nguyện viên địa phương cùng với các nhà lãnh đạo cộng đồng. Các buổi họp đầu tiên – trung gian là Nhà hiền triết – tràn đầy năng lượng, tạo ra nhiều ý tưởng tuyệt vời.

Nhưng khi thực sự thực hiện những ý tưởng này, người phụ trách – một người đàn ông áo quần là lượt thất nơ bươm, được đào tạo tại cụm trường Ivy League – vùi dập mọi thứ. “Chúng ta không thể làm được,” anh ta nhận xét gần như toàn bộ kế hoạch. Vị chủ tịch bảo thủ đứng về phía người phụ trách. Với sự bế tắc như thế này, họ không thể làm gì nhiều.



Sau đó, một vài điều kỳ lạ diễn ra ở phía bên kia quốc gia. Tin tức tiết lộ rằng một tổ chức lịch sử danh giá phía Bờ Đông sắp phá sản. Thay vì bán một vài thứ trong số những tạo tác giá trị của mình, nhóm này chọn cách đóng cửa không gian triển lãm và lưu kho báu vật của mình vì họ tin rằng vai trò trung tâm của tổ chức lịch sử là để bảo tồn nghệ thuật cho nghiên cứu và không phải trưng ra cho số đông.

Quay trở lại Midwestern, người quản lý đã đảm nhận vai trò giám đốc tổ chức nghệ thuật đó. Ông nghĩ rằng họ đã làm điều đúng đắn khi đóng cửa. Nghệ thuật phải được nghiên cứu bởi những học giả được đào tạo, chứ không phải được tán thưởng bởi công chúng không hiểu biết.

Điều này đã tạo ra một cuộc thảo luận sôi nổi giữa các giám đốc bảo tàng về vai trò cơ bản của nghệ thuật trên thế giới. Phó giám đốc – một người đàn ông trẻ hơn (một Nhà hiền triết) cam kết đưa nghệ thuật tiếp cận được với nhiều người nhất có thể - đã gặp gỡ lãnh đạo những bảo tàng nổi tiếng nhất ở Bờ



Đông. Anh có ý tưởng tổ chức một triển lãm kiểu dịch chuyển cho bộ sưu tập các tác phẩm của những nghệ sĩ người Đức thuộc sở hữu của bảo tàng. Thật tình cờ là bảo tàng nhỏ, lép vế ở Midwestern lại sở hữu một trong những bộ sưu tập giá trị nhất thế giới của các họa sĩ Đức thế kỷ 17.

Phó giám đốc bảo tàng không muốn nhìn thấy những bức tranh này nằm trên đường. Ông tuyên bố có quá nhiều rủi ro trong việc bảo vệ những tác phẩm này khi vận chuyển và sẽ tốn kém rất nhiều để bảo vệ chúng. Đây là một cách của ông: quĩ úy thác khổng lồ có thể không cung cấp tiền cho việc tu sửa tòa nhà, nhưng nó có cung cấp cho các triển lãm. Vậy bảo tàng có thể sử dụng số tiền đó để bảo vệ các bức tranh.

Cuộc triển lãm mang về thành công lớn, cả về mặt tài chính và văn hóa. Từ khắp nơi, mọi người nhanh chóng tới thành phố nhỏ vùng Trung Tây để xem những tuyệt phẩm đẳng cấp thế giới mà họ không thể thấy ở bất cứ nơi nào khác. Với nguồn thu mới này, bảo



tàng thiết lập lại mối liên hệ với cộng đồng, tái xây dựng cơ sở vật chất và khởi động những chương trình giáo dục cho trẻ em bị thiệt thòi. Sự tập trung theo kiểu Nhà hiền triết vào việc tiếp cận khán giả mới chính là thứ đã cứu lấy bảo tàng này.

Phó giám đốc – một Nhà hiền triết phía sau sự đổi mới đột phá – tiếp tục giữ chức vụ đứng đầu hiệp hội bảo tàng, trở thành anh hùng văn hóa của những bảo tàng nhỏ tại bất cứ nơi đâu. Triển lãm theo kiểu dịch chuyển giờ đây trở nên phổ biến, nhằm đưa tác phẩm tiếp cận nhiều người xem hơn, đồng thời đem lại doanh thu cho những bảo tàng còn ít người biết đến.

Ở đây, người phụ trách không phải là người xấu – ông chỉ gắn liền với một bộ quy tắc – con bò thiêng<sup>1</sup> – cần phải nâng cấp. Vấn đề không phải là chống đối lại người phụ trách mà hướng ông đi qua thế giới đang thay đổi mà chúng ta cùng chia sẻ, giao tiếp với ông và những người khác, như một Nhà hiền triết, và

<sup>1</sup> Sacred Cow: ám chỉ việc không ai được đụng chạm tới.





tạo ra ý thức mới về cộng đồng (và một tầm nhìn mới phía sau cộng đồng đó).

### **SỰ KIÊN NHẪN: TÀI NĂNG VÀ THẤT BẠI LỚN NHẤT CỦA NHÀ HIỀN TRIẾT**

Tài sản lớn nhất của Nhà hiền triết và cũng là thất bại: sự kiên nhẫn của họ. Nhà hiền triết tìm kiếm một dạng phát triển rất chậm rãi. Thậm chí có thể mất cả thế hệ để phát triển. Khi theo dõi dòng thời gian, Nhà hiền triết có thể bỏ lỡ một hoặc nhiều cơ hội phát triển ngay tức khắc. Vì lý do này mà Nhà hiền triết phải chuyển sang trạng thái Vận động viên khi họ phải lên kế hoạch cho các dự án lâu dài của mình. Với vai trò này, Vận động viên lại giống huấn luyện viên, giữ cho đội của mình tập trung vào cuộc chơi mà ở đó Nhà hiền triết thích quên rằng họ đang chơi.



## SỰ ĐỔI MỚI BẮT ĐẦU TỪ SỰ HƯỚNG DẪN

Mấu chốt của việc xây dựng văn hóa đến từ phương thức biểu đạt và kết nối của Nhà hiền triết: sự hướng dẫn. Văn hóa là việc theo đuổi và truyền đi những ý tưởng cùng phương pháp cốt lõi. Điều này bao gồm cả việc học hỏi, nuôi dưỡng và dạy những người khác. Các kỹ năng giảng dạy của một Nhà hiền triết là rất quan trọng đối với thành công của bất kỳ một tổ chức nào. Với sự đổi mới thì căn phòng chỉ huy sẽ ít giống phòng họp mà giống một phòng học hơn: một nơi mà những nhà lãnh đạo mãi mãi được học hỏi những điều mới mẻ về hoàn cảnh luôn thay đổi trong ngành của họ. Tất cả các sáng kiến đổi mới đều yêu cầu chúng ta vật lộn với những thứ hiện tại ta không biết. Đó là lý do tại sao khi nói đến sự phát triển và sáng tạo, việc học hỏi lại quan trọng – và thách thức tới vậy.

Bất cứ một Nhà hiền triết nào cũng có thể nói với bạn rằng dạy ai đó một kỹ năng dễ hơn nhiều so với việc dạy họ cách ứng dụng kỹ năng đó. Hãy xem qua mảng kinh doanh sách



gần đây, và mọi thứ sẽ rõ ràng ngay lập tức. Mùa hè năm ngoái, con số mà các đơn vị kinh doanh báo cáo thấp đáng báo động.

Chúng tôi dành 13 năm và hàng tỷ đô la để dạy lũ trẻ đọc, nhưng các nghiên cứu chỉ ra rằng, ngay khi rời khỏi trường học, một phần tư số người không đọc được một cuốn sách trong một năm. Biết cách đọc không đồng nghĩa với việc muốn đọc – hay biết cách ứng dụng thông tin và hiểu biết có được từ việc đọc.

Một thử thách lớn khác là: dù bạn tám tuổi hay tám mươi tuổi, là một giáo sư hay một người tốt nghiệp phổ thông, nếu bạn muốn học kỹ năng mới, bạn phải đi qua thất bại. Chúng ta đều là người mới khi bắt đầu một điều chưa biết – và chúng ta phải sẵn sàng và quyết tâm chịu đựng những sai lầm và sơ xuất ban đầu.

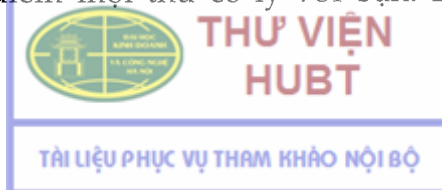
Với công nghệ mới đang nổi lên còn nhanh hơn khả năng bắt kịp của ta cũng như sự thay đổi liên tục trong văn hóa của lực lượng lao động và sở thích của khách hàng, thì làm người



học là không đủ. Chúng ta cần học lại cách ta gia nhập và phản hồi với những kỹ năng và kinh nghiệm mới. Chúng ta đều phải là Nhà hiền triết đối với chính chúng ta và những người xung quanh.

### HỌC CÁCH TIẾP THU

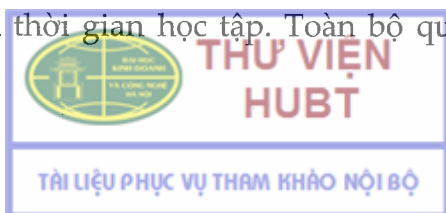
Đã đến lúc học cách tiếp thu. Nuôi dưỡng nhận thức cá nhân về quá trình học của bạn. Vào những năm 1960, các giáo sư của Berkeley là Richard Bandler và John Grinder phát triển một chiến lược truy vấn nhận thức được gọi là Lập trình ngôn ngữ tư duy mà ngày nay nhiều người vẫn sử dụng. Phương pháp này chỉ ra có ba loại học tập: bằng thính giác, bằng thị giác và bằng vận động. Howard Gardner, một nhà tâm lý học phát triển nổi tiếng tại Harvard, đi một bước xa hơn, khẳng định rằng thật ra chúng ta có đa trí tuệ: thị giác – không gian, cơ thể - vận động, âm nhạc, tương tác xã hội, nội nhân, ngôn ngữ, và logic – toán học. Chú ý tới thời điểm mọi thứ có lý với bạn. Điều đầu tiên



bạn làm mỗi khi bạn cố gắng hiểu một khái niệm mới là gì? Bạn có học tập bằng việc đọc hướng dẫn? Bằng cách quan sát người khác làm nó? Hay nghe người khác giải thích? Biết được điểm mạnh học hỏi của mình không chỉ giúp bạn hiểu bản thân mà còn giúp bạn giao tiếp với người khác. Tất cả những lãnh đạo hiệu quả đều giảng dạy bằng nhiều phương thức và nhận ra rằng một cách giải thích sẽ không giúp cả nhóm hiểu.

Chúng ta cần nhạy cảm biết được mọi người đang ở đâu trong giai đoạn phát triển kỹ năng của mình. Chúng ta không thể cứ nhảy từ bước đầu tiên tới bước cuối cùng. Đưa những người học chậm qua từng giai đoạn. Công nhận những chuyên gia có thể là người học nghề mới. Chuyên gia không phải luôn là lãnh đạo cấp cao. Họ có thể là những người trẻ thành thạo công nghệ mới hoặc người có ít sự giáo dục chính quy nhưng có nhiều kinh nghiệm sống.

Nắm lấy sự kiên nhẫn của một Nhà hiền triết và dành thời gian học tập. Toàn bộ quá



trình học tập là phát triển. Biết nói một ngoại ngữ, học nhạc cụ, và bạn sẽ nhận ra rằng không hề có đường tắt. Chúng ta đều cần thời gian ngấm nghĩ để mọi thứ được thấm nhuần. Tăng sức chịu đựng thất bại của bạn. Cùng xem xét hai kiểu phụ huynh cơ bản – một là người nói “Đừng làm thế,” và một loại là, “Có đau không?” Những đứa trẻ luôn bị cha mẹ kèm cặp thường không học được nhiều bằng những đứa trẻ có thể tự do làm mọi thứ. Thời điểm duy nhất chúng ta không nói “Có đau không?” là khi bọn trẻ liều mạng. Tự hỏi bản thân xem bạn là kiểu lãnh đạo nào: bạn có để cho mọi người xung quanh thất bại – hoặc bạn ngăn họ thử nghiệm ngay từ đầu?

Ghép những kiểu người học khác nhau lại và kết nối những cấp độ, lĩnh vực, chuyên môn khác nhau. Thiết lập văn hóa học hằng ngày bằng cách mô hình hóa hành vi học tập bạn muốn thấy trong nhóm của mình. Thể hiện sự tò mò. Đặt câu hỏi. Chia sẻ điều bạn biết. Nhớ rằng phòng học của sự đổi mới không có ngày bắt đầu và kết thúc. Khi nói tới sáng tạo



và phát triển, Nhà hiền triết hiểu rõ nhất: việc học luôn diễn ra.

### **BÀI TẬP: XÂY DỰNG BAN CỐ VẤN**

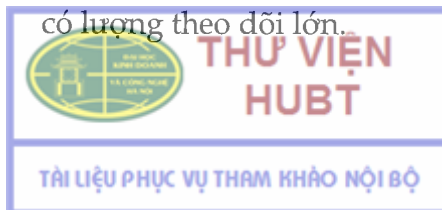
Nhà hiền triết là chuyên gia thu thập sự kết hợp hoàn hảo của những người ở lĩnh vực chuyên môn khác nhau nhằm tư vấn những vấn đề quan trọng. Cá nhân và tổ chức quy mô lớn có thể hưởng lợi từ sự kết hợp đó. Thông thường, ban cố vấn cung cấp lời khuyên chính xác, giúp bảo vệ các nguồn lực và kết nối bạn với những ứng viên đầy tiềm năng khác. Vì vậy, thật khôn ngoan khi tư duy như một Nhà hiền triết và liên tục phát triển ban cố vấn có thể quản lý được, điển hình là khoảng bảy người. Xem xét đến những điểm sau đây khi tập hợp ban cố vấn của bạn:

1. Để có được một tập hợp toàn diện các quan điểm, hãy đảm bảo ban cố vấn gồm những người của cả bốn thế giới quan chủ đạo:
  - Nghệ sĩ, người giàu trí tưởng tượng và cùng một lúc thử nghiệm nhiều khả năng trong số đó.



- Kỹ sư, người rà soát dữ liệu và phát triển kế hoạch chi tiết với các bước tuần tự để giải quyết các thách thức của họ.
- Vận động viên, người loại bỏ tất cả các phiền nhiễu và các dự án không cần thiết, tập trung vào một vài mục tiêu chính.
- Nhà hiền triết, người mở rộng vòng tròn xã hội và bàn luận về thách thức với người khác để tìm hiểu liệu họ có giải pháp dùng được hay không.

Có chuyên môn và đa dạng là những điều cần thiết để tạo ra một ban cố vấn thành công vì nó làm tăng khả năng tạo ra mâu thuẫn mang tính xây dựng và sinh ra các giải pháp đổi mới. Tìm kiếm các lĩnh vực chuyên môn có liên quan tới tham vọng của bạn. Ví dụ, nếu bạn định tạo ra một blog trên mạng, bạn có thể muốn thêm vào ban cố vấn của mình những người đã có lượng theo dõi lớn.

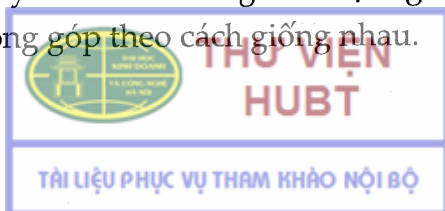




2. Thiết lập một số hướng dẫn khuyến khích sự tương tác tích cực và tinh thần đồng đội.
3. Nhằm bảo toàn các nguồn lực, bạn cần tìm kiếm những nhân tố có sức ảnh hưởng và quyền lực mà bạn biết rõ cũng như những người bạn có thể biết thông qua các mối quan hệ của bạn. Tìm kiếm những người có nguyện vọng và giá trị chung:

- Ai có cùng mong muốn với bạn?
- Ai có phương tiện để đưa bạn đến gần hơn với nguyện vọng của mình?
- Các cá nhân này tìm kiếm điều gì?
- Bằng cách nào mà làm việc với bạn sẽ giúp họ đạt được thứ họ muốn?
- Cách tốt nhất để tiếp cận họ và tranh thủ sự hỗ trợ của họ?

Hãy nhớ rằng, nhóm cố vấn này có thể tham gia ở nhiều cấp độ khác nhau và có thể thay đổi theo thời gian. Mọi người không đóng góp theo cách giống nhau.



4. Để tranh thủ và chiêu nạp những ứng viên giàu tiềm năng vào tổ chức, trước tiên hãy xem xét những người khác tìm kiếm và chịu đựng điều gì khi gia nhập vào cộng đồng của bạn. Tin xấu là họ đều muốn điều gì đó khác biệt: sự hài lòng, tri thức, sự kết nối, uy tín, hay đơn giản là sự sáp nhập. Những mạng lưới hiệu quả thì bổ sung cho nhau. Khi bạn tiếp cận những thành viên tiềm năng có thể tham gia ban cố vấn, cần nhắc đề nghị từ quan điểm của họ và suy nghĩ về điều họ cần cũng như điều bạn có thể cho họ. Hãy linh hoạt và cố gắng tìm ra điểm chung để việc hợp tác diễn ra thuận lợi.

Một khi bạn định hình được ban cố vấn của mình, thường xuyên liên hệ và đưa ra những câu hỏi cũng như yêu cầu hỗ trợ và tìm kiếm lời khuyên từ họ. Đổi lại, hãy ủng hộ họ bất cứ khi nào có thể. Khuyến khích sự thể hiện các quan điểm đa dạng nhưng cố gắng giữ sự căng thẳng này mang tính tích cực. Trên hết, cố gắng



phát triển mối quan hệ chuyên nghiệp đáng tin cậy và thiết lập được sự hòa hợp cá nhân. Qua thời gian, các thành viên trong ban cố vấn có thể thay đổi do nhu cầu của bạn và sự thay đổi của họ. Hãy thách thức bản thân bạn và những người xung quanh nhằm vượt qua giới hạn và ranh giới mà những người khác cho là cố định và không thể vượt qua. Thay đổi cách bạn giao tiếp với những người khác. Kéo một cô Mae vào nhóm và thoát khỏi phòng khách của bạn để tìm kiếm những địa điểm mới. Bất kỳ một tòa nhà nào đều có tiềm năng trở thành trung tâm cộng đồng tiếp theo.



# Nhà hiền triết

## MÔ TẢ

Là một Nhà hiền triết, bạn là người đầy cảm thông. Bạn quan tâm đến người khác, cho dù là gia đình hay đồng nghiệp của bạn. Bạn có kỹ năng xây dựng cộng đồng và chia sẻ hiểu biết với họ. Bạn tìm kiếm tương tác giữa những thành viên trong cộng đồng và đồng minh; vậy nên bạn sử dụng phương tiện là những quá trình như quản lý mâu thuẫn và đưa ra quyết định đồng thuận. Thành công của bạn được định nghĩa bởi sự sáng tạo bên trong những mối quan hệ qua đối thoại, tin tưởng và thấu hiểu. Kết quả của việc thực hành cộng tác là giá trị và cam kết chung. Bạn sử dụng bản năng định hướng nhóm và hợp tác nhằm đạt được mục tiêu của bạn.

## TÍNH CÁCH

Bạn có xu hướng...

- Phát triển mọi người
- Quản lý các mối quan hệ
- Xây dựng cộng đồng
- Theo đuổi cam kết
- Quản lý mâu thuẫn
- Tìm kiếm sự đồng thuận
- Ảnh hưởng qua việc trao quyền
- Tạo điều kiện học hỏi

## VÍ DỤ

- Jimmy Wales (CEO của Wikipedia)
- Jack Ma (CEO của Alibaba)
- Geoffrey Canada (Chủ tịch của Harlem Children's Zone)
- Mary Barra (CEO của General Motors)



## ĐIỂM MẠNH

- Nhạy cảm, quan tâm, giúp đỡ
- Uy quyền, bao quát
- Cởi mở với những ý kiến khác biệt
- Giải quyết mâu thuẫn, đạt đến sự đồng thuận
- Xây dựng cam kết và sự tin tưởng
- Thích học hỏi và hướng dẫn người khác

## ĐIỂM YẾU

- Chậm hành động
- Không quá quyết
- Ý lại quá nhiều vào làm việc nhóm
- Để cảm xúc lấn át logic
- Định hướng không rõ ràng
- Thiếu tập trung để đạt tới mục tiêu

## KỸ NĂNG CẦN PHÁT TRIỂN

### 1. Hoàn thành mọi việc - bắt đầu nhịp độ

Bạn có thể dành thời gian kêu gọi gia nhập, giải quyết mâu thuẫn, và tạo ra một cộng đồng gắn kết. Tuy nhiên, bạn cũng cần lưu ý mục tiêu của mình và hạn chế về thời gian. Phát triển thêm kỷ luật, đặt ra các mốc và tuân theo chúng để hoàn thành chúng nhanh hơn.

### 2. Dùng tới nhiều logic và sự thật

Hãy quyết đoán hơn, trau dồi bản thân để đưa ra những lựa chọn khó khăn và không phổ biến. Dùng những sự thật và số liệu khách quan như một biển số trong quá trình đưa ra kết luận. Chọn nó vì đó là bộ hành động có hiệu quả nhất.

### 3. Hãy quả quyết, rõ ràng và trực tiếp hơn

Bạn có thể không thoải mái trong việc chỉ trích người khác hoặc lên tiếng khi ý kiến của bạn khác với những người còn lại. Tuy nhiên ý kiến có thể là thứ mỗi người cần. Thể hiện bản thân rõ ràng, và không cần lo lắng quá nhiều về việc khiến người khác bực mình và nghe có vẻ đòi hỏi. Đưa ra những phản hồi ủng hộ mang tính phê bình nhưng đầy yêu thương với những người khác trong gia đình.

## CÁCH NÓI CHUYỆN VỚI HIỀN TRIẾT

- Chia sẻ kinh nghiệm cá nhân, thể hiện cảm xúc, cởi mở
- Hãy thân thiện, giúp mọi người bình tĩnh
- Nói ra suy nghĩ của mình
- Hiểu được tầm quan trọng của tấm bằng
- Hiểu được tầm quan trọng của sự thấu hiểu
- Sử dụng ngôn ngữ cử chỉ không lời



	<b>NẾU BẠN LÀ NHÀ HIỀN TRIẾT</b>	<b>NẾU TỔ CHỨC CỦA BẠN LÀ NHÀ HIỀN TRIẾT</b>
<b>SAU ĐÓ...</b>	Bạn sẽ tạo ra giá trị bằng cam kết giảng dạy và hướng dẫn...	Giá trị được tạo ra khi vốn con người và việc học hỏi của tổ chức tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG KỸ SƯ</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi bạn đặt mỗi quan tâm chung vào việc học tập để làm mọi thứ đúng cách.	Tổ chức của bạn sẽ thành công trong việc tạo ra giá trị với người khác khi bạn tạo ra được những quan hệ bền vững và tin tưởng xây dựng nên kiến thức và thói quen trong ngành.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG NGHỆ SĨ</b> 	Quan hệ của bạn với họ sẽ thành công khi cùng tập trung vào việc thử những điều mới, tạo ra ý tưởng mới, và học tập từ họ tác phong hỗ trợ.	Tổ chức của bạn sẽ thành công trong việc tạo ra giá trị với những người khác qua đầu tư mạo hiểm dài hạn và dự án đổi mới diện rộng nhằm tạo ra kiến thức mới.
<b>BẠN LÀM VIỆC CÙNG VẬN ĐỘNG VIÊN</b> 	Khó khăn trong mối quan hệ của bạn với họ sẽ tập trung vào vấn đề hạn định và trách nhiệm cá nhân. Đảm bảo dành thời gian cho sự giao tiếp tích cực và thảo luận về trách nhiệm, nhưng đóng vai trò dẫn đầu trong việc thiết lập mục tiêu và phân phối hợp lý.	Tổ chức của bạn sẽ gặp khó khăn do sự bất đồng về các vấn đề liên quan tới tốc độ hoàn thành cũng như mục tiêu dự án cụ thể. Đặt những mục tiêu và hạn định thực tế, cân bằng nhu cầu tốc độ với nhu cầu học hỏi về những thứ có hiệu quả và không có hiệu quả trong khi duy trì sự giao tiếp mạnh mẽ.



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## TÓM TẮT

Ấm áp, đam mê và hướng ngoại, Nhà hiền triết thích làm việc nhóm và cộng tác với người khác. Họ xây dựng các kết nối, mối quan hệ và cộng đồng. Họ có thể phát triển bằng việc học cách khẳng định bản thân, tránh suy nghĩ nhóm, và cho phép sự logic thay vì cảm xúc dẫn đường cho quyết định của mình.



Nhằm giúp ý tưởng và kế hoạch của bạn trở nên cạnh tranh hơn, hãy thử tăng tốc và tập trung vào các khả năng bằng cách hỏi những câu hỏi COMPETE dưới đây:

- **Thách thức (Challenge):** Chúng ta có thể làm gì để chiến thắng?
- **Vượt qua (Overcome):** Chúng ta có thể làm gì để vượt qua những khó khăn, hướng tới thành công?
- **Thủ đoạn (Maneuver):** Chúng ta có thể làm gì để thông minh hơn đối thủ của mình?
- **Đẩy (Push):** Chúng ta có thể làm gì để tiến nhanh hơn?
- **Tiếp sinh lực (Energize):** Chúng ta có thể làm gì để kích thích đội ngũ của chúng ta?
- **Mục tiêu (Target):** Chúng ta có thể làm gì để tập trung vào kết quả?
- **Giao chiến (Engage):** Chúng ta có thể làm gì để đối đầu trực diện với đối thủ của mình?

# BÀI TẬP



THƯ VIỆN  
HUBT

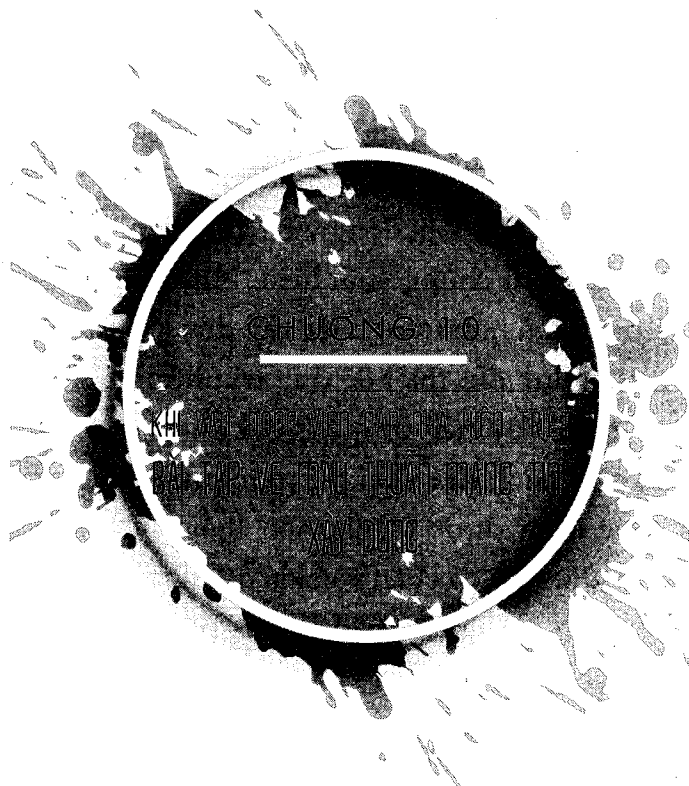
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

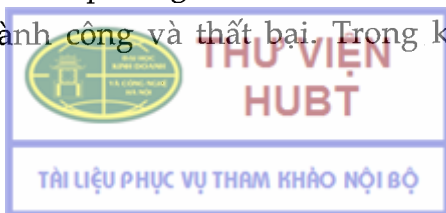


 **THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

**V**ận động viên cực kỳ hiếu thắng và muốn nhanh chóng theo đuổi mục tiêu của họ. Nhà hiền triết được định hướng bởi giá trị và sở thích của họ trong việc phát triển một cộng đồng hòa hợp. Trong khi Vận động viên giỏi nắm bắt cơ hội ngay khi chúng xuất hiện, Nhà hiền triết lại hiệu quả hơn trong việc xây dựng văn hóa và năng lực cần thiết để duy trì những thành quả này. Vậy nên bí quyết để đồng thời tối đa hóa lợi ích từ cả hai thế giới quan chủ đạo là xác định được thành viên thắng lợi nhất trong đội ngũ của bạn và biến điểm mạnh của họ thành một phần văn hóa cơ bản của đội ngũ, hệ thống hóa tài năng của họ bằng cách sử dụng họ làm tiêu chí tuyển dụng và bố trí nhân sự.

Các tổ chức đua tranh như các tổ chức thể thao hay những nhà hàng trứ danh dùng những báo cáo để đánh giá những nhân tài tiềm năng cao. Một tiền vệ tuyệt vời hay một bếp trưởng nổi tiếng thế giới có thể là sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Trong khi



hiệu suất cá nhân là rất quan trọng, thì cách mà người chơi phù hợp với sứ mệnh và chiến lược của một tổ chức cũng quan trọng không kém. Đây chính là nơi mà Vận động viên và Nhà hiền triết có một mục tiêu chung nhưng với cách tiếp cận rất khác nhau.

Thực hiện bài tập này để tạo ra những đội mạnh nhất:

1. Xác định mục tiêu và thành công rõ ràng. Chúng có thể định lượng được, như là lợi nhuận tăng 10% trong năm tới, hay định tính được, như là tuân thủ lời tuyên thệ.
2. Điều tra xem ai đang có hồ sơ theo dõi tốt nhất trong việc đạt được mục tiêu này. Người này có thể ở trong tổ chức của bạn hoặc ở tổ chức khác. Thu thập thông tin như một nhà nhân chủng học. Phân tích thông tin như thể bạn đang là nhân viên tình báo hoặc một nhà phân tích của ngành.
3. Dựa trên điều tra của bạn, đặt hai bộ đối chuẩn thực tế đánh giá thành tích. Bộ



đổi chuẩn đầu tiên nên là những mục tiêu có thể đo lường hoặc những chỉ số chính, ví dụ:

- Giảm 5% ngân sách hoạt động của chúng ta từ đầu tháng sau.
- Giảm 30% tỷ lệ hao hụt nhân viên trước cuối năm sau.
- Đẩy nhanh thời gian của chúng ta nhằm tiếp thị sự phát triển sản phẩm trong bảy ngày.

Bộ đổi chuẩn thứ hai nên là những thành tích cụ thể hoặc khả năng có thể chứng minh mà bạn muốn, ví dụ như, khả năng:

- Xây dựng và dẫn dắt đội nhóm
- Tạo ra một liên minh hỗ trợ rộng lớn
- Tiến hành những thắng lợi sớm và dễ dàng

4. Kết nối hai bộ đổi chuẩn: mục tiêu có thể được thuộc tính tạo ra thành công để phát triển và đánh giá những người có tiềm năng cao. Xem ví dụ dưới đây:



- Mục tiêu: Đạt tỷ lệ hao hụt nhân viên thấp hơn 30% trước cuối năm sau.
- Thuộc tính hiệu suất: Xếp hạng các ứng viên theo khả năng thực hiện nhiệm vụ được liệt kê dưới đây (Bảng 6).

ỨNG VIÊN	Tạo một liên minh hỗ trợ rộng lớn			Xây dựng chiến lược vượt qua rào cản để làm việc theo nhóm			Thiết lập văn hóa học hỏi không ngừng		
	H	M	L	H	M	L	H	M	L
1									
2									
3									

BẢNG 6. XẾP HẠNG CÁC ỨNG VIÊN

- Kết nối các điểm bằng cách áp dụng phiếu điểm này ở nhiều giai đoạn, như giai đoạn phỏng vấn, chương trình định hướng nhân viên mới, bài tập xây dựng nhóm, hay những hệ thống phát triển tổ chức khác.
- Tích hợp đầy đủ các thuộc tính mong muốn vào chương trình đào tạo và cố vấn để phát triển những kỹ năng này



cho nhân viên hiện tại của bạn. Ví dụ như, bạn có thể ghép đôi một Vận động viên và một Nhà hiền triết lại trong hội thảo về việc xây dựng đội ngũ hiệu quả. Tùy thuộc vào khả năng của họ, bạn có thể thêm những người có hiệu suất cao như huấn luyện viên, hướng dẫn viên...

Bằng cách tìm kiếm những người có hiệu suất cao và tái ứng dụng hoạt động thực hành tốt nhất của họ cho những thành viên phù hợp trong tổ chức, bạn có thể đạt tới sự đổi mới nhanh chóng và bền vững thông qua mâu thuẫn mang tính xây dựng giữa Vận động viên và Nhà hiền triết.



## CHƯƠNG 1.1

# ĐỔI MỚI TỪ BÊN TRONG



**THƯ VIỆN  
HUBT**

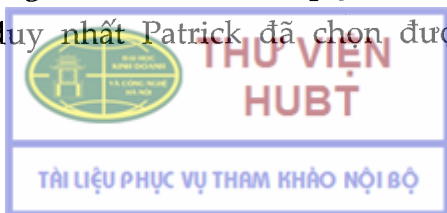
**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**



Patrick muốn trở thành giáo sư. Giấc mơ của anh vượt trên cả các khu học xá có mái che hay những văn phòng thoải mái với giá sách đầy ắp. Anh không muốn trở thành một đồng nghiệp mặc áo tweed quynh rũ ở buổi tiệc của khoa, nói không ngừng về một số điều huyền bí mà chỉ có hai người khác trên thế giới biết hoặc quan tâm. Anh tưởng tượng mình trở thành một người kể chuyện với hiểu biết rộng, dễ tiếp cận với bất kỳ ai – kiểu trí thức với những ý tưởng vượt ra khỏi quy phạm.

Khi Patrick học chương trình Tiến sĩ tại một trường đại học hàng đầu, nổi tiếng với việc cộng tác xuyên biên giới, anh mang theo hy vọng và sự háo hức của một cậu học sinh si tình. Anh bỏ lại tất cả bạn bè và gia đình tại Los Angeles để tới vùng Midwestern ấm áp.

Nhưng anh nhanh chóng phát hiện ra rằng, anh bị người khác đã nắm quyền kiểm soát. Điều duy nhất Patrick đã chọn được



trong suốt năm đầu tại trường là căn hộ anh sống. Mọi thứ khác đều được quyết định bởi cố vấn của anh và giám đốc nghiên cứu sau đại học: các khóa học anh tham gia, những cuốn sách anh viết, nghiên cứu mà anh làm trong cả mùa hè.

Tức giận, Patrick cảm thấy như bị lừa. Anh tới trường đại học để phát triển ý tưởng riêng của bản thân nhưng thay vào đó lại thấy bản thân bị định hướng đi ngược với mong muốn. Với những tiêu chuẩn, kỳ vọng, và văn hóa của một cộng đồng học thuật áp đặt lên mình, anh cảm thấy thật ngột ngạt. Kháng cự và chống đối, Patrick tranh luận với những nhà chức trách, phàn nàn với bạn bè, và đi bộ thật lâu để dịu lại. Một người đàn ông đã làm anh bình tĩnh.

Qua một người quen chung, Patrick đã gặp một vị giáo sư trong khoa xã hội học, người có vẻ như trái ngược hoàn toàn với những cố vấn của anh. Giáo sư Barry thường xuyên bay tới nơi nào đó để tham



gia hội nghị hay cuộc họp với những người muốn lắng nghe ý tưởng của ông và ứng dụng chúng vào những lĩnh vực hoàn toàn nằm ngoài môi trường học thuật. Barry viết những bài báo kỳ lạ và ngông cuồng cho các tạp chí chính thống và vừa ký hợp đồng viết sách với một cơ quan báo chí cao cấp. Patrick trở thành trợ lý nghiên cứu của Barry. Barry ghét các chức danh, nhưng có trợ lý nghiên cứu là cách duy nhất để khoa lấy được tiền từ trường đại học nhằm trả cho các nghiên cứu sinh trong các đôi cố vấn. Patrick giúp Barry trong các dự án mới nổi và cùng ông đi khắp đất nước, tới những hội nghị và cuộc họp với các lãnh đạo ngành.

Sau ba tháng hợp tác, Patrick thú nhận với Barry rằng anh hy vọng một ngày nào đó mình sẽ có một sự nghiệp đầy màu sắc như Barry hiện giờ. Ông trả lời: “Vậy thì cậu nên bắt đầu làm theo những điều các cố vấn nói.” Câu trả lời của vị học giả lâu năm khiến Patrick giật mình.



Điều Patrick không nhìn thấy chính là chân trời ngay trước mặt. Anh không nhận ra rằng anh cần phải chịu đựng ba năm học các môn bắt buộc và làm những bài kiểm tra sơ bộ - một sự đàn áp nhưng lại được tôn vinh theo cách còn dã man hơn những thứ Patrick đọc được trong các bài thơ của thế kỷ 11 - để thành công, khi anh cuối cùng cũng có được sự độc lập mà anh vẫn mong muốn. Trong ba năm khó khăn này, Patrick đã phát triển các kỹ năng học thuật và kiến thức ngành cần thiết để phát triển, trở thành một trí tuệ lớn với những ý tưởng thú vị. Anh phải nhìn thế giới qua các lăng kính khác nhau, hiểu biết hơn và phát triển bản thân hơn nữa.

Ngay khi Patrick vượt qua được cột mốc không vui vẻ này, Patrick có ba năm hoàn toàn tự do để viết luận án về giấc mơ của mình - một cuốn sách học thuật về các ý tưởng nguyên gốc. Cố vấn của anh ngừng chỉ cho anh việc phải làm và bắt đầu khuyến khích anh theo đuổi sở thích của chính mình. Ngoài những điểm anh phải trả lời cho chính



quyền, anh đã nắm quyền kiểm soát chính dự án của mình. Anh liên lạc với những người ở khoa khác, trường khác, những nhà xuất bản cũng như tạp chí phi học thuật, và trình bày với các trí thức về những ý tưởng của mình. Rồi một số điều lạ lùng xảy ra. Patrick càng theo các luồng ý tưởng, thì quan điểm của anh ngày càng hòa trộn với những ý tưởng khác, và lập tức các khái niệm mới tuyệt vời hơn xuất hiện. Một sự hiểu biết sâu sắc xuất hiện trong nghiên cứu và bài viết của anh, luận án của anh được đón nhận nhiệt tình.

Tuy nhiên, vẫn có những quy định và thỏa thuận ngầm mà anh cần làm theo. Để được chấp nhận vào tạp chí hàng đầu trong lĩnh vực của mình, anh cần làm dịu đi phong cách thường ngày. Nhưng ngay khi các bài báo học thuật đầu tiên được công nhận trong ngành, anh sẽ có sức hút hơn với nhiều ấn phẩm phổ biến hơn. Khi anh ổn định với công việc giảng dạy tại một trường nghệ thuật nhỏ - khác xa kiểu học viện nghiên cứu anh vẫn tưởng tượng - dần dần anh xây dựng được danh tiếng trong



giới học thuật và phi học thuật. Cuốn sách thứ hai của anh trở thành ấn phẩm kết hợp bán chạy nhất đây ngạc nhiên, và anh dần chuyển sang việc giảng dạy bán thời gian để cống hiến toàn bộ năng lượng cho sự nghiệp tri thức của cộng đồng.

Patrick là một nghệ sĩ với động lực của Vận động viên, xung quanh là Nhà hiền triết và Kỹ sư. Nhưng để đạt được cuộc sống như anh muốn, anh cần phải bật – và tắt – tất cả các công tắc đa dạng của *Quy tắc đổi mới* tại những thời điểm khác nhau. Vào những năm đầu tốt nghiệp, anh phải chấp nhận và tự hài lòng như một kỹ sư. Khi chuẩn bị cho kỳ thi sơ bộ, anh trở thành Vận động viên. Khi viết luận văn và liên lạc với những học giả làm việc trong những dự án tương tự, anh cần đóng vai trò của Nhà hiền triết. Và, trong suốt thời gian đó, anh vẫn đứng với bản chất căn bản và tầm nhìn của một Nghệ sĩ.



## CHÚNG TA ĐỀU CÓ MỌI THỂ GIỚI QUAN CHỦ ĐẠO

Ở mức độ nào đó, dù thể giới quan chủ đạo của ta là gì, chúng ta đều có phẩm chất của cả bốn nguyên mẫu thể giới quan trong mình. Động lực của đổi mới không chỉ là trong công việc nhóm, tổ chức mà còn ở cá nhân. Bạn có thể là Nhà hiền triết, Vận động viên, Nghệ sĩ hay Kỹ sư, nhưng bạn cũng có thể có thiên hướng của tất cả những dạng tư duy cảm nhận và giải quyết vấn đề khác. Chúng ta có thể để tất cả những động lực mâu thuẫn này tạo ra sự phá hủy và lo sợ - hoặc chúng ta có thể sử dụng chúng để tạo ra năng suất. Trở thành người có cái nhìn toàn diện về các vấn đề của cuộc sống mà chúng ta đều mong muốn chính là việc bật và tắt những phẩm chất chọn lọc khi ta cần chúng nhất, cho dù đôi khi chúng đi ngược lại với cách thức làm việc thường ngày của ta.

Nghĩ về nhân dạng của bạn giống như một nhóm các nhà tư tưởng khác nhau, với những lợi ích tách biệt cần được ưu tiên (và không nhấn mạnh) trong những thời khắc thích hợp. Quản lý đội ngũ bên trong là sự tái cân bằng



liên tục tất cả các nhân dạng khác nhau này. Vậy nên, thay vì thể hiện cực hạn của thế giới quan chủ đạo, hãy trở thành Nhà hiền triết, Vận động viên, Kỹ sư hoặc Nghệ sĩ khi thời điểm yêu cầu.

Bạn có thể cân nhắc một ý tưởng khởi nghiệp đã lâu. Hoặc có thể bạn là một bác sĩ mới nghỉ hưu gần đây đang quay lại ngành y vì câu cá và chơi golf không đủ với bạn. Hoặc có lẽ, cô con gái 25 tuổi của bạn đang cố gắng thay đổi bản thân bằng cách trở lại trường học MBA sau khi gặp khó khăn với tập đoàn Peace. Tất cả chúng ta dường như đều theo đuổi một thứ gì đó ta chưa đạt được hoặc thay đổi thật nhanh ngay khi chúng ta đạt được “nó”.





## CẢI TỔ LẠI ĐỘI NGŨ BÊN TRONG

Thử cải tổ lại đội ngũ bên trong bạn. Bạn có nhớ Kỹ sư Aabha? Hóa ra cô đánh thức Nghệ sĩ bên trong bản thân mỗi ngày bằng cách giữ một cuốn sổ cho các ý tưởng sáng tạo và duy trì sở thích về tâm linh. Cô tới thăm các nơi linh thiêng của mọi tôn giáo bất cứ khi nào cô đi du lịch.

Bạn có nhớ Mae Nhà hiền triết? Cô nuôi dưỡng Vận động viên bên trong và khao khát cạnh tranh bằng cách xuất hiện trong các buổi hẹn tập với chính mình. Mặt xông xáo của cô xuất hiện thường xuyên vì cô đã quản lý sự đầu tư của mình một cách chủ động.

Bạn có nhớ Gary Vận động viên? Anh nuôi khía cạnh Nhà hiền triết và bản năng hợp tác bằng cách khơi dậy trí tò mò và phơi bày bản thân với các nhà tư tưởng cùng và khác suy nghĩ. Anh tìm các chuyên gia mới và tham gia vào các khóa học giáo dục thường xuyên. Anh cũng nhận ra rằng kết nối với gia đình, bạn bè và cộng đồng làm khả năng hợp tác trở nên



nhảy bém và tập trung. Năm ngoái, anh đã tham gia chuyến đi cắm trại cùng gia đình – có lẽ là thử nghiệm lớn nhất cho sự khôn ngoan (và kiên nhẫn) của một người.

Bạn có nhớ Tom Nghệ sĩ? Anh ấy có thể là một Kỹ sư. Nhu cầu duy trì sự kiểm soát cuộc đời của mình đã đưa anh tới những nghi thức nhỏ: anh giữ một khoản tiền cho các trường hợp khẩn cấp của gia đình và, như một cách để thỏa mãn mong muốn của mình về năng suất, anh cũng thỉnh thoảng làm tình nguyện viên cho các dự án sẽ giúp anh nâng cao chuyên môn, ngay cả khi họ không trả tiền.

### NHÌN XA TRÔNG RỘNG

Giống như bất kỳ một đội ngũ hiệu suất cao nào, với dự án của mình hãy nhìn xa trông rộng. Điều này có nghĩa là những gì bạn làm và những thay đổi bạn có thể thực hiện, phải phản ánh điều bạn tin tưởng và bạn thật sự muốn ở bất cứ thời điểm nào. Vì vậy bạn có thể theo đuổi các kết quả rất khác nhau trong các lĩnh vực khác nhau. Ví dụ, bạn có thể là Nghệ



sĩ khi du lịch tới Bhutan, trong khi vẫn là một Kỹ sư bằng cách chuyển một vài khoản đầu tư ra khỏi thị trường biến động vào tài khoản tiết kiệm. Theo thời gian, bạn sẽ nhận ra nhịp điệu của các khuôn mẫu này trong cuộc sống của bạn: việc phân chia nhu cầu và khát vọng vào bốn nguyên mẫu của *quy tắc đổi mới* có thể thực sự giúp bạn tự do theo đuổi những lựa chọn công nghệ nhất.

Câu chuyện của Patrick tiếp tục, với một cuộc đời thậm chí còn phong phú hơn. Mười hai năm sau khi anh nhận được công việc đầu tiên của mình, anh kết hôn và có hai đứa con. Anh dành vài tuần với bọn trẻ: karate, võ cầm, giáo lý và tương tự như vậy. Một vài tuần là về sự nghiệp: tới các hội nghị, bài giảng, tài liệu học thuật, v.v... Mỗi chủ nhật, anh và vợ cùng ngồi và nói về cuộc đời của họ. Họ thay đổi những thứ xung quanh, tạo ra những giải pháp kết hợp, và kết nối rất nhiều điểm nhỏ lại. Với một chút may mắn, hầu hết thời gian, cuộc đời của họ cân bằng một cách hợp lý và họ thấy biết ơn vì điều đó.



Tương tượng nếu giấc mơ của bạn thành sự thật vào ngày bạn tốt nghiệp trung học: ánh sáng rực rỡ nhất của Broadway, một chiếc ô tô, một cuộc đính hôn hạnh phúc mãi mãi về sau với một vị vua hay trở thành người xinh đẹp nhất tại dạ hội trường. Bây giờ bạn vẫn hạnh phúc chứ? Trong khi một số có thể, nhiều người trong chúng ta đã lớn hơn những giấc mơ thuở ban đầu và xuất hiện những giấc mơ mới kéo chúng ta tiến lên phía trước. Vậy nên, khi bạn lên kế hoạch cho hướng đi tương lai, tại sao không dành một phần nhỏ cho những thứ hiện giờ bạn chưa biết? Đa dạng hóa cuộc sống của bạn nhằm ngăn lại những thách thức không thể đoán trước và cho bản thân tự do theo đuổi những cơ hội mới xuất hiện. Bằng cách đó bạn có thể đạt được mọi thứ khi bạn thực sự muốn có.



## TÓM TẮT

Bên dưới thế giới quan chủ đạo của bạn là tất cả những nguyên mẫu đối mới khác: chúng ta đều có Nghệ sĩ, Kỹ sư, Vận động viên, và Nhà hiền triết ẩn sâu bên trong, tương tác với nhau. Như khi làm việc ở cấp độ tổ chức, tận dụng những căng thẳng nội bộ để tạo ra bước phát triển mạnh mẽ. Trong sự mâu thuẫn và thôi thúc đối lập, chúng ta tìm thấy những phương pháp tốt hơn.



Quay trở lại những câu chuyện về thất bại và thành công mà bạn đã kể cuối chương 1, 3, 4. Bây giờ, với thái độ xem xét và thử thách bản thân, hãy kể câu chuyện về tương lai của bạn, câu chuyện về điều gì đó mà bạn muốn đạt được. Kết hợp những quy tắc đơn giản mà bạn thu thập được từ những câu chuyện ban đầu về thất bại và thành công nhằm lên kế hoạch tiếp cận mục tiêu của mình. Hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau:

- Lần này mình sẽ ngừng làm gì?
- Lần này tôi sẽ bắt đầu làm gì?
- Lần này tôi sẽ tiếp tục làm gì?
- Tôi sẽ thay đổi gì về cách nhìn nhận bản thân, người khác và mục tiêu của mình?

Câu chuyện của chúng ta lặp đi lặp lại. Như chúng ta, chúng cũng hoạt động theo quá trình. Tiếp tục kể

# BÀI TẬP



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu chuyện của bạn, nhưng tiếp tục sửa đổi câu chuyện và cách bạn kể cho tới khi cảm thấy chân thực. Điều này sẽ cho bạn hiểu biết thật sự về điểm yếu và điểm mạnh lớn nhất cũng như cách tận dụng cả hai khi điều hướng phương thức của bạn tới câu chuyện tương lai về thành công sắp tới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

**N**hằm giúp bạn hiểu sâu hơn về cuốn sách, cách tạo ra mô đun mang tính xây dựng, chúng tôi đã chuẩn bị những tài liệu bổ sung cho bạn và đội ngũ của bạn:

### 1. CÂU ĐỐ ĐƠN GIẢN VỀ QUY TẮC ĐỔI MỚI

Đây là phiên bản trực tuyến nhanh của bảng câu đố ở cuối chương 2. Nó tự động lập bảng câu trả lời của bạn nên bạn không cần tới bút.

### 2. BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ QUY TẮC ĐỔI MỚI

Đánh giá này phải mất khoảng 25 phút để hoàn thành, giúp đánh giá thế giới quan chủ





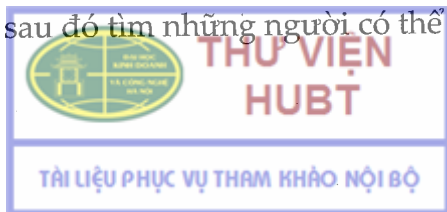
đạo của bạn và thế giới quan chủ đạo của tổ chức hay đội ngũ của bạn. Bạn sẽ nhận được báo cáo toàn diện, thể hiện không chỉ cách thức bạn đổi mới mà còn cả cách thức bạn có thể đóng góp nhiều nhất cho đội ngũ của mình và quan trọng hơn cả là cách thức bạn tạo ra mâu thuẫn mang tính xây dựng một cách hiệu quả.

### 3. THẺ TRÒ CHƠI QUY TẮC ĐỔI MỚI

Bộ thẻ này là một cách thú vị để dành thời gian cho nhóm, gia đình hoặc bạn bè nhằm tìm ra thế giới quan chủ đạo của bạn và của mọi người. Đây là một cách tuyệt vời để hiểu nhau rõ hơn và cũng như một bài tập gắn kết đội ngũ. Bộ bài có 52 cây và một bộ hướng dẫn.

### 4. CÁCH TẠO RA ĐỘI NGŨ CÓ HIỆU SUẤT CAO

Các nhóm chính là công việc đang được tiến hành. Bạn cần kết hợp đúng yếu tố con người bằng việc khám phá ra mình giỏi và không giỏi điều gì, sau đó tìm những người có thể bổ



sung cho kỹ năng của bạn. Nhóm của bạn nên đa dạng để có thể trao đổi những ý tưởng và mâu thuẫn mang tính sáng tạo, nhưng nó cũng nên đủ gắn kết cùng nhận thức rõ ràng về mục đích. Bộ công cụ này sẽ giúp bạn tập hợp được đúng nhóm cho dự án đổi mới của mình và đi kèm với câu hỏi phỏng vấn và khảo sát nhằm chọn lựa đúng thành viên bạn cần. Nó cũng đi cùng với một vài hướng dẫn giải quyết mâu thuẫn tiêu cực và khai thác những mâu thuẫn mang tính xây dựng.

Hãy ghé trang web:

[www.bkconnection.com/innovationcode](http://www.bkconnection.com/innovationcode)

để xem những tài liệu này và những tài liệu khác mà chúng tôi phát triển.



## LỜI CẢM ƠN

**C**ảm ơn Logan Scherer vì sự lỗi lạc, siêng năng và sự khéo léo của anh trong việc giúp thực hiện cuốn sách này.

Cảm ơn nhà xuất bản xuất sắc Steve Piersanti và toàn bộ gia đình Berrett Koehler vì đã giúp cuốn sách này được ra đời.

Cảm ơn Robert Quinn và Kim Cameron vì đã xây dựng nền tảng lý thuyết mà tác phẩm này dựa vào.





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

sung cho kỹ năng của bạn. Nhóm của bạn nên đa dạng để có thể trao đổi những ý tưởng và mâu thuẫn mang tính sáng tạo, nhưng nó cũng nên đủ gắn kết cùng nhận thức rõ ràng về mục đích. Bộ công cụ này sẽ giúp bạn tập hợp được đúng nhóm cho dự án đổi mới của mình và đi kèm với câu hỏi phỏng vấn và khảo sát nhằm chọn lựa đúng thành viên bạn cần. Nó cũng đi cùng với một vài hướng dẫn giải quyết mâu thuẫn tiêu cực và khai thác những mâu thuẫn mang tính xây dựng.

Hãy ghé trang web:

[www.bkconnection.com/innovationcode](http://www.bkconnection.com/innovationcode)

để xem những tài liệu này và những tài liệu khác mà chúng tôi phát triển.

