

50 Erfolgsmodelle

50

**MÔ HÌNH KINH ĐIỂN
CHO TƯ DUY CHIẾN LƯỢC**

*Đơn giản hóa mọi vấn đề
và mô hình hóa việc ra quyết định*



MIKAEL KROGERUS - ROMAN TSCHÄPPELER

Phan Ba dịch

TÔI CẢI THIỆN BẢN THÂN
NHƯ THẾ NÀO

TÔI HIỂU BẢN THÂN TỐT
HƠN NHƯ THẾ NÀO



HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG

Tại sao bạn phải đọc cuốn sách này?

Cuốn sách được viết cho tất cả những ai làm việc với con người. Dù bạn là giáo viên mầm non hay giảng viên đại học, phi công hay nhà quản lý cấp cao: bạn thường xuyên phải đối mặt với những câu hỏi này: Tôi phải quyết định như thế nào? Tôi nên khích lệ chính bản thân và đội ngũ của tôi như thế nào? Tôi có thể thay đổi sự việc bằng cách nào? Tôi phải nâng cao hiệu quả làm việc như thế nào? Và có cả những câu hỏi như: Bạn bè tôi nói những gì về tôi? Tôi có sống trong hiện tại không? Tôi muốn gì?

Bạn tìm thấy những gì trong cuốn sách này?

50 mô hình tốt nhất – nổi tiếng và cả chưa nổi tiếng – sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi đó. Bạn đừng trông chờ có được câu trả lời ngay lập tức, mà hãy chuẩn bị để được thử thách. Bạn sẽ nhận được những lời khuyên để suy ngẫm. Ngoài ra, bạn sẽ có thêm kiến thức để chia sẻ/tự tin nói trong bữa ăn tối cùng bạn bè và đồng nghiệp: Thiên Nga Đen là gì? Cái Đuôi Dài là gì? Và Nguyên lý Pareto là như thế nào? Tại sao chúng ta thường hay quên đi mọi thứ? Tôi nên ứng xử như thế nào trong những tình huống xung đột?

Bạn ứng dụng cuốn sách này ra sao?

Đây là một cuốn sách bài tập. Bạn có thể áp dụng nguyên xi, bổ sung, gạch bỏ hay tiếp tục phát triển các mô hình. Dù bạn phải trình bày một phương án nào đó hay tiến hành cuộc họp tổng kết cuối năm, dù bạn phải đưa ra một quyết định quan trọng hay đối mặt với một cuộc tranh luận không hồi kết, dù bạn muốn kiểm nghiệm ý tưởng kinh doanh của bạn hay muốn thấu hiểu bản thân mình hơn, thì cuốn sách này chính là lời hướng dẫn cho bạn. Và bạn chính là câu trả lời.

Mô hình là gì?

Các mô hình trong cuốn sách này đáp ứng những tiêu chuẩn sau:

1. Đơn giản hóa.

Chúng không bao gồm tất cả các khía cạnh của hiện thực, mà chỉ những phần có liên quan.

2. Thực dụng.

Chúng hướng tới sự hữu dụng.

3. Tóm tắt.

Chúng là những tóm tắt giản lược của các mối liên hệ phức tạp.

4. Trực quan.

Chúng giải thích bằng hình ảnh những thứ khó có thể diễn tả bằng từ ngữ.

5. Thiết lập trật tự.

Chúng thiết lập nên cấu trúc và tạo các ngăn kéo.

6. Là các phương pháp.

Chúng không đưa ra câu trả lời, mà đặt câu hỏi. Chỉ khi người đọc áp dụng những mô hình đó, tức là bổ sung và thông qua đó là làm việc, thì những câu trả lời mới hình thành.

Về các mô hình này, chúng tôi còn cung cấp cho bạn một danh sách nguồn gốc hình ảnh, một bản phụ lục tài liệu tham khảo rõ ràng và các liên kết đến các trang mạng. Những mô hình nào không có chỉ dẫn nguồn gốc thì là những phát triển riêng của chúng tôi.

Tại sao người ta cần những mô hình này?

Khi suy nghĩ của chúng ta trở nên hỗn loạn, chúng ta thường phát triển những hệ thống để thiết lập lại trật tự, để thấu hiểu hay ít nhất là bao quát

được toàn bộ sự việc. Mô hình giúp làm giảm bớt sự phức tạp, bằng cách che đi phần lớn những thứ xung quanh và chỉ tập trung vào cái cốt yếu. Các nhà phê bình thường thích chỉ ra rằng mô hình không phản ánh hiện thực. Điều đó đúng. Nhưng thật sai lầm khi quả quyết rằng mô hình khiến cho chúng ta suy nghĩ theo hướng đã bị tiêu chuẩn hóa. Mô hình không phải là cái có sẵn và phải suy nghĩ theo nó, chúng là kết quả của suy nghĩ chủ động.

Bạn có thể đọc cuốn sách này theo kiểu Mỹ hay kiểu châu Âu. Người Mỹ thiên về cách ứng xử thử và sai: họ làm một điều gì đó, nếu thất bại họ học hỏi từ đó, tìm hiểu lý thuyết và làm lại. Ai thích lối làm việc này thì hãy bắt đầu đọc phần “Tôi cải thiện bản thân như thế nào”. Người châu Âu có khuynh hướng đọc lý thuyết trước rồi mới làm. Sau đó, họ phân tích, cải thiện và lặp lại thử nghiệm. Ai thích phương pháp này hãy bắt đầu với phần “Tôi hiểu bản thân mình tốt hơn như thế nào”.

MỖI MÔ HÌNH CHỈ TỐT NHƯ NGƯỜI SỬ DỤNG NÓ.

**TÔI CẢI THIỆN BẢN THÂN NHƯ THỂ
NÀO?**

MA TRẬN EISENHOWER

Bạn học cách làm việc hiệu quả hơn như thế nào

"Những quyết định cấp bách nhất hiếm khi là quyết định quan trọng nhất", cựu Tổng thống Mỹ Dwight D. Eisenhower đã nói như vậy. Ông được coi là bậc thầy trong việc quản lý thời gian; ông có khả năng làm mọi việc vào đúng thời điểm. Với phương pháp Eisenhower, bạn cần học cách phân biệt giữa quan trọng và cấp bách. Bất cứ nhiệm vụ nào rơi xuống bàn làm việc của bạn: hãy xếp nó vào mô hình Eisenhower, rồi mới quyết định cần phải làm gì vào lúc nào. Thường thì chúng ta chỉ chăm chăm tập trung vào vùng “khẩn cấp và quan trọng”, vào những việc cần phải thực hiện ngay lập tức. Bạn hãy tự hỏi: khi nào thì mình sẽ thực hiện những việc quan trọng nhưng không khẩn cấp? Khi nào thì mình dành thời gian để thực hiện những nhiệm vụ quan trọng trước khi chúng trở nên khẩn cấp? Nằm trong vùng này là các quyết định chiến lược lâu dài.

Tỷ phú Warren Buffett có một phương pháp khác để phân chia thời gian của bạn tốt hơn: Bạn hãy lập danh sách tất cả những việc bạn muốn làm vào ngày hôm nay. Bạn hãy bắt đầu với nhiệm vụ ở trên cùng, và chỉ tiếp tục các nhiệm vụ phía dưới khi bạn đã làm xong công việc đó. Gạch bỏ những nhiệm vụ đã hoàn thành.

MUỘN CÒN HƠN KHÔNG. NHƯNG KHÔNG BAO GIỜ MUỘN THÌ TỐT HƠN.



Hãy điền những nhiệm vụ bạn đang phải làm vào đây.

PHÂN TÍCH SWOT

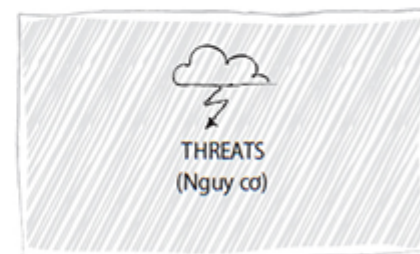
Bạn tìm ra giải pháp thích hợp như thế nào?

Với phân tích SWOT, người ta cố gắng ước lượng điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và nguy cơ (Threats) của một dự án. Mô hình bắt nguồn từ một nghiên cứu của Đại học Stanford trong những năm 1960 khi tiến hành khảo sát các doanh nghiệp thành công nhất của Hoa Kỳ. Kết quả là: sự khác biệt giữa những gì các doanh nghiệp lập kế hoạch và những gì họ thật sự thực hiện là 35%. Vấn đề không nằm ở năng lực của các nhân viên, mà do đưa ra mục tiêu không rõ ràng. Nhiều nhân viên không biết rõ mục đích những việc họ đang làm. Từ kết quả của nghiên cứu, các nhà khoa học đã phát triển mô hình SWOT, để giúp những người tham gia dự án hiểu về nó rõ ràng hơn.

Khi áp dụng, không nên chỉ hoàn thành phân tích SWOT một cách cứng nhắc, mà nên xem xét lại nó: Chúng ta có thể nhấn mạnh những điểm mạnh của chúng ta như thế nào và bù đắp (hay che đậy) những điểm yếu của chúng ta ra sao? Làm sao để tối đa hóa những cơ hội của chúng ta? Làm sao để bảo vệ mình trước những nguy cơ?

Điểm thú vị của phương pháp phân tích SWOT là nó có tính linh hoạt: nó có thể áp dụng cho những quyết định trong kinh doanh cũng như cho việc cá nhân.

TÔI CÓ MỘT GIẢI PHÁP, NHƯNG NÓ KHÔNG PHÙ HỢP VỚI VẤN ĐỀ.



Hãy nghĩ đến một dự án mà bạn từng thực hiện. Hãy nghĩ xem lúc đó bạn điền vào bản phân tích SWOT những gì. Hãy so sánh chúng với những gì mà bạn điền vào trong ngày hôm nay.

MA TRẬN BCG

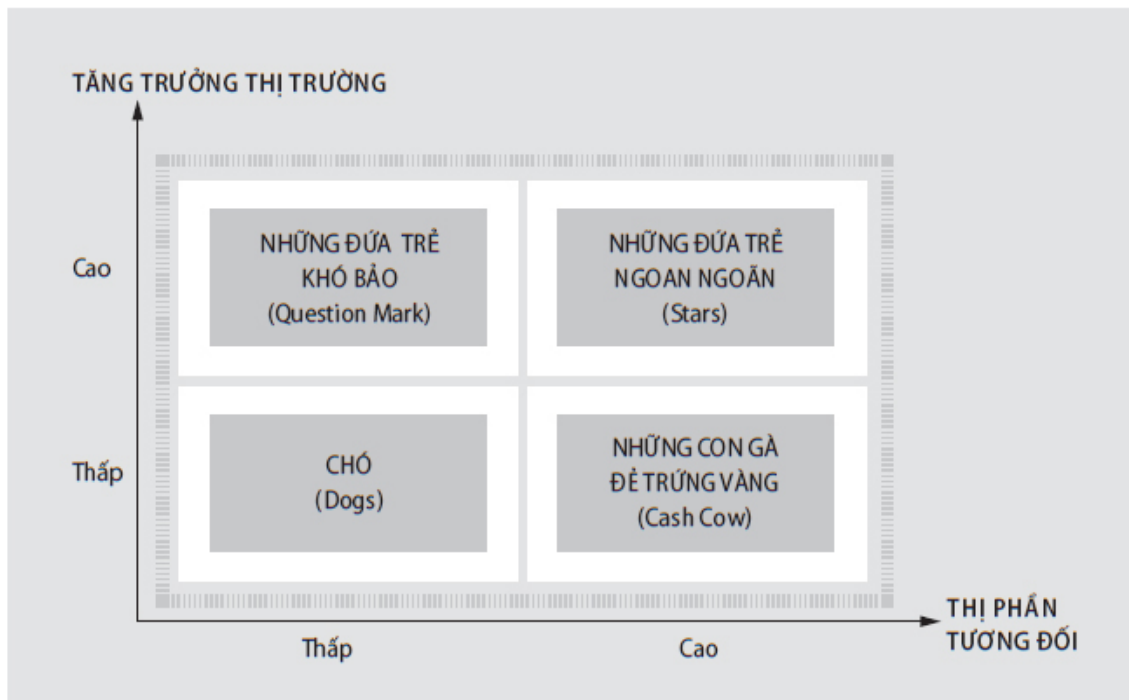
Làm sao để đánh giá đúng chi phí và lợi ích?

Trong những năm 1970, Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG) đã phát triển một phương pháp thẩm định giá trị các hạng mục đầu tư trong giỏ hàng của một doanh nghiệp. Ma trận bốn ô thể hiện bốn “loại” khác nhau:

- Cash Cow (bò sữa): hay “những con gà đẻ trứng vàng”. Có một thị phần lớn và hầu như không còn tăng trưởng nữa. Nghĩa là: nó đòi hỏi ít và mang lại nhiều lợi nhuận. Nhà tư vấn khuyên: hãy vắt sữa.
- Stars (ngôi sao): thị phần cao, tăng trưởng thị trường cao hay “những đứa trẻ ngoan ngoãn”. Tuy nhiên, tăng trưởng sẽ ngốn chi phí. Niềm hy vọng là “những đứa trẻ ngoan ngoãn” sẽ trở thành “những con gà đẻ trứng vàng”. Nhà tư vấn khuyên: hãy đầu tư.
- Question Mark (dấu hỏi): hay “những đứa trẻ khó bảo”. Có tiềm năng phát triển lớn nhưng chỉ có một thị phần nhỏ. Với nhiều sự hỗ trợ (tài chính) và chỉ dẫn thì chúng có thể trở thành những ngôi sao. Nhà đầu tư khuyên: thật khó quyết định.
- Dogs (chó): những lĩnh vực kinh doanh chiếm thị phần nhỏ trong một thị trường đã bão hòa. Người ta chỉ nuôi “chó” khi hy vọng có được một lợi thế nào đó khác lợi thế về tài chính (dự án nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp, hay tạo mối quan hệ). Nhà đầu tư khuyên: hãy thanh lý.

TỶ PHÚ LÀ NHỮNG NGƯỜI ĐÃ TỪNG BẮT ĐẦU NHƯ NHỮNG TRIỆU PHÚ HẾT SỨC BÌNH THƯỜNG.

— Jerry Lewis



Hãy sắp xếp các kế hoạch tài chính, đầu tư hay dự án của bạn vào ma trận. Các trục chỉ thị tiềm năng tăng trưởng và thị phần.

MA TRẬN DỰ ÁN – GIỎ HÀNG ĐẦU TƯ

Bạn học cách giữ tâm nhìn bao quát như thế nào?

Bạn có đang tham gia đồng thời nhiều dự án khác nhau không? Người ta gọi đó là thiết kế cuộc sống kiểu “Slash”. Thuật ngữ này xuất phát từ nữ tác giả New York Marci Alboher nhằm mô tả một nhóm người lao động mới làm nhiều nghề.

Cứ cho bạn là giáo viên/nhạc sĩ/lập trình viên. Sự đa dạng đó thật hấp dẫn, nhưng bạn sắp xếp tất cả các công việc đó như thế nào? Rồi làm sao bạn bảo đảm có được thu nhập ổn định?

Để giữ được tâm nhìn bao quát, bạn nên sắp xếp các dự án hiện thời của bạn (cả công việc cũng như việc cá nhân) theo ma trận Dự án – Giỏ hàng đầu tư. Bạn hãy phân loại các dự án theo yếu tố chi phí và thời gian (xem mô hình). Lời khuyên: Ở trục chi phí, bạn không nên chỉ nghĩ đến tiền, mà cả những nguên nhân khác như sự ủng hộ của bạn bè, năng lượng, áp lực tâm lý, v.v..

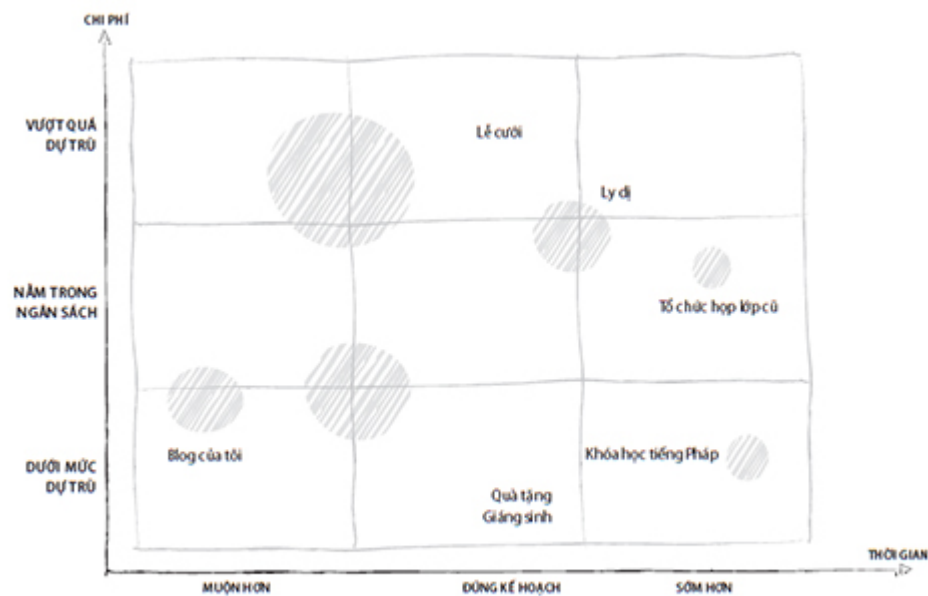
Thời gian và chi phí chỉ là hai ví dụ. Bạn cũng có thể gán cho các trục những giá trị bất kỳ liên quan đến tình huống của bạn. Ví dụ như trục X có thể là “Những dự án giúp tôi đạt tới mục tiêu cao hơn tới đâu”, và trục Y: “Tôi học hỏi được bao nhiêu từ dự án này”. Bây giờ, hãy phân bổ các dự án của bạn vào ma trận nằm trong hai trục “hỗ trợ mục tiêu” và “giá trị học hỏi”.

Bạn đọc kết quả như sau:

- Hãy từ chối những dự án không có cả giá trị học hỏi lẫn phù hợp với mục tiêu của bạn.
- Những dự án có tiềm năng học hỏi cao nhưng ít liên quan tới mục tiêu của bạn tuy thú vị nhưng không giúp bạn đạt được mục tiêu. Bạn hãy cố gắng thay đổi dự án để phục vụ mục tiêu của mình.

- Dự án phù hợp với mục tiêu của bạn, nhưng bạn lại không học hỏi được gì mới. Bạn hãy tìm người phù hợp để thực hiện.
- Dự án có tiềm năng học hỏi và phù hợp với mục tiêu? Xin chúc mừng!

HÃY CHÚ Ý ĐẾN VIỆC KẾT THÚC CÁC DỰ ÁN THÀNH CÔNG. VÀ CẢ NHỮNG DỰ ÁN KHÔNG THÀNH CÔNG NỮA.



Hãy xếp các dự án hiện tại của bạn vào ma trận: Các dự án đang nằm trong ngân sách và đúng thời hạn chử?

MÔ HÌNH JOHN WHITMORE

Bạn nhận biết mình theo đuổi đúng mục tiêu như thế nào?

Nếu bạn đang đặt mục tiêu cho bản thân thì bạn cần phân biệt giữa mục tiêu cuối cùng và mục tiêu thành tích. Mục tiêu cuối cùng là một mong muốn, ví dụ: “Tôi muốn trở thành vận động viên ma-ra-tông.” Mục tiêu thành tích là con đường đi đến mục tiêu cuối cùng, ví dụ: “Tôi sẽ chạy bộ 30 phút mỗi sáng.”

Bạn hãy viết các mục tiêu của mình lên một tờ giấy, rồi kiểm nghiệm từng bước một xem liệu chúng có đáp ứng 14 yêu cầu trong mô hình hay không.

Thêm một vài lưu ý: Nếu mục tiêu không thể đạt được thì không có hy vọng, và nếu mục tiêu không có tính thách thức thì sẽ không thúc đẩy bạn. Nếu như 14 bước là quá phức tạp đối với bạn thì ít nhất bạn hãy chú ý đến quy tắc cơ bản sau đây khi đặt mục tiêu cho bản thân:

KISS – Keep It Simple, Stupid!

*MỐI NGUY HIỂM LỚN NHẤT CHO HẦU HẾT CHÚNG TA KHÔNG
PHẢI LÀ MỤC TIÊU QUÁ CAO VÀ CHÚNG TA KHÔNG ĐẠT ĐƯỢC,
MÀ LÀ NÓ QUÁ THẤP VÀ CHÚNG TA ĐẠT ĐƯỢC.*

S	SPECIFIC (rõ ràng)	MỤC ĐÍCH ĐỪNG		C	CHALLENGING (thách thức)
M	MEASURABLE (đo lường được)	P	POSITIVELY STATED (diễn đạt rõ ràng)	L	LEGAL (hợp pháp)
A	ATTAINABLE (đạt được)	U	UNDERSTOOD (dễ hiểu)	E	ENVIRONMENTALLY SOUND (thân thiện với môi trường)
R	REALISTIC (thực tế)	R	RELEVANT (xác đáng)	A	AGREED (thống nhất)
T	TIME PHASED (dự định được thời gian)	E	ETHICAL (phù hợp với đạo đức)	R	RECORDED (được ghi nhận)

Khi đặt mục tiêu, bạn hãy xem xét liệu nó có đáp ứng được 14 yêu cầu trên hay không.

MÔ HÌNH DÂY CAO SU

Bạn ứng phó thế nào khi gặp tình huống khó xử?

Bạn đã từng đối diện với tình huống này chưa? Một người bạn/nhân viên/khách hàng muốn đưa ra một quyết định có thể thay đổi tương lai của họ: thay đổi công việc, chuyển đến một thành phố khác hay về hưu non. Các lý lẽ ủng hộ và phản đối dường như ngang bằng nhau. Làm sao bạn có thể giúp người đó thoát khỏi tình huống khó xử này?

Bạn hãy vẽ mô hình dây cao su và yêu cầu người đó tự hỏi bản thân: Đi đâu gì giữ tôi lại? Đi đâu gì kéo tôi đi?

Nhìn thoáng qua, phương pháp này giống như một biến thể đơn giản của sự cân nhắc “Đi đâu gì ủng hộ, đi đâu gì chống lại?” Sự khác biệt là: Các câu hỏi “Đi đâu gì giữ tôi lại, đi đâu gì kéo tôi đi?” mang chiều hướng tích cực, và do đó tương ứng với một tình huống mà cả hai sự chọn lựa đó đều hấp dẫn.

SAU MỖI MỘT QUYẾT ĐỊNH LÀ SỰ THANH THẢN, NGAY CẢ KHI ĐÓ LÀ MỘT QUYẾT ĐỊNH SAI LẦM.

— Rita Mae Brown

ĐIỀU GÌ GIỮ TÔI LẠI?

ĐIỀU GÌ KÉO TÔI ĐI?



MÔ HÌNH PHẢN HỒI

Bạn học cách ứng phó với lời khen hay phê bình như thế nào cho đúng?

Phản hồi là một trong những quy trình tế nhị nhất trong nhóm. Một mặt, những lời phê bình thường dễ dàng làm tổn thương người khác; mặt khác, những lời khen không đúng cũng không giúp được gì. Thường thì lời khen khiến cho chúng ta cảm thấy dễ chịu hay tự mãn, còn những lời phê bình thì làm tổn thương lòng tự trọng và dẫn chúng ta đến những hành động sai lầm.

Điêu đó có nghĩa là câu hỏi một chiều “Bạn thấy điếu gì tốt, điếu gì xấu?” không mấy hữu ích. Xét về mặt có thể học hỏi điếu gì từ những phản hồi, sẽ tốt hơn nếu bạn tự hỏi: “Tôi nên ứng phó thế nào với lời phê bình này?” Nói cách khác, hãy cân nhắc: Điếu gì vẫn có thể giữ nguyên? Điếu gì cần phải thay đổi, dù nó vẫn tốt ở hiện tại?

Vấn đề không chỉ là xác định những sai sót, thất bại, mà còn cần xác định có nên ứng phó không và ứng phó như thế nào. Mô hình giúp bạn phân loại những phản hồi, để từ đó đưa ra kế hoạch hành động.

Ngoài ra, bạn hãy tự hỏi: “Thành công và thất bại nào thực ra là ngẫu nhiên?” “Tôi có phải người chiến thắng vì quả bóng đi vào lưới một cách hoàn toàn ngẫu nhiên hay không?” Hay: “Tôi có thực sự xứng đáng với lời khen đó không?”

HÃY CHÚ Ý ĐẾN SUY NGHĨ CỦA BẠN, CHÚNG SẼ TRỞ THÀNH LỜI NÓI CỦA BẠN. HÃY CHÚ Ý ĐẾN LỜI NÓI CỦA BẠN, CHÚNG SẼ TRỞ THÀNH HÀNH ĐỘNG CỦA BẠN. HÃY CHÚ Ý ĐẾN HÀNH ĐỘNG CỦA BẠN, CHÚNG SẼ TRỞ THÀNH TÍNH CÁCH CỦA BẠN. HÃY CHÚ Ý ĐẾN TÍNH CÁCH CỦA BẠN, NÓ SẼ TRỞ THÀNH SỐ PHẬN CỦA BẠN.

— Từ sách Talmud [của Do Thái giáo]

☺	“Tôi thấy tốt, nhưng vẫn phải thay đổi!” LỜI KHUYẾN	“Tôi thấy tốt, và cứ như vậy trong tương lai!” LỜI KHEN
☹	“Tôi thấy không tốt, và cần phải thay đổi!” LỜI PHÊ BÌNH	“Tôi thấy không tốt, nhưng có thể không cần phải thay đổi!” LỜI CHỈ DẪN
	☹	☺

Hãy phân loại phản hồi nhận được vào ma trận trên: Bạn muốn đi theo lời khuyên nào? Lời phê bình nào khiến bạn phải hành động? Bạn có thể bỏ qua lời chỉ dẫn nào?

MÔ HÌNH PHẢ HỆ

Bạn cần phải chăm sóc mối quan hệ kinh doanh nào?

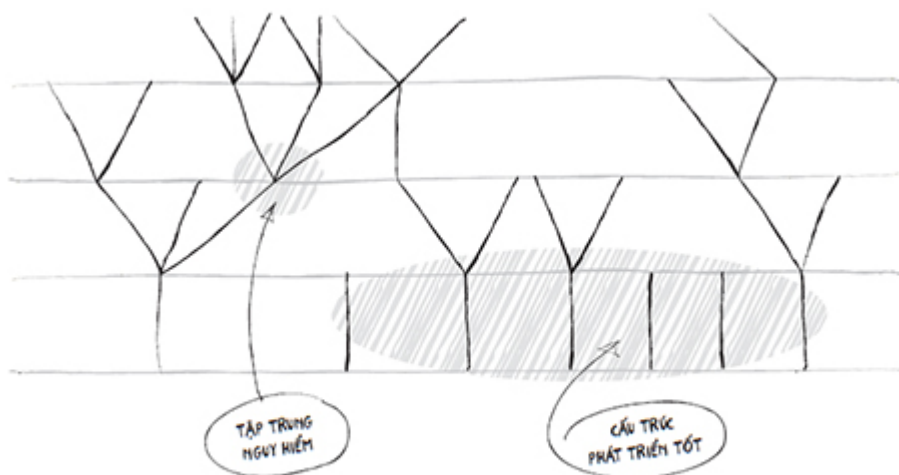
Mô hình này dựa trên nhu cầu cơ bản của con người muốn thuộc về một nhóm nào đó trong xã hội. Ngày nay, khi người ta nói đến lòng trung thành với thương hiệu thì tức là muốn nói đến việc gắn kết của một người với một nhãn hàng hoặc sản phẩm, và mong muốn thông báo đi đâu đó cho những người khác. Những mô hình thông thường, nhằm xác định lòng trung thành với thương hiệu, thường được dùng để lý giải cho các chi phí đã chi ra và những quyết định đã được đưa ra hơn là để đánh giá nghiêm túc các chiến lược. Nhưng làm sao tôi biết được khách hàng nghĩ như thế nào về sản phẩm của tôi? Thay vì tiến hành những cuộc khảo sát khách hàng phức tạp, chỉ cần một câu hỏi duy nhất được đặt ra trong mô hình này cho khách hàng: “Ai đã giới thiệu sản phẩm này cho anh/chị, và anh/chị sẽ tiếp tục giới thiệu nó cho những ai?” Có thể xác định được ba nhóm người dựa trên các câu trả lời: người quảng bá, người hài lòng thụ động và người phê phán. Tỷ lệ người quảng bá và người phê phán là thước đo của thành công. Bạn hãy vẽ một cấu trúc khách hàng hay giỏ đầu tư dưới dạng phả hệ của một gia đình. Giờ thì bạn sẽ thấy khách hàng này đã trở thành khách hàng của bạn nhờ ai hay nhờ đi đâu gì.

Giúp diễn giải:

Bạn càng vẽ nhiều cây phả hệ thì cấu trúc khách hàng hay giỏ hàng của bạn càng khác biệt nhau. Những chi nào có quá nhiều nhánh thì cần phải được chăm sóc đặc biệt. Chúng thể hiện một sự tập trung nguy hiểm và có thể bị gãy bất cứ lúc nào.

BẠN KHÔNG CÓ KHÁCH HÀNG?

TỐT – NHỮNG NGƯỜI BẠN QUEN BIẾT ĐƯỢC PHÂN CHIA NHƯ THẾ NÀO? BẠN QUEN VỚI PHẦN LỚN NHỮNG NGƯỜI BẠN CỦA BẠN THÔNG QUA AI? BẠN CÓ CÒN GIỮ MỐI QUAN HỆ VỚI NGƯỜI ĐÓ NỮA KHÔNG?



Hãy vẽ cây phả hệ những người quen của bạn: Qua ai mà bạn quen với những người bạn? Hay, qua ai mà bạn có được khách hàng?

CHIẾC HỘP HÌNH THÁI HỌC VÀ SCAMPER

Tại sao bạn phải có cấu trúc để có thể sáng tạo?

Cái mới không chỉ có nghĩa là làm ra một cái gì đó hoàn toàn mới mà còn là phối hợp với những cái đã có. chỉ là, người ta làm việc đó như thế nào?

Ý tưởng hình thái học xuất phát từ nghiên cứu về các cấu trúc và hình thái sinh học. Trong những năm 1930, nhà vật lý học người Thụy Sĩ Fritz Zwicky thuộc Viện Công nghệ California đã phát triển phương pháp để giải quyết vấn đề một cách hệ thống, và gọi là “chiếc hộp hình thái học”. Một thực thể mới sẽ được tạo thành bằng cách kết hợp các thuộc tính của những thực thể đã có. Phương pháp này, từng được Zwicky áp dụng lần đầu tiên khi chế tạo động cơ máy bay, cũng bắt đầu được sử dụng trong lĩnh vực tiếp thị và lĩnh vực phát triển ý tưởng.

Mô hình vận hành như thế này: Ví dụ để phát triển một chiếc ô tô mới, tất cả các thông số có liên quan sẽ được ghi ra và gán càng nhiều thuộc tính cho các thông số càng tốt. Điều này đòi hỏi phải có kiến thức chuyên môn cũng như khả năng tưởng tượng sáng tạo, vì mục tiêu là tạo thành một cái mới từ những cái đã có. Kết quả là một bảng hai chiều (nhưng chiếc hộp hình thái học cũng có thể có tới bốn chiều).

Bây giờ thì người ta thảo luận: chiếc ô tô nhất định phải trở thành một xe thể thao đa dụng, nhưng phải ít hao tổn nhiên liệu và chi phí sản xuất thấp. Phương cách nào đáp ứng được các mong muốn này? Bạn hãy vạch một đường thẳng dọc theo các ý muốn của bạn. Cuối cùng bạn sẽ thấy phương cách nào phù hợp tốt nhất với chiếc xe ô tô theo mong muốn.

Bên cạnh chiếc hộp hình thái học, danh sách kiểm SCAMPER của Bob Eberle cũng giúp bạn tái sắp xếp một ý tưởng có sẵn hay một sản phẩm. Danh sách này là một sự cắt giảm khôn khéo bộ câu hỏi của Alex Osborn, nhà sáng lập Công ty Quảng cáo BBDO, xuống còn bảy câu hỏi chính:

- Substitute? (thay thế): Thay thế người, bộ phận, vật liệu.
- Combine? (kết hợp): Kết hợp với những chức năng hay vật khác.
- Adapt? (thích nghi): Thích nghi các chức năng hay vẻ ngoài.
- Modify? (điều chỉnh): Sửa đổi kích thước, hình dạng, cảm giác hay âm thanh.
- Put to other use? (tương thích): Sử dụng cái khác, mới, được phối hợp.
- Eliminate? (loại trừ): Giảm thiểu, đơn giản hóa, bỏ đi những cái thừa.
- Reverse? (đảo ngược): Áp dụng ngược lại, đi ngược lại, đảo ngược lên.

NHIỆM VỤ KHÔNG PHẢI LÀ NHÌN THẤY CÁI CHƯA AI NHÌN THẤY, MÀ LÀ NGHĨ ĐIỀU MÀ CHƯA AI NGHĨ ĐẾN VỀ NHỮNG GÌ AI CŨNG NHÌN THẤY.

	PHƯƠNG ÁN	PHƯƠNG ÁN 1	PHƯƠNG ÁN 2	PHƯƠNG ÁN 3	PHƯƠNG ÁN 4	PHƯƠNG ÁN 5	PHƯƠNG ÁN 6
THÔNG SỐ							
THIẾT KẾ (MẶT TRƯỚC)	táo bạo	góc cạnh	thon gọn	mềm mại	thể thao	khỏe khoắn	
CÔNG SUẤT, ĐỘNG CƠ	xăng 100-200 PS	xăng 200-300 PS	diesel	hybrid	Hydrogen	Điện	
CHỖ NGỒI/KHÔNG GIAN	2	4	5	6	6+	6+ bao gồm ghế ngả hoàn toàn	
Kiểu	limousine	mini-van	SUV	station wagon	coupé	pick-up	
PHONG CÁCH	tự tin	diêm tính	thân thiện	táo tợn	"Pháp"	"Mỹ"	
ĐẶC ĐIỂM, ƯU THẾ MARKETING	giàn DVD (hợp tác với Blockbuster)	kết hợp tải nhạc trên cửa hàng trực tuyến	phiếu năng cấp	hợp tác với công ty đường sắt quốc gia trong các dịch vụ liên tỉnh	Đổi màu sơn tùy ý mỗi năm một lần	tủ lạnh, thậm chí bếp nhỏ	
NHÓM MỤC TIÊU	HNWIs Có giá trị tài sản lớn	DINKs Thu nhập gấp đôi, không có con	FRUMPIEs Phân khúc cao cấp, đòi hỏi cao	LOHAS Lối sống lành mạnh và bền vững	WOOPIEs Người già sung túc	MILKIEs Theo sở thích, tiết kiệm	

MÔ HÌNH QUÀ TẶNG ESQUIRE

Bạn tặng cái gì cho ai?

Tặng quà là việc rủi ro như đi vào bãi mìn vậy. Một món quà rẻ tiền và xuề xòa có thể khiến người nhận cảm thấy bị đánh giá thấp, và gây nên tình huống khó xử cho cả người tặng và người nhận quà. Mô hình nhỏ từ tạp chí Esquire có hai trục:

Bạn quen biết người cần tặng quà bao lâu rồi?

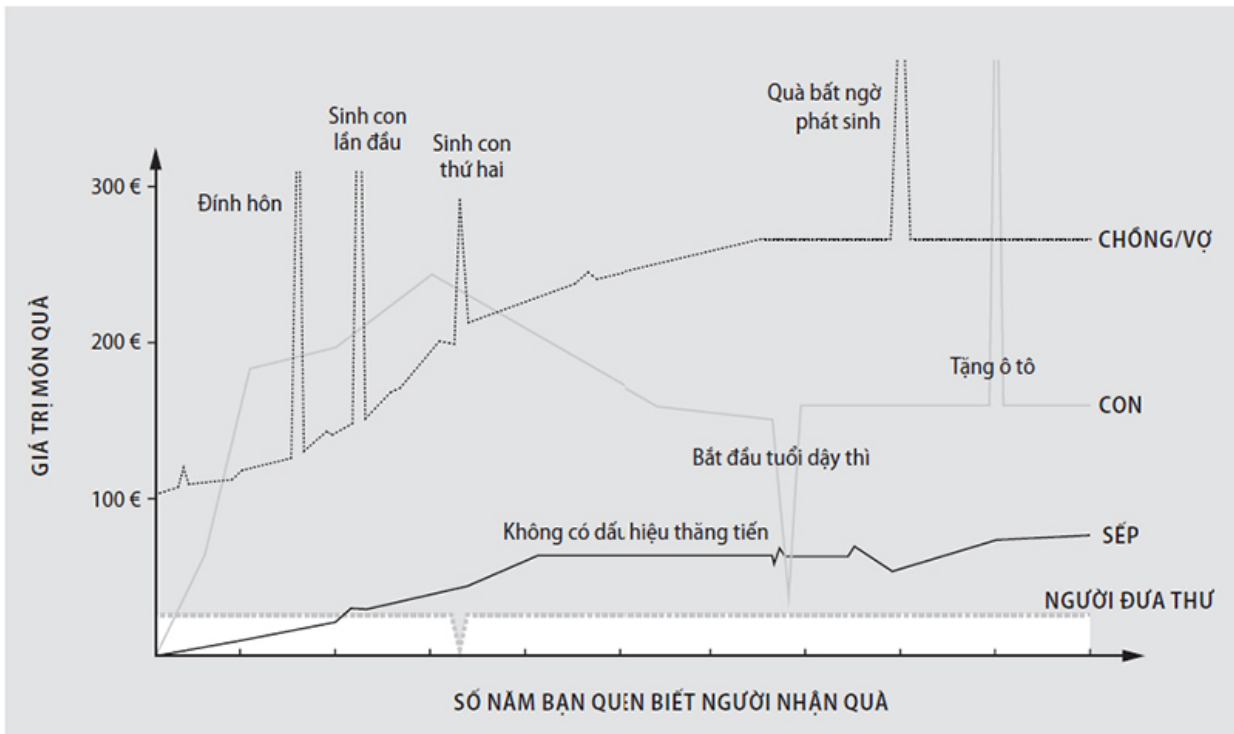
Bạn nên dành bao nhiêu tiền cho món quà?

Hai nguyên tắc chung:

- Hào phóng thẳng keo kiệt. (đừng để cho câu nói “Không đáng vậy đâu” khiến bạn bối rối.)
- Hãy tặng những món quà mà chính bạn cũng muốn có.
- NGƯỜI TA ĐƯA NHỮNG THỨ
- XA XỈ CHO TÔI. TÔI CÓ THỂ TỪ

BỎ MỌI THỨ CẦN THIẾT.

— Oscar Wilde



Mô hình cho thấy khi nào thì bạn tặng quà gì cho ai. Món quà có giá trị lớn nhất mà bạn đã từng tặng – và được nhận?

MÔ HÌNH HỆ QUẢ

Tại sao bạn phải sớm đưa ra quyết định?

Chúng ta thường buộc phải đưa ra quyết định dựa trên những thông tin hạn chế và không rõ ràng. Ví dụ: lúc bắt đầu một dự án, khi chưa lường trước được mọi việc, thì chúng ta cần phải can đảm ra quyết định. Nhất là những quyết định ban đầu này có ảnh hưởng sâu rộng về sau. Gần kết thúc một dự án, chúng ta đã hiểu biết nhiều hơn, và sự hoài nghi cũng ít hơn, nhưng cũng không còn điều gì mang tính căn bản để quyết định nữa.

Câu hỏi quan trọng nhất là chúng ta làm cách nào để lấp đầy khoảng cách giữa hoài nghi và quả quyết.

Chú ý!

Chúng ta thường trì hoãn sự việc vì những nghi ngại. Nhưng không quyết định cũng là một quyết định. Khi bạn trì hoãn một quyết định thì đó thường là một quyết định vô thức mà bạn không thông báo. Điều đó khiến cho mọi người cảm thấy không chắc chắn. Nếu bạn muốn ra quyết định muộn hơn, hãy thông báo điều đó rõ ràng.

Các nhà lý thuyết học về tổ chức người Đan Mạch Kristian Kreiner và Søren Christensen khuyến khích chúng ta can đảm và đưa ra quyết định dựa trên những thông tin tối thiểu.

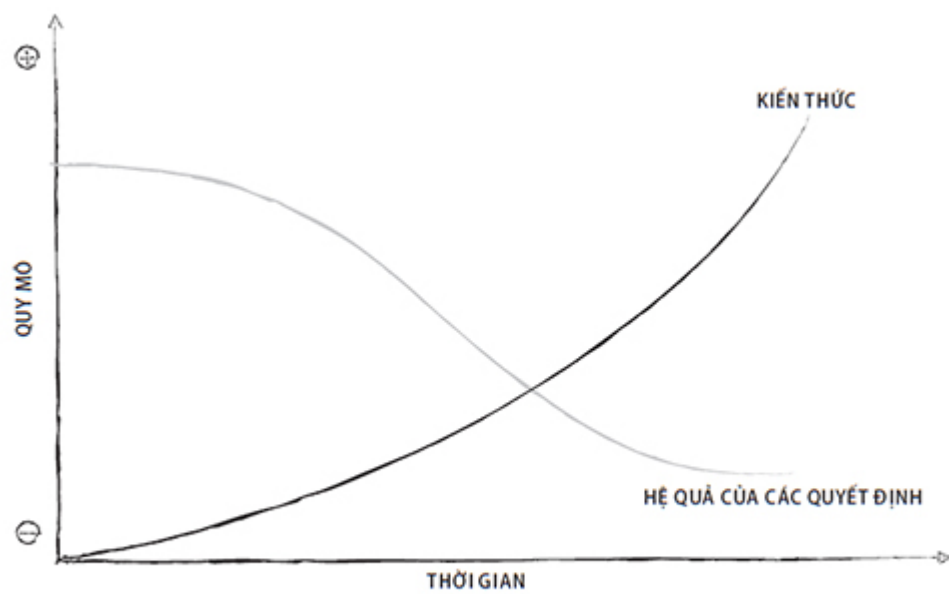
Martin Luther nói: Chỉ ai đưa ra quyết định mới tồn tại.

Chúng tôi nói: Một quyết định có hiệu lực cho tới khi nó bị xét lại.

CHÚNG TA BAO GIỜ CŨNG HỐI HẬN VỀ NHỮNG GÌ CHÚNG TA KHÔNG LÀM.

— Proust

Xem thêm: Ma trận Eisenhower



Mô hình cho thấy tương quan giữa quy mô của hệ quả các quyết định với quy mô của kiến thức

MÔ HÌNH GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Làm thế nào giải quyết xung đột một cách khéo léo?

Các nhà tâm lý học thống nhất rằng xung đột cần phải được giải quyết nhằm ngăn chặn sự bế tắc và buộc tội lẫn nhau, cũng như khôi phục sự ổn định và giao thiệp. Câu hỏi đặt ra là: bằng cách nào? Trên nguyên tắc, có sáu cách đối phó với tình huống xung đột: chạy trốn, chiến đấu, bỏ cuộc, từ bỏ trách nhiệm, thỏa hiệp, đồng thuận.

1. Chạy trốn. Chạy trốn đồng nghĩa với tránh né và do đó xung đột không được giải quyết, tình huống không có gì thay đổi. Có thể cho rằng cả hai bên đều không đạt được gì. Đây là tình huống thua-thua.

2. Chiến đấu. Những ai phải đối phó với một cuộc xung đột chỉ có một mục tiêu duy nhất: chiến thắng. Nhưng chiến thắng một mình thôi thì không đủ, bởi ai đó phải thua. Cách làm này nhằm chế ngự đối thủ và khẳng định vị thế của chính mình khi phải đối mặt với sự kháng cự từ những người khác. Đây là tình huống thắng-thua.

3. Bỏ cuộc. Ai từ bỏ vị trí của mình trong cuộc xung đột, nghĩa là giải quyết nó bằng cách rút lui, thì đồng nghĩa với việc thua cuộc. Đây là tình huống thua-thắng.

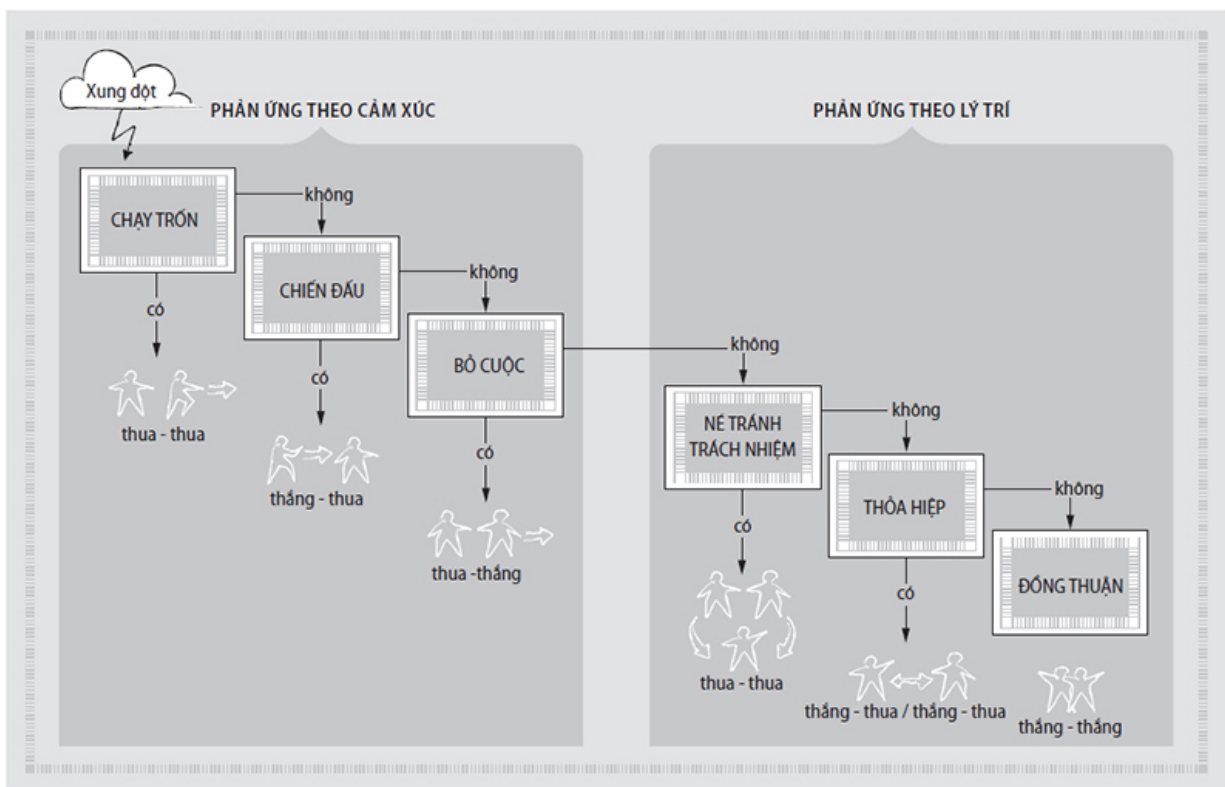
4. Né tránh trách nhiệm. Những người cảm thấy xung đột vượt quá khả năng giải quyết của mình thường hay đùn đẩy trách nhiệm – và cả cuộc đối đầu – sang một cấp khác, thông thường là cấp cao hơn. Cấp này tuy giải quyết xung đột cho họ, nhưng không nhất thiết theo một cách khôn ngoan và vì lợi ích của bên ủy nhiệm. Cả hai phe của cuộc xung đột đều đối mặt với nguy cơ thua cuộc (tình huống thua-thua).

5. Thỏa hiệp. Tùy theo cảm nhận, thỏa hiệp là một giải pháp có thể chấp nhận được cho các bên, nhưng nó thường gắn với cảm giác rằng giải pháp không đạt đến kết quả tốt nhất mà chỉ là một kết quả hợp lý (thắng-thua/thua-thắng).

6. Đồng thuận. Sự đồng thuận dựa trên một giải pháp mới được cả hai bên cùng nhau phát triển. Ngược với thỏa hiệp, đây là một tình huống thắng-thắng cho cả hai bên, vì không ai phải nhượng bộ. Thay vào đó, họ đã cùng nhau tìm ra một “con đường thứ ba”.

CHÚNG TA KHÔNG THUA Ở NHỮNG THẤT BẠI CHÚNG TA HỨNG CHỊU, MÀ Ở NHỮNG Mâu THUẦN CHÚNG TA KHÔNG TIẾN HÀNH.

— Hình vẽ graffiti trong một trung tâm thanh thiếu niên ở Bern, Thụy Sĩ.



Mô hình này cho thấy 6 phản ứng điển hình khi đối mặt với xung đột. Đây là kiểu phản ứng của bạn? Đây là kiểu phản ứng của đối thủ?

BẢNG CHỈ ĐƯỜNG CÁ NHÂN

Bây giờ thì thế nào?

Chúng ta thường đứng trước những ngã rẽ quan trọng trong đời và tự hỏi: đi theo lối nào? Mô hình được lấy cảm hứng từ cuốn The Personal Compass, được phát triển bởi công ty tư vấn The Grove San Francisco, giúp bạn tìm thấy hướng đi trong cuộc đời. Bạn hãy đi vào mô hình theo những câu hỏi sau đây:

Bạn đến từ đâu?

Làm thế nào mà bạn trở thành người như bây giờ? Đi đâu gì trở thành các quyết định, sự kiện, trở ngại mang tính quyết định trong cuộc đời bạn, và ai là người gây ảnh hưởng chính đến bạn? Hãy nghĩ về quá trình đào tạo của bạn, nhà của bạn, quê hương của bạn. Và hãy ghi chú dưới dạng từ khóa những gì bạn cho là quan trọng.

Những gì thực sự quan trọng đối với bạn?

Hãy ghi lại ba điều mà bạn nghĩ đến đầu tiên. Chúng không cần phải chi tiết hay cụ thể. Những giá trị của bạn là gì? Bạn tin vào điều gì? Những nguyên tắc nào quan trọng với bạn? Khi tất cả đều không thành công, bạn còn lại gì?

Ai quan trọng đối với bạn?

Bạn hãy nghĩ về những người mà bạn tôn trọng quan điểm của họ, những người có ảnh hưởng tới quyết định của bạn, và cả những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định của bạn. Bạn cũng nghĩ về những người mà bạn yêu mến, những người mà bạn sợ.

Điều gì cản trở bạn?

Những điều gì ngăn cản bạn nghĩ về những điều thật sự quan trọng? Bạn có trong đầu những thời hạn nào, và điều gì cản trở bạn? Bạn phải làm gì, và

khi nào?

Bạn e sợ đi đâu gì?

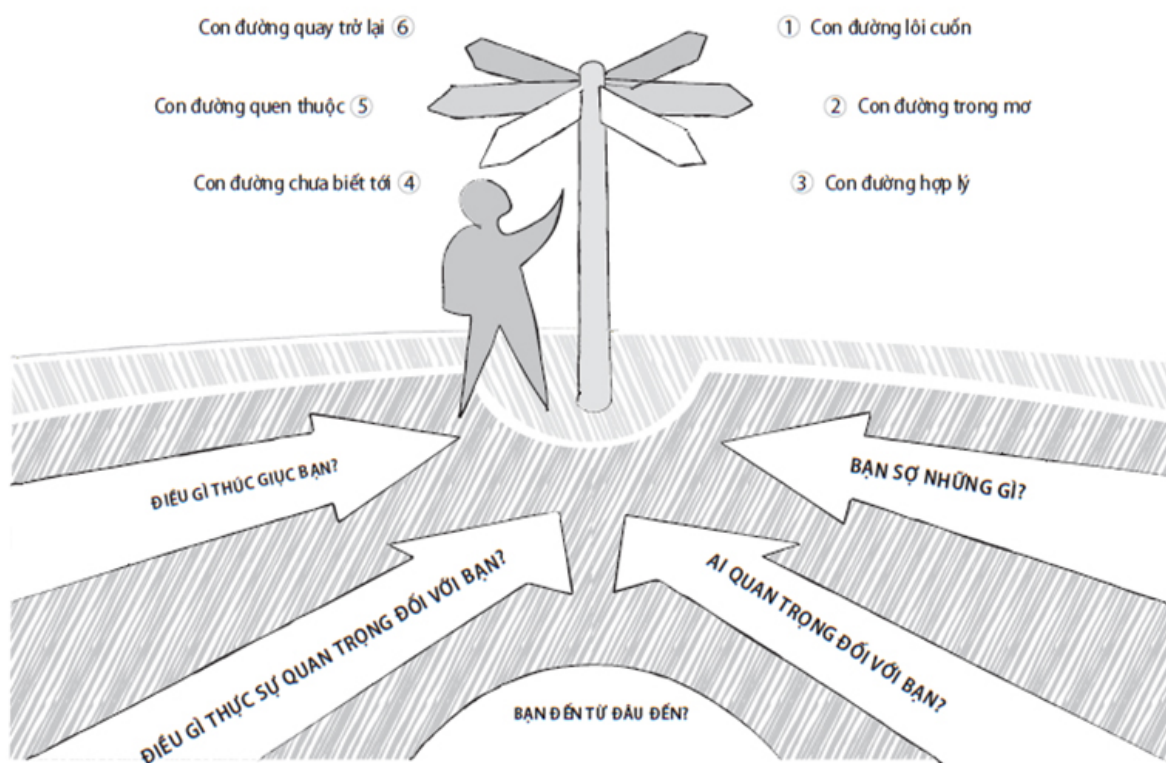
Bạn hãy liệt kê những vật, hoàn cảnh hay người khiến bạn lo nghĩ và cướp đi sức lực của bạn.

Hãy nhìn lại ghi chú của bạn. Còn thiếu đi đâu gì? Những vấn đề gì đã phát sinh? Những từ khóa đó có tái hiện câu chuyện cuộc đời bạn không? Bạn hãy thêm từ khóa và câu hỏi, nếu cần thiết. Bây giờ hãy nhìn những con đường trước mắt bạn. Chúng tôi đưa ra sáu ví dụ. Bạn hãy tưởng tượng từng con đường một:

1. Con đường lối cuốn tôi – Bạn đã luôn muốn thử nghiệm những gì?
2. Con đường mà tôi đã vẽ ra trong những giấc mơ táo bạo nhất, bất kể có thể đạt được hay không – Bạn mơ những gì?
3. Con đường hợp lý nhất đối với tôi, con đường mà những người đưa ra những phán xét tôi cho là quan trọng sẽ khuyên tôi.
4. Con đường chưa biết tới – Con đường mà bạn chưa từng nghĩ đến trước đây.
5. Con đường tôi đã từng dạo bước.
6. Con đường quay trở lại, đến nơi tôi cảm thấy an toàn.

Bạn hãy quyết định.

LẦN CUỐI CÙNG BẠN LÀM ĐIỀU GÌ ĐÓ MỚI MẸ LÀ LÚC NÀO?



Hãy trả lời các câu hỏi một mình hoặc cùng một người bạn tốt. Sau đó hãy tưởng tượng ra con đường bạn có thể đi.

**TÔI HIỂU BẢN THÂN TỐT HƠN NHƯ THỂ
NÀO?**

MÔ HÌNH DÒNG CHẢY

Điều gì làm cho bạn hạnh phúc?

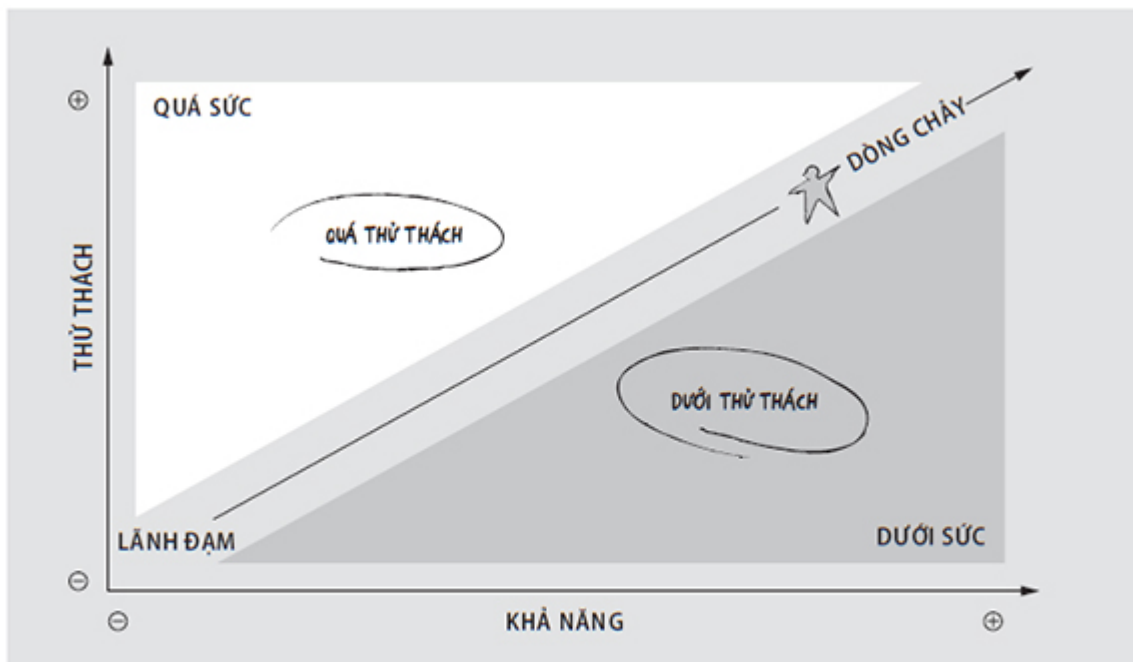
Hơn 2000 năm trước, Aristotle đã đi đến một kết luận rằng con người muốn có hạnh phúc hơn tất cả. Năm 1961, nhà tâm lý học người Mỹ Mihaly Csikszentmihalyi viết rằng: “Hạnh phúc được vươn đến vì chính bản thân nó, trong khi những mục tiêu khác – sức khỏe, sắc đẹp, tiền bạc hay quyền lực – chỉ được đánh giá cao vì chúng ta kỳ vọng rằng chúng sẽ khiến ta hạnh phúc.” Csikszentmihalyi dùng một thuật ngữ mô tả trạng thái của cảm giác hạnh phúc. Ông gọi nó là “dòng chảy”. Nhưng khi nào thì ta “ở trong dòng chảy”?

Sau khi phỏng vấn hơn một nghìn người, ông tìm thấy năm yếu tố chung mà những người được hỏi đều đưa ra. Hạnh phúc, hay “dòng chảy”, xảy ra khi ta:

1. Tập trung vào một hoạt động,
2. Tự chọn lựa,
3. Mà không dưới mức thử thách (dưới sức) và vượt quá thử thách (quá sức),
4. Hoạt động đó có một mục tiêu rõ ràng,
5. Và tiếp nhận phản hồi ngay lập tức.

Csikszentmihalyi xác định rằng người “ở trong dòng chảy” không chỉ cảm thấy một sự hài lòng sâu sắc, họ còn quên mất thời gian và cả bản thân mình bởi họ đang đắm mình vào những gì họ làm. Nhạc sĩ, vận động viên, diễn viên, bác sĩ và nghệ sĩ mô tả hạnh phúc là kết quả của những hoạt động thường khiến họ mệt mỏi, hoàn toàn trái ngược với quan điểm phổ biến cho rằng hạnh phúc gắn liền với thư giãn.

ĐIỀU GÌ NGĂN CẢN BẠN ĐƯỢC HẠNH PHÚC?



Mô hình có hai trục: mức độ của thử thách và mức độ của khả năng. Bạn hãy điền vào đây ba thách thức bạn vừa phải đối mặt, và bạn cảm thấy như thế nào về chúng.

CỬA SỔ JOHARIS

Người khác biết gì về bạn?

Tuy không thể “cầm nắm” được tính cách, nhưng chúng ta biết chắc những gì mà mình thể hiện ra ngoài từ tính cách. “Cửa sổ Joharis” – được gọi theo âm đầu tiên của tên các nhà phát minh Joseph Luft và Harry Ingham – là một trong những mô hình thú vị nhất mô tả về tương tác của con người. Bốn ô “cửa sổ” chia nhận thức cá nhân thành bốn loại:

A. Ô này mô tả những đặc điểm và trải nghiệm mà chúng ta tự nhận thức được về bản thân và muốn thuật lại với người khác.

B. Ô “giữ kín” mô tả những điều mà chúng ta biết về bản thân, nhưng không bộc lộ với người khác. Ô này càng nhỏ đi khi chúng ta càng tin tưởng vào người khác.

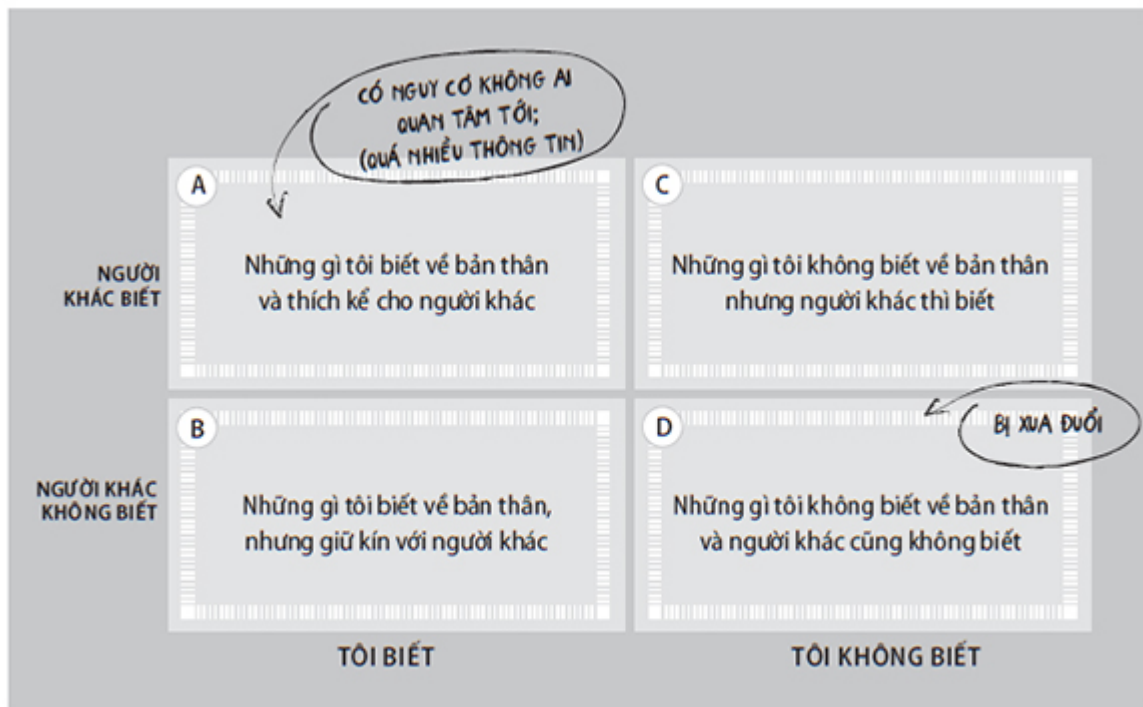
C. Có những điều chúng ta không biết về bản thân nhưng những người khác lại nhìn thấy rõ. Và có những điều mà chúng ta tưởng rằng mình đã diễn đạt rõ ràng, nhưng người khác lại cảm nhận hoàn toàn khác. Trong ô này, phản hồi có thể giúp làm sáng tỏ, nhưng cũng có thể gây tổn thương.

D. Những điều mà cả chúng ta lẫn người khác đều không biết tới. Chúng ta phức tạp và đa dạng hơn là chúng ta nghĩ. Thỉnh thoảng, có điều gì đó xuất hiện từ trong vô thức – ví dụ như trong một giấc mơ. Đó là “điểm mù”.

Bạn hãy chọn ra những tính từ (vui tính, không đáng tin...) mô tả rõ nhất về bạn. Sau đó, hãy để người khác (bạn bè, đồng nghiệp) chọn các tính từ mô tả về bạn. Cuối cùng, hãy sắp xếp các tính từ đó vào “cửa sổ” thích hợp.

HÃY THỬ LÀM ĐIỀU NÀY VỚI BẠN BÈ.

CÓ ĐIỀU GÌ VỀ NGƯỜI BẠN ĐÓ MÀ BẠN ƯỚC RẰNG MÌNH KHÔNG BAO GIỜ BIẾT ĐẾN? VÀ BẠN ƯỚC BẠN KHÔNG BIẾT ĐIỀU GÌ VỀ CHÍNH MÌNH?



Người khác biết những gì về bạn, những điều mà bạn hoàn toàn không hề hay biết? Cửa sổ Joharis cung cấp một mô hình về nhận thức cá nhân.

MÔ HÌNH BẤT HÒA NHẬN THỨC

Tại sao chúng ta hút thuốc lá dù biết điếu đó không tốt cho sức khỏe?

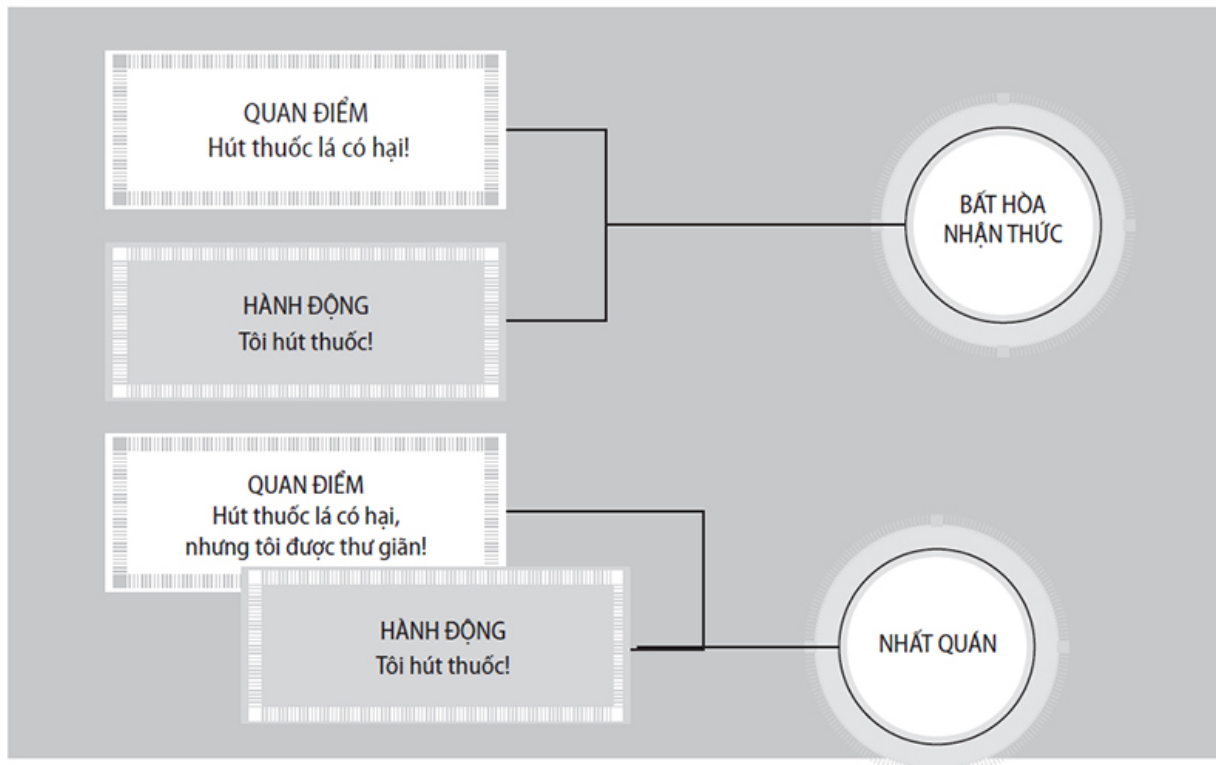
Thường có một khoảng cách lớn giữa những gì chúng ta nghĩ và làm: Khi làm điếu gì đó dù biết là vô đạo đức, sai lầm hay ngốc nghếch, chúng ta sẽ bị lương tâm cắn rứt. Nhà tâm lý học Leon Festinger sử dụng thuật ngữ “sự bất hòa nhận thức” để mô tả trạng thái sẽ xuất hiện khi quan điểm không hòa hợp với hành động của chúng ta. Ví dụ như khi chúng ta đánh một đứa trẻ, dù chúng ta vẫn thường lên án việc dùng bạo lực với trẻ em.

Nhưng tại sao chúng ta lại gặp khó khăn trong việc thừa nhận lỗi lầm? Tại sao chúng ta vẫn còn bảo vệ hành động của mình khi biết đó là sai lầm? Thay vì xin lỗi, chúng ta bắt đầu thói quen: biện hộ. Hành động này đóng vai trò như một cơ chế bảo vệ, cho phép chúng ta ngủ được vào ban đêm và giải phóng chúng ta khỏi sự tự hoài nghi. Chúng ta chỉ nhìn thấy điếu mà mình muốn thấy, và phớt lờ những gì mâu thuẫn với quan điểm của chúng ta. Chúng ta tìm những lý lẽ củng cố cho quan điểm của chúng ta.

Nhưng chúng ta vượt qua sự không hòa hợp này như thế nào? Hoặc là thay đổi cách cư xử hoặc là thay đổi quan điểm của mình.

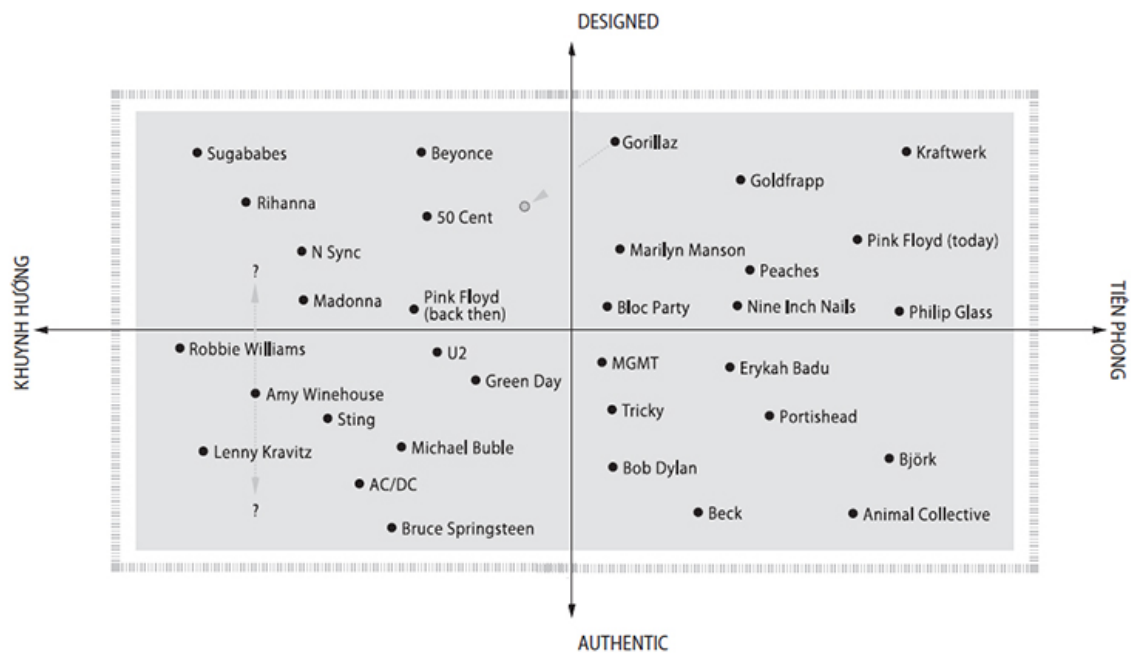
MỘT QUỐC GIA VĨ ĐẠI CŨNG GIỐNG NHƯ MỘT CON NGƯỜI VĨ ĐẠI: KHI PHẠM LỖI, ANH TA NHẬN RA. NHẬN RA RỒI, ANH TA THỪA NHẬN. THỪA NHẬN RỒI, ANH TA SỬA CHỮA. ANH TA COI NHỮNG NGƯỜI CHỈ RA LỖI LẦM CỦA ANH TA LÀ NHỮNG NGƯỜI THẦY TỐT NHẤT.

— Lão Tử



Lần gần nhất bạn nhận ra một bất hòa nhận thức ở bản thân là khi nào? Ở bạn của bạn thì là khi nào?

MA TRẬN ÂM NHẠC



Hãy điền các ban nhạc bạn thích vào ma trận.

MÔ HÌNH KHÔNG THỂ TƯỞNG TƯỢNG

Bạn tin vào đi đâu gì, dù không thể chứng minh nó?

Mô hình này giải thích mọi thứ liên quan với nhau như thế nào, chúng ta nên hay không nên làm gì.

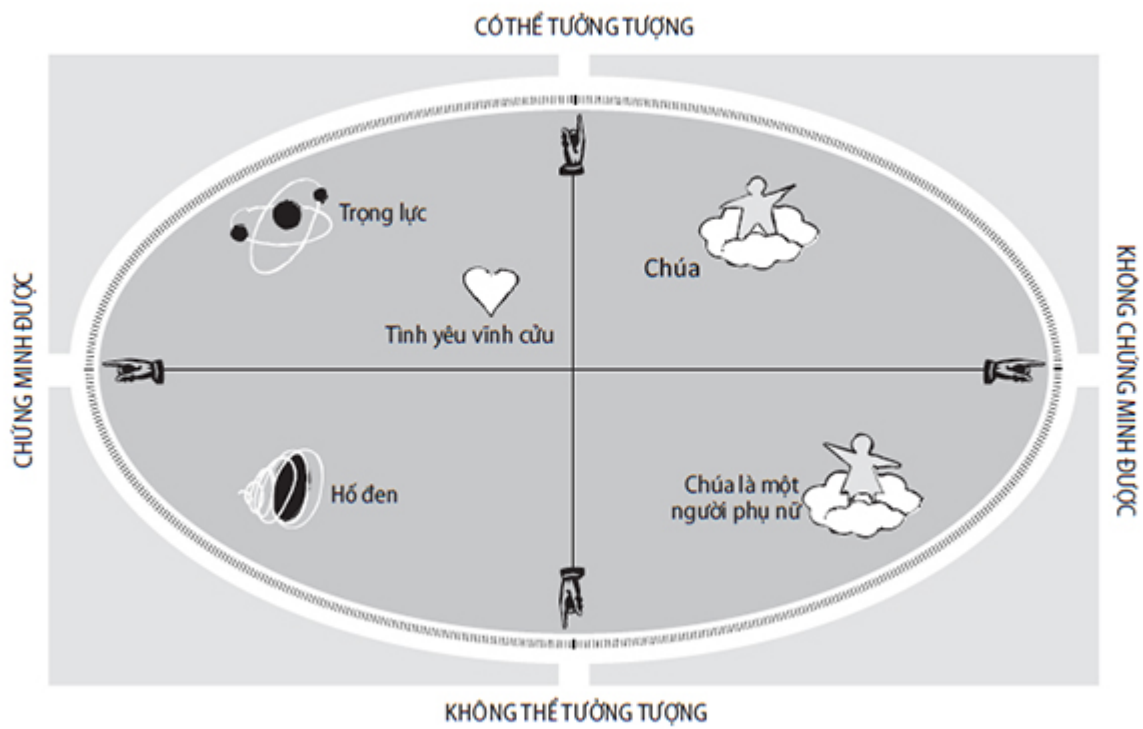
Ngay từ thế kỷ XVIII, Adam Smith đã cảnh báo chúng ta không nên để các phương pháp không thực tế lôi cuốn. Triết gia khoa học Thomas Kuhn cho rằng khoa học thường chỉ hoạt động nhằm bổ chứng cho mô hình, và phản ánh với sự thiếu hiểu biết khi các mô hình không phù hợp với thực tế. Đi đâu này tuy không mang lại cho ông giải Nobel nào, nhưng đã khiến ông trở thành giáo sư tại một trường đại học danh tiếng.

Chúng ta thường quá tin tưởng vào các mô hình tới mức chúng trở thành sự thật. Một ví dụ cho đi đâu này là bằng chứng bản thể cho sự tồn tại của Đức Chúa, mà Kant đã nghiên cứu trong lĩnh vực triết học. Ông cho rằng nếu chúng ta có thể tưởng tượng một hữu thể toàn hảo như Chúa Trời là đã giả định sự tồn tại của Người rồi. Cách chúng ta mù quáng chấp nhận các mô hình như là “hiện thực” cũng có thể thấy trong cuộc sống hằng ngày: ví dụ, nếu chúng ta được dạy rằng con người chỉ rất tham lam và ích kỷ, mô hình hành vi này có thể được tiếp thu và (vô thức) làm theo.

TẤT NHIÊN LÀ CÓ THỂ GIỚI BÊN KIA. CÂU HỎI CHỈ LÀ: NÓ CÁCH NỘI THÀNH BAO XA, VÀ NÓ MỞ CỬA CHO TỚI CHỪNG NÀO?

— **Woody Allen**

Xem thêm: Mô hình Hộp Đen, Kết cục của các mô hình



Bạn tin vào điều gì, dù bạn không hiểu bằng chứng? Và bạn tin vào điều gì dù không có bằng chứng?

MÔ HÌNH UFFER - ELBÆK

Làm cách nào để hiểu về bản thân?

Nếu bạn muốn hiểu biết chung về bản thân và những người khác thì hãy thử biểu ý kiến của Uffe Elæk là một khởi điểm tốt. Nó cho thấy xu hướng và đặc điểm hành vi.

Bạn hãy nhớ rằng bạn là chủ thể của bốn góc nhìn:

1. Tôi tự thấy mình như thế nào?
2. Tôi muốn thấy mình như thế nào?
3. Người khác thấy tôi như thế nào?
4. Người khác muốn thấy tôi như thế nào?

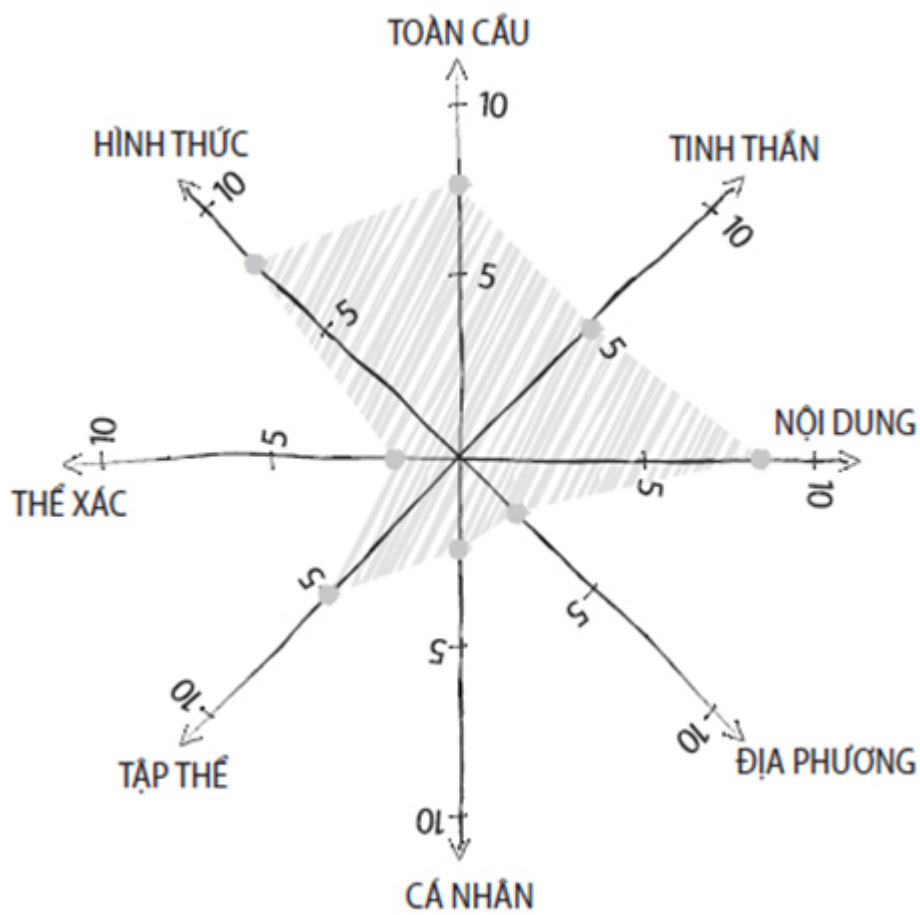
Các bước tiến hành

Không dành thời gian để suy nghĩ, hãy chấm điểm ngay những điều sau theo thang điểm từ 1 đến 10.

1. Bạn là người hòa đồng ở mức nào, và là người theo chủ nghĩa cá nhân ở mức nào? Bạn dành sự chú ý đến nội dung hay hình thức nhiều hơn? Điều gì quan trọng hơn với bạn: thể xác hay tinh thần? Bạn cảm thấy mình mang tính toàn cầu nhiều hơn hay địa phương nhiều hơn? Bạn hãy nối liền những điểm đó bằng một cây bút.
2. Bây giờ bạn lấy một cây bút có màu khác để đánh dấu thang điểm mà bạn muốn thấy mình như vậy.
3. Hãy xác định những trục riêng của bạn (nghèo – giàu, hạnh phúc – buồn rầu, hướng ngoại – hướng nội).

Hãy cẩn thận! Bạn chỉ tạo ra một hình dung nhanh. Và lưu ý rằng tổng của một trục luôn phải bằng 10. (Bạn không thể chọn 10 điểm địa phương và 10 điểm toàn cầu.)

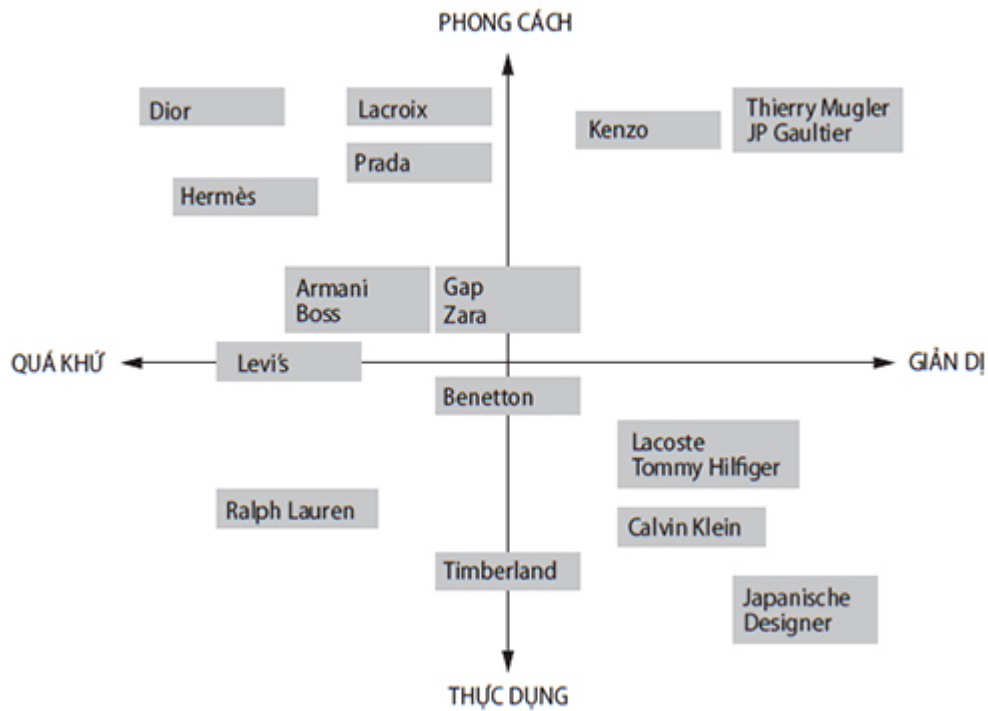
ĐIỀU GÌ NGĂN CẢN BẠN TRỞ THÀNH NGƯỜI NHƯ BẠN MUỐN?



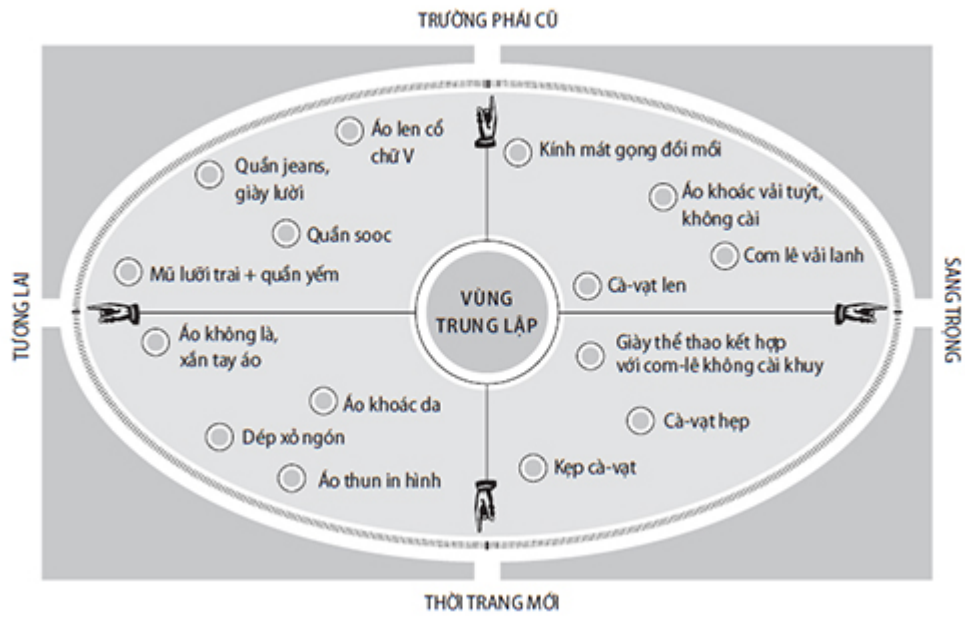
Bạn hãy tự điền vào mô hình. Sau đó đề nghị bạn đời hay một người bạn tốt điền cho bạn. Hãy so sánh các kết quả.

MÔ HÌNH THỜI TRANG

CHÚNG TA MẶC QUẦN ÁO NHƯ THẾ NÀO?



Nhà văn Eric Sommier tạo ra mô hình này, trong đó ông định vị các thương hiệu quần áo nổi tiếng.



Nghệ thuật ăn mặc mà không phải c ầu kỳ.

MÔ HÌNH NĂNG LƯỢNG

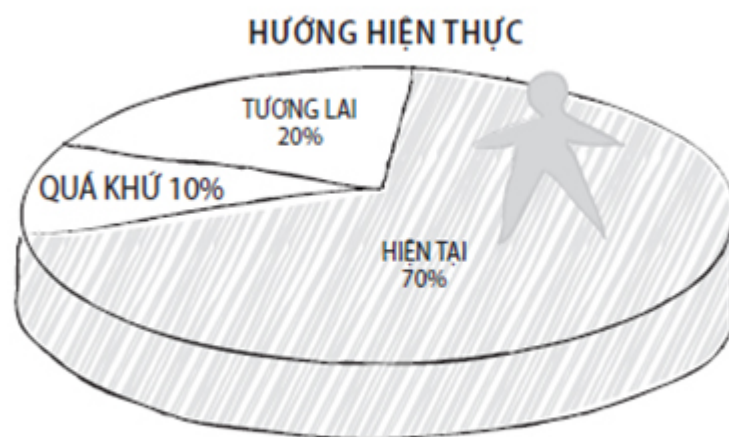
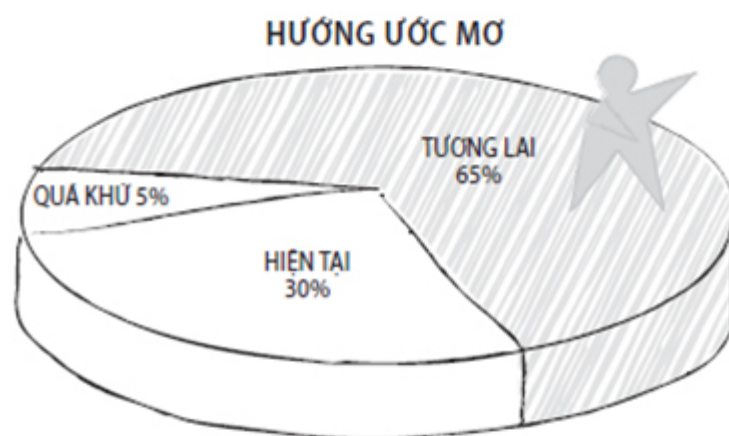
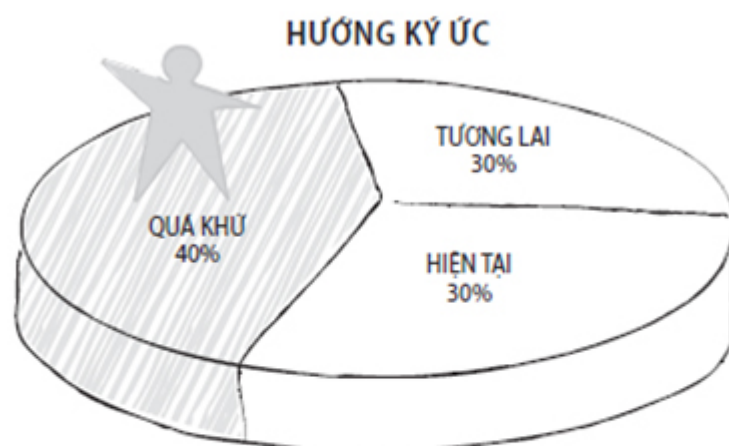
Bạn có sống cho hiện tại không?

Người ta thường nói rằng cần phải sống “cho hiện tại”. Nhưng tại sao? Tác giả người Thụy Sĩ Pascal Mercier nói rằng: “Đó là một sai lầm, một hành vi quá khích vô nghĩa, khi chúng ta tập trung vào hiện tại với niềm tin rằng qua đó nắm bắt được cái cơ bản. Điều quan trọng là cần di chuyển chắc chắn và đi đến tận cùng, với tính khôi hài phù hợp và nỗi u buồn thích hợp trong thời gian và không gian nội tại mà chúng ta thuộc về”

Đây là một câu hỏi không phán xét: bạn tốn bao nhiêu thời gian để nghĩ về quá khứ, bao nhiêu về hiện tại và bao nhiêu về tương lai? Hay nói cách khác: bạn có thường xuyên suy nghĩ, buồn bã hoặc thở phào nhẹ nhõm, về những gì đã qua không? Bạn có thường xuyên có cảm giác rằng mình thực sự tập trung vào những gì mình đang làm ở một thời điểm cụ thể? Bạn có thường hình dung về tương lai không, và bạn có thường lo lắng về những gì sẽ đến với bạn hay không?

Ba ví dụ thể hiện trong các mô hình sau có thể đại diện cho các giá trị văn hóa: hướng ký ức: ở châu Âu hoài cổ; hướng ước mơ: ở Mỹ; hướng hiện thực: ở châu Á.

BẠN KHÔNG THỂ THAY ĐỔI QUÁ KHỨ. NHƯNG BẠN CÓ THỂ PHÁ HỎNG HIỆN TẠI BẰNG CÁCH LO LẮNG CHO TƯƠNG LAI.



Bạn hãy điền lượng thời gian (theo phần trăm) bạn dành cho quá khứ, hiện tại và tương lai.

MÔ HÌNH SIÊU KÝ ỨC

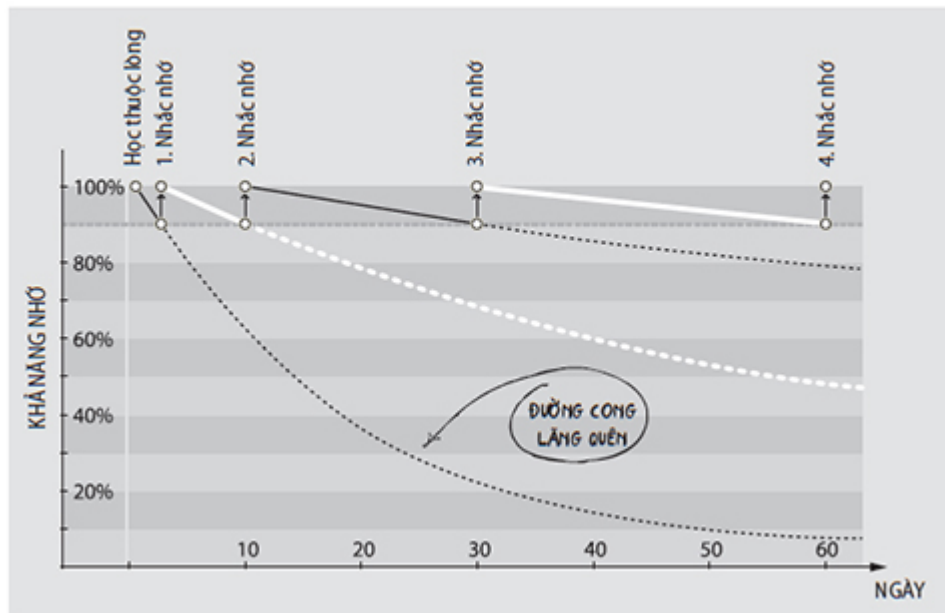
Làm cách nào để nhớ tất cả những gì bạn đã học?

Trí nhớ dài hạn có hai thành phần: tính khả gọi ra và tính khả lưu lại. Tính có thể gọi ra quyết định việc ta nhớ ra đi đâu gì đó dễ dàng tới đâu, thông tin “bơi” gần bề mặt của nhận thức tới đâu. Tính có thể lưu ngược lại mô tả thông tin được thả neo sâu tới đâu. Một vài ký ức có tính có thể lưu lại cao nhưng lại có tính có thể gọi ra thấp. Bạn hãy nghĩ đến một số điện thoại cũ – bạn sẽ không nhớ được dãy số đó. Nhưng nếu thấy dãy số đó, ngay lập tức bạn sẽ nhận ra nó.

Tưởng tượng rằng bạn đang học tiếng Trung Quốc. Bạn đã học được một từ và ghi nhớ từ đó. Nếu không ôn lại thường xuyên, sau một thời gian để từ đó sẽ ngày càng khó nhớ. Lượng thời gian bạn quên từ đó hoàn toàn có thể tính toán được, và lý tưởng nhất là bạn nên ôn lại từ đó đúng vào thời điểm bạn sắp quên. Càng nhắc tới từ đó thường xuyên, bạn càng nhớ lâu. Chương trình học này được gọi là Super-Memo, được phát triển bởi nhà nghiên cứu Ba Lan Piotr Wozniak.

ĐÓ KHÔNG PHẢI LÀ NHỮNG GÌ BẠN BIẾT, ĐÓ LÀ NHỮNG GÌ BẠN NHỚ.

— JAN COX



Lý tưởng nhất là bạn nhắc lại những gì đã học theo các khoảng thời gian sau: 1, 10, 30 và 60 ngày sau đó.

LA BÀN CHÍNH TRỊ

Các đảng phái đi theo đường lối nào?

Chúng ta vẫn có xu hướng nghĩ về khái niệm “tả” và “hữu” trong chính trị, sự phân cực này là quá đơn giản để mô tả tình hình chính trị phức tạp ngày nay. Theo truyền thống ở hai đầu quang phổ chính trị, Đảng Lao động và Đảng Bảo thủ đang xích lại gần nhau hơn nhằm chia sẻ các chính sách kinh tế và xã hội. Các định nghĩa truyền thống cũng có thể sai lệch. Vị trí của Đảng bảo thủ trong chủng tộc và chủ nghĩa dân tộc nghĩa là BNP được coi là cánh hữu triệt để, vẫn rất xa so với cánh tả ngay cả khi Đảng Lao động giải quyết một số vấn đề xã hội như y tế và nhà ở.

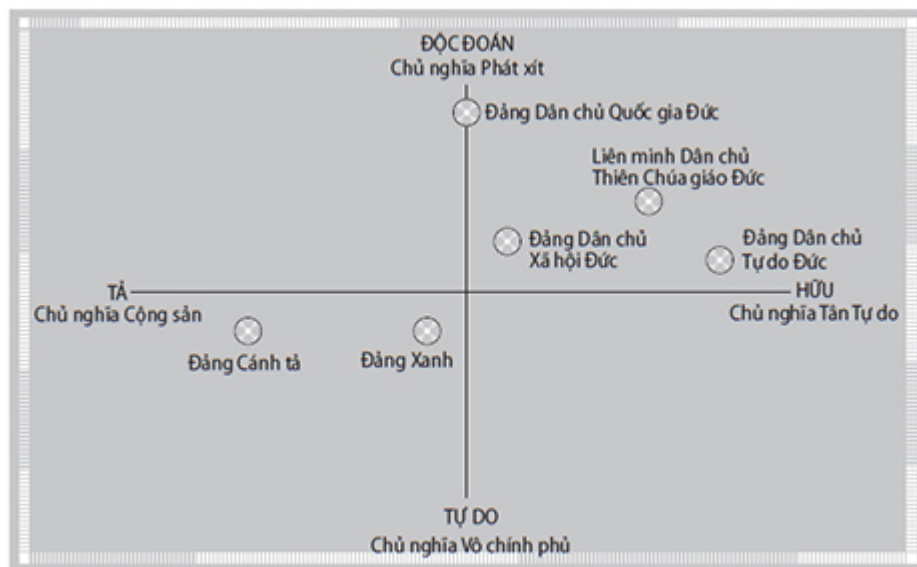
Mặc dù những đường phân chia chính trị đã trở nên mờ dần, nhưng vẫn tồn tại những mô hình giúp đánh giá ý kiến và quan điểm của cử tri. “La bàn chính trị” là một trong những công cụ được biết đến nhiều nhất. Dựa trên một bảng câu hỏi trực tuyến, xu hướng chính trị của người trả lời được xác định trong một mô hình chính trị nhờ vào các trục tả - hữu và tự do - độc đoán.

Lưu ý rằng trục tả - hữu không liên quan đến định hướng chính trị truyền thống, mà chỉ xu hướng kinh tế. Tả có nghĩa là quốc hữu hóa, hữu có nghĩa là tư nhân hóa. Trục tự do - độc đoán chỉ quyền cá nhân. Tự do có nghĩa là tất cả mọi quyền nằm ở cá nhân. Độc đoán nghĩa là nhà nước kiểm soát người dân ở mức cao.

Trong hình sau là tình hình các đảng chính trị ở Đức, được xác định vị trí theo một đánh giá của trang mạng politicalcompass.org từ năm 2005. Bạn hãy tự hỏi: Bạn đứng ở đâu hơn mười năm trước đây?

LUÔN LUÔN CỰC ĐOAN, KHÔNG BAO GIỜ NHẤT QUÁN.

— Walter Benjamin



Chú ý: Trục tả – hữu không chỉ xu hướng chính trị chung, mà chỉ hướng tới kinh tế (tả = quốc hữu hóa, hữu = tư nhân hóa).

MÔ HÌNH HIỆU NĂNG CÁ NHÂN

Làm thế nào để biết liệu bạn có nên thay đổi việc làm hay không?

Nhiều người không hài lòng với công việc của họ. Nhưng làm cách nào đo được sự không hài lòng? Mô hình này giúp họ đánh giá tình trạng công việc.

Bạn hãy tự hỏi mình ba câu hỏi sau vào mỗi tối trong vòng ba tuần, và điền các câu trả lời vào mô hình theo thước đo từ 1 (hoàn toàn không đúng) tới 10 (hoàn toàn đúng):

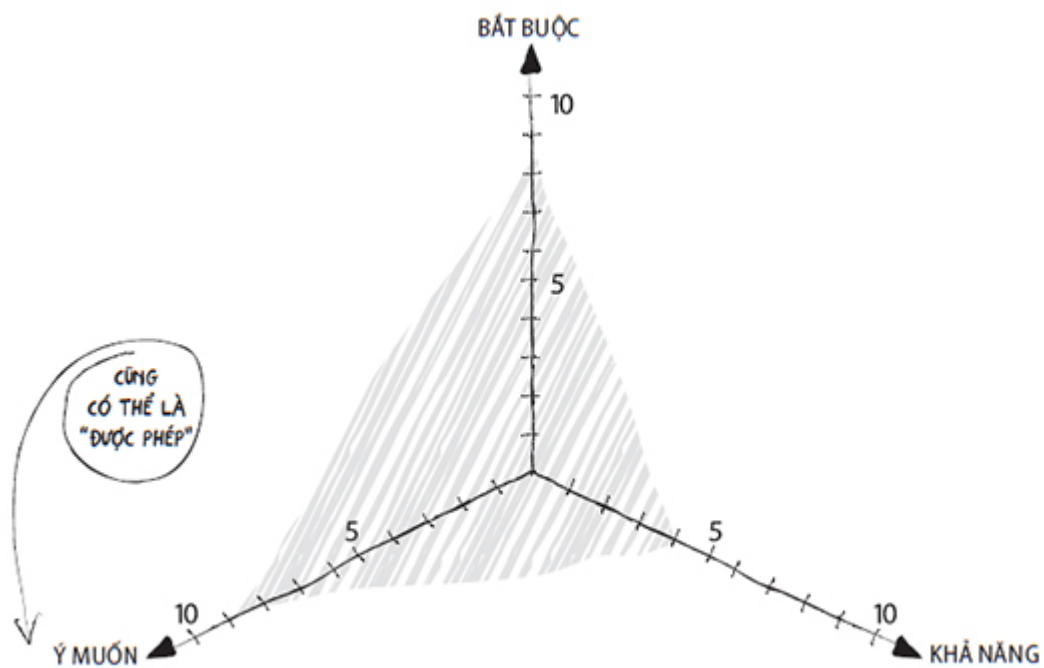
1. Bắt buộc: Các nhiệm vụ hiện tại tôi được giao hay được ra lệnh phải làm như thế nào?
2. Khả năng: Các nhiệm vụ tương ứng với khả năng của tôi tới đâu?
3. Ý muốn: Công việc hiện tại phù hợp với mong muốn của tôi tới đâu?

Sau ba tuần, bạn hãy phân tích hình dạng của các “cánh buồm”. Nếu như chúng đang “chuyển động” thì bạn có một việc làm đa dạng. Nếu như “cánh buồm” lúc nào cũng giống nhau thì bạn hãy tự hỏi những câu hỏi sau đây:

- Tôi muốn gì?
- Tôi có khả năng thực hiện những gì tôi muốn không?
- Tôi có khả năng làm gì?
- Tôi có muốn những gì tôi có khả năng làm không?

NHỮNG GÌ KHÔNG BIẾT THÌ PHẢI HỌC HỎI.

Xem thêm: Mô hình dòng chảy, mô hình dây cao su



Bạn bị ép buộc làm những nhiệm vụ hiện tại tới mức nào? Chúng tương ứng với khả năng của bạn tới đâu? Phù hợp với ý muốn của bạn tới đâu?

MÔ HÌNH HÌNH THÀNH

Tại sao bạn phải biết quá khứ để xây dựng tương lai?

Ở những quyết định chiến lược, chúng ta thường tập trung vào tương lai. Những ước mơ của chúng ta diễn ra ở tương lai, và những hy vọng của chúng ta hướng đến đó.

Nhưng tại sao? Có lẽ vì chúng ta tin rằng có thể xây dựng được tương lai. Tuy nhiên, chúng ta thường quên rằng mỗi tương lai đều có một quá khứ. Và quá khứ đó là nền tảng để tương lai được hình thành.

Đó là lý do câu hỏi quan trọng không phải “Tôi vẽ tương lai ra sao?” mà là “Làm sao tôi tạo được một mối liên kết, một sự chuyển tiếp giữa lịch sử (của một doanh nghiệp/một dự án/một con người) với tương lai?” Mô hình này được truyền cảm hứng từ hệ thống sơ đồ thị giác được phát triển bởi công ty tư vấn Grove San Francisco, giúp bạn tìm thấy những gì trong quá khứ của bạn là thích hợp, những gì bạn có thể quên đi và những gì bạn nên mang theo từ quá khứ đến tương lai.

Cách tiến hành: Bạn hãy xác định một khung thời gian – ví dụ như năm ngoái, thời đi học, cuộc hôn nhân, quá trình thành lập một công ty cho tới nay – và hãy hồi tưởng về giai đoạn đầu. Sau đó, bạn hãy đi đến những yếu tố sau vào dòng thời gian:

- Những người tham gia
- Các mục tiêu (lúc đó)
- Những thành tựu
- Các trở ngại (đã vượt qua được)
- Bạn đã học được những gì.
- Mô hình được đi đến sẽ cho thấy bạn xem trọng quá khứ tới đâu.

HỒI ỨC LÀ THIÊN ĐÀNG DUY NHẤT MÀ CHÚNG TA KHÔNG THỂ BỊ XUA ĐUỔI RA KHỎI ĐÓ.

— Jean Paul



MỤC TIÊU
(lúc đó)



NHỮNG GÌ HỌC ĐƯỢC



TRỞ NGẠI
(đã vượt qua)



THÀNH TỰU



CON NGƯỜI



Bạn hãy chọn một khung thời gian và ghi lại: Những mục tiêu của bạn là gì? Bạn đã học được những gì? Bạn đã vượt qua được những trở ngại nào? Đạt được những thành tựu nào? Những người nào giữ vai trò quan trọng?

CÁI BẦY TIỀM NĂNG

Tại sao bạn đừng kỳ vọng gì thì tốt hơn?

"Một đứa trẻ có triển vọng" – bất cứ ai từng nghe lời nói này về bản thân mình có thể mừng tượng được điều gì nằm sau cái bầy tiềm năng: phần đầu cả cuộc đời để thực hiện triển vọng đó.

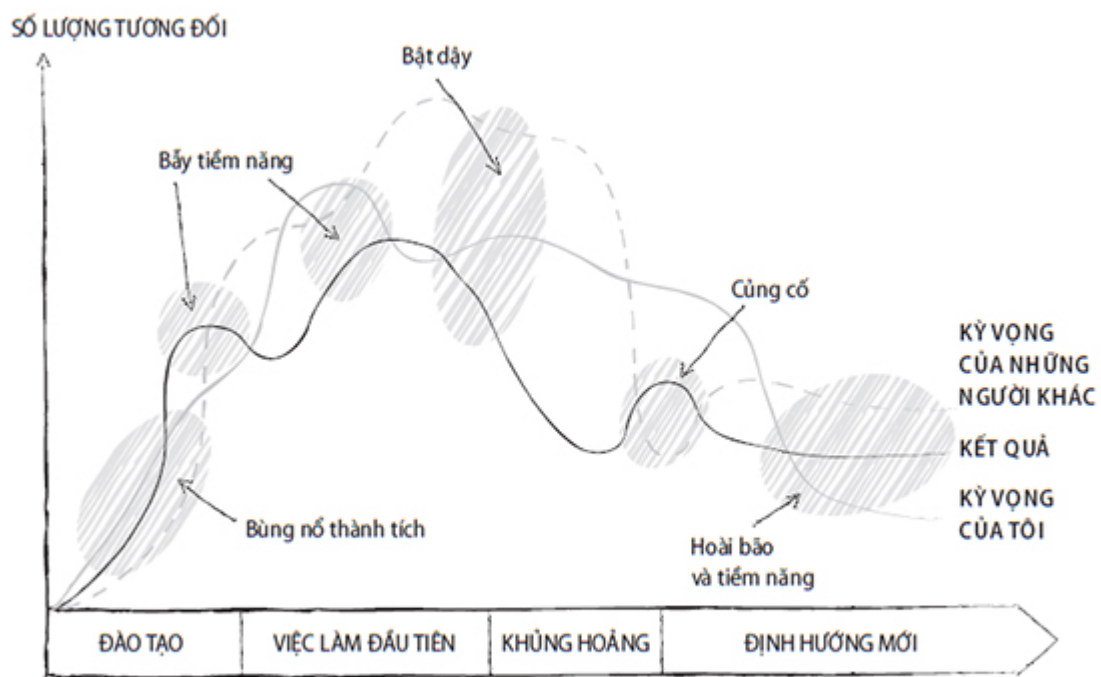
Đây là lời nguyền cho những người tài năng: “Anh cần tìm ra mình thật sự muốn gì.” Người ta bỏ qua những thiếu sót của họ và ngưỡng mộ họ với những thành công mà họ dễ dàng đạt được. Ban đầu, họ nhờ vào liên kết hấp dẫn cũng như đây tai họa giữa tài năng và uy tín. Tuy vậy, điều đó chỉ kéo dài cho tới khi những kẻ ngốc trở nên siêng năng: sau đó, họ phải đứng nhìn chính những người đó vượt qua mặt mình, những người ngày xưa đã từng ngược nhìn họ đầy ganh tị.

Có thể chỉ ra cái bầy tiềm năng một cách chính xác. Trong mô hình này, bạn nhìn thấy ba đường cong:

1. Kỳ vọng của tôi về bản thân
2. Kỳ vọng của người khác về tôi
3. Thành tích thật sự của tôi

Cái bầy mở ra khi kỳ vọng của những người khác và thành tích thật sự cách nhau quá xa. Thông thường, người tài năng cố gắng đi tiếp, cho đến khi tới điểm khủng hoảng. Lời khuyên: Bạn hãy hứa 80, và đưa ra 120.

BẠN CÓ SẴN SÀNG KỲ VỌNG Ở BẠN ÍT HƠN NHỮNG GÌ BẠN NGHĨ RẰNG NGƯỜI KHÁC KỲ VỌNG Ở BẠN KHÔNG?



Mô hình biểu hiện ba đường cong: kỳ vọng của tôi, kỳ vọng của người khác và kết quả. Khi ba đường này cách nhau quá xa thì bạn đã vướng phải cái bẫy tiềm năng.

MÔ HÌNH CÂN BẰNG VIỆC LÀM VÀ CUỘC SỐNG

Tại sao công việc là chuyên nghỉ mát mới?

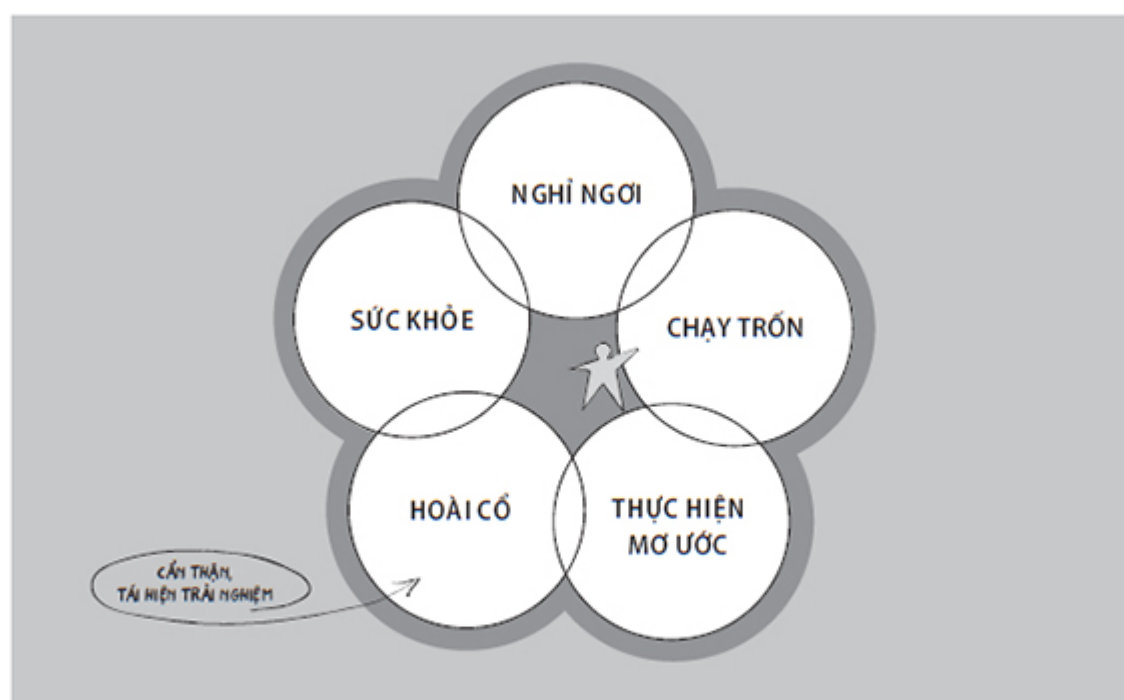
Tỷ lệ giữa công việc và cuộc sống cá nhân là không thể đo đếm được. Những gì vị giám đốc cho là “ổn” thì vợ ông ta có thể cho là quá đáng. Nghỉ phép năm được xem là sự b ấ thường cho công sức lao động, mà qua đó người chủ lao động thừa nhận rằng công việc đã gây hại cho nhân viên của ông. Trong cuốn sách Chúng tôi gọi đó là lao động dành cho những người làm việc tự do và linh hoạt, Holm Friebe và Sascha Lobo cho rằng: Sự rạch ròi giữa công việc, giờ nghỉ và nghỉ mát đã lỗi thời. Mục tiêu chính của những người lao động tự do không phải là kiếm tiền, mà là phong cách làm việc do họ tự quyết định, và đi theo những động cơ riêng. Lúc nào cũng làm việc và làm việc ở mọi nơi, người ta luôn tự thuyết phục mình rằng những hình ảnh lý tưởng của mình về công việc và cuộc sống là phù hợp với nhau. Chủ nghĩa Tân Tự do đã phát triển ý muốn tự thể hiện bản thân thành việc tự bóc lột.

Hãy so sánh động lực làm việc của bạn với hình minh họa sau. Bạn sẽ nhận thấy rằng những kỳ vọng về thời gian rảnh rỗi của bạn không khác với những kỳ vọng về công việc là bao nhiêu. Chúng ta hy vọng gì ở một “công việc trong mơ”? Một môi trường tốt, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, chạy trốn căng thẳng trong gia đình, thách thức và tiến bộ trên con đường sự nghiệp. Và cả những hoài niệm về thành tích xuất sắc của chính bạn trong quá khứ.

LAO ĐỘNG LÀ LỜI NGUYỄN CỦA GIAI CẤP NHẠU NHỆT.

— *Oscar Wilde*

Xem thêm: Mô hình dòng chảy



Mô hình biểu hiện năm ý muốn đặc trưng cho một chuyến đi nghỉ mát trong mơ. Và bạn chờ đợi gì ở công việc tương lai? Hãy so sánh.

MÔ HÌNH TINH TẾ CỦA MARK BUCHANAN

Tại sao cách trao đổi lại quan trọng?

Chúng ta đều biết rằng thông tin không bao giờ đi đến nơi mà chúng ta cần phải đến, các phòng ban chống lại thay vì giúp đỡ lẫn nhau, và các bậc quản lý đưa ra những quyết định dựa trên những chiến lược nghe có vẻ hay thay vì dựa trên những sự kiện thực tế. Nhà lý luận về tổ chức Elliott Jaques nói rằng: “Quản lý ngày nay giống như khoa học tự nhiên trong thế kỷ XVII. Việc quản lý không dựa vào bất cứ hệ thống duy nhất nào được công nhận.”

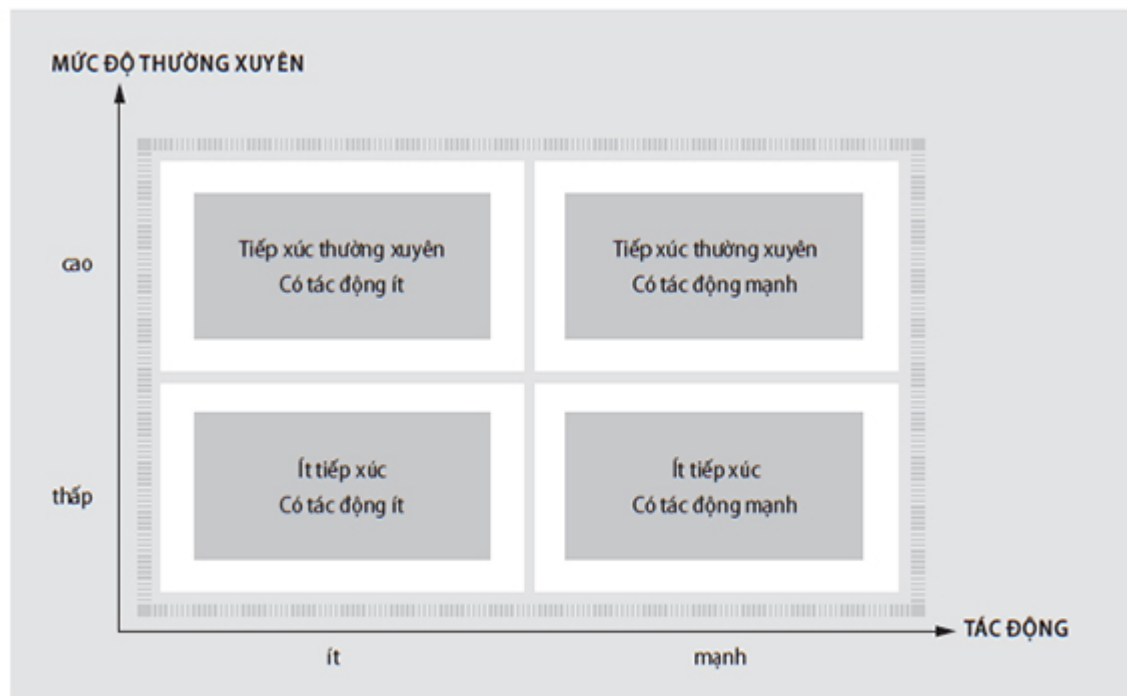
Tại sao có những nhóm làm việc tốt và không tốt? Những khác biệt tinh tế giữa các cơ cấu hoạt động và ngăn chặn nằm ở đâu? Câu trả lời là chúng ta không biết. Những gì chúng ta biết, theo Mark Buchanan, là giao tiếp rất quan trọng cho một môi trường làm việc lành mạnh, và giao tiếp diễn ra ở hai cấp độ: chúng ta nói gì và chúng ta nói như thế nào?

Phòng thí nghiệm MIT Media Lab và nhiều tổ chức khác giám sát các đội ngũ sáng tạo tại một ngân hàng Đức để tìm ra: Ai nói đi đâu với ai? Ai chuyển động khi nào, thường xuyên thế nào và đến đâu? Ai nói với ai bằng giọng điệu nào? Ai bị căng thẳng, thậm chí ai đang sắp kiệt sức?

Những gì Big Brother gọi là “khai thác thực tế” và trong trường hợp của ngân hàng, đã tiết lộ: Ai thường hay nói chuyện với người khác, và ai đọc nhiều thư điện tử – cá nhân và cho công việc – dường như hạnh phúc hơn và làm việc cũng hiệu quả hơn những người chỉ tập trung vào công việc.

BẠN TRAO ĐỔI VỚI AI NHIỀU NHẤT?

BẠN TÔN TRỌNG Ý KIẾN CỦA AI NHẤT?



Bạn thường trao đổi với ai và những cuộc trao đổi đó có kết quả gì? Bạn hãy sắp xếp những cuộc trao đổi với đồng nghiệp vào ma trận.

MÔ HÌNH MỤC TIÊU MẠNG LƯỚI

Bạn bè tiết lộ những gì về bạn?

Bạn có thể kể ra năm người bạn tốt nhất không? Bạn có thể nói ai là người bạn trao đổi thường xuyên nhất không? Và bạn có thể kể ra những người quen của bạn giống nhau ở điểm nào không?

Mô hình này sẽ sắp xếp lại những người quen của bạn từ danh bạ điện thoại. Bạn hãy xem lại danh sách người quen của bạn và phân loại họ theo các tiêu chuẩn sau: bạn gặp ai thường xuyên thế nào, và xếp người đó vào nhóm nào (bạn bè, người thân, người quen hay đồng nghiệp).

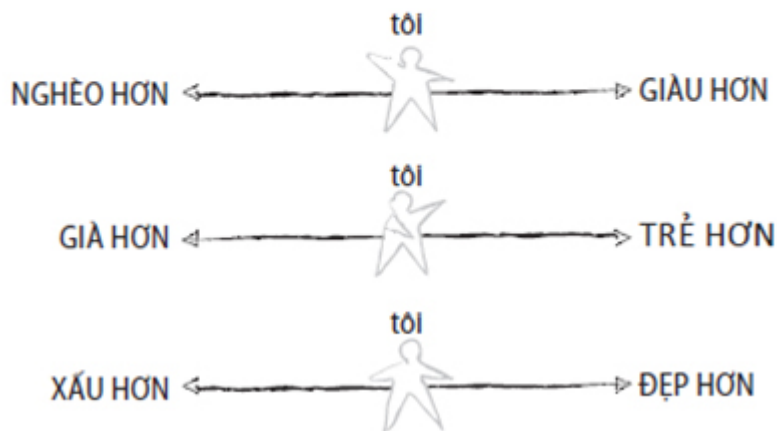
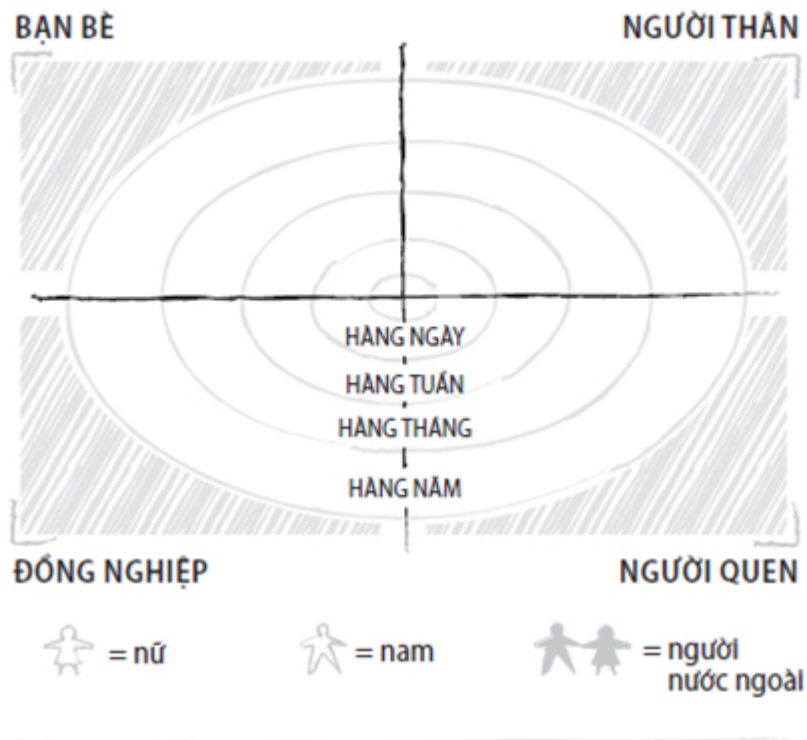
Và dĩ nhiên đây cũng rất thú vị: xem lại danh bạ và ghi chú:

- Bao nhiêu người giàu hơn bạn, bao nhiêu người nghèo hơn bạn?
- Bao nhiêu người trẻ hơn và bao nhiêu người già hơn bạn?
- Bao nhiêu người bạn cho rằng hấp dẫn hơn bạn và bao nhiêu người kém hấp dẫn hơn bạn?
- Bao nhiêu người trong nước, bao nhiêu người ở nước ngoài?

NGƯỜI ĐÀN ÔNG KHÔNG DÀNH THỜI GIAN CHO GIA ĐÌNH THÌ KHÔNG THỂ LÀ MỘT NGƯỜI ĐÀN ÔNG THẬT SỰ.

— Don Corleone

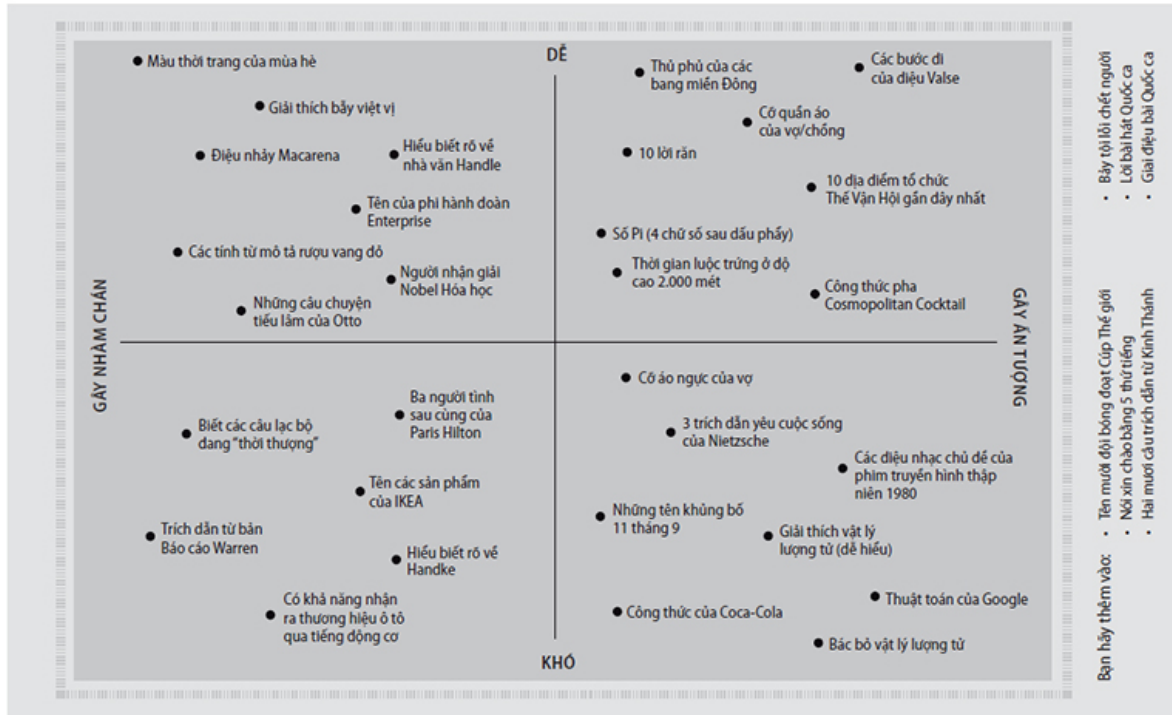
Xem thêm: Mô hình phả hệ



Hãy điền vào mô hình những người bạn và đồng nghiệp, bạn thường xuyên gặp họ ở mức nào. Bạn muốn gặp ai thường xuyên hơn? Và bạn muốn gặp ai ít hơn?

MÔ HÌNH KIẾN THỨC HỒI HỢT

Người ta cần phải biết tất cả những điều gì?



Kiến thức có thể gây ấn tượng hoặc nhàm chán cho người khác. Bạn có thể biết điều đó không? Hãy bắt đầu với góc bên phải.

**TÔI HIỂU NGƯỜI KHÁC TỐT HƠN NHƯ
THẾ NÀO**

MÔ HÌNH PHO MÁT THỤY SĨ

Sai lầm xảy ra như thế nào?

Ai cũng từng phạm sai sót nhưng có người rút kinh nghiệm từ chúng, trong khi có người lặp lại chúng. Dưới đây là những gì bạn cần biết về sai lầm:

Có nhiều loại sai lầm khác nhau:

1. Sai lầm thật sự – xảy ra khi thực hiện một phương pháp sai lầm
2. Sơ suất – xảy ra khi một phần của quá trình bị quên
3. Lầm lẫn – xảy ra khi thực hiện sai một phương pháp đúng

Sai lầm xảy ra ở nhiều cấp độ khác nhau:

1. Dựa trên kỹ năng
2. Dựa trên các quy tắc
3. Dựa trên kiến thức

Có nhiều yếu tố góp phần vào sai lầm:

1. Những người tham dự – sếp, đồng nghiệp, đồng nghiệp, bạn bè
2. Các điều kiện kỹ thuật – trang thiết bị, nơi làm việc
3. Các yếu tố về tổ chức – nhiệm vụ, phân chia thời gian
4. Các yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài – thời gian, tình hình kinh tế, tinh thần, thời tiết.

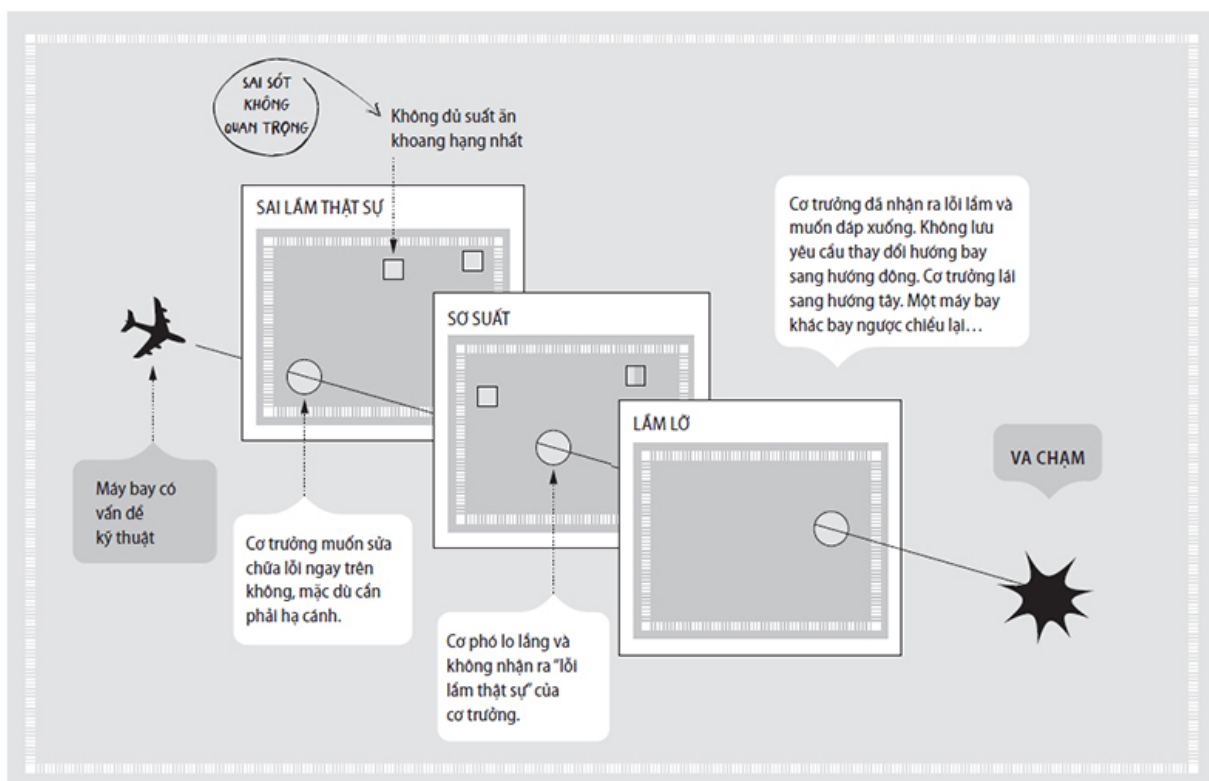
Mô tả ẩn tượng nhất về nguyên nhân và hậu quả của sai lầm là mô hình con người – lỗi lầm, hay còn gọi là mô hình Pho mát Thụy Sĩ của James Reason (1990). Mô hình này so sánh các mức độ khác nhau mà sai lầm có thể xảy ra, với những lát pho mát Emmental. Trong một thế giới không có sai lầm thì pho mát sẽ không có lỗ hổng. Nhưng trong thế giới thực, pho mát được cắt ra thành từng lát mỏng, và mỗi lát đều có nhiều lỗ ở những vị trí khác nhau. Hãy tưởng tượng các lỗ như ống dẫn cho các sai lầm. Một sai lầm không được chú ý hay không quan trọng nếu chỉ đâm thủng một lỗ trên một lát pho mát. Nhưng nó có thể dẫn đến thảm họa nếu các lỗ ở các lát cắt

khớp nhau và sai lầm đi qua tất cả các lỗ. Mô hình này được áp dụng trong lĩnh vực y tế và hàng không – và ở bất cứ nơi nào sai lầm có thể gây hậu quả chết người.

KINH NGHIỆM LÀ CÁI TÊN MÀ AI CŨNG GÁN CHO CÁC LỖ LẦM CỦA MÌNH.

— Oscar Wilde

Xem thêm: Mô hình tối ưu hóa kết quả



Hình minh họa cho thấy đi đầu gì sẽ xảy ra khi sai lầm xuất hiện ở trên với ba mức độ khác nhau, và có ba “lỗ trên lát pho mát”: 1. Cơ trưởng phạm lỗi. 2. Cơ phó phản ứng sai.

KIM TỰ THÁP MASLOW

Bạn thật sự cần gì, bạn thật sự muốn gì?

"Ba câu hỏi quan trọng nhất", bộ phim Đức Hierankl bắt đầu như vậy: "Bạn có quan hệ tình dục không? Bạn có gia đình không? Bạn có chuyên động không? Ba câu trả lời "có" là thiên đàng, hai lần trả lời "có" là những gì bạn cần để được hạnh phúc, và một lần trả lời "có" là thứ bạn cần để tồn tại." Bộ phim thật tệ, nhưng các câu hỏi thì thật tuyệt.

Năm 1943, nhà tâm lý học Abraham Maslow công bố một mô hình "cấp bậc nhu cầu". Ông phân loại nhu cầu của con người như sau:

- Nhu cầu sinh lý (ăn, ngủ, sưởi ấm, tình dục)
- An toàn (nhà ở, công việc ổn định, sức khỏe, được bảo vệ trước những nguy hiểm)
- Quan hệ xã hội (bạn bè, gia đình, tình yêu)
- Xã hội công nhận (địa vị quyền lực, tiền bạc)
- Tự thể hiện (muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng của bản thân, nhận ra tiềm năng cá nhân, tín ngưỡng và tính siêu việt).

Ba yếu tố đầu tiên là nhu cầu cơ bản. Nếu được thỏa mãn thì con người không còn nghĩ về chúng nữa. Yếu tố thứ tư và thứ năm là những nguyện vọng, hay nhu cầu phát triển cá nhân; chúng không bao giờ được thỏa mãn thực sự. Mô hình kim tự tháp sẽ trở nên thú vị khi chúng ta đối chiếu nguyện vọng với nhu cầu cá nhân.

QUY TẮC CHUNG CHO THẾ GIỚI PHƯƠNG TÂY: NHỮNG GÌ CHÚNG TA AO ƯỚC NHIỀU NHẤT LÀ NHỮNG GÌ CHÚNG TA ÍT CẦN TỐI NHẤT.

NHỮNG GÌ CHÚNG TA CẦN

NHỮNG GÌ CHÚNG TA MUỐN



Bạn hãy vẽ kim tự tháp nhu cầu cơ bản của bản thân: Bạn có điều gì? Bạn muốn điều gì?

TƯ DUY NGOÀI CHIẾC HỘP

Làm thế nào để có được những ý tưởng tuyệt vời?

Hiếm có những ý tưởng sáng tạo thật sự, tức là không biến đổi cái có sẵn hoặc áp dụng chúng sang lĩnh vực khác. Ý tưởng sáng tạo thường xuất hiện khi chúng ta rời khỏi vùng an toàn, hoặc khi chúng ta phá vỡ các quy tắc. Chúng ta hãy lấy “vấn đề 9 điểm” ra làm ví dụ, vấn đề này lần đầu xuất hiện trong các tạp chí chuyên về câu đố vào đầu thế kỷ XX.

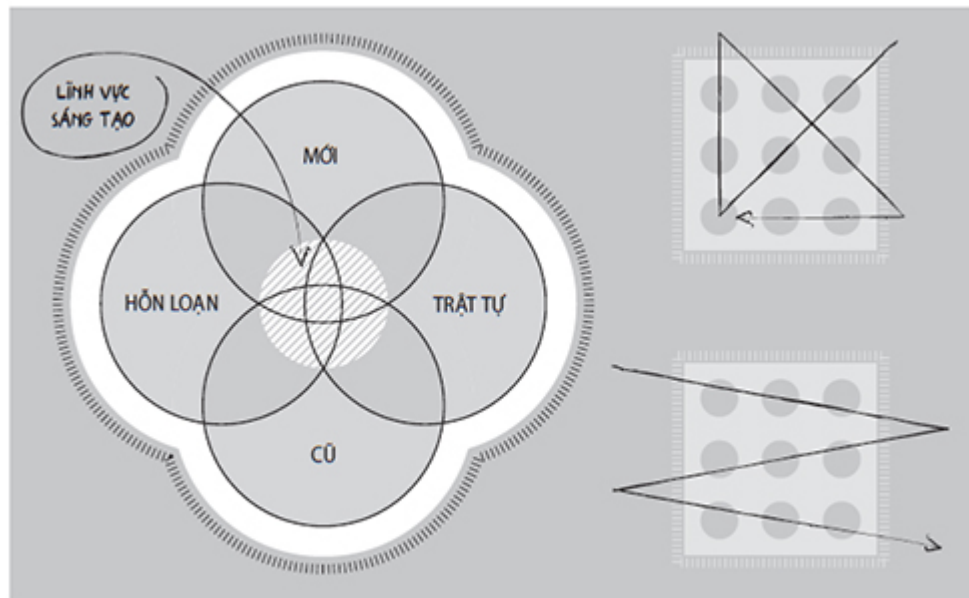
Câu đố: Nối chín điểm với tối đa bốn đường thẳng mà không nhấc bút lên.

Giải pháp: Mẹo nằm ở chỗ vẽ những đường thẳng ra ngoài ô vuông.

Câu đố này thường được đưa ra làm ví dụ cho lối suy nghĩ sáng tạo. Nhưng đừng nên kết luận quá sớm, bởi Peter Suedfeld – Giáo sư Tâm lý học thuộc Đại học British Columbia, đã quan sát thấy một điều hết sức ngạc nhiên. Ông phát triển “Restricted Environmental Stimulation Technique” (REST) là phương pháp cô lập các kích thích từ môi trường mà trong đó con người ở những gian phòng đóng kín, không bị kích thích về thị giác và thính giác. Suedfeld nhận thấy những người tham gia thí nghiệm không hề mất trí mà trái lại: huyết áp của họ giảm xuống, tinh thần của họ tốt lên, thậm chí họ còn trở nên sáng tạo hơn.

MỘT NGƯỜI TƯ DUY NGOÀI CHIẾC HỘP THÌ TỐT HƠN LÀ TƯ DUY TRONG MỘT CHIẾC HỘP.

Xem thêm: Hộp hình thái học và SCAMPER



Trái: "ngoài chiếc hộp" thường nằm trong phần giao nhau giữa cái đã biết và cái chưa biết.
 Phải: 2 cách nối 9 điểm bằng 4 đường thẳng.

MÔ HÌNH MÔI TRƯỜNG SINUS VÀ MÔ HÌNH BOURDIEU

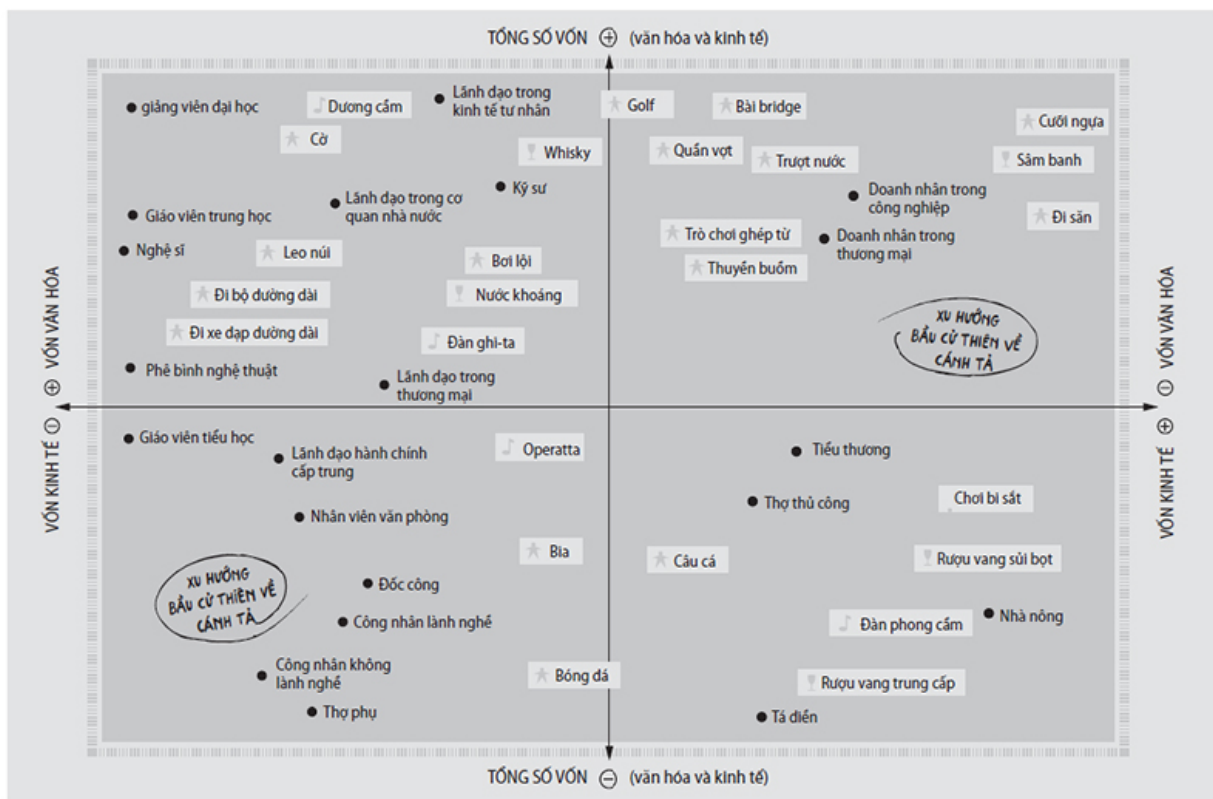
Bạn thuộc về đâu?

Môi trường Sinus là phương pháp tâm lý - hình họa ghi nhận việc con người thuộc về những môi trường khác nhau. Mô hình này thường được sử dụng trong marketing để xác định các nhóm mục tiêu. Ý tưởng được phát triển bởi nhà xã hội học người Pháp Emile Durkheim. Tiếp theo, bạn có thể xem một phiên bản ít được áp dụng hơn của nhà xã hội học người Pháp Pierre Bourdieu, dưới hình thức một mô hình trục. Phân tích về tiêu thụ văn hóa của Bourdieu thách thức chúng ta hãy suy nghĩ về sở thích và tập quán văn hóa sâu xa.

Tính hạn chế của các nhóm Sinus thường hay bị phê phán. Nó không thể trả lời cho câu hỏi: “Tôi thuộc tầng lớp nào, nếu cha tôi là tài xế xe buýt, mẹ tôi là dân hippie, bản thân tôi là nhà thiết kế thời trang, trong thời gian rảnh rỗi tôi đi chơi với bạn bè trong câu lạc bộ golf?” Tính phổ biến của mô hình có thể được giải thích bằng nguyên tắc Lock-in: khi đã quen thuộc với điều gì đó, chúng ta không muốn thay đổi các thói quen, ngay cả khi được giới thiệu với điều tốt hơn.



Bạn thấy mình đứng ở đâu? Cha mẹ bạn ở đâu? Và bạn muốn thấy mình đứng ở đâu?



Mô hình Bourdieu: Bạn thấy mình ở đâu? Cha mẹ bạn ở đâu? Và bạn muốn thấy mình ở đâu?

MÔ HÌNH HỌC VÒNG LẶP ĐÔI

Bạn học từ những lỗi lầm của bạn như thế nào?

Học vòng lặp đôi nghĩa là suy nghĩ về hành vi của mình và học hỏi từ đó. Lý thuyết này dựa trên công trình của nhà lý thuyết hệ thống Heinz von Foerster và Niklas Luhmann, dựa trên ý tưởng “quan sát sự quan sát”. Nói chính xác thì đó không phải là một mô hình, mà là một kỹ thuật để hiểu biết tốt hơn. Làm thế nào làm chủ được kỹ thuật này? Rất đơn giản: bạn phải học cách quan sát những người đang quan sát trực tiếp.

Những người quan sát trực tiếp nhìn sự vật bởi chúng xuất hiện trước họ. Đối với họ, thế giới đã hiện hữu ở đó. Những người quan sát sự quan sát, thì ngược lại, quy những gì người quan sát trực tiếp thấy về việc người này nhìn như thế nào. Ví dụ, bạn chỉ trích trọng tài bóng đá vì đưa ra một quyết định sai lầm, bạn là người quan sát thứ hai: quan điểm của bạn khác với trọng tài vì bạn không tham gia vào trận bóng và nghĩ rằng mình có phán quyết tốt hơn.

Trong suốt hành vi quan sát, người quan sát đầu tiên không nhận thức được cách họ quan sát – đó là điểm mù của họ. Nhận ra điểm mù này tạo nên sự hiểu biết tốt hơn cho người quan sát thứ hai. Họ có khả năng chỉ ra cho người quan sát trực tiếp cách quan sát khác, dẫn đến việc nhìn nhận sự việc cũng khác đi.

Từ những ý tưởng về quan sát đó, nhà tâm lý học Chris Argyris và nhà triết học Donald Schön đã phát triển phương pháp “học vòng lặp đôi”. Trong trường hợp tốt nhất, vòng lặp đơn (quan sát trực tiếp) là thực hành tốt nhất. Điều gì đó hoạt động tốt nhất khi không bị thay đổi, chỉ cần lặp lại. Trong trường hợp xấu nhất, đó là thực hành tồi tệ nhất – những sai lầm bị lặp lại, hoặc vấn đề được giải quyết mà không lưu lại cách thức giải quyết cho lần sau.

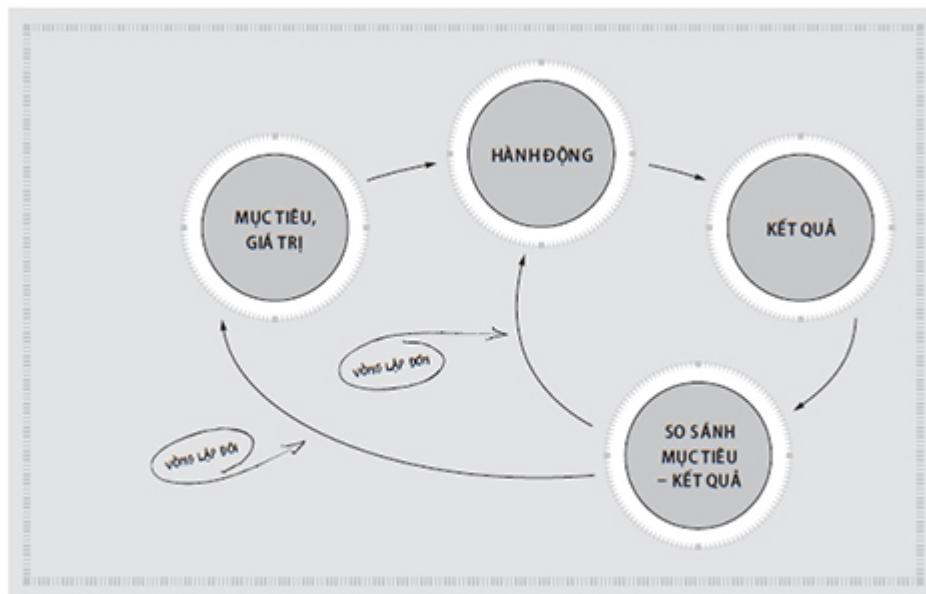
Trong mô hình học vòng lặp đôi, bạn suy nghĩ và đặt câu hỏi về những gì bạn đang làm, và cố gắng phá vỡ khuôn mẫu riêng của bạn, không phải đơn

giản là làm đi đâu gì đó khác, mà bằng cách suy nghĩ về việc tại sao bạn lại làm cách này. Mục đích và giá trị đứng sau hành vi của bạn là gì? Nếu bạn thực sự nhận thức được những đi đâu này, bạn sẽ có khả năng thay đổi chúng.

Vấn đề của vòng lặp đôi nằm trong sự khác biệt giữa những gì chúng ta định làm (thuyết tán thành) với những gì chúng ta thật sự làm (thuyết được sử dụng). Nếu chúng ta thật sự muốn thay đổi đi đâu gì đó, thì việc đưa ra cho nhân viên hay cho chính chúng ta các mục tiêu mới hay hướng dẫn hành động mới là không đủ. Những thứ đó chỉ đến với chúng ta trên bình diện mệnh lệnh (thuyết tán thành). Những thay đổi thật sự xảy ra khi chúng ta đánh giá lại những lý do sâu xa hơn, các mục tiêu và giá trị. Đây là những trường lực tác động lên “thuyết được sử dụng”.

CHÚNG TA XỨNG ĐÁNG VỚI NHỮNG GÌ CHÚNG TA CÓ. CHO TỚI CHỪNG NÀO CHÚNG TA THAY ĐỔI NÓ.

Xem thêm: mô hình Hộp Đen, kết cục của các mô hình.



Lần cuối cùng bạn phá vỡ khuôn mẫu quen thuộc và thật sự làm khác đi là lúc nào? Bạn muốn phá vỡ khuôn mẫu nào? Điều gì ngăn cản bạn làm điều đó?

MÔ HÌNH A.I.

Bạn là típ người thảo luận nào?

A.I. là chữ viết tắt của “Appreciative Inquiry”, và là tên gọi của một phương pháp xuất phát từ chuyên gia quản lý người Mỹ David Cooperrider. Trong phương pháp này người ta tập trung vào thế mạnh, thuộc tính tích cực và tiềm năng của một doanh nghiệp hay một cá nhân, thay vì các điểm yếu. “Đi đâu gì đang diễn ra rất tốt lúc này?” thay thế cho câu hỏi kinh điển “Vấn đề là gì?” Tập trung vào điểm yếu mang lại một ấn tượng tiêu cực ngay từ đầu.

Người nào, hệ thống nào, sản phẩm nào, ý tưởng nào cũng có lỗi. Trong trường hợp tốt nhất, nhận thức về thực tế này có thể dẫn đến sự theo đuổi đi đâu hoàn hảo. Nhưng trong nhiều trường hợp, quá tập trung vào các lỗ hổng của một ý tưởng hoặc dự án sẽ dập tắt các cách tiếp cận mở và tích cực. Theo phương pháp này, người ta tiếp tục phát triển một ý tưởng chưa hoàn thiện, thay vì vội vàng loại bỏ nó.

Các nét tính cách thường bộc lộ ra trong cuộc thảo luận. Bốn tuýp người dưới đây được nhận biết qua cách họ phản ứng lại với những lời đề nghị:

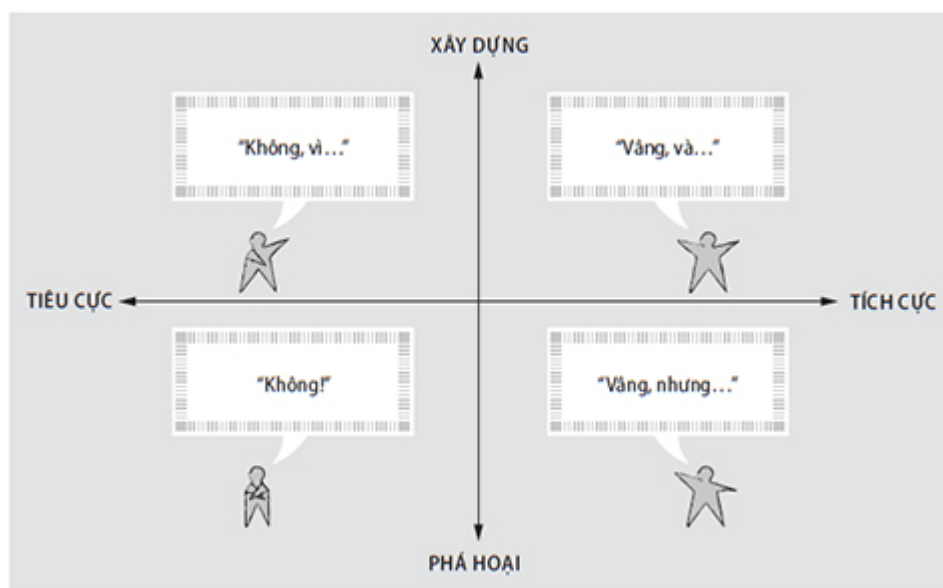
Người tìm ra lỗi lầm: “Ý tưởng này hay, nhưng...”

Người độc tài: “Không!”

Người thích giảng giải: “Ý tưởng này không tốt vì...”

Người tư duy theo A.I.: “Đúng vậy, và chúng ta còn có thể...”

TÔI TƯ DUY, NÊN TÔI TỒN TẠI.



Trong lần thảo luận kế tiếp, bạn hãy lưu ý cách mỗi người trình bày quan điểm của mình.

MÔ HÌNH THẾ GIỚI NHỎ

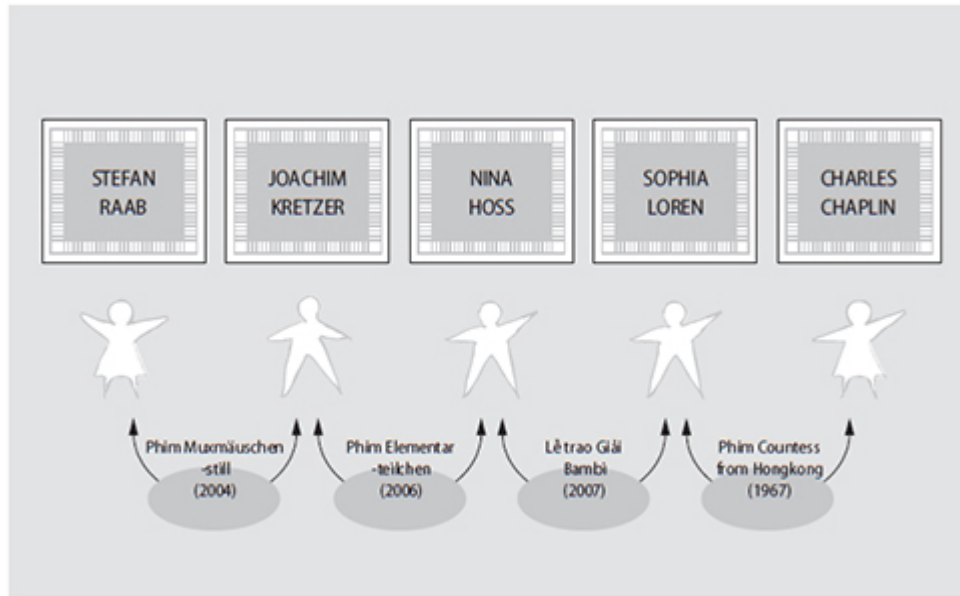
Thế giới thật sự nhỏ tới đâu?

Năm 1967, nhà xã hội học Stanley Milgram khẳng định rằng mỗi một người trên thế giới này đều gắn kết với một người khác qua một vài cấp độ, tối đa là sáu. Mô hình này trải qua một giai đoạn phục hưng trong những năm 1990 như là trò chơi trong những bữa tiệc: “Tôi biết người nào đó, người này biết ai đó, người đó lại biết người khác...” Bằng cách này, bạn có thể tự gắn kết mình với bất kỳ người nổi tiếng nào trên thế giới, hay bạn có thể kết nối tất cả diễn viên từng xuất hiện trong một bộ phim với nhau. Hết sức ngạc nhiên là Bruno Ganz chỉ cách ngôi sao phim khiêu dâm Traci Lords có hai cấp độ. Traci Lords diễn trong Epicenter (2000) với Mihai Niculescu, và Mihai xuất hiện trong Youth Without Youth (2007) với Bruno Ganz. Nếu bạn không tin đi đâu này thì hãy vào trang mạng oracleofbacon.org.

Nhưng “hiện tượng thế giới nhỏ” chỉ thật sự thú vị khi áp dụng vào marketing lan truyền (viral marketing): bạn quen biết những người nào có thể phổ biến sản phẩm/ý tưởng của bạn? Những mạng xã hội như LinkedIn hay Facebook cho thấy bạn có bao nhiêu bạn bè và bạn biết những người đó qua bao nhiêu người.

VẤN ĐỀ KHÔNG PHẢI LÀ BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ, MÀ LÀ BẠN QUEN BIẾT AI.

Xem thêm: mô hình phả hệ, mô hình tinh tế.



Bạn cách Sophia Loren bao nhiêu bước?

NGUYÊN LÝ PARETO

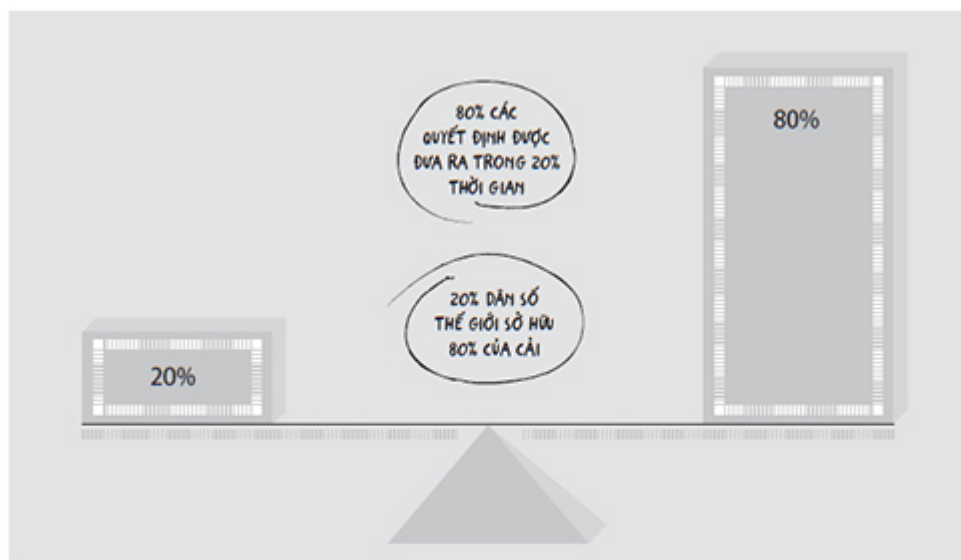
Tại sao 80% đầu ra được tạo nên bởi 20% đầu vào?

Đầu thế kỷ XX, nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto quan sát thấy 80% của cải nằm trong tay 20% người dân. Và đó chưa phải tất cả: 20% những người làm việc thực hiện 80% công việc. 20% tội phạm tiến hành 80% tội ác. 20% người lái ô tô gây ra 80% tai nạn. 20% quỹ phòng vệ sở hữu 80% tài sản. 20% người đến quán bar tiêu thụ 80% đồ uống có cồn. Chúng ta mặc 20% quần áo ở trong tủ và dành 80% thời gian cho 20% bạn bè. Tại các cuộc họp, 80% quyết định được đưa ra trong vòng 20% thời gian, và 20% khách hàng (sản phẩm) chiếm 80% doanh thu của bạn.

Tất nhiên, nguyên lý Pareto không thể đúng cho mọi trường hợp (các nhà toán học ưa thích nguyên tắc 64/4 hơn, vì 80% của 80 là 64, 20% của 20 là 4). Nhưng nếu muốn lập kế hoạch tối ưu cho thời gian của mình thì ta nên biết rằng 20% thời gian được sử dụng sẽ dẫn tới 80% kết quả.

ÍT HƠN LÀ RẤT KHÓ.

Xem thêm: Mô hình Đuôi Dài



Nguyên lý Pareto mô tả hiện tượng thống kê, rằng một số lượng nhỏ những giá trị lớn đóng góp vào tổng giá trị nhiều hơn một số lượng lớn những giá trị nhỏ.

MÔ HÌNH ĐUÔI DÀI

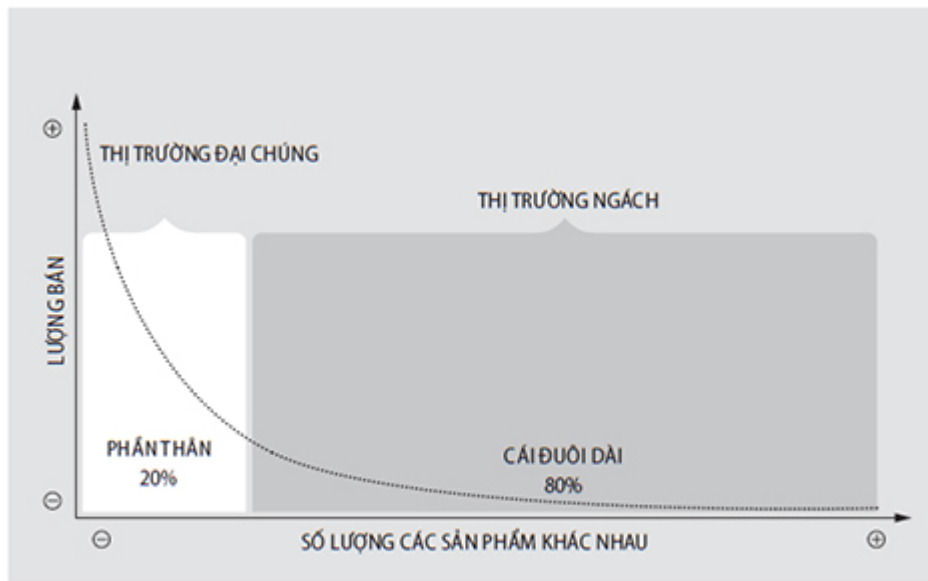
Internet làm đảo lộn nền kinh tế ra sao?

"Nguyên lý Pareto" – cho rằng 20% sản phẩm tạo nên 80% doanh thu – không phải lúc nào cũng đúng. Năm 2004, Tổng Biên tập của tờ Wired, Chris Anderson, khẳng định rằng hầu như tất cả những gì được chào bán trên internet cũng đều bán được, dù sản phẩm có kỳ lạ hay không cần thiết tới đâu. Xuất hiện việc kinh doanh dịch chuyển đến nơi có sự đa dạng thay vì đơn điệu.

Anderson sử dụng một đường cong nhu cầu để minh họa cho lý lẽ của mình. Ở bên trái, đường cong này hướng lên cao. Đây là 20% sản phẩm bán chạy nhất và “bom tấn”. Rồi đường cong giảm dần xuống về bên phải. Đây là những cuốn sách và bộ phim ít được ưa thích hơn. Phần đường cong này mở rộng, bao gồm nhiều sản phẩm hơn phần đỉnh rất nhiều. Và người ta sẽ nghĩ rằng Nguyên lý Pareto là cơ sở cho điều đó: 20% bán chạy nhất tạo ra nhiều lợi nhuận hơn 80% sản phẩm còn lại. Nhưng những con số này lại tiết lộ một điều khác: cái đuôi dài (như Anderson đã gọi) tạo doanh thu nhiều hơn một vài sản phẩm bán chạy.

ÍT HƠN CỦA NHIỀU HƠN.

Xem thêm: Nguyên lý Pareto



Thị trường đại chúng muốn có sản phẩm bán chạy nhất, nhưng cũng có nhu cầu về các sản phẩm ngách. Nhu cầu riêng lẻ có thể thấp nhưng trong tổng số thì các sản phẩm ngách có nhiều giá trị hơn là sản phẩm bán chạy.

MÔ HÌNH MONTE CARLO

Tại sao chúng ta chỉ có thể tiếp cận hiện thực?

Bạn có thể giải thích được số pi (3,1415927...) không, con số này không thể viết ra đầy đủ: tiếp diễn với lượng vô hạn các chữ số thập phân, trong chuỗi số dường như ngẫu nhiên. Tính ngẫu nhiên cũng xuất hiện trong các hiện tượng được dự báo, như sự thay đổi của thời tiết hay trong chuyển động của giá cổ phiếu. Lấy cảm hứng từ thành phố sòng bài Monte Carlo, một phương pháp mô phỏng máy tính được phát triển để tính toán diễn tiến của các hiện tượng không thể tính toán trước được.

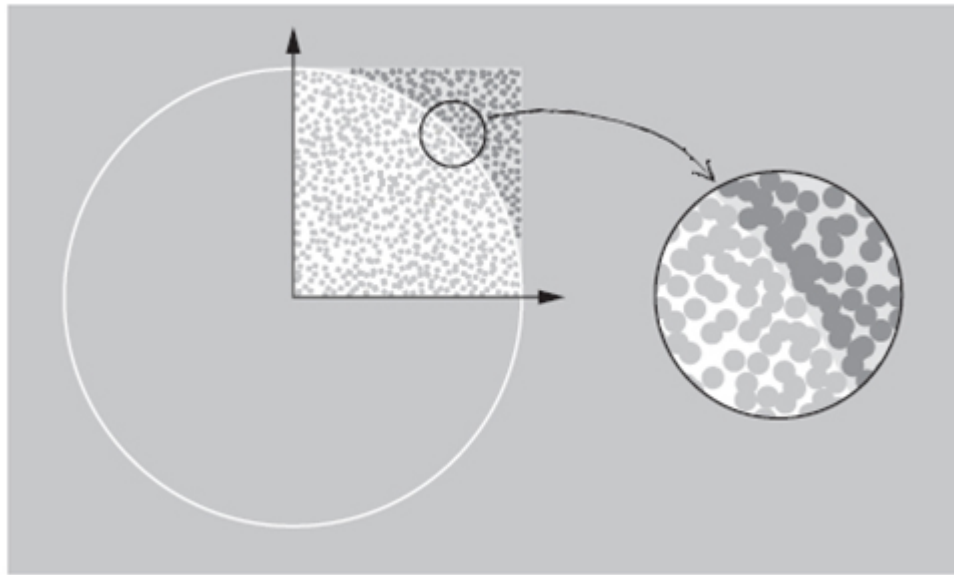
Ví dụ, khi tung súc sắc, bạn biết sẽ ra mặt 1, 2, 3, 4, 5 hay 6. Nhưng bạn không biết mình sẽ có được con số cụ thể nào trước mỗi lượt tung. Mô hình Monte Carlo cũng hoạt động giống như vậy: bằng cách chạy nhiều thử nghiệm dựa trên các mẫu ngẫu nhiên để xác định kết quả, sử dụng phép tính toán xác suất và thống kê.

Tại sao mô hình Monte Carlo lại quan trọng? Vì nó nhắc chúng ta nhớ rằng mô hình không mô tả hiện thực mà chỉ là một sự tiếp cận hiệu lực.

NẾU BIẾT ĐÍCH XÁC MÌNH MUỐN LÀM GÌ THÌ LÀM ĐIỀU ĐÓ ĐỂ LÀM GÌ NỮA?

— **Pablo Picasso**

Xem thêm: Mô hình Hộp Đen, Mô hình Thiên Nga Đen, Kết cục của các mô hình



Trong ví dụ này, bạn muốn dự đoán điểm rơi của một chấm. Để làm vậy, bạn phải để các điểm đen “rơi” ngẫu nhiên xuống một hình vuông và tính xem có bao nhiêu điểm rơi vào trong và bao nhiêu điểm rơi ra ngoài vùng một phần tư hình tròn. Kết quả được xác định theo phương pháp thống kê (nếu phần lớn các chấm rơi vào trong vòng tròn, bạn có thể dự đoán rằng đây là nơi chấm của bạn rơi vào trong tương lai), nhưng vẫn có xác suất sai nhất định.

MÔ HÌNH THIÊN NGA ĐEN

Tại sao bạn không khôn ngoan hơn từ trải nghiệm?

Đây là ba câu hỏi để chúng ta suy ngẫm: Chúng ta biết được mọi thứ bằng cách nào? Chúng ta có thể dự đoán tương lai từ quá khứ không? Tại sao không bao giờ chúng ta mong đợi những điều tồi tệ?

Năm 1912, trong cuốn *The Problems of Philosophy* (tạm dịch: Những vấn đề của Triết học), Bertrand Russell tóm tắt các câu trả lời cho ba câu hỏi này: một con gà nhận được thức ăn hằng ngày cho rằng nó cũng sẽ tiếp tục nhận được thức ăn mỗi ngày. Niềm tin của nó được củng cố rằng con người thật tốt bụng. Không đi đâu gì trong cuộc sống của con gà cho thấy một ngày nào đó nó sẽ bị giết thịt.

Con người chúng ta cũng phải thừa nhận rằng các thảm họa lớn nhất thường hay ập đến hoàn toàn bất ngờ. Đó là lý do tại sao theo Russell, chúng ta nên đặt ra câu hỏi cho những việc thường được coi là hiển nhiên.

Ví dụ, năm 2001 khi hai chiếc Boeing lao vào tòa tháp Trung tâm thương mại, tất cả đều bị sốc – không có dấu hiệu nào cho thấy việc đó có thể xảy ra. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian sau ngày 11 tháng 9 thì ngược lại, dường như mọi điều đều hướng đến vụ khủng bố này.

Tác giả người Libanon Nassim Nicholas Taleb gọi hiện tượng này – việc chúng ta không có khả năng dự đoán tương lai từ quá khứ – là “Thiên nga đen”. Ở phương Tây, người ta vẫn cho rằng tất cả thiên nga đều có màu trắng. Cho tới thế kỷ XVII, các nhà khoa học tự nhiên phát hiện ra một giống thiên nga đen. Điều không thể tưởng tượng cho tới lúc đó bỗng trở thành điều hiển nhiên.

Luận điểm “Thiên nga đen” của Taleb thật ra không phải một mô hình, nó là một lời phủ nhận quan hệ nhân quả, đồng thời là lời nhắc nhở mang tính cảnh báo, rằng chúng ta không nên bám chặt vào những cột trụ đang chao đảo.

Những chú thiên nga đen – các sự kiện bất ngờ – trong cuộc đời bạn là gì và chúng xuất hiện khi nào?

Xem thêm: Mô hình Hộp Đen, Kết cục của các mô hình

VỰC THẨM – MÔ HÌNH KHUẾCH TÁN

Tại sao mọi người đều có một cái iPod?

Tại sao có những ý tưởng, đôi khi rất ngớ ngẩn, lại thắng thế và trở thành xu hướng, trong khi những ý tưởng hoành tráng khác chỉ nở rộ trong chốc lát, rồi tàn lụi và biến mất trước công chúng.

Sự lan truyền của một ý tưởng hay một sản phẩm được các nhà xã hội học gọi là “khuếch tán”. Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về khuếch tán là phân tích của Bruce Ryan và Neal Gross về sự lan truyền của giống ngô lai trong những năm 1930 ở quận Greene, Iowa. Giống ngô mới vượt trội hơn các giống ngô cũ về mọi mặt. Dù vậy, nó vẫn cần tới 22 năm để được chấp nhận rộng rãi.

Các nhà nghiên cứu gọi những người nông dân chuyển sang trồng giống ngô mới ngay từ năm 1928 là “những người đổi mới”, và nhóm đông hơn bị nhiễm bởi họ, là “những người thích nghi sớm”. Họ là những người dẫn đầu dư luận, được tôn trọng, đã quan sát thí nghiệm của những người đổi mới và sau đó tham gia với họ. Cuối những năm 1930, họ được quan sát bởi “số đông nghi ngại” – những người không bao giờ thay đổi đi đâu gì trước khi người khác làm trước và đạt được thành công. Nhưng rồi họ cũng bị “virus ngô lai” lây nhiễm và cuối cùng chuyển sang những người bảo thủ đến cùng, những người “tụt hậu”.

Chuyển sang đồ thị, sự phát triển này mô tả một đường cong: Lúc đầu nó tăng lên chậm chạp và rồi đạt đến điểm then chốt của bất kỳ lần đưa sản phẩm mới nào vào thị trường, điểm mà nhiều sản phẩm đã thất bại ở đó. Điểm then chốt của bất cứ sự đổi mới nào là sự chuyển tiếp từ những người thích nghi sớm sang những người nghi ngại, điểm này được gọi là “vực thẩm”. Theo nhà xã hội học Hoa Kỳ Morton Grodzisk, nếu những người thích nghi sớm thành công trong việc mang sự đổi mới qua được vực sâu đến với số đông nghi ngại thì chu kỳ lan truyền sẽ đạt đến “điểm giới hạn”. Từ đó, đường cong sẽ tăng lên rất nhanh khi số đông tiếp nhận sản phẩm, và lại giảm xuống khi chỉ còn lại những người tụt hậu.

Với những đổi mới công nghệ như iPod hay iPhone, chu kỳ được mô tả ở trên rất ngắn. Điều thú vị là những người thích nghi sớm quay lưng lại với sản phẩm ngay sau khi họ mang nó đến với số đông then chốt, để tìm kiếm sản phẩm mới tiếp theo.

ĐẦU TIÊN, HỌ PHÓT LỜ BẠN,

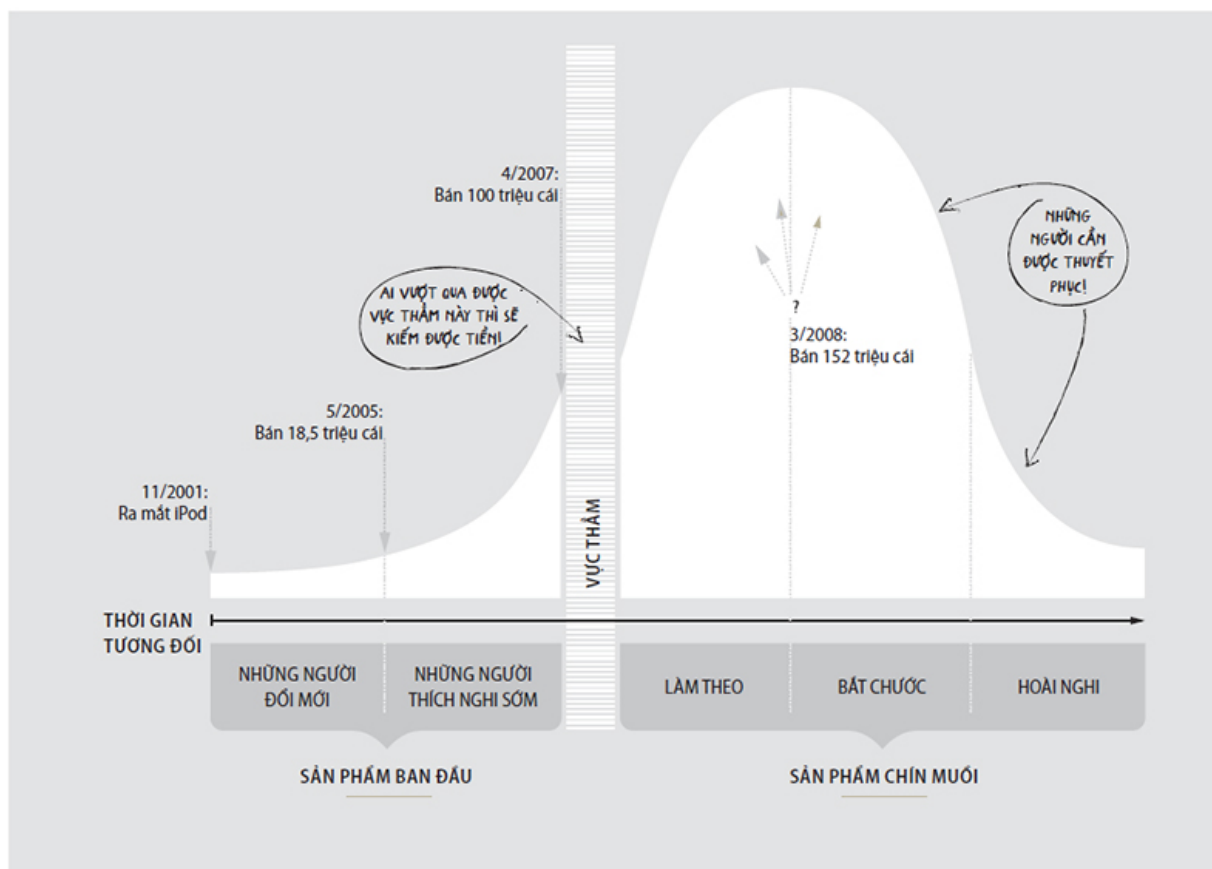
RỒI HỌ CƯỜI BẠN,

RỒI HỌ CHỐNG LẠI BẠN,

RỒI BẠN CHIẾN THẮNG.

— Mahatma Gandhi

Xem thêm: Mô hình Đuôi Dài, Nguyên lý Pareto



Lấy iPod làm ví dụ, mô hình cho thấy đường cong đặc trưng của lần ra mắt sản phẩm vào thị trường. Bạn mua iPod vào điểm nào của đường cong?

MÔ HÌNH HỘP ĐEN

Tại sao niềm tin dần thế chỗ kiến thức?

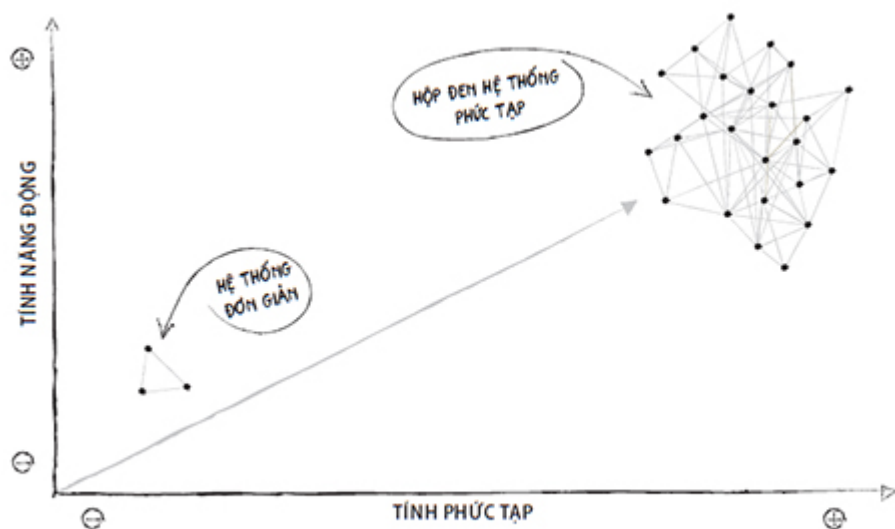
Có một điều không thể tranh cãi là: thế giới ngày càng phức tạp hơn. Trắng và đen, tốt và xấu, đúng và sai đã bị thay thế bởi những cấu trúc phức tạp mà không còn mấy ai hiểu thấu.

Với tốc độ ngày càng nhanh và độ phức tạp ngày một tăng, những gì chúng ta thực sự biết – tức là thực sự nắm bắt và thấu hiểu được – ngày càng ít đi. Cho tới những năm 1980, giáo viên vẫn còn cố gắng giải thích cho học trò cách máy tính hoạt động với mã nhị phân. Ngày nay, chúng ta không còn hiểu được phần lớn những gì ở quanh ta, ví dụ như điện thoại di động, iPod. Và ngay cả khi có ai đó cố gắng giải thích về mã DNA, thì có lẽ điều đó vẫn vượt quá khả năng của chúng ta. Điều đó có nghĩa là gì?

Chúng ta ngày càng bị bao quanh bởi những chiếc hộp đen, bởi những kết cấu phức tạp mà chúng ta không hiểu được, ngay cả khi có ai đó giải thích. Không hiểu được những gì bên trong chiếc hộp đen, nhưng chúng ta vẫn dựa trên đầu vào và đầu ra của chúng để ra quyết định. Phần mà chúng ta phải tin tưởng nhưng không hiểu ngày càng tăng. Qua đó, những người giải thích có tầm quan trọng cao hơn là lời giải thích của họ.

TRONG TƯƠNG LAI CHÚNG TA PHẢI THUYẾT PHỤC MỌI NGƯỜI BẰNG HÌNH ẢNH VÀ CẢM XÚC NHIỀU HƠN THAY VÌ BẰNG LÝ LUẬN.

Xem thêm: mô hình Thiên Nga Đen



Tốc độ của quá trình cũng tăng lên như tính phức tạp. Chúng ta thường không còn hiểu được những lời giải thích ngày càng phức tạp hơn.

MÔ HÌNH ĐỊA VỊ

Bạn làm thế nào để nhận ra người thắng cuộc?

Bạn có từng ước mình được sinh ra trong đặc quyền, hoặc khá giả hơn một chút, chúng ta đều có những nguyện vọng xã hội. Nhưng làm thế nào chúng ta nhận ra sự phân biệt giai cấp và địa vị xã hội?

Mô hình thể hiện hai trục: “Bạn tiêu xài như thế nào” và “Bạn kiếm tiền như thế nào”. Chúng ta xác định bốn nhóm trong ma trận:

1. Người giàu cũ

Có thể được miêu tả bởi sự gắn bó với những quy ước truyền thống cũ trong việc đối mặt với sự thay đổi của thế giới. Họ dùng hai chiếc xe Rolls-Royce giống hệt nhau vì e ngại rằng mọi người sẽ nói họ khoe khoang. Họ chi hàng triệu đô-la cho việc từ thiện để trấn an lương tâm. Có đôi chút kỳ lạ về bản thân họ.

2. Con của những người giàu cũ

Những bản sao chép kiếm tìm một sự nhận dạng chưa từng tồn tại. Không giỏi việc gì cả.

3. Nhà giàu mới nổi

Tiêu tiền như rác và lộ liễu để ai cũng nhận thấy. Biểu tượng cho địa vị xã hội của nhóm này là chiếc xe thể thao đa dụng không lồ. Nhưng xu hướng quá khích của họ khiến người ta ngờ rằng mọi việc sẽ chóng kết thúc.

4. Xe thể thao đa dụng xanh

Sự nghiệp sáng tạo, lối sống có tổ chức và chiếc xe thể thao đa dụng chạy diesel, tuyên bố về một sự toàn cầu hóa mà trong đó người tốt là những người thắng cuộc. Động cơ của họ cho một lối sống bền vững chính là lợi thế riêng của họ, không phải vì lương tâm bị cắn rứt. Họ không từ bỏ sự xa

xỉ, bởi ngày nay xa xỉ nghĩa là xanh. Hình ảnh ẩn dụ của giới tinh hoa mới này là chiếc ô tô thể thao đa dụng xanh: xa xỉ bền vững.

NGƯỜI NGHÈO MUỐN GIÀU CÓ,

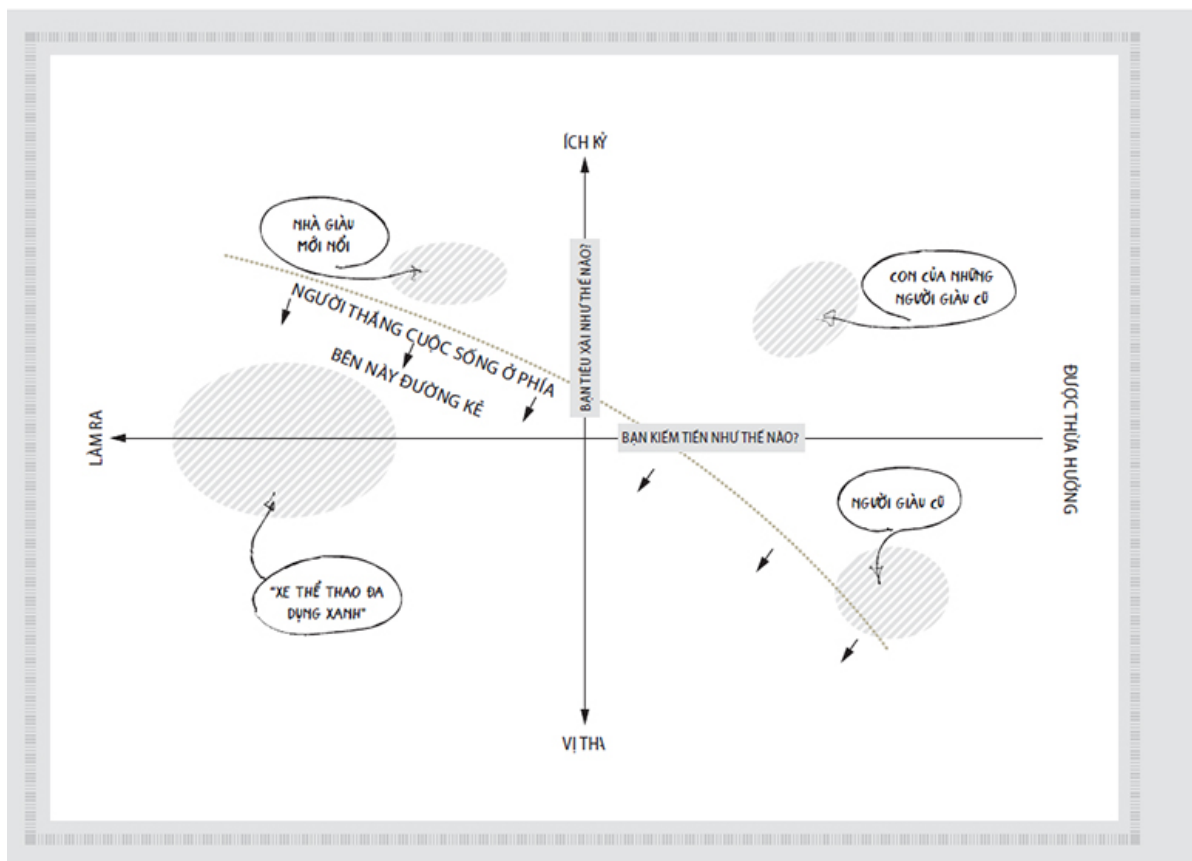
NGƯỜI GIÀU CÓ MUỐN

HẠNH PHÚC, NGƯỜI CÔ ĐƠN

MUỐN KẾT HÔN VÀ NGƯỜI

KẾT HÔN MUỐN CHẾT.

— Ann Landers



THẾ LƯƠNG NAN CỦA TÙ NHÂN

Khi nào tin tưởng thì có lợi?

Tục ngữ có câu: Tin bọm mất bò, tin bạn mất vợ. Nhưng đi đâu đó có đúng không? Đây là câu đố có thể đưa ra câu trả lời.

Hai người bị nghi ngờ đã cùng nhau phạm tội. Hình phạt cao nhất cho tội phạm phải là 10 năm. Hai nghi phạm bị giam giữ riêng biệt, và nhận được cùng một thỏa thuận: nếu một người thú nhận cả hai đã phạm tội và người còn lại vẫn không khai báo, thì cáo buộc chống lại ông sẽ được gỡ bỏ – người kia phải ngồi tù hết 10 năm. Nếu cả hai quyết định im lặng thì chỉ có những bằng chứng đủ để bắt giữ cả hai trong vòng 2 năm. Ngược lại, nếu cả hai đều thú nhận thì mỗi người đều phải ngồi tù 5 năm. Các nghi phạm không thể thỏa thuận với nhau trước. Họ phải phản ứng ra sao? Họ có nên tin tưởng vào nhau không?

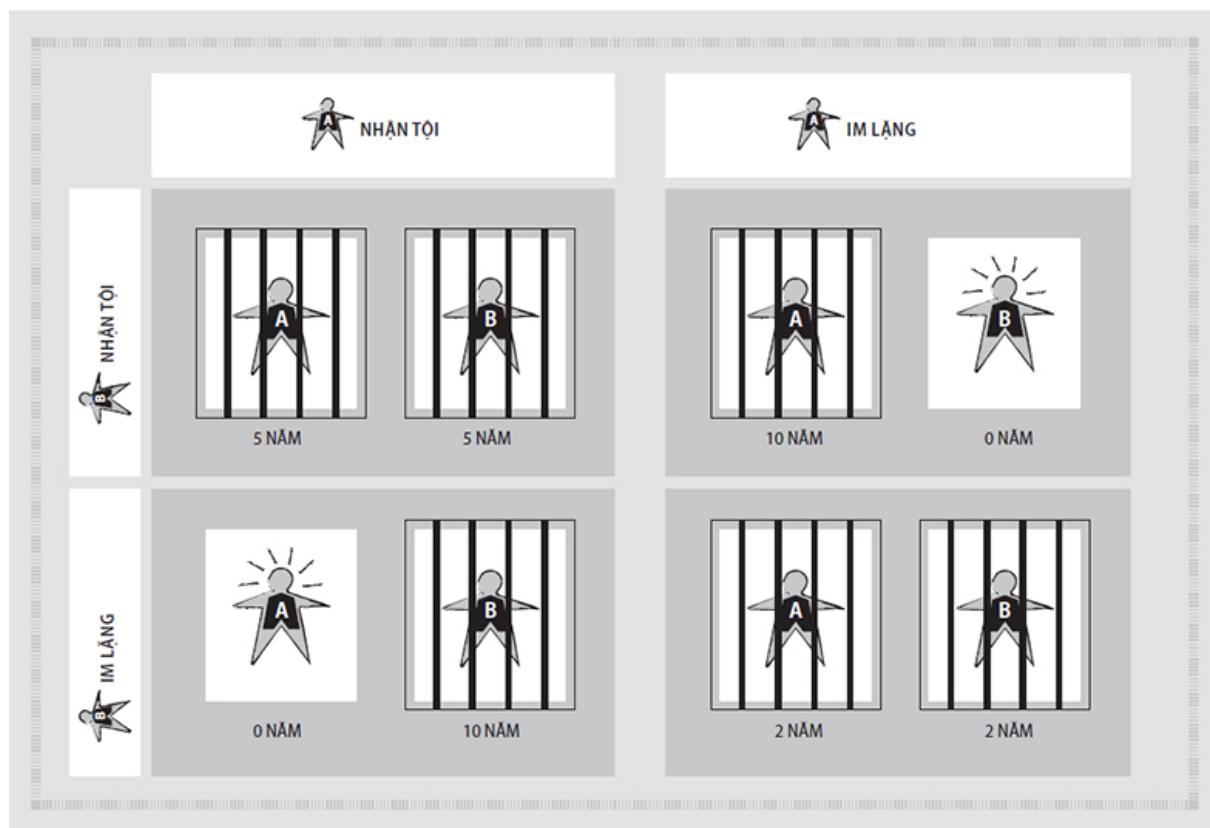
Đây được gọi là “Thế lương nan của tù nhân”, một câu hỏi hóc búa kinh điển của lý thuyết trò chơi. Hai nghi phạm sẽ thua cuộc nếu họ quyết định chọn giải pháp dễ hiểu nhất – tức là giành lợi ích về cho mình: mỗi người sẽ lĩnh án 5 năm tù. Nếu như họ tin vào người kia và không khai nhận: mỗi người lĩnh án 2 năm tù. Lưu ý rằng nếu chỉ một nghi phạm thú nhận thì người kia sẽ bị đi tù 10 năm và người thú nhận sẽ được trả tự do.

Năm 1979, nhà khoa học chính trị Robert Axelrod đã tổ chức một giải đấu, trong đó 14 đồng nghiệp tham gia trò chơi thế lương nan của tù nhân này 200 vòng, để tìm ra chiến lược tốt nhất. Ông tìm ra rằng ở vòng đầu tiên, tốt nhất là cộng tác với đồng phạm. Trong vòng thứ hai, hãy làm đi đầu mà đồng lõa của bạn đã làm trong vòng trước đó.

Với câu hỏi khi nào tin tưởng thì có lợi? Câu trả lời đúng sẽ là: ăn miếng trả miếng.

BẠN KHÔNG THỂ BẮT TAY MỘT QUẢ ĐÁM ĐÃ NẮM CHẶT LẠI.

— Indira Gandhi



Bạn và đồng lõa đứng trước tòa. Nếu một người thú nhận thì người kia phải ngồi tù 10 năm. Nếu cùng nhận tội, cả hai sẽ lĩnh án 5 năm. Nếu cả hai im lặng, mỗi người sẽ lĩnh án 2 năm. Không được phép thỏa thuận trước, bạn nên phản ứng thế nào?

**TÔI CẢI THIỆN NGƯỜI KHÁC NHƯ THẾ
NÀO?**

MÔ HÌNH TẠO ĐỘI NGŨ DREXLER - SIBBET

Bạn tạo đội ngũ từ một nhóm người như thế nào?

Có hàng nghìn mô hình và chiến lược cho việc hướng dẫn những nhóm người. Mô hình tốt nhất – đồng thời đơn giản nhất – được phát triển bởi Alan Drexler và David Sibbet, những người sáng lập công ty tư vấn The Grove. Mô hình minh họa bảy giai đoạn khác nhau mà các thành viên của một dự án thường phải trải qua.

Bạn hãy đi theo các mũi tên trong mô hình sau đây. Mỗi giai đoạn là một câu hỏi mà chúng ta thường tự hỏi lúc đó: Vào lúc đầu dự án, “Tại sao tôi ở đây?”; ở giữa: “Chúng ta làm đi đâu đó như thế nào?”; vào cuối dự án: “Tại sao cần phải tiếp tục?” Và một vài tính từ mô tả cảm xúc của các thành viên trong giai đoạn đó: cảm xúc đang ở trong giai đoạn này, và cảm xúc khi đã đạt được thành công. Nhiều giai đoạn dường như thật dễ hiểu và tầm thường, nhưng kinh nghiệm cho thấy rằng nhóm nào cũng phải trải qua mọi giai đoạn. Nếu bỏ qua một giai đoạn thì sau này họ phải quay trở lại giai đoạn đó.

Khi bạn lãnh đạo một đội ngũ, bạn nên giới thiệu mô hình ngay từ khi bắt đầu dự án. Sau khi dự án bắt đầu, bạn nên thường xuyên hỏi các thành viên:

- Các bạn đến đâu rồi (trong giai đoạn nào của dự án)?
- Các bạn cần đi đâu gì để đạt tới giai đoạn kế tiếp?

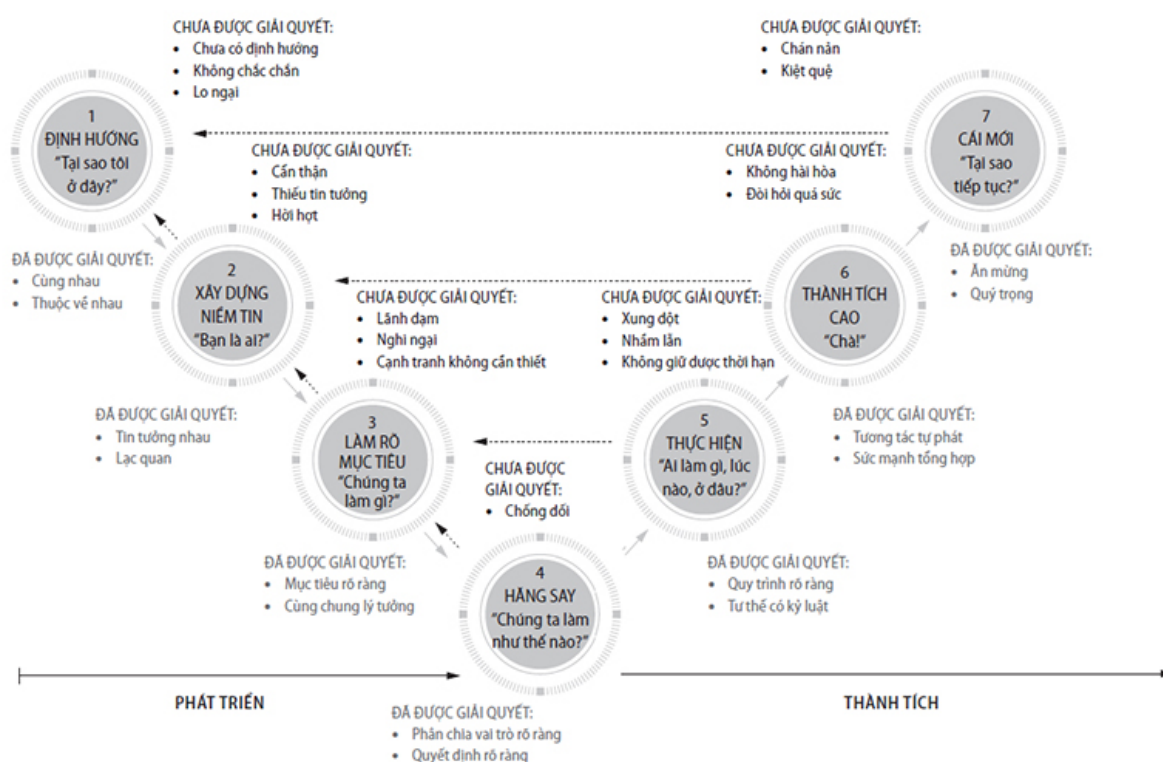
Nếu không chắc chắn đội ngũ của bạn đang ở giai đoạn nào, hãy nhìn các tính từ ứng với từng giai đoạn (xem minh họa), và tự hỏi những tính từ nào phù hợp với bạn? Những tính từ nào phù hợp với nhóm?

Bạn đừng lo ngại những cảm xúc tiêu cực từ các thành viên. Những xung đột công khai tốt hơn các xung đột âm ỉ kéo dài qua một vài giai đoạn, và buộc bạn phải giải quyết vấn đề vào các giai đoạn sau đó, mà lẽ ra bạn phải giải quyết chúng từ lâu rồi.

Chú ý! Đừng cố gắng đi đầu chinh đội ngũ của bạn một cách cứng nhắc cho thích hợp với mô hình. Mô hình chỉ dùng để định hướng; nó là một cái la bàn, không phải là máy tạo nhịp tim.

MỘT NHÓM CHỈ TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC KHI MỘT NGƯỜI DÁM ĐI BƯỚC ĐẦU TIÊN. LÀ NGƯỜI DẪN ĐẦU, BẠN NÊN SẴN SÀNG LÀ NGƯỜI ĐẦU TIÊN PHẠM LỖI.

Xem thêm: mô hình Vai trò



Mô hình đội ngũ thể hiện bảy giai đoạn mà nhóm nào cũng phải trải qua trong một dự án.

MÔ HÌNH ĐỘI NGŨ

Đội ngũ của bạn có phù hợp với công việc hay không?

Dù bạn lãnh đạo một nhà trẻ hay một đội tuyển quốc gia, dù bạn muốn thành lập một doanh nghiệp hay một hội cứu trợ, bạn sẽ đặt ra cùng những câu hỏi: Tôi có dùng đúng người cho dự án này không? Năng lực của chúng ta có phù hợp với mục tiêu không? Chúng ta có thể làm đi đâu chúng ta muốn không?

Mô hình đội ngũ sẽ giúp bạn đánh giá đội ngũ của mình. Đầu tiên, bạn hãy xác định rõ khả năng, thẩm quyền và nguồn lực, những đi đâu bạn cho là quan trọng với dự án. Ghi lại các khả năng mà bạn nhất định phải có, cần phân biệt rõ giữa kỹ năng mềm (như trung thành, động lực, độ tin cậy) và kỹ năng cứng (như kiến thức về máy tính, kinh tế, ngoại ngữ). Với mỗi kỹ năng, bạn hãy định nghĩa ranh giới quan trọng trong thang điểm từ 0 đến 10. Ví dụ mức độ chấp nhận được của khả năng tiếng Pháp là 5. Bây giờ, hãy đánh giá những “đồng đội” của bạn theo các tiêu chí này. Dùng đường thẳng nối các điểm lại với nhau. Đây là những thế yếu và thế mạnh của đội?

Đi đâu mang lại nhiều thông tin hơn mô hình đội ngũ là việc tự đánh giá của các thành viên. Một đội ngũ tốt là mỗi thành viên có thể tự đánh giá đúng khả năng của mình.

Chú ý! Thế mạnh thật sự nằm ở những khác biệt, không phải ở những điểm tương đồng.

TÔI HẾT SỨC BỨC MÌNH

KHI NGHE KỂ LẼ VỀ QUYẾT ĐỊNH

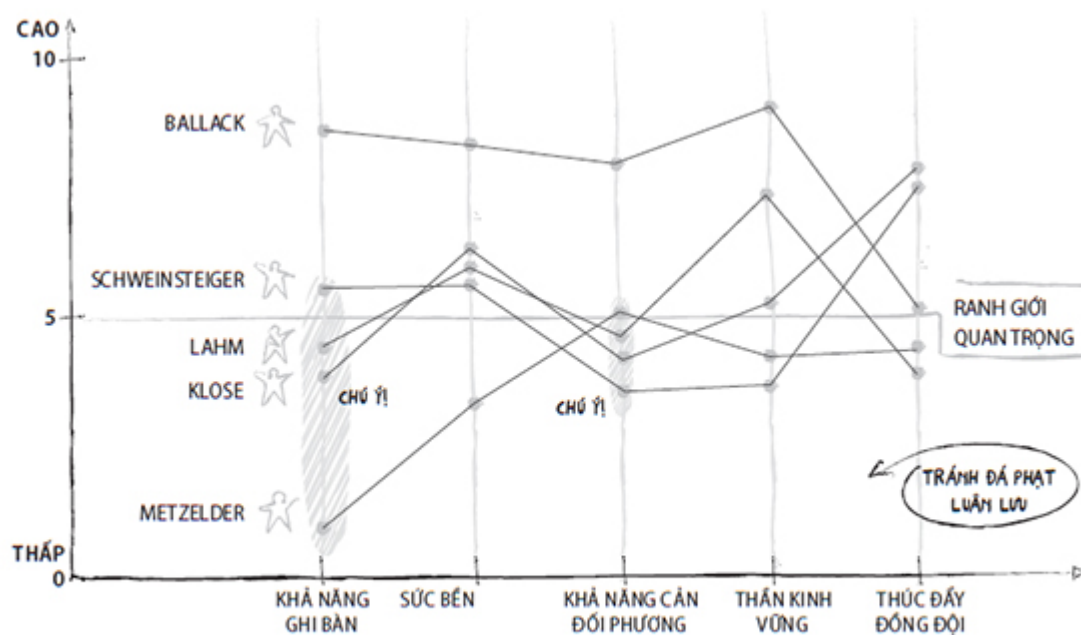
CỦA ĐỘI NGŨ.

TÔI ỦNG HỘ ĐỘI NGŨ VỚI

NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU,
KHÔNG ỦNG HỘ ĐỘI NGŨ
ĐỨNG ĐẦU.

— **Helmut O. Maucher**

Nguyên Tổng Giám đốc Điều hành của Nestlé.



Hãy đánh giá nhân viên của bạn dựa trên các tiêu chí. Sau đó, yêu cầu từng thành viên trong nhóm tự đánh giá bản thân. Các đường đồ thị đó có khác nhau không?

MÔ HÌNH KHOẢNG TRỐNG THỊ TRƯỜNG

Bạn làm cách nào biết được là phải đánh cược vào đâu?

Mục tiêu của mọi doanh nghiệp mới là khám phá ra và chiếm một khoảng trống trên thị trường. Nhưng cách tiến hành tốt nhất là gì? Mô hình khoảng trống thị trường sẽ giúp bạn mô tả thị trường trên ba chiều một cách đơn giản. Hãy vẽ ba trục đo lường sự phát triển thị trường của bạn, khách hàng và sản phẩm trong tương lai của bạn.

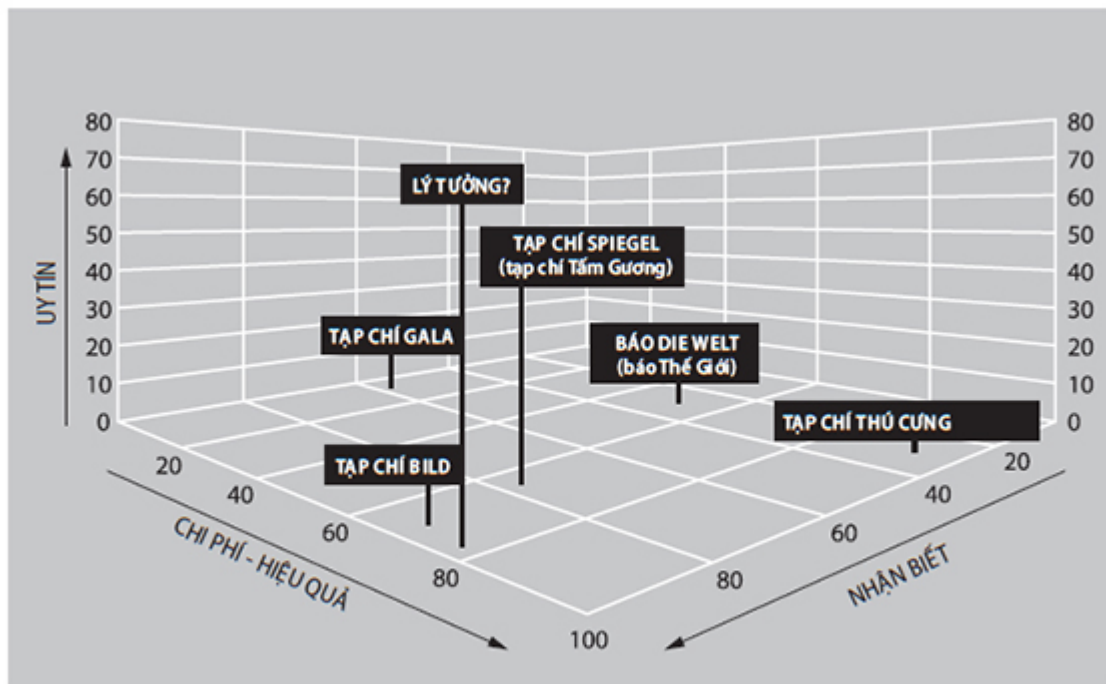
Ví dụ, bạn muốn thành lập một tờ tạp chí mới.

- Trục x là Chi phí - hiệu quả: Sản phẩm mang tính kinh tế thế nào?
- Trục y là Uy tín: Sản phẩm được nhiều người biết đến ra sao?
- Trục z là Nhận biết: Sản phẩm của bạn “nổi tiếng” thế nào?

Bạn hãy xếp các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh vào biểu đồ. Ở nơi tập trung nhiều đối thủ cạnh tranh, bạn chỉ nên bước vào thị trường với mô hình kinh doanh có tiềm năng trở thành sát thủ. Ví dụ trong phân khúc tạp chí chương trình truyền hình thì TV Spielfilm là tạp chí dẫn đầu. Bạn nên tìm một thị trường ngách, một nơi bị bỏ sót vẫn chưa bị chiếm đóng.

Chú ý! Nếu một khu vực hoàn toàn không có ai cả, bạn cần kiểm nghiệm xem nơi đó có nhu cầu hay không.

ĐỊNH VỊ CŨNG GIỐNG NHƯ KHOAN TÌM DẦU. Ở GẦN THÔI CHƯA ĐỦ.



Mô hình giúp xác định những khoảng trống trên thị trường: hãy định vị các đối thủ cạnh tranh của bạn dựa trên ba trục (ví dụ: uy tín, chi phí - hiệu quả, nhận biết). Đây là thị trường ngách?

MÔ HÌNH HERSEY - BLANCHARD

(Thuyết lãnh đạo theo tình huống)

Làm thế nào để thành công trong việc quản lý nhân viên?

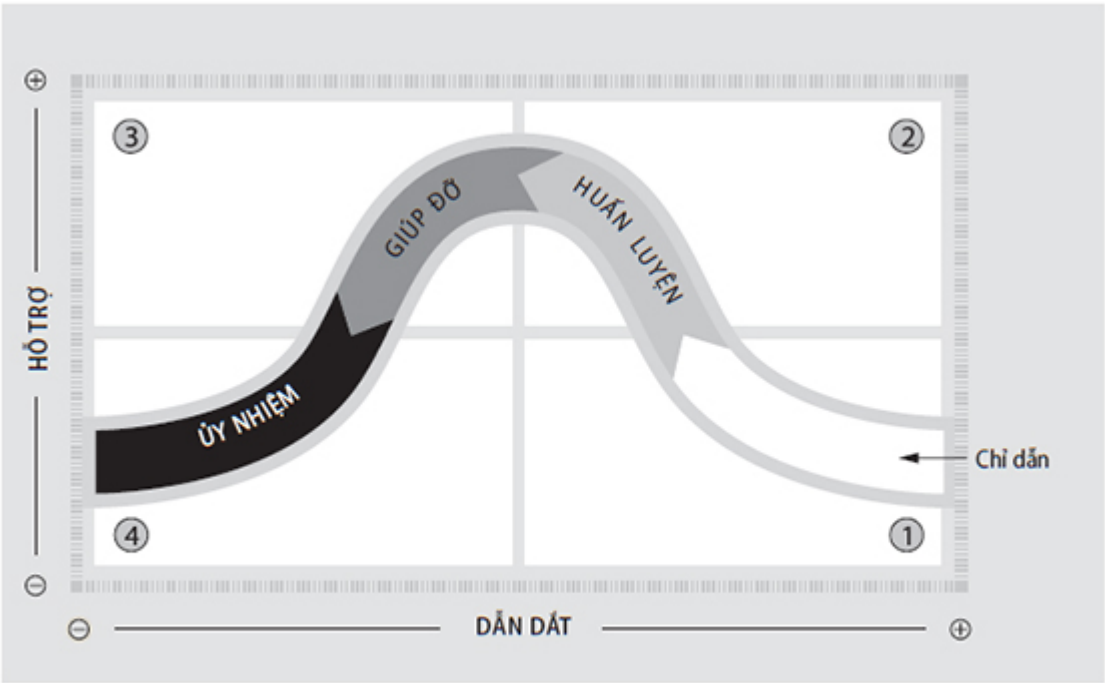
Hơn 100 năm qua, lý thuyết về tổ chức đã thay đổi rất nhiều từ quan điểm này sang quan điểm khác. Con người là một cỗ máy và cũng cần phải được đối xử như vậy (Taylor, Ford). Tập trung vào các yếu tố xã hội, chứ không phải các điều kiện làm việc được quy định một cách khách quan mới dẫn tới những kết quả tốt nhất (Hawthorne). Các tổ chức có thể tự điều chỉnh (Clark, Farley). Hay là, quản lý chiến lược, tức là phân chia tổ chức ra cho các hoạt động chủ yếu và thứ yếu, sẽ dẫn tới thành công (Porter).

Một lý thuyết khác xuất phát từ Paul Hersey và Ken Blanchard, khẳng định rằng điều quan trọng là phải lãnh đạo tùy theo tình huống. Mô hình lãnh đạo theo tình huống phân biệt giữa:

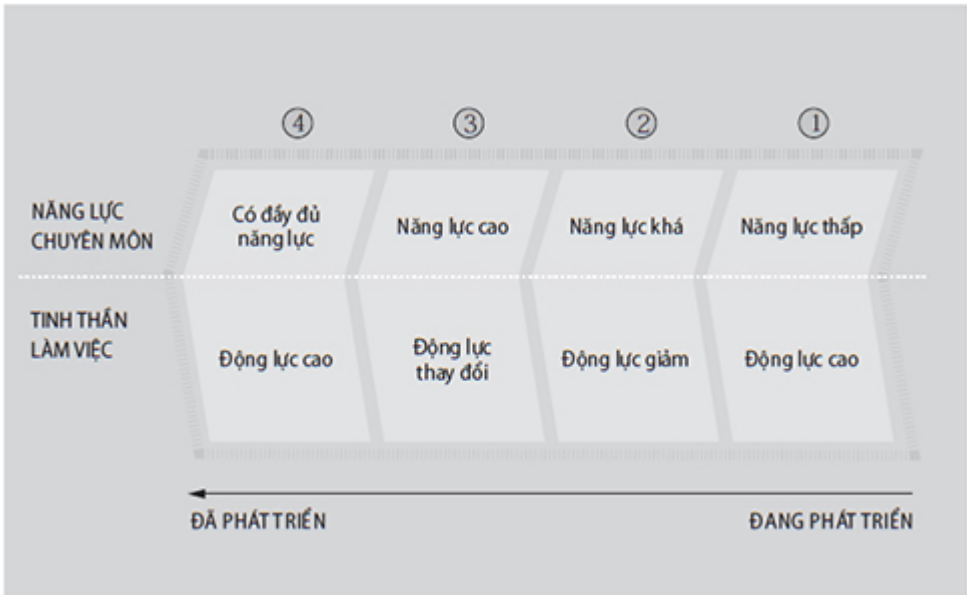
1. Chỉ dẫn. Khi bắt đầu một công việc, nhân viên cần một lãnh đạo giỏi. Vì họ còn mới nên quyết tâm thường cao nhưng năng lực chuyên môn thì vẫn ở mức thấp. Nhân viên cần được chỉ đạo và hướng dẫn.
2. Huấn luyện. Năng lực chuyên môn của nhân viên đã tăng lên. Vì căng thẳng và sự hào hứng ban đầu đã giảm đi nên động lực và quyết tâm cũng giảm. Hãy đặt ra câu hỏi và để họ tự tìm câu trả lời.
3. Giúp đỡ. Năng lực chuyên môn tăng mạnh. Động lực có thể khác nhau: hoặc tiếp tục giảm xuống (nhân viên xin thôi việc), hoặc tăng lên qua tính độc lập được cho phép (nhân viên nhận được sự giúp đỡ cho những ý tưởng riêng).
4. Ủy nhiệm. Nhân viên có đầy đủ năng lực cho các nhiệm vụ của mình. Động lực cao. Họ nhận được những dự án riêng và lãnh đạo một đội ngũ riêng.

BẠN HÃY LÃNH ĐẠO CÁC NHÂN VIÊN SAO CHO BẢN THÂN BẠN TRỞ NÊN KHÔNG CẦN THIẾT. VÀ HÃY LÃNH ĐẠO NHÂN

VIÊN ĐẾN THÀNH CÔNG, ĐỂ MỘT NGÀY HỌ SẼ TỰ MÌNH ĐỨNG Ở VỊ TRÍ LÃNH ĐẠO.



Bạn hãy đọc từ phải sang trái. Nhân viên mới phải được chỉ dẫn, rồi huấn luyện, rồi giúp đỡ, cuối cùng là ủy nhiệm.



Bạn hãy đọc từ phải sang trái. Tương quan giữa năng lực và động lực làm việc trên trục thời gian.

MÔ HÌNH VAI TRÒ (DE BONO & BELBIN)

Bạn làm cách nào để thay đổi cách nhìn?

Khi ông vua sáng tạo Edward de Bono giới thiệu “sáu chiếc mũ tư duy” các nhà phê bình cho rằng đó chỉ là một trò đùa vui. Ý tưởng của De Bono xếp các thành viên của một nhóm vào quan điểm một chiều (một “chiếc mũ tư duy”). Ngày nay, kỹ thuật này hầu như không còn gây tranh cãi nữa, và sáu chiếc mũ của De Bono được sử dụng trong kỹ thuật lãnh đạo đội ngũ và các cuộc họp, nhằm khuyến khích trao đổi và tạo cách tiếp cận vui vẻ/nghiêm túc đến đề tài thảo luận.

Cách thức tiến hành như sau: Một ý tưởng hay một chiến lược được những người tham gia cuộc họp thảo luận. Trong cuộc thảo luận, những người này xét theo một trong sáu góc nhìn. Màu sắc của những chiếc mũ phản ánh cách nhìn. (Điều quan trọng là tất cả người tham gia phải đội một chiếc mũ cùng lúc):

- Mũ trắng: phân tích, tư duy khách quan, nhấn mạnh thực tế và tính khả thi.
- Mũ đỏ: tư duy cảm tính, cảm nhận chủ quan, nhận thức và quan điểm.
- Mũ đen: tư duy phê phán, đánh giá rủi ro, xác định các vấn đề hoài nghi, phê bình.
- Mũ vàng: tư duy lạc quan, suy đoán viễn cảnh tốt nhất.
- Mũ xanh lá: tư duy sáng tạo, liên tưởng, ý tưởng mới, động não, tính xây dựng.
- Mũ xanh dương: tư duy cấu trúc, tổng quan về quá trình, hình dung về bức tranh lớn.

Chú ý! Phải có một người dẫn dắt cuộc họp để đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm không bị chệch ra khỏi vai trò đã định của họ.

Các đội ngũ đồng nhất, tức là các thành viên có quan điểm và cá tính giống nhau, thường hoạt động không hiệu quả. Trong những năm 1970, Meredith Belbin nghiên cứu cá nhân và vai trò của nhân vật cùng ảnh hưởng của họ

đến các quy trình của nhóm. Từ các quan sát này, ông định ra chín cấu hình khác nhau:

- Định hướng hành động: người làm việc, người thực hiện, người cầu toàn.
- Định hướng trao đổi: người đi đầu phối, người tham gia, người dọn đường.
- Định hướng kiến thức: nhà phát minh, người quan sát, chuyên gia.

NẾU BẠN CÓ MỘT Ý TƯỞNG TỐT, NHƯNG LO NGẠI NÓ CÓ THỂ GẶP PHẢI SỰ CHỐNG ĐỐI MẠNH, HÃY CỐ GẮNG DẪN DẮT CUỘC THẢO LUẬN VÀO HƯỚNG MÀ CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM NGHĨ RẰNG HỌ TỰ ĐƯA RA Ý TƯỞNG ĐÓ. HỌ CÀNG CẢM THẤY MÌNH LÀ NGƯỜI HÌNH THÀNH NÊN Ý TƯỞNG THÌ HỌ CÀNG ĐẤU TRANH ĐỂ THỰC HIỆN NÓ. KHI KHÔNG AI ĐƯA RA Ý TƯỞNG ĐÓ, CÓ LẼ NÓ KHÔNG ĐƯỢC TỐT LẮM.

Xem thêm: Mô hình tạo đội ngũ Drexler - Sibbet.

MÔ HÌNH TỐI ƯU HÓA KẾT QUẢ

Tại sao máy in luôn hỏng ngay trước hạn giao nộp?

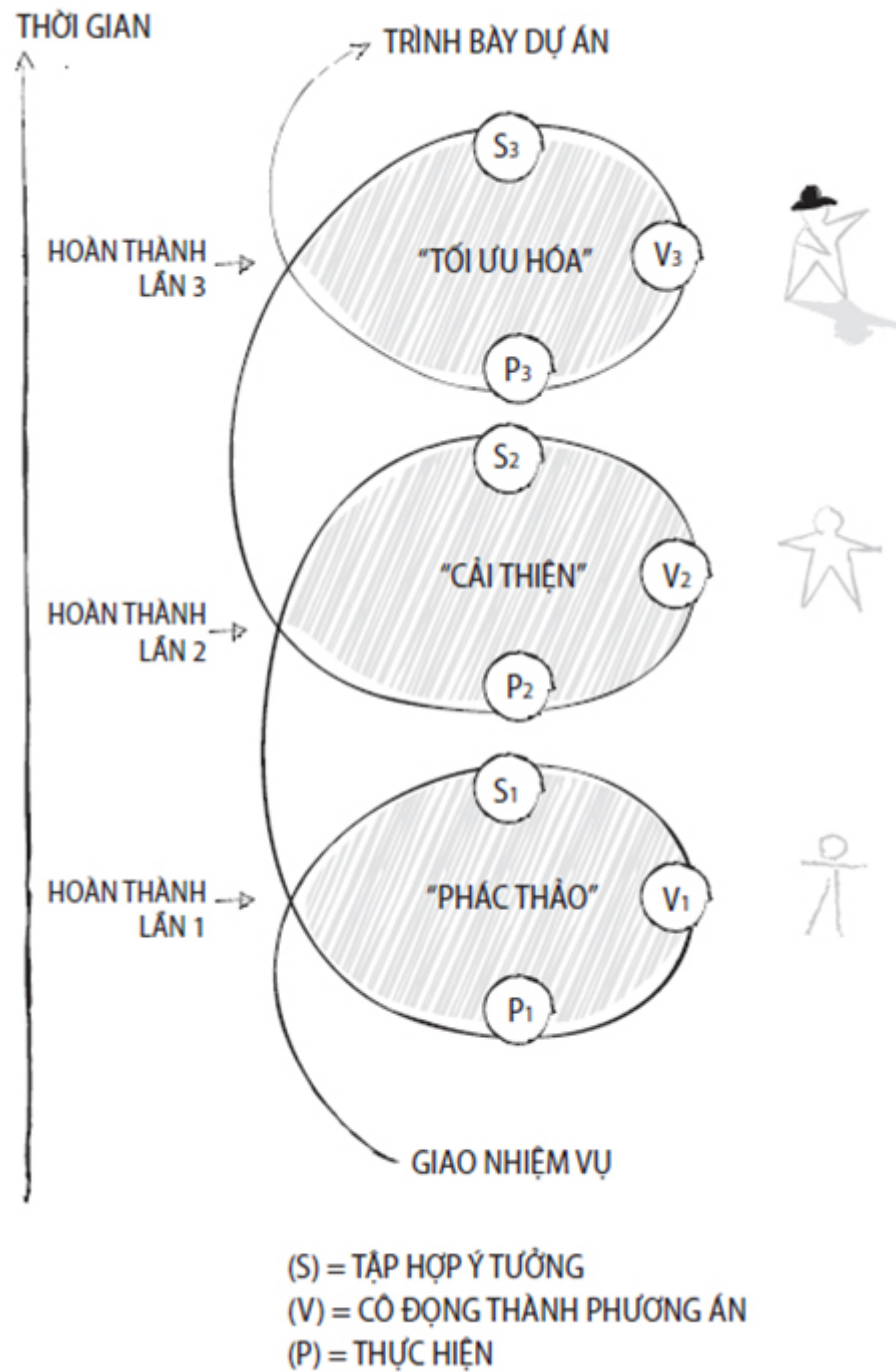
Có rất nhiều mô hình và phương pháp quản lý dự án. Đa số đều dựa trên tiền đề là dự án có một khoảng thời gian x . Trong khoảng thời gian này, các ý tưởng được tập hợp (C), cô đọng (V), và người ta đưa ra quyết định rồi lựa chọn và thực hiện (P). Trên thực tế, chúng ta đều biết rằng mình không bao giờ có đủ thời gian. Và thời gian ít ỏi chúng ta có bị giảm đi bởi những sự kiện bất khả kháng như chiếc máy in hỏng ngay lúc ta muốn sử dụng.

Mô hình tối ưu hóa kết quả chia khoảng thời gian có được thành ba đoạn (ba vòng) dài bằng nhau, qua đó buộc người quản lý dự án hoàn thành dự án tới ba lần. Sau mỗi vòng, kết quả – dựa trên kết quả trước đó – được sàng lọc và cải thiện. Bên cạnh chất lượng đầu ra được nâng cao, phương pháp này khiến ta có được nhiều trải nghiệm thành công hơn, thay vì chỉ có cảm giác “cuối cùng cũng xong” vào lúc kết thúc, các thành viên của dự án có cảm giác gấp ba lần về thành tích.

Chú ý! Bạn hãy thực hiện chiến lược này một cách chặt chẽ: hãy làm việc như thể bạn thật sự là đã làm xong việc sau vòng thứ nhất. Nếu không mô hình này sẽ mất động lực của nó.

Điều quan trọng là phải chia cắt nhất quán ba giai đoạn “tập hợp ý tưởng”, “cô đọng ý tưởng” và “thực hiện ý tưởng”.

Xem thêm: Mô hình tạo đội ngũ Drexler - Sibbet



Để đạt được kết quả tối ưu, bạn nên lập kế hoạch sao cho dự án được “hoàn thành” ba lần. Sau lần thứ ba thì bạn mới thật sự hoàn thành dự án.

KẾT CUỘC CỦA CÁC MÔ HÌNH

Chúng ta học được gì từ cuốn sách này?

Con số những yếu tố ảnh hưởng mà chúng ta phải xem xét đến, ngay cả khi ra các quyết định đơn giản, vượt quá khả năng tưởng tượng của chúng ta. Bởi vậy, các mô hình quản lý từ nhiều năm nay vẫn cố gắng giảm đi độ phức tạp, bằng cách giảm tình huống sự việc xuống thành một ma trận bốn ô. Các mô hình được trình bày trong cuốn sách này sẽ hữu ích trong những điều kiện tương đối ổn định, nhưng trong những hoàn cảnh phức tạp sẽ dẫn đến sai lầm. Chúng ta làm việc với những mô hình thời Đồ Đá trong một thế giới công nghệ cao. Những công cụ này ảnh hưởng dài lâu đến việc chúng ta xử lý thông tin và đưa ra quyết định ra sao.

“Tất cả bắt đầu với các chương trình bảng tính”, Karin Frick – thuộc viện Gottlieb Duttweiler – giải thích. Bảng tính là một trong số những công cụ quản lý mạnh nhất những năm gần đây. Phần mềm bảng tính như Excel của Microsoft đã cách mạng hóa phương cách làm việc với kế hoạch tài chính và ngân sách.

“Khi có trong tay một cái búa thì mọi vật trông như một cây đinh.” Câu bình phẩm của Mark Twain có thể áp dụng vào các mô hình có xu hướng tạo nên hiện thực riêng của chúng. Các ma trận bốn ô và bảng tính Excel chỉ ra cho người sử dụng một cách nhìn, để suy nghĩ và tổ chức thế giới. Chúng đã làm thay đổi cách chúng ta hiểu các tiến trình kinh doanh giống như việc chiếc kính thiên văn thay đổi cách ngắm nhìn bầu trời. Lúc mới đưa vào sử dụng, bảng tính và ma trận là những công cụ hỗ trợ trực quan, đưa ra cho các doanh nghiệp một con đường để quan sát hiện thực từ một góc nhìn khác. Nhưng hiện thực phức tạp hơn những gì các mô hình muốn làm cho người tin.

Tại sao chúng ta vẫn còn làm việc với những mô hình thời Đồ Đá?

Ngay từ những năm 1970, mô hình The next top model đã được Frederic Vester giới thiệu. Ông phổ biến ý tưởng tư duy kết mạng. Bắt đầu từ đó, luôn có những cuốn sách bán chạy về đề tài “quản lý các hệ thống phức

tạp”. Ví dụ như cuốn Logic của thất bại trong những năm 1980 của Dietrich Dörner, hay Ngoài vòng kiểm soát trong những năm 1990 của Kevin Kelly, và năm 2007 là Thiên nga đen của Nassim Nicholas Taleb. Để đối phó với các tình huống phức tạp, tư duy hệ thống, thuyết hỗn loạn và tự tổ chức là những đề tài bắt buộc cho các nhà quản lý từ nhiều năm nay.

Mặc dù vậy, chiến lược và lập kế hoạch ngày nay vẫn còn dựa vào logic đầu vào đầu ra của kỷ nguyên công nghiệp. Tại sao?

Người ta thường hay quả quyết rằng do những người đứng đầu không đúng – nhưng sự thật thì có thể do thiếu những công cụ thích hợp. Khi vấn đề là việc biến đổi nhiều dữ liệu hơn và chính xác hơn, thành kiến thức, thì có công cụ thích hợp quan trọng hơn là có thái độ đúng đắn.

Trong quản lý, ngày nay, chúng ta đứng ở nơi mà y học đã đứng trước đó khi đưa kỹ thuật tia X và phương pháp chụp cắt lớp vi tính vào sử dụng. Thời đó, các bác sĩ chỉ có thể tiếp xúc với bề mặt của triệu chứng, ứng với điều đó là các biện pháp chữa trị thô sơ và không chính xác. Sự phát triển của những kỹ thuật mới giúp các bác sĩ có thể can thiệp ngày càng sâu hơn để chữa bệnh. Và không lâu nữa, kỹ thuật gen có thể sẽ cho phép chúng ta nắm bắt những nguyên nhân gây bệnh từ tận gốc rễ.

Các phương cách phân tích xuất phát từ nghiên cứu gen cũng hứa hẹn sẽ đưa ra những cách nhìn mới trong quản lý. Những chương trình được phát triển để giải mã thông tin di truyền và phát hiện sớm bệnh tật, trong tương lai cũng giúp giải mã các khuôn mẫu trong hành vi mua sắm và những dòng thông tin khác. Trong Super Crunchers, Ian Ayres đã chỉ ra những gì có thể ngày hôm nay. Đây là một vài ví dụ ông đưa ra:

- Dựa trên các phân tích thống kê dữ liệu thời tiết trong vùng trũng nhỏ, nhà kinh tế học Orley Ashenfelter đã dự đoán chất lượng rượu vang tốt hơn bậc thầy rượu vang Robert Parker, người chỉ dựa trên trực giác, vị giác và kinh nghiệm.
- Khách hàng của công ty thẻ tín dụng Capital One nhận được một câu trả lời từ máy tính, trước khi họ đưa ra câu hỏi, hoàn toàn chỉ dựa trên sự phân tích các câu hỏi và câu trả lời được yêu cầu bởi người dùng

cùng một loại thẻ tín dụng họ có. (Người ta cho rằng Visa có thể tiên đoán trước những vụ ly hôn dựa trên các chi tiêu từ thẻ tín dụng.)

- Sòng bạc Harrahs có thể dự đoán trước lúc nào thì khách hàng sẽ chạm ngưỡng chịu đựng thua bạc. Nếu chương trình hiển thị cảnh báo thì một “sứ giả may mắn” được cử đi để kịp thời dẫn dụ người đang thua bạc đi ra khỏi đó với một món quà – để người này sẽ trở lại và tiếp tục thua nữa.

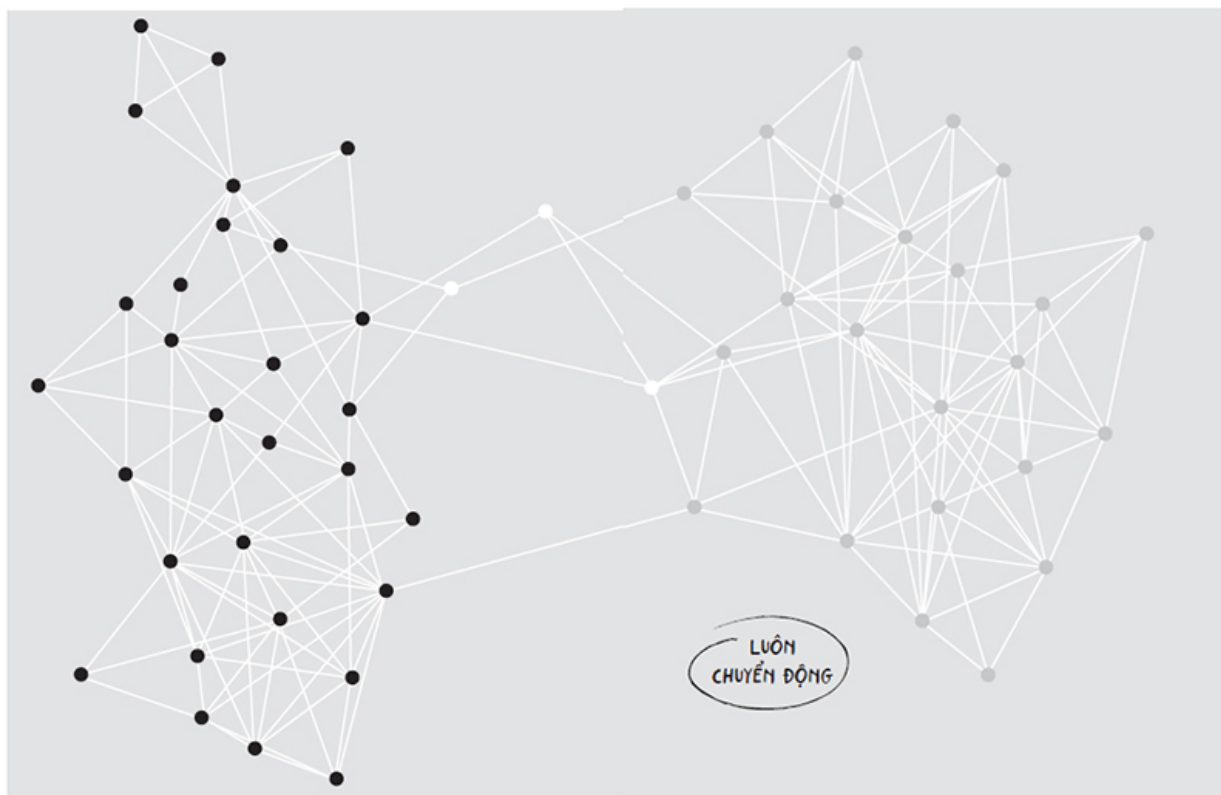
Ngày nay, kết quả của những quyết định nhất định được thử nghiệm trước trong một thế giới ảo, trước khi áp dụng chúng vào thị trường thật – giống như thử nghiệm thị trường trên máy tính. Ngày nay, hầu như tất cả những gì chúng ta làm, mua sắm và quyết định đều để lại dấu vết điện tử (dựa trên thẻ RFID mà con người và sản phẩm có thể được định vị trong không gian và thời gian tương đối đơn giản). Qua đó, doanh nghiệp có thể thấy trực tiếp việc kinh doanh của họ vận hành ra sao, khách hàng (hay nhân viên) của họ ở đâu, họ đang làm gì và họ cảm thấy như thế nào.

Trong tương lai, những người ra quyết định sẽ làm việc với những công cụ dự đoán (như đã mô tả ở trên), thay vì với các mô hình. Nhưng vấn đề ở chỗ: họ không hiểu những gì các công cụ này tính toán. Các công thức và mô hình giải thích là một chiếc hộp đen mà chỉ có một số ít chuyên gia hiểu được. Người sử dụng bình thường phải tin vào hệ thống mà họ không thực sự hiểu. Tuy không biết các mô hình tính toán những gì, nhưng chúng ta có thể thử nghiệm, đo đạc và cải tiến chúng với dữ liệu khách hàng và dữ liệu thị trường thật. Bằng cách này, người ta sẽ thích hợp với tính năng động của hành vi và của thị trường hơn là với những mô hình tĩnh cũ.

Điều này có nghĩa là bạn có thể quên tất cả các mô hình mà bạn đã làm quen trong cuốn sách này? Ngược lại. Không nên đánh giá thấp tính khả thi của “các mô hình Đồ Đá”. Trong một thế giới ngày càng hỗn loạn và khó hiểu, nó giúp chúng ta tập trung vào những điều quan trọng và tin tưởng vào những gì ta thấy. Ngay cả với những phát minh y tế mới nhất, bác sĩ vẫn sẽ dựa vào các công cụ chẩn đoán cơ bản nhất: lắng nghe và khám cho bệnh nhân.

Các mô hình trong cuốn sách đưa ra cho chúng ta một cách nhìn về thế giới.

Xem thêm: Mô hình Hộp Đen



Một ví dụ cho mô hình năng động của Valdis Krebs: mô tả thói quen tiêu dùng ở thể loại sách chính trị. Nội dung mang tính tự do (đen), nội dung bảo thủ (xám) và sách không có định hướng chính trị (trắng). Phần lớn người đọc vẫn thuộc một trong ba nhóm.

BÂY GIỜ ĐẾN PHIÊN BẠN

BÀI HỌC VỀ SỐ 1

Tại sao bạn nên vẽ hình trong lúc nói?

Mô hình sẽ đạt hiệu quả tốt nhất khi người ta vẽ chúng ra. Tại sao lại như vậy? Bạn hãy làm một thử nghiệm: nói trước khán giả về một đề tài, sau đó ghi lại có bao nhiêu người nghe đã viết ghi chú về bài thuyết trình của bạn. Bạn hãy trình bày bài thuyết trình đó – trước nhóm khán giả khác – và trong lúc nói hãy vẽ mô hình minh họa các ý tưởng của bạn. Có bao nhiêu khán giả vẽ lại các mô hình đó? Có bao nhiêu ghi chú về bài diễn thuyết của bạn?

Các lợi ích của việc hình ảnh hóa:

- Khán giả không chỉ nghe bạn nói, họ cũng quan sát bạn làm gì – bạn được chú ý nhiều gấp đôi.
- Sự chú ý được chuyển hướng từ con người bạn sang đề tài của bạn. Bạn không còn đứng trước một ban giám khảo, bạn nói với các giám khảo về một chủ thể thứ ba.
- Hình ảnh luôn được lưu trữ cùng với cảm xúc và địa điểm. Khán giả nhìn vào mô hình và sẽ nhớ lại bài diễn thuyết của bạn.

Bạn chỉ có thể vẽ nguệch ngoạc? Đừng lo lắng. Một hình vẽ càng tinh xảo và hoàn hảo thì càng xa lạ với khán giả. Với những hình vẽ đơn giản, rõ ràng khán giả sẽ có cảm giác: tôi cũng vẽ được như vậy. Bạn hãy cứ vẽ những hình nguệch ngoạc – điều này không đòi hỏi bạn phải là một người nghệ sĩ tài năng – nhưng bạn hãy tiếp tục phát triển chúng.

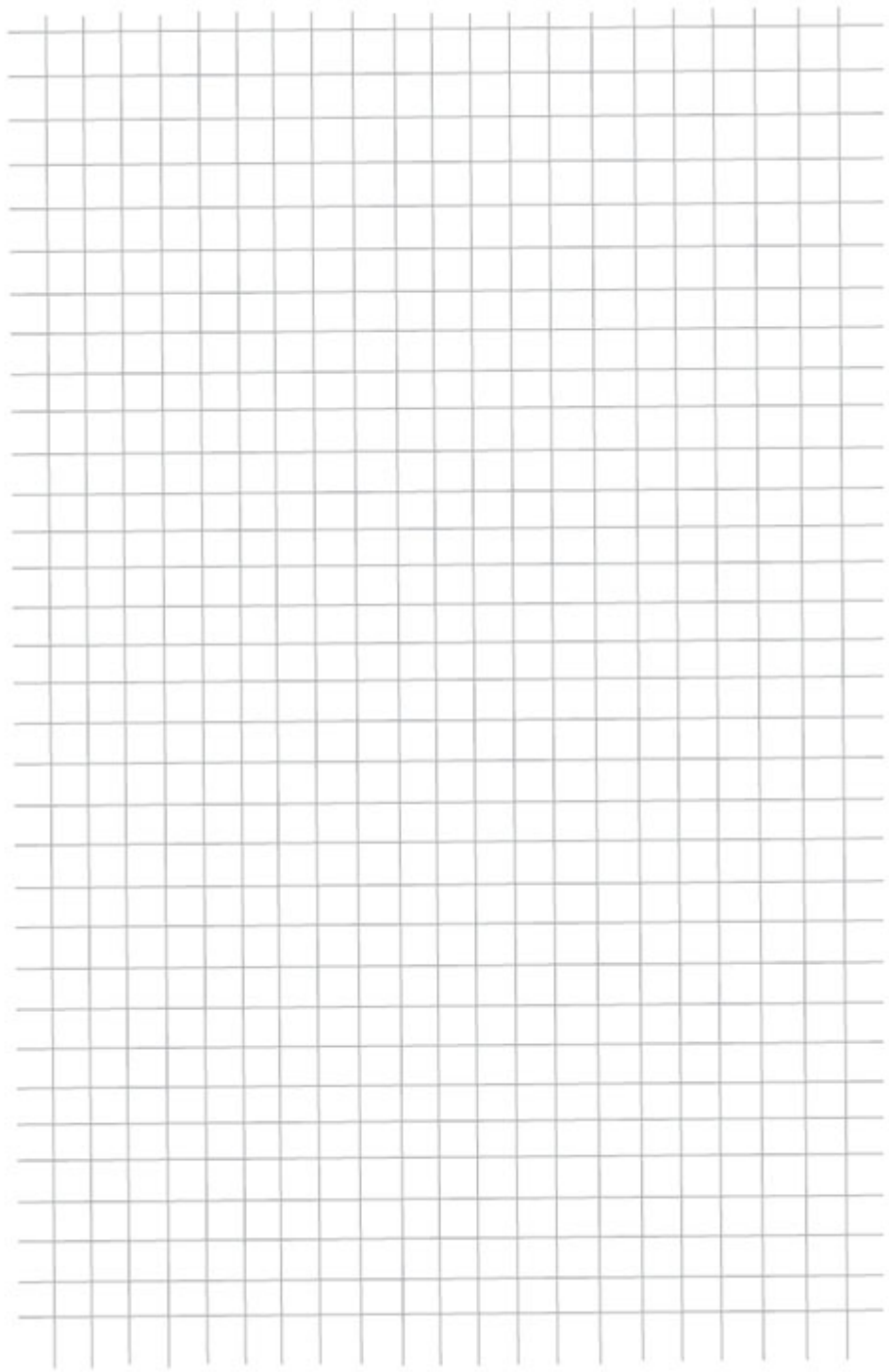


BÀI HỌC VẼ SỐ 2

Bạn gây ấn tượng lớn với những mẹo nhỏ như thế nào?

- Vẽ trong lúc nói. Khi vẽ trong lúc nói, dù các yếu tố không chính xác hay tùy ý, cũng được người xem hiểu, và chấp nhận một cách dễ dàng.
- Một hình ảnh đáng giá bằng một ngàn từ ngữ. Hãy vẽ một tảng băng trôi để gây chú ý đến một vấn đề đang tăng lên, vẽ một ngôi đền khi muốn minh họa các cột trụ của thành công, cây cầu biểu thị sự kết nối, hình vẽ các quốc gia để tạo nên bối cảnh địa lý, hình ảnh bằng chuyển động cho các thủ tục và quy trình, cái phễu khi bạn muốn cô đọng các ý tưởng, kim tự tháp cho hệ thống cấp bậc.
- Quen thuộc nhưng khác biệt. Ai cũng hiểu các biển báo giao thông, hoặc nút phát (Play) và tạm dừng (Pause) của chiếc điều khiển từ xa. Nhưng tốt hơn là: bạn hãy gây ngạc nhiên bằng cách biến các ký hiệu kinh điển như “\$” hay chữ viết tắt như “t” cho thời gian thành các biểu tượng.
- Tạo cấu trúc. Nếu bạn vẽ những ý tưởng quan trọng nhưng độc lập với nhau, bạn hãy viết chúng ra và khoanh tròn từng ý một. Nhưng bạn đừng tạo ra những liên hệ không cần thiết như phần giao nhau hay mũi tên kết nối.
- Dứt khoát. Bạn đừng bao giờ sửa lại những đường thẳng bị vẽ hơi cong một chút. Điều đó gây bối rối cho các khán giả. Những hình tròn không hoàn hảo, trông giống những quả trứng, cũng vậy. Đây là những hình ảnh minh họa trừu tượng, không phải một tác phẩm nghệ thuật.

CÁC MÔ HÌNH CỦA TÔI



PHỤ LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Argyris, Chris, Schön, Donald: Organizational Learning, Prentice Hall, 1978.
- Becker, Udo: Lexikon der Symbole, Herder, 1998.
- Beck-Bornholdt, Hans-Peter, Dubben, Hans-Hermann: Der Hund, der Eier legt – Erkennen von Fehlinformationen und Querdenken, Rowohlt, 1997.
- Benesch, Hellmuth: DTV Atlas Philosophie, 2007.
- Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Suhrkamp, 2000.
- Elbæk, Uffe: Kaospilot A-Z, Förlaget, 1997.
- Esquire Black Book 2007, Hearst Corp.
- Friebe, Holm, Lobo, Sascha: Wir nennen es Arbeit, Heyne, 2006, GDI Impuls, 3/05.
- Gladwell, Malcolm: The Tipping Point, Black Day Books, 2002.
- Horx, Matthias: Anleitung zum Zukunfts-Optimismus – Warum die Welt nicht schlechter wird, Campus-Verlag, 2007.
- Kelley, Tom: The Art of Innovation, Currency, 2000.
- Klein, Naomi: The Shock Doctrine, Metropolitan Books, 2007.
- Koch, Richard: The 80/20 Principle. The Secret of Achieving More with Less, Doubleday Business, 1997.
- Kreiner, Kristian; Christensen, Søren: Projektledelse i løst koblede systemer. Jurist-og Økonomiforbundets Forlag. 2002.
- Macrone, Michael: Heureka! – Das archimedische Prinzip und 80 weitere Versuche, die Welt zu erklären. DTV, 2000.
- Mankiw, Gregory N.: Macroeconomics, Worth Publishers, 1997.
- Mérő, László: Die Logik der Unvernunft, Spieltheorie und Psychologie des Handelns, Rowohlt 2000.
- Reason, James: British Medical Journal, 2000.
- Rheinberg, Falko: Motivation (Grundriss der Psychologie), Kohlhammer, Urban, 2000.

- Scherrer, Jiri: Ideenbox, Sauerländer, 2003.
- Senge, Peter: 5th Discipline, Currency, 2006.
- Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles, Stephenson Geoffrey M.: Sozialpsychologie – eine Einführung, Springer, 1996.
- Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Random Hous, 2007.
- Vester, Frederic: Denken, Lernen, Vergessen, DTV, 1998.
- Weis, Christian: Marketing, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Broschur, 2007.
- Witmore, John: Coaching für die Praxis. Heyne, 1997.
- Swiss-Cheese-Model: www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770.
- BCG-Box: www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html
- A.I.: appreciativeinquiry.cwru.edu/
- Hôp Hình thái học: www.zwicky-stiftung.ch
- www.billiondollargraphics.com
- www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html
- www.provenmodels.com
- islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm

Nguồn hình ảnh

- Mô hình pho mát Thụy Sĩ: James Reason: British Medical Journal, 2000, www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770
- Mô hình khoảng trống thị trường: www.innovation-aktuell.de
- Mô hình khuếch tán: Malcolm Gladwell: The Tipping Point. Black Day Books, 2002.
- Mô hình quà tặng: Esquire: The Big Black Book, Hearst Communications Inc., 015, 2007.
- Mô hình Uffe-Elbæk: Uffe Elbæk: Kaospilot A-Z. Kaos Communication, 2003.
- Mô hình thời trang: Eric Sommer: Monde, le monde en mouvement, Village Mondial, 2000.
- Mô hình dòng chảy: Mihaly Csikszentmihalyi: Creative: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Harper Perennial, 1996.
- Mô hình Sinius: www.sinius-sociovision.de

- Mô hình Bourdieu: Pierre Bourdieu: Die feinen Unterschiede: Kritik der Gesellschaftlichen Urteilstkraft, Suhrkamp, 2000.
- Thế lưỡng nan của các tù nhân: László Mészáros: Die Logik der Unvernunft Spieltheorie und Psychologie des Handels, Rowohlt, 2000.
- Tư duy ngoài chiếc hộp: www.interchange.dk, Toke Møller, Monica Nissen.
- Kim tự tháp Maslow: GDi Gottlieb Duttweiler Institute.
- Động lực nghỉ phép: Atlas Psychologie. DTV. 1997.
- La bàn chính trị: www.politicalcompass.org
- Hersey - Blanchard: P. Hersey, K. Blanchard & D. Johnson: Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Pearson Education, 2008.
- Mô hình đào tạo đội ngũ Drexler-Sibbet: www.grove.com
- Mô hình vai trò: www.belbin.com
- Mô hình hệ quả: Kristian Kreiner, Soeren Christensen: Projektledelse i løst koblete systemer. Jurist-og Økonomiforbundets Forlag, 2002.
- Mô hình Whitmore: John Witmore: Coaching für die Praxis. Heyne, 1997.
- Bất hòa nhận thức: Carol Tavris, Elliot Aronson: Mistakes Were made (But Not by Me), Harcourt, 2007.
- Kết cục của các mô hình: www.orgnet.com/divided.html

LỜI KẾT

Đây là cuốn sách đầu tiên đặt ra các chiến lược và mô hình ra quyết định. Chúng tôi là những người tiên phong trong lĩnh vực này. Nếu bạn thấy những sai sót, nếu bạn biết những mô hình khác tốt hơn, nếu bạn có những đề xuất nhằm phát triển các mô hình đi xa hơn, hay đơn giản là bạn chỉ muốn đưa ra một lời bình luận: bạn hãy viết cho chúng tôi. Bạn có thể thảo luận về các mô hình tại website www.50models.ch hay www.50modelle.ch. Trên đó, bạn có thể tải về tất cả mô hình (từng mô hình một hay tất cả các mô hình) và giới thiệu mô hình riêng của bạn.

Phiên bản đầy đủ của quyển sách này có trên iTunes Appstore để tải về cho iPhone/iPod touch.

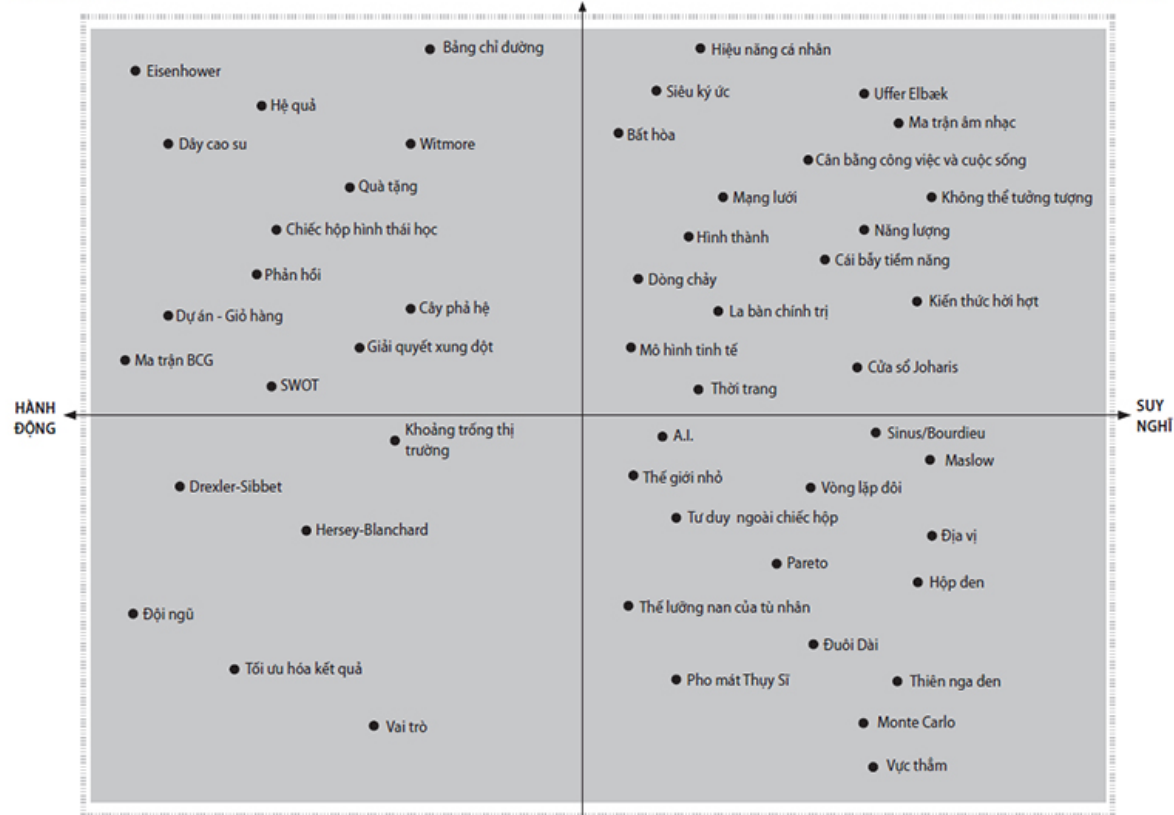
mk@kaospilot.dk

rt@guzo.ch

TÔI CẢI THIỆN BẢN THÂN
NHƯ THẾ NÀO

TÔI

TÔI HIỂU BẢN THÂN TÔI
TỐT HƠN NHƯ THẾ NÀO



TÔI CẢI THIỆN NGƯỜI
KHÁC NHƯ THẾ NÀO

NGƯỜI KHÁC

TÔI HIỂU NGƯỜI KHÁC
TỐT HƠN NHƯ THẾ NÀO