

Chủ biên: TS. Nguyễn Hùng Cường

GIÁO TRÌNH NỘI BỘ:
TƯ DUY HỆ THỐNG
TRONG CÔNG VIỆC

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	1
Chương 1 Tư duy hệ thống	5
1.1 Khái niệm	5
1.2 Vai trò	6
Chương 2 Các phần tử của tư duy hệ thống	10
2.1 Các phần của một hệ thống	10
2.2 Những thành phần quan trọng nhất của một hệ thống	15
Chương 3 Các loại tư duy	17
3.1 Tư duy tuyến tính.	17
3.2 Tư duy theo định hướng sự kiện	18
3.3 Tư duy ngoại biên.....	19
3.4 Tư duy phản biện.....	19
3.5 Tư duy hệ thống.....	20
Chương 4 Cách thức chuyển tư duy tuyến tính sang tư duy hệ thống.....	24
4.1. Xác định môi trường	24
4.2 Những rào cản triển khai tư duy hệ thống.....	25
Chương 5: Thiết kế tư duy hệ thống	29
5.1 Năm giai đoạn tư duy hệ thống:	29
5.2 Cấu trúc	31
5.3 Mô hình vòng lặp nhân quả	31
5.4 Mô hình động	32
5.5 Lập kế hoạch và mô hình hóa tình huống	35
Chương 6 Thấu hiểu hành vi hệ thống.....	38
6.1 Hành vi hệ thống	38
6.2 Lỗi hệ thống.....	47
6.3 Hệ thống suy giảm.....	53
6.4 Leo thang.....	58
Chương 7 Tư duy hệ thống trong thực tế.....	62
7.1 Tại sao người giàu ngày càng giàu.....	62
7.2 Tư duy hệ thống trong các mối quan hệ.....	66
7.3 Thông điệp quan trọng từ tư duy hệ thống	73
Kết luận.....	79

Lời giới thiệu

Bạn có muốn tư duy một cách tỉnh vi hơn?

Bạn có muốn tìm hiểu xem tại sao một số việc xảy ra có vẻ ngẫu nhiên nhưng một số khác dường như lại theo quy luật? Hay bạn có muốn trở nên năng suất hơn bằng việc tìm kiếm những cách làm đỡ tốn thời gian, công sức? Vậy cải thiện mối quan hệ bằng cách thấu hiểu nguồn cơn các cuộc tranh cãi thì sao? Bạn nghĩ gì nếu tôi nói với bạn rằng bạn có thể đạt được những điều này bằng cách làm việc thông minh hơn chứ không phải vất vả hơn? Không có ai là không muốn, và tôi cũng muốn đạt được tất cả điều này trong cuộc sống của mình. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách làm thế nào để thay đổi tư duy của bạn.

Mọi thứ xoay quanh chúng ta là một phần của hệ thống. Hệ thống là tổng hòa của những thứ vô hình và hữu hình cũng như cách chúng tương tác với nhau. Tư duy hệ thống có thể kiểm tra, phân tích những gì diễn ra xung quanh chúng ta để rồi cải thiện chúng. Nó đòi hỏi chúng ta phải quan sát và để ý những thứ ảnh hưởng tới mình, dù quan trọng hay không quan trọng, sau đó sẵn sàng thực hiện các bước cần thiết để vượt qua trở ngại trên con đường của mình.

Toàn bộ cuộc sống của bạn là một hệ thống. Nó được tạo ra bởi rất nhiều phần tương tác với nhau. Đầu tiên, bạn có các phần hữu hình như cơ thể và những thứ xung quanh mà bạn có thể chạm vào: ngôi nhà, chiếc xe, quần áo, điện thoại, sách, v.v... Sau đó chúng ta sẽ thêm những thứ vô hình vào mảnh ghép: niềm tin, ý tưởng, và giá trị - mọi thứ mà bạn xác định bằng cảm giác và khiến bạn là chính mình. Cuối cùng, chúng ta kết hợp những thứ trong cuộc sống mà không thể kiểm soát hoàn toàn, như các mối quan hệ, sức khỏe hay tài chính. Tất cả những thứ này phối hợp cùng nhau để tạo thành hệ thống của cuộc đời bạn.

Tư duy hệ thống giúp tạo ra các sơ đồ mà qua đó, chúng ta có thể hình dung và hiểu tốt hơn cách mọi thứ tương tác và phối hợp cùng nhau trong cả một hệ thống. Chỉ khi đó, chúng ta mới có thể phá vỡ và phân tích các hệ thống nhằm

mục đích cải thiện chúng. Tư duy hệ thống không diễn ra ngay lập tức và đến một cách dễ dàng. Đó là cách xem xét thế giới, sẽ mất thời gian để khai thác.

Hãy nghĩ về cuộc sống của bạn như một hệ thống. Khi bạn bắt đầu lên sơ đồ hoặc liệt kê các thành phần trong cuộc sống của bạn như một hệ thống, bắt đầu từ những người bạn tiếp xúc và những thứ bạn làm hằng ngày có ảnh hưởng lớn tới tư duy hệ thống của bạn. Danh sách này có thể bắt đầu như sau:

Bạn (Cơ thể bạn)	Sếp/ Đảng nghiệp	Giấc ngủ
Bạn bè	Nghề nghiệp	Thức ăn
Gia đình	Động lực	Tập thể dục

Bởi vì bạn có một khởi đầu tốt đẹp, danh sách những thứ trong cuộc sống của bạn có vẻ sẽ không bao giờ kết thúc. Bạn sẽ cần thêm nhiều hơn các phần tử vào danh sách như:

Vật nuôi	Niềm tin	Đức tin
Xe ô tô	Nhà	Quần áo
Sức khỏe	Giàu có	Nỗi lo
Giá trị	Điện thoại di động	Máy Tính
Tivi	Mua sắm	Giao thông
Sách	Báo	Mạng Internet
Giáo dục	Hóa đơn	Mạng xã hội
Thời tiết	Giá cả/Chi phí	Các sự kiện thế giới
Thị trường tài chính	Nỗi sợ	Đi chợ

Hai danh sách trên sẽ kết hợp chặt chẽ vào nhau để thể hiện chính xác hệ thống của cuộc sống con người, nhưng không có nghĩa nó là một danh sách toàn diện. Mỗi người có một hệ thống cuộc sống riêng.

Một khi bạn đã vẽ ra, viết ra, hoặc sơ đồ lạ danh sách của mình, bạn có thể bắt đầu phân tích nó. Điều tuyệt vời là giờ đây, bạn đã nhận biết rõ hơn những thứ đang ảnh hưởng tới hí thống trong cuộc sống của bạn. Vậy làm thế nào để bạn có thể sử dụng thời gian và cải thiện năng suất, giúp bạn đạt được mục tiêu của mình. Bạn có thể nhận biết rõ hơn cách thức mà các phần trong hệ thống tương tác với nhau và tác động đến cuộc sống của bạn. Bạn có thể bắt đầu tạc ra những thay đổi tích cực mà không cần phải thay đổi cách bạn quan sát thế giới với tư duy hệ thống.

Điểm chính của tư duy hệ thống là nhìn thẳng vào vấn đề theo cách mà bạn chưa từng làm trước đây. Đó là sự nhận ra rằng vạn vật được kết nối với nhau, và chúng ta nên quan sát mọi thứ một cách tổng thể thay vì một nhóm các phần riêng rẽ. Tư duy hệ thống nghĩa là nhìn vào bức tranh toàn cảnh trước, sau đó mới đi sâu vào kiểm tra từng phần và tập trung vào các mối quan hệ giữa chúng. Nó là một khung hỗ trợ giúp bạn phát triển các thói quen. Các thói quen này đem đến sức mạnh và năng lượng khiến bạn hiểu rằng mình có khả năng giải quyết khó khăn ngay cả với những vấn đề phức tạp nhất và tạo ra những thay đổi tích cực.

Bất cứ khi nào có thể hình thành các thói quen cho mình, chúng ta đã tiết kiệm thời gian, bởi vì chúng ta có thể làm mọi thứ mà không cần suy nghĩ nhiều về chúng, và do đó có nhiều thời gian hơn để tư duy về những thứ khác.

Chúng ta có thể tiết kiệm thời gian bằng cách dành ngay khoảng thời gian đầu để giải quyết vấn đề, hay thay đổi một hệ thống không còn hiệu quả hoặc tạo ra một hệ thống mới. Điều này cũng đúng khi bạn đang cố gắng vươn tới mục tiêu cá nhân hoặc chuyên môn. Chỉ cần ứng dụng tư duy hệ thống vào cuộc sống sẽ có thể giúp bạn cải thiện được vô số lĩnh vực.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ khám phá nền tảng của tư duy hệ thống. Chúng ta sẽ xem xét các yếu tố trong đó và xem nó hoạt động như thế nào. Chúng ta sẽ phát triển các công cụ cần thiết để ứng dụng tư duy hệ thống vào các mối quan hệ và cuộc sống hằng ngày. Cùng với sự thay đổi mạnh mẽ theo cách bạn

quan sát thế giới và các vấn đề mà bạn gặp phải, cơ hội sẽ tới cùng với những sai Tầm mà bạn mắc phải. Bạn sẽ học được ba trong số nhiều sai Tầm có thể mắc phải trong hệ thống và giúp bạn vượt qua chúng. Đã tới lúc đi những bước đầu tiên để quan sát thế giới của chúng ta thông qua một lăng kính khác, và mọi thứ bắt đầu khi bạn lật sang trang tiếp theo.

Chương 1 Tư duy hệ thống

Là một người thầy, tôi nhận thấy rằng giải thích trực quan sẽ là cách tốt nhất giúp các học trò của tôi hiểu được những khái niệm khó hay trừu tượng. Để chuẩn bị cho bài học, tôi đã mang theo boomerang, một mảnh gỗ hình cong, phẳng, ban đầu được sử dụng để phục vụ mục đích săn bắn. Tôi mở hộp và cầm chiếc boomerang trên tay, đi xung quanh những học trò của mình để chúng có thể quan sát nó thật gần. Sau đó tôi ném chiếc boomerang. Tôi hỏi học trò của mình điều gì khiến chiếc boomerang quay trở lại với tôi. Chúng đều nhất trí rằng vì tôi đã ném chiếc boomerang đó. Tôi nói rằng chúng ta sẽ làm một bài kiểm tra cho nhận định của chúng. Tôi cầm chiếc hộp đựng boomerang trên tay và quảng nó đi theo cách cũ.

Dĩ nhiên, lần này cái hộp không quay trở lại với tôi, thậm chí chỉ bay được với một khoảng cách ngắn ngủi rồi rơi xuống nền nhà. Chúng tôi tiếp tục thảo luận rằng, rõ ràng không phải do tay của tôi hay cách mà tôi ném chiếc boomerang khiến nó quay trở lại mà ở cấu tạo của nó. Trong khi chúng tôi thảo luận về phương diện vật lý thì đây cũng là bài học trọng tâm của lý thuyết về hệ thống. Tư duy hệ thống cho phép hành vi đã xuất hiện trong cấu trúc của một hệ thống bị ngăn chặn hoặc giải phóng khi chúng ta hiểu được hệ thống và các vấn đề.

1.1 Khái niệm

Thuật ngữ “tư duy hệ thống” được đúc kết bởi Barry Richmond vào năm 1987. Theo như Richmond, “Tư duy hệ thống là nghệ thuật và khoa học tạo ra những suy luận đáng tin cậy về hành vi bằng cách phát triển sự hiểu biết ngày càng sâu sắc về cấu trúc nền tảng.” Trong cuốn sách *The Fifth Discipline Fieldbook* (tạm dịch: Kỷ luật thứ năm), tác giả Peter Senge viết, “Tư duy hệ thống là một cách để suy nghĩ, và là một ngôn ngữ để mô tả và hiểu biết, các lực lượng và mối quan hệ tương tác hình thành nên hành vi của hệ thống. Nguyên tắc này giúp chúng ta thấy làm thế nào để thay đổi hệ thống hiệu quả hơn, và hành động phù hợp hơn với các quá trình tự nhiên của thế giới tự nhiên và kinh tế thế giới.”

Để hiểu biết sâu hơn về những gì mà hai chuyên gia trên đang nói với chúng ta, hãy cùng quay về bản chất của vấn đề. Hệ thống là gì? Hệ thống là một nhóm những thứ được kết nối với nhau và thể hiện những mẫu hành vi riêng của chúng thông qua thời gian. Các hệ thống thường là nguyên nhân hành vi của chính họ. Ngay cả khi lực lượng bên ngoài tác động vào hệ thống, nó cũng phản ứng theo cách phù hợp với đặc tính của hệ thống đó. Nếu cùng một lực lượng bên ngoài tác động lên một hệ thống khác, nó sẽ cho ra một kết quả khác.

1.2 Vai trò

Tư duy hệ thống giúp chúng ta quan sát thế giới theo một cách khác, bởi vì nó khích lệ chúng ta quan sát sự kiện và hiện tượng bằng cách tập trung vào các kết nối và mối quan hệ giữa các phần của một hệ thống, thay vì chỉ nhìn vào từng phần riêng lẻ. Tư duy hệ thống giúp chúng ta tránh khỏi việc xử lý vấn đề một cách hấp tấp mà ta vẫn thường làm, thay vào đó cân nhắc hậu quả lâu dài mà hành động của chúng ta có thể gây ra. Nó giúp ta hiểu biết sâu hơn mà không tốn quá nhiều thời gian. Tư duy hệ thống là sự chuyển đổi mô hình từ cách tư duy truyền thống, bởi chúng ta đang được dạy để nhìn mọi vật theo cách thông thường, và để cố gắng tìm kiếm đầu mối rõ ràng cũng như các kết nối hiệu quả. Chúng ta đã từng cố gắng để học mọi thứ từ những điều nhỏ nhất, dễ dàng và để giải quyết vấn đề nhanh nhất có thể bằng cách kiểm soát tình huống xung quanh. Chúng ta thường xuyên tập trung vào các nguồn lực bên ngoài như là nguồn gốc của toàn bộ vấn đề, thay vì nhìn vào bên trong hệ thống để xem có thể cải thiện được gì. Văn hóa phương Tây có xu hướng tìm kiếm nguyên nhân của một vấn đề ở bên ngoài hệ thống thay vì bên trong. Lịch sử thế giới đã chứng minh cách nhìn này rất hiệu quả. Nhiều vấn đề lớn đã được giải quyết thông qua việc quan sát bên ngoài, như tìm ra phương pháp chữa trị và vắc xin cho những bệnh nan y, tìm ra các phương thức sản xuất để cung cấp đủ lương thực cho thế giới, và phát triển hệ thống vận tải hàng loạt. Vấn đề là chúng ta không có đủ thời gian để kiểm tra lại hệ thống bên trong, đôi lúc các giải pháp lại làm nảy sinh vấn đề mới. Những

vấn đề này có thể đáng kể, nghiêm trọng và rất khó để khắc phục, nếu chúng thật sự đã làm biến đổi cấu trúc của hệ thống.

Dù phương pháp phân tích truyền thống có thể giúp ích tại thời điểm đó, nó không thể giúp chúng ta xử lý mọi vấn đề gặp phải dù có nỗ lực đến đâu đi chăng nữa. Chiến tranh, thảm họa xảy ra với môi trường của chúng ta, tệ nạn ma túy, những người vô gia cư và thất nghiệp, rất nhiều bệnh dịch đe dọa cuộc sống là tất cả ví dụ về vấn đề vẫn đang tồn tại qua nhiều năm. Những vấn đề này tồn tại bởi chúng là vấn đề mang tính hệ thống. Không một ai muốn tạo ra chúng và mọi người đều muốn chúng được giải quyết, nhưng vấn đề sẽ còn tồn tại cho tới khi chúng ta nhìn một cách thấu đáo và nghiêm túc vào cấu trúc của hệ thống mà chúng ta là một phần trong đó. Thay vì tìm cách đổ lỗi cho nguyên nhân gây ra vấn đề, chúng ta cần xắn tay lên và đào sâu hơn để tìm ra giải pháp. Những giải pháp sẽ nằm trong tầm với nếu chúng ta sẵn sàng thực hiện những gì cần thiết để tìm ra chúng. Chúng ta cần phải nhìn nhận vấn đề theo một khía cạnh hoàn toàn mới. Cuốn sách này sẽ cho chúng ta một cách nhìn và tư duy hoàn toàn khác về thế giới và mọi thứ trong đó.

Đó là lý do tại sao tư duy hệ thống là một điều tối quan trọng. Một vài vấn đề mang tính hệ thống. Dù chúng ta làm gì, tư duy theo định hướng sự việc hay tư duy tuyến tính, thì những vấn đề này sẽ không biến mất. Sau tất cả, làm đi làm lại một việc và kỳ vọng kết quả thay đổi là điều điên rồ. Tư duy tuyến tính không sai. Chỉ là thời điểm nào và địa điểm nào phù hợp với nó. Nó giúp chúng ta trong bao sự kiện của lịch sử loài người. Tư duy hệ thống chỉ cung cấp cho chúng ta thêm một chút phức tạp và bức tranh hoàn chỉnh về các sự kiện.

Như đã đề cập trước đó, tư duy hệ thống không ngay lập tức trở nên dễ dàng với mọi người, nó cần thời gian để phát triển và chấp nhận cách mới để quan sát thế giới cho tới khi nó trở thành một thói quen tự động. Trên thực tế, có tới 95% dân số không thể tư duy theo hệ thống. Khi vấn đề xảy ra, họ tập trung vào tìm kiếm nguyên nhân đơn giản và kết nối hiệu quả để giải quyết. Khó khăn nằm ở

chỗ vấn đề không được nhìn nhận một cách toàn diện và chính xác, không hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề mang tính hệ thống.

Tư duy hệ thống giúp chúng ta nhìn vào toàn bộ hệ thống để tăng cường khả năng, hiểu được các phần và kết nối chúng với nhau. Tư duy hệ thống giúp chúng ta đặt câu hỏi “chuyện gì xảy ra nếu” về các hành vi mà chúng ta có thể thấy trong tương lai, và cho chúng ta bằng chứng đủ vững mạnh để khai phá sự sáng tạo khi thiết kế lại hệ thống của mình. Chúng ta bắt đầu đến với những giải pháp mà trước đó chưa từng xuất hiện trong tâm trí.

Tư duy hệ thống đem lại bức tranh toàn cảnh bởi nó cho phép chúng ta kiểm tra những mối quan hệ kết nối giữa các bộ phận của hệ thống, thay vì chỉ quan sát chúng như các bộ phận độc lập đơn lẻ. Nó đem lại cho trí óc một hoạt động mà tôi đã thực hiện với lũ trẻ nhà tôi khi chúng còn nhỏ. Tôi bịt mắt chúng và đặt những tô chứa nguyên liệu trên quầy bếp, rồi nói với chúng rằng chúng ta chuẩn bị làm một việc cùng nhau. Tôi hỏi chúng cảm nhận như nào về từng nguyên liệu trên bàn. Khi chúng chạm vào một thanh quế, chúng đã nghĩ rằng nó có thể là một chiếc bút chì. Khi chúng chạm vào kẹo gôm, chúng lại nghĩ rằng đó là những viên kẹo dẻo marshmallow và liên tưởng tiếp tới món bông Krispy hoặc sô cô la nóng.

Những viên kẹo cao su được ném vào chúng một lần nữa, khi đó chúng tin rằng đó hẳn là những viên bi và là một phần của một trò chơi mà chúng tôi sẽ chơi cùng nhau. Chúng bị phân vân với suy nghĩ rằng đường bột vừa liên quan tới kem đánh răng hoặc kem cạo râu, rằng chúng đang tham gia trò chơi đánh vần. Tôi cười khúc khích với tất cả tưởng tượng của lũ trẻ với mỗi đồ vật mà chúng chạm vào. Mặc dù chúng bị bịt mắt, tôi cũng có thể thấy được chúng đang bối rối. Chúng đang cố gắng để tìm hiểu xem làm thế nào có thể xếp mọi thứ lại cùng nhau, nhưng chỉ bằng cách giới thiệu từng món đồ, chúng bị giới hạn thông tin để rút ra bất kì kết luận khả dĩ nào. Sau khi tra tấn chúng trong sự hồi hộp lâu hơn chúng mong muốn, tôi tháo băng bịt mắt của chúng ra và bật mí hoạt động

mà chúng sắp được thưởng thức: làm nhà bánh gừng. Cuối cùng chúng đã hiểu được làm thế nào các đầu mối trong trò đồ vui được kết nối lại với nhau, và tất cả đều có ý nghĩa hoàn hảo.

Trò chơi mà tôi đã chơi cùng lũ trẻ có thể dạy cho chúng một bài học về tư duy hệ thống. Nó có thể cho ta biết được hành vi của một hệ thống bằng cách biết các phần tạo nên hệ thống đó. Chúng ta phải đào xới sâu hơn để hiểu được các mối quan hệ giữa những phần và tác động mà chúng có trên hệ thống như một tổng thể. Đây là nguyên lý cốt lõi của tư duy hệ thống, và chúng ta không nên quên nó.

Không có chuyện phương thức tư duy của người này tốt hơn so với người khác. Chỉ có thời gian và địa điểm để sử dụng là khác nhau. Tư duy hệ thống không tốt hơn tư duy tuyến tính. Chúng đều cần cho chúng ta, để quan sát và đánh giá thế giới xung quanh một cách hoàn toàn. Cố gắng chỉ sử dụng một cách tư duy cũng giống như ngắm nhìn thế giới qua một con mắt khép. Nó bóp méo nhận thức và giới hạn những gì chúng ta có thể hoàn thiện. Suy nghĩ đa chiều là cần thiết để chúng ta có thể nhận được một bức tranh tổng thể.

Chương 2 Các phần tử của tư duy hệ thống

Người ta nói rằng những người không học từ lịch sử sẽ lặp lại những sai lầm. Tư duy hệ thống cũng tương tự như vậy. Loại bỏ quyền lực của một nhà lãnh đạo mà không giải quyết và thay đổi hệ thống đã được thiết lập theo quy tắc của họ có nghĩa là các trường hợp tương tự sẽ tiếp tục lặp lại, và các nhà lãnh đạo sẽ lại đi vào vết xe đổ đó. Đứa trẻ được dạy hận thù và định kiến khi còn bé, lớn lên sẽ mang trong mình lòng hận thù và thành kiến trừ khi hệ thống được (cải thiện và chủ trình bị phá vỡ. Nói về một hệ thống thì đơn giản: là chưa đủ, Nếu chỉ có kiến thức hạn hẹp hoặc: không hiểu về hệ thống, thì sẽ chẳng có điều gì thay đổi.

2.1 Các phần của một hệ thống

Các hệ thống được cấu thành bởi ba phần: phân tử, liên kết và chức năng/mục đích. Từ “chức năng” được sử dụng khi nói về hệ thống không phải con người, và từ “mục đích” là để sử dụng cho hệ thống của con người. Các phân tử là những diễn viên trong một hệ thống. Trong hệ thống tuần hoàn của bạn, các phân tử là trái tim, phổi, máu, mạch máu, động mạch và tĩnh mạch. Chúng đều hoạt động. Liên kết sẽ là dòng chảy của máu, oxy, và dinh dưỡng quan trọng khác truyền đi khắp cơ thể bạn. Chức năng của hệ thống tuần hoàn là cho phép máu, oxy cùng các loại khí khác, chất dinh dưỡng, và hoóc môn đi chuyển khắp cơ thể để tiếp cận mọi tế bào của bạn.

Một đội bóng rổ là hệ thống gồm các yếu tố: cầu thủ, huấn luyện viên, quả bóng, rổ và sân chơi. Luật chơi, phong cách chơi theo huấn luyện viên, giao tiếp và ra dấu giữa những người chơi, quy luật Chuyển động của Newton - quyết định cách bóng và cầu thủ di chuyển được gọi là liên kết. Mục đích của đội là giành chiến thắng trong trận đấu, kiếm được học bổng hoặc tiền thưởng, luyện tập, hoặc chỉ cho vui.

Trường học là một hệ thống, giáo viên, học sinh, hiệu trưởng, lao công, thư ký, người lái xe buýt, đầu bếp, phụ huynh và cố vấn viên là các phân tử. Liên kết

là các mối quan hệ giữa các phần tử, luật lệ của nhà trường, lịch học, và giao tiếp giữa tất cả mọi người trong trường. Mục đích của trường là chuẩn bị hành trang cho học sinh hướng tới tương lai thành công và giúp chúng đạt được tiềm năng tối đa.

Hệ thống có ở khắp mọi nơi. Các công ty, thành phố, chính phủ, kinh tế, động vật, và thực vật là tất cả ví dụ về hệ thống. Có thể có rất nhiều hệ thống nhỏ nằm trong hệ thống lớn hơn. Ví dụ, cơ thể chúng ta là một hệ thống được tạo ra bởi rất nhiều các hệ thống nhỏ hơn như xương, hệ tiêu hóa, hệ hô hấp, và hệ thần kinh. Đại dương là một hệ thống được cấu tạo bởi thực vật và động vật sống trong nó. Dải ngân hà là một hệ thống được tập hợp bởi hệ mặt trời, và mỗi một hành tinh lại có một hệ của riêng nó.

Các phần tử thường là phần dễ được xác định nhất trong hệ thống, bởi vì rất nhiều trong số chúng là hữu hình mà chúng ta có thể nhìn thấy hoặc chạm vào. Các phần tử của một gia đình bao gồm bố mẹ, ông bà, con cái, cô đi, chú bác, vật nuôi, v.v... Các phần tử không phải lúc nào cũng hữu hình. Ở bệnh viện, khát khao giúp đỡ con người và giữ gìn mạng sống là vô hình nhưng đó lại là một phần tử quan trọng của hệ thống. Trong một khu phố, niềm tự hào và cảm giác gắn kết là những phần tử quan trọng đóng vai trò lớn trong hệ thống. Ta có thể liệt kê vô số các phần tử của hệ thống. Điều quan trọng là không được quá sa đà vào các yếu tố riêng lẻ mà để mất tầm nhìn trong hệ thống.

Liên kết là một phần tối quan trọng của hệ thống. Trong ví dụ của chúng tôi về hệ thống tuần hoàn, liên kết là dòng chảy của máu, oxy cùng các chất khí khác, dinh dưỡng, và hoóc môn truyền qua cơ thể, và cũng là các tín hiệu được não bộ gửi tới toàn bộ cơ thể, kết nối chúng để chúng thực hiện công việc của mình và giúp thực hiện chức năng của cơ thể. Liên kết của những dòng chảy vật lý này là ví dụ tốt nhất để các bạn có thể quan sát được. Thông thường, các liên kết không phải dòng chảy vật chất, mà nó còn là dòng chảy thông tin. Những liên kết này thường khó nhìn thấy hơn, nhưng nếu bạn quan sát đủ sâu, hệ thống sẽ luôn bộc

lộ bản thân nó. Ví dụ, khi tôi đang dạy học, liên kết quan trọng nhất trong việc xác định thành công của các học sinh trong lớp là mối quan hệ thầy trò. Quan hệ tốt với từng học sinh và tạo ra một không khí học tập tích cực là yếu tố quyết định nếu tôi muốn các bài giảng được diễn ra suôn sẻ trong suốt năm học.

Học hành là gian nan. Có rất nhiều khái niệm khó và trừu tượng mà học sinh của tôi cần phải tiếp thu. Nếu tôi có mối quan hệ tốt với học sinh của mình, chúng sẵn sàng làm mọi điều cùng tôi. Khi thời gian trở nên gấp rút, và sự thất vọng của chúng tăng lên, chúng sẽ vẫn tiếp tục cố gắng vì chúng biết rằng tôi quan tâm tới chúng, chỉ muốn làm những điều tốt nhất cho chúng, và tôi sẽ ở bên chúng trên mỗi bước đi. Điều này giúp chúng trở nên cởi mở và dễ dàng tiếp thu những thông tin mà tôi đã dạy. Nếu không có một mối quan hệ thầy trò tích cực, dòng chảy thông tin sẽ bị dừng lại trong lớp học của tôi.

Dòng chảy thông tin diễn ra khi bạn nghiên cứu một món hàng trước khi mua chúng. Bạn xem xét mọi thứ như thu nhập và khoản tiết kiệm của mình, đồ dùng còn ở nhà, giá cả, hàng sẵn có ở cửa hàng, và đánh giá của khách hàng đã mua trước khi bạn đưa ra quyết định liệu có mua hay không. Một đội bóng chày và huấn luyện viên của họ là minh chứng cho dòng chảy thông tin khi huấn luyện viên sử dụng ký hiệu bằng tay từ khu vực dành cho huấn luyện viên và trên sân để giao tiếp với các cầu thủ về cách ném bóng hoặc họ nên chạy hay ở lại trên sân. Các bác sĩ tiến hành thực hiện và phân tích một loạt kiểm tra để có đủ thông tin chẩn đoán chính xác cho bệnh nhân.

Mục đích hoặc chức năng của hệ thống không phải được ghi lại hay nói ra. Nó có thể được thể hiện thông qua sự vận hành của hệ thống. Quan sát một hệ thống để xem nó phản ứng thế nào thường là cách tốt nhất để tìm ra mục đích của nó.

Một chính phủ có thể tuyên bố rằng giáo dục trẻ em là ưu tiên hàng đầu, nhưng nếu họ cắt giảm ngân sách cho giáo dục, thì rõ ràng giáo dục trẻ em không phải là mục tiêu trọng tâm của chính phủ đó. Nếu một con mèo bắt một con thạch

sùng, nhưng sau đó con mèo chỉ nhảy nhót và vờn xung quanh con thạch sùng, thì chức năng chính của con mèo không phải là bắt thạch sùng làm thức ăn. Chúng ta tìm hiểu mục đích hoặc chức năng của một hệ thống từ cách phản ứng của nó, không phải từ kỳ vọng của chúng ta hay mục tiêu của hệ thống.

Một trong những vấn đề lớn nhất với hệ thống là đôi khi mục đích của các phần phụ trong hệ thống có thể kết hợp để tạo ra hành vi mà không ai mong muốn. Việc xây dựng bài kiểm tra cuối năm ở trường được thực hiện với mục đích tốt nhất, hi vọng tất cả học sinh nhận được chất lượng giáo dục nghiêm ngặt nhất bằng cách xem học sinh có đạt tiêu chuẩn chung đề ra hay không. Không may là, một vài phản ứng tiêu cực đã xảy ra. Xem xét mục đích của các nhân tố trong hệ thống này:

- Giáo viên cảm thấy áp lực khi phải kiểm đủ những đánh giá tốt và bảng lương thì dựa trên điểm kiểm tra, điều đó sẽ ảnh hưởng tới an toàn nghề nghiệp của họ.

- Học sinh cảm thấy áp lực, muốn tránh các lớp học bổ trợ, bị đúp hay sự thất vọng từ phụ huynh và thầy cô nếu chúng bị điểm kém.

- Các trường cấp quận muốn có điểm số cao nhất để thu hút thêm nhiều học sinh. - Dân kinh doanh và giới buôn bán nhà thúc giục trường đạt điểm cao, sẽ có nhiều người muốn đến sống và làm việc tại cộng đồng đó, và từ đó sở hữu lực lượng lao động được giáo dục đầy đủ.

- Những nhà làm luật trừng phạt các trường không thể hiện tốt bằng cách rút ngân sách và áp dụng hình phạt.

- Các bậc phụ huynh mong muốn con mình có được điểm cao, và đi học với điểm số cao nhất.

- Các thành viên của cộng đồng không muốn tăng tiền tài trợ hoặc hỗ trợ các trường học nếu họ nghĩ rằng thành tích của các trường chưa đủ tốt.

Trong hệ thống này, bản chất của bài thi cuối năm khiến các trường gây áp lực lên giáo viên, và dựa trên cơ sở đánh giá của họ cho điểm thi của bài kiểm tra. Giáo viên cảm thấy cần phải hoàn thành bài học này thay vì cho bài học khác để đạt được điểm cao nhất, cũng như để đảm bảo việc làm và được tăng lương, vì vậy họ không còn thiết tha chia sẻ những ý tưởng với người khác và họ có thể gian lận khi giám sát học sinh làm bài thi. Học sinh cảm thấy rất nhiều áp lực khi phải đạt điểm số cao để được lên lớp và tránh bị học lại, vì vậy chúng cũng có thể gian lận trong bài thi. Đây không phải là mục đích mà bài thi được đưa vào trường học, và mọi người đều đồng ý rằng những kết quả này thật tồi tệ. Không may là, nếu các mục đích phụ và mục đích hệ thống bao quát không được căn chỉnh và tồn tại một cách hài hòa, thì một hệ thống không thể vận hành thành công.

Như thế nào thì KHÔNG phải là một hệ thống

Bất cứ thứ gì mà chỉ là một nhóm các đề mục và không có kết nối hoặc chức năng thì không phải là một hệ thống. Nhặt những vỏ sò trên bãi biển rồi xếp chúng lại với nhau cũng không tạo nên một hệ thống. Những chiếc vỏ sò ở đó, bị bỏ lại phía sau khi những con sóng xô chúng vào bờ. Chúng đơn giản ở đó, ngẫu nhiên và không có mục đích thống nhất nào cả. Hãy nghĩ về những doanh nghiệp trong cộng đồng của bạn. Những doanh nghiệp đó đã được thiết lập tạo nên một hệ thống. Chủ doanh nghiệp có mối quan hệ với khách hàng và các doanh nghiệp khác vì một mục đích chung và liên kết chúng trở thành một phần của cộng đồng chung. Khi một doanh nghiệp mới ra đời và đi vào hoạt động, sẽ mất thời gian để họ thiết lập các kết nối và mối quan hệ chung. Họ không ngay lập tức nhận ra vai trò của mình trong việc hoàn thành mục đích của nhóm. Sẽ phải mất thời gian và nỗ lực để họ trở thành một phần của hệ thống.

Một hệ thống không chỉ là sự kết hợp giữa các phần. Nó có thể thay đổi và thích ứng khi cố gắng đạt được mục đích của nó và bảo vệ chính nó. Các hệ thống biểu lộ rất nhiều phẩm chất của con người, mặc dù chúng được tạo ra bởi những

thứ vô tri. Hệ thống có thể rất linh hoạt trong việc tự sửa chữa và phát triển theo thời gian.

2.2 Những thành phần quan trọng nhất của một hệ thống

Có lẽ cách dễ nhất để kiểm nghiệm việc làm thế nào so sánh được tầm quan trọng của các phần tử, liên kết và mục đích trong một hệ thống là suy đoán xem hệ thống sẽ bị ảnh hưởng như thế nào nếu thay đổi từng phần một. Tác động ít nhất trên một hệ thống thường cảm nhận được khi các phần tử của nó được thay đổi. Mặc dù một số phần tử có thể rất quan trọng đối với hệ thống, nhìn chung, nếu các phần tử được thay đổi, hệ thống vẫn có thể tiếp tục tồn tại dưới dạng tương tự và hoạt động để đạt được mục đích hoặc chức năng của nó.

Trong một trường học, giáo viên, người quản lý và nhân viên khác có thể rời đi, chuyển trường hoặc nghỉ hưu. Học sinh chuyển đi hoặc có thể vào các lớp chuyên ngoài trường. Các phần tử có thể thay đổi, nhưng trường học vẫn dễ dàng được xác định là một trường học, và nó vẫn có phần lớn mục tiêu và mục đích như cũ. Một ban nhạc điều hành có thể thay thế các thành viên hoặc thậm chí là người chỉ huy của nhóm, nhưng nó vẫn là một ban nhạc. Nhóm có thể hoạt động tốt hơn hoặc tệ hơn trước đây, nhưng mục đích của nhóm vẫn như cũ.

Cây cối có thể rụng lá, động vật có thể rụng lông, và chúng ta có thể thay thế tế bào vài tuần một lần, nhưng cây cối, động vật vẫn vậy và cơ thể chúng ta tiếp tục hoạt động giống hệt như trước khi các phần tử thay đổi.

Hệ thống hầu như luôn luôn vận hành, duy trì và thay đổi chỉ hết sức chậm rãi và nhẹ nhàng, ngay cả khi số lượng đáng kể các phần tử của nó đã được thay đổi, miễn là các kết nối và mục đích vẫn còn duy trì mạnh mẽ.

Thay đổi các kết nối của một hệ thống là khá khác biệt. Nếu các kết nối thay đổi, hệ thống sẽ bị ảnh hưởng đáng kể. Nó có thể không còn nhận ra được, ngay cả khi các phần tử vẫn còn tồn tại.

Để các học sinh tự phụ trách thay vì người lớn trong nhà trường chắc chắn sẽ thay đổi hệ thống đó một cách đáng kể. Thay đổi quy tắc bằng cách nói với một ban nhạc điều hành rằng giờ họ sẽ bắt đầu hát thay vì chơi nhạc cụ có thể dẫn tới thay đổi lớn. Nếu hệ thống hô hấp của chúng ta không còn phân phối oxy trong cơ thể và loại bỏ khí cacbon đioxit, chúng ta sẽ giống thực vật hơn. Khi các kết nối của một hệ thống được thay đổi, toàn bộ hệ thống được thay đổi đáng kể.

Việc thay đổi chức năng hoặc mục đích của hệ thống cũng tác động rất lớn đến toàn bộ hệ thống và khiến nó không thể nhận ra. Nếu mục đích chính của trường học không còn là giáo dục trẻ em, mà thay vào đó là kiếm tiền bằng cách tuyển sinh để thu học phí, rõ ràng hệ thống được thay đổi đáng kể. Nếu mục đích của ban nhạc điều hành không còn là giải trí cho người hâm mộ tại các trận thi đấu bóng đá, mà thay vào đó là để kiếm học bổng đại học, hệ thống sẽ thay đổi đáng kể. Nếu cây cối và động vật không còn mục đích tồn tại và duy trì nòi giống, mà chỉ muốn phát triển nhất có thể, thì hệ thống của chúng cũng sẽ thay đổi rất nhiều. Thay đổi mục đích của hệ thống sẽ dẫn tới thay đổi rất lớn, ngay cả khi các phần tử và các liên kết không hề thay đổi.

Tất cả các phần trong hệ thống rất quan trọng. Các phần tử, liên kết, mục đích hay chức năng đều tương tác với nhau và mỗi phần đều đóng một vai trò tối quan trọng trong hệ thống. Mục đích hoặc chức năng của một hệ thống thường ít được nhìn ra, nhưng nó hoàn toàn thiết lập nên cách mà hệ thống sẽ thể hiện. Liên kết là các mối quan hệ trong hệ thống. Khi chúng thay đổi, hành vi của hệ thống cũng thay đổi. Phần tử là phần hữu hình nhất của hệ thống, nhưng thường ít gây ra các thay đổi với hệ thống trừ khi chúng ta thay đổi phần tử có ảnh hưởng tới mục đích hoặc liên kết. Mỗi phần của hệ thống thường quan trọng ngang nhau khi chúng hoạt động chặt chẽ với nhau, những mục đích thay đổi sẽ gây ra ảnh hưởng lớn nhất đối với hệ thống và tổng thể.

Chương 3 Các loại tư duy

Có rất nhiều loại tư duy. Không loại tư duy nào tốt hơn loại nào. Chúng đều hữu ích trong các trường hợp cụ thể nhất định. Chúng ta không nên chỉ sử dụng một loại tư duy rồi bỏ qua những loại khác. Chương này sẽ kiểm nghiệm một vài loại tư duy thường gặp và khiến chúng trở nên hữu ích trong cuộc sống hằng ngày của chúng ta.

3.1 Tư duy tuyến tính.

Tư duy tuyến tính: tính là cách chúng ta thường được dạy để tư duy thông qua cuộc sống. Nó liên quan tới việc tìm kiếm một kết nối giữa một mệnh đề và một nhân quả. Loại tư duy này tin rằng một nguyên nhân sẽ có một kết quả.

Tư duy tuyến tính nói cho chúng ta biết rằng có nguyên nhân và có kết quả, có vấn đề và có giải pháp, có khởi đầu và có kết thúc. Mô hình tư duy này tìm kiếm kết nối đơn giản một — một.

Tư duy tuyến tính có thể khá hữu ích trong việc giải quyết những trường hợp khó khăn cụ thể. Ví dụ, chiếc điện thoại di động của bạn bị tắt nguồn (kết quả) bởi vì máy hết pin (nguyên nhân). Nếu bạn cắm sạc pin lại, máy điện thoại của bạn sẽ hoạt động trở lại. Hoặc bạn ngủ dậy trễ (kết quả) bởi vì bạn quên đặt đồng hồ báo thức (nguyên nhân). Nếu bạn đặt chuông đồng hồ báo thức, thì lần sau bạn sẽ không dậy muộn nữa. Tư duy hệ thống thường là cách nhanh và đơn giản để tìm kiếm một giải pháp giải quyết vấn đề.

Tư duy tuyến tính cũng đi kèm với những hạn chế của nó. Nó không nhìn vào sự việc như một hệ thống phức tạp mà chỉ lựa chọn dựa trên một mảnh nhỏ trong khối xếp hình lớn hơn. Xuất hiện nhiều tình huống mà chúng ta cần phải xem xét hơn là chỉ tư duy tuyến tính. Khi chúng ta chỉ tập trung vào phần nhỏ mà không tính đến cách nó được kết nối với một hệ thống lớn hơn, giải pháp của chúng ta có thể tạo ra hậu quả không thể lường trước và không phải lúc nào cũng có lợi.

3.2 Tư duy theo định hướng sự kiện

Tư duy theo định hướng sự kiện quan sát thế giới như một tổ hợp phức tạp hơn tư duy tuyến tính, nhưng nó nghĩ về cuộc sống giống như được tạo ra bởi một loạt các sự kiện mà không phải là một hệ thống. Theo loại tư duy theo định hướng sự kiện này, một sự kiện thường là thứ gì đó xảy ra hoặc sắp xảy ra. Mọi sự kiện được - tin là có nguyên nhân, và nếu chúng ta thay đổi nguyên nhân thì sự kiện cũng sẽ bị thay đổi.

Não bộ của chúng ta thích tư duy theo định hướng sự kiện và cảm thấy thoải mái khi xử lý những vấn đề dường như đơn giản hoặc quen thuộc. Từ thuở hồng hoang, chúng ta trồng cây vào mùa xuân để thu hoạch vào mùa thu và sẽ đủ ăn cho mùa đông và trong suốt cả năm, chúng ta thường sống gần nguồn nước để có thể dễ dàng lấy được nước uống, thức ăn từ cá, và là một con đường giao thông. Chúng ta mài nhọn đầu mũi tên để giúp săn bắn tốt hơn, sống quần tụ lại thành nhóm để giữ an toàn và đảm bảo như cầu của mọi người đều được đáp ứng. Tư duy theo định hướng sự kiện là nền tảng logic của chúng ta. Nếu chúng ta làm một việc A, thì điều B sẽ xảy ra. Loại tư duy này thường nhanh, dễ áp dụng, và dễ hiểu.

Tư duy theo định hướng sự kiện không có hiệu quả trong việc giải quyết những vấn đề hoặc hệ thống phức tạp. Khi xã hội của chúng ta thay đổi theo thời gian, tư duy theo định hướng sự kiện đã không tiến hóa cùng với nó. Các vấn đề chúng ta đối mặt ngày nay thường đòi hỏi một sự hiểu biết sâu rộng hơn những gì tư duy theo định hướng sự kiện cho phép. Các sự kiện có thể có nhiều hơn một nguyên nhân, và mỗi nguyên nhân có thể dẫn đến nhiều kết quả khác nhau. Nếu không xem xét các mối quan hệ ngày một phức tạp hơn này, chúng ta sẽ bỏ lỡ những hậu quả không mong muốn có thể xảy ra khi bắt đầu thay đổi hệ thống. Điều này nằm ngoài phạm vi của tư duy theo định hướng sự kiện.

3.3 Tư duy ngoại biên

Tư duy ngoại biên liên quan nhiều đến tư duy sáng tạo hơn, nó không rõ ràng ngay lập tức đối với những người dựa vào cách tiếp cận từng bước một theo truyền thống, tư duy logic để đi đến kết luận. Tư duy ngoại biên được tìm ra bởi Edward de Bono năm 1967. Ông đã phát triển kỹ thuật tư duy sáng tạo để chống lại xu hướng tự nhiên của bộ não con người, để chúng gắn chặt vào tư duy chúng ta cho tới khi nó tự động trở thành thói quen, tiềm thức.

Tư duy ngoại biên nỗ lực để tạo ra những sáng kiến mới và cải tiến theo cách mà chúng ta có thể dễ dàng lặp lại theo thời gian. Tư duy ngoại biên có lợi khi bạn cố gắng vượt qua tư duy vấn đề để có một loạt giải pháp và muốn mở rộng tư duy vượt khỏi những khuôn khổ mà bạn hay suy nghĩ. Nó đặc biệt hữu ích trong việc động não và khi kết quả mong muốn là sáng kiến hoặc đổi mới.

Điểm bất lợi với tư duy ngoại biên là sự rõ ràng của mục tiêu và điểm kết thúc có thể không được xác định. Loại suy nghĩ này thiếu một số cấu trúc và mục tiêu để các loại tư duy khác tận dụng. Bản chất của tư duy ngoại biên là không có ý tưởng nào không được khuyến khích, vì vậy tất cả các ý tưởng ban đầu được đưa ra đều quan trọng, ngay cả khi chúng không phù hợp. Điều này có thể làm bạn tốn thời gian quý báu hoặc khiến quy trình giải quyết vấn đề đi sai hướng.

3.4 Tư duy phản biện

Tư duy phản biện liên quan đến việc phân tích sự kiện một cách khách quan để có thể đạt được sự đánh giá. Tư duy phản biện đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về tư duy của mình và ngẫm nghĩ về cách bạn đưa ra quyết định để vượt qua mọi thành kiến, nâng cao chất lượng và hiệu quả nhận thức của bản thân.

Tư duy phản biện hiệu quả khi bạn cố gắng tìm ra kết nối logic giữa các ý tưởng. Người tư duy phản biện không chấp nhận những thứ thông qua giá trị bề mặt của nó; họ đào sâu hơn để chắc chắn rằng phải suy xét thấu đáo và có dẫn chứng chắc chắn sau mỗi thông tin mà họ đưa ra trước khi chúng được chấp thuận.

là đúng. Nó vô cùng có lợi khi cách tiếp cận có hệ thống giúp giải quyết vấn đề cần thiết.

Loại tư duy này hữu ích theo nhiều cách. Nó có thể chỉ cần được giám sát để đảm bảo không bị đưa lên mức cực đoan, Sự hoài nghi lành mạnh và đặt câu hỏi về quan điểm là một kỹ năng sống quan trọng, miễn là sự hoài nghi và các câu hỏi được phép sử dụng với một lý do chính đáng và được hỗ trợ.

3.5 Tư duy hệ thống

Như chúng ta đã đề cập trước đó, tư duy hệ thống là nghiên cứu và phân tích các hệ thống. Hệ thống là một nhóm các phần được liên kết với nhau, hoạt động cùng nhau để hướng tới một mục đích hoặc chức năng chung. Hệ thống thể hiện các đặc điểm nhận dạng nhất định và các mẫu hành vi nhất quán. Khi một phần của hệ thống bị thay đổi, tất cả các phần của hệ thống cũng đều bị ảnh hưởng. Tư duy hệ thống đòi hỏi sự hiểu biết về phần tử, liên kết, mục đích hoặc chức năng trong nó. Mục tiêu là để hiểu, phân tích và có thể ứng dụng nó vào các hệ thống khác ở bất kỳ cấp độ và hoàn cảnh nào. Có nhiều cấp độ khác nhau của tư duy hệ thống:

Cấp 0 - Không nhận ra

Ở cấp độ 0 của tư duy hệ thống nghĩa là bạn chẳng biết gì về khái niệm tư duy hệ thống cả.

Cấp 1 - Biết sơ sơ

Cấp độ này của tư duy hệ thống có nghĩa là bạn biết về khái niệm của nó, nhưng bạn không thể hiện được bất kỳ suy nghĩ sâu sắc nào. Bạn có thể cảm thấy mình là người tư duy có hệ thống bởi vì bạn thoải mái khi sử dụng thuật ngữ đi kèm với tư duy hệ thống, nhưng bạn không thành công trong việc phân biệt được tư duy hệ thống tốt và tư duy hệ thống tồi. Nhiều người bị mắc kẹt trong cấp độ này của tư duy hệ thống.

Cấp 2 - Hiểu biết sâu sắc

Nếu bạn đang trong cấp độ này của tư duy hệ thống, bạn hoàn toàn nhận biết được chìa khóa chính của tư duy hệ thống và bạn hiểu tầm quan trọng của loại tư duy này cũng như những gì có thể đạt được ở tiềm năng đầy đủ của nó. Bạn sẽ có thể đọc, hiểu những thứ là một phần của tư duy hệ thống như sơ đồ luồng chảy và các mô phỏng thông thường, hay thậm chí có thể suy nghĩ với các vòng hồi tiếp ở cấp độ đầu tiên, nhưng bạn sẽ chưa thể tạo ra sơ đồ và mô hình của riêng bạn. Bạn hiểu hệ thống và biết cách củng cố, cân bằng vòng hồi tiếp ở cấp độ này, và bạn có thể thấy được tại sao những lực lượng mà các vòng hồi tiếp này tạo ra mạnh mẽ đến thế khi nó đến với hệ thống của con người.

Cấp độ 3 - Tập sự

Ở cấp độ này, bạn có sự hiểu biết sâu sắc về tư duy hệ thống, và bạn thậm chí có thể đào sâu hơn nữa để đánh giá lý do tại sao một hệ thống hoạt động theo cách của nó. Bạn bây giờ có thể tạo ra sơ đồ luồng quan hệ nhân quả của riêng mình và có thể sử dụng chúng để giải quyết một số vấn đề đơn giản và tương đối khó khăn. Một người tập sự tốt có thể đọc mô hình mô phỏng tương đối tốt.

Cấp độ 4 - Chuyên gia

Nếu bạn đang ở cấp độ chuyên gia, bây giờ bạn có thể sử dụng động lực của hệ thống để tạo ra các mô hình mô phỏng của riêng mình. Bạn có thể giải quyết khó khăn và các vấn đề phức tạp của hệ thống xã hội. Những doanh nghiệp đang làm việc liên quan tới các vấn đề phức tạp thì nên ít nhất có một chuyên gia dẫn dắt nhóm họ thông qua phân tích, cùng với nhiều người tham gia ở cấp độ tập sự.

Cấp 5 - Bậc thầy

Mức độ này của tư duy hệ thống hiếm có người đạt được. Nếu bạn là một bậc thầy, bạn có thể dạy người khác trở thành chuyên gia, và bạn có thể cung cấp đầu vào quan trọng trong việc giải quyết những vấn đề nhức nhối nhất trong hệ thống xã hội.

Nếu di chuyển vượt ra ngoài cái bóng của tư duy hệ thống là mục tiêu của bạn, hãy bắt đầu bằng việc nghiên cứu cuốn sách *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (tạm dịch: Kỷ luật thứ năm: Nghệ thuật và Bài học của Doanh Nghiệp Học tập) của Peter Senge. Khi lần đầu tiên ra mắt, cuốn sách này gần như là công cụ trợ giúp độc nhất để giúp các doanh nghiệp Mỹ tiếp cận với tư duy hệ thống vào những năm 1990. Nếu đọc kỹ năm chương đầu, bạn có thể đạt đến cấp độ hiểu sâu hoặc tập sự của tư duy hệ thống.

Nếu bạn nghiêm túc trong việc nâng cao khả năng tư duy hệ thống của mình, hãy tiếp tục nghiên cứu bằng cách đọc cuốn sách *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* (tạm dịch: Động cơ kinh doanh: Tư duy hệ thống và lên mô hình cho một thế giới phức tạp) của John Sterman. Cuốn sách này sẽ giúp bạn thoát khỏi mào một người tư duy hệ thống để trở thành người sử dụng các động cơ của hệ thống như là một công cụ.

Không có một cách tư duy đúng đắn cụ thể nào. Hãy nghĩ bạn là một nghệ nhân cần mẫn với chiếc thắt lưng chứa đầy đủ các loại dụng cụ. Bạn có thể yêu thích búa. Nó khiến bạn cảm thấy thoải mái khi sử dụng, và bất cứ lúc nào, bạn cũng sẽ chọn búa nếu có thể. Nhưng không phải trong trường hợp nào, búa cũng là lựa chọn thích hợp, hoặc hữu ích cho mọi công việc bạn gặp phải. Các loại tư duy chúng ta đã thảo luận trong chương này cũng như vậy. Bạn có thể cảm thấy tự tin hơn, có kỹ năng hơn khi sử dụng loại tư duy này thay vì loại khác.

Chúng ta có thể lựa chọn vứt bỏ những thứ mà mình yêu thích, dù chúng ta thích nó đến thế nào, nó chỉ đơn giản không phải là giải pháp hữu hiệu nhất cho mọi vấn đề mà ta gặp phải. Đó là lý do tại sao việc tiếp tục học hỏi, trưởng thành và sẵn sàng mở rộng tư duy là rất quan trọng để chúng ta có thể lấp đầy chiếc thắt lưng chứa công cụ của mình. Chúng ta muốn có được những công cụ tốt nhất có thể để giải quyết mọi vấn đề khi chúng ta cần. Nếu chúng ta đánh giá cao tất cả các loại tư duy vì giá trị chúng có thể đem lại và hiểu được giới hạn của mỗi loại,

chúng ta sẽ chọn lựa được phương pháp tư duy chính xác cho những tình huống cụ thể.

Chẳng có loại tư duy nào tốt hơn loại tư duy nào.

Chương 4 Cách thức chuyển tư duy tuyến tính sang tư duy hệ thống

Bây giờ chúng ta đã xác định được thời gian và địa điểm cho các loại tư duy, hãy cùng khám phá làm thế nào có thể chuyển được từ tư duy tuyến tính sang tư duy hệ thống khi chúng ta cần.

4.1. Xác định môi trường

Bước đầu tiên trong việc chuyển đổi từ tư duy tuyến tính sang tư duy hệ thống là quyết định xem điều đó thực sự là một vấn đề hay đơn giản chỉ là dấu hiệu của thứ gì đó sâu sắc hơn. Suy nghĩ tuyến tính thường liên quan đến việc tập trung vào các dấu hiệu. Nó có khuynh hướng chỉ kiểm tra hành vi trên bề mặt thay vì đào sâu hơn để tìm ra vấn đề thực sự trước khi xử lý các dấu hiệu.

Nghĩ về nó như khi bạn tới gặp bác sĩ bởi vì bạn cảm thấy không khỏe. Nếu vị bác sĩ chỉ tiến hành loại bỏ các triệu chứng mà không tìm ra nguyên nhân thực sự của căn bệnh, thì vấn đề của bạn sẽ không bao giờ được giải quyết. Trên thực tế, chỉ xử lý các triệu chứng mà không nắm bắt được gốc rễ của vấn đề có thể khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn, bởi vì các tác dụng phụ ngoài ý muốn có thể phát sinh. Nếu bạn dành thời gian để phân tích kỹ lưỡng các mẫu hành vi, phân tử, liên kết, mục đích hay chức năng, bạn có thể khám phá và giải quyết vấn đề thực sự.

Làm thế nào bạn biết rằng thứ gì đó thật sự là một vấn đề hay chỉ là dấu hiệu của điều gì đó lớn hơn? Dựa trên nghiên cứu của Jim Ollhoff và Michael Walcheski, dưới đây là tám manh mối để xem điều bạn đang tập trung là một phần của vấn đề lớn hơn hay thực sự nó là một vấn đề.

1. Quy mô của vấn đề không phù hợp với lượng thời gian và năng lượng bạn đang bỏ ra. Nếu vấn đề dường như nhỏ hơn nỗ lực bạn đang đưa vào để giải quyết nó, rất có thể nó chỉ đơn giản là một dấu hiệu và không phải là vấn đề thực sự.

2. Mọi người có năng lực để giải quyết vấn đề, nhưng lại từ chối làm việc đó. Nếu họ thích dành thời gian để phàn nàn thay vì khắc phục tình thế, bạn có khả năng đang đối phó với dấu hiệu của một vấn đề lớn hơn,

3. Bạn đã cố gắng để giải quyết một vấn đề lặp đi lặp lại mà không thành công - nếu bạn cố gắng tiếp tục giải quyết vấn đề, nhưng nó chuyển thành một vấn đề có liên quan khác hoặc tiếp tục quay trở lại - điểm mấu chốt là bạn vẫn chưa phát hiện ra vấn đề thực sự.

4. Có một rào cản cảm xúc đứng chặn trong cách giải quyết vấn đề. Nếu tồn tại một số điều mà mọi người trong tổ chức có vẻ không sẵn sàng giải quyết hoặc thậm chí không nói đến nó thì họ đang cản trở việc tưởng tượng và cải tiến. Vấn đề sẽ không được giải quyết cho đến khi bạn vượt qua vấn đề thực sự.

5. Nếu vấn đề có một kiểu mẫu và có thể dự đoán được, thì đó là dấu hiệu của một cái gì đó khác.

6. Nếu vấn đề vẫn tồn tại, thì có thể tổ chức thích vấn đề đó và nó khiến họ cảm thấy thoải mái khi tập trung vào nó thay vì tìm tới những vấn đề thực sự.

7. Nếu một tổ chức có vẻ căng thẳng và lo lắng, thì rất có thể chỉ có các dấu hiệu là được tập trung vào và vấn đề thực sự đã không được chỉ ra. Con người có thể sợ nói ra suy nghĩ về bản chất thực sự nỗi lo của mình.

8. Cũng như khi bạn “giải quyết” một vấn đề, một vấn đề khác lại lặp ngay vào đúng chỗ đó. Nếu một tổ chức tập trung hơn vào việc tìm kiếm nguyên nhân và hiệu quả thực hiện, sửa chúng nhanh chóng như trong tư duy tuyến tính, bạn có thể thấy rằng nó giống như trò chơi đập chuột. Các vấn đề liên quan mới sẽ nảy sinh như các dấu hiệu cho tới khi các vấn đề lớn hơn được chỉ ra.

4.2 Những rào cản triển khai tư duy hệ thống

Theo như Ollhoff và Walcheski, có mười tuyên bố mà tư duy tuyến tính có thể gây trở ngại với tư duy hệ thống.

1. “Hãy sửa thật nhanh” Không có gì sai khi mong muốn giải quyết một vấn đề càng sớm càng tốt, và tư duy hệ thống không yêu cầu bạn phải chậm rãi trong việc đáp ứng các vấn đề, tuy nhiên nhảy thẳng vào một “giải pháp” mà không hiểu đây đủ vấn đề là không bao giờ tốt trong tư duy hệ thống.

2. “Chỉ cần đặt một miếng băng Urgo vào rồi chúng tôi sẽ quay lại nó sau.” Vấn đề đặt miếng dán Ergo lên nhằm che giấu các triệu chứng trong khi vấn đề vẫn tiếp tục lan ra toàn bộ tổ chức.

3. “Chúng tôi cần ngân sách hoàn thành trước cuối năm” Khi liên quan tới ngân sách, tư duy tuyến tính thường hoạt động. Ngân sách khiến chúng ta lựa chọn dựa trên tiền bạc hơn là một ý tưởng hay nhất. Khi chúng ta thêm thời hạn cố định vào danh sách kết hợp này, chúng ta không thể tách rời khỏi tư duy hệ thống.

4. “Chúng ta phải trả lời ngay lập tức!” Cố gắng đưa ra một giải pháp ngay lập tức khiến chúng ta phải dựa vào tư duy tuyến tính, khi chúng ta đang vội vàng. Bình tĩnh phân tích tình hình sẽ là một cách suy nghĩ có hệ thống hơn.

5. “Ai quan tâm?” Là thờ ơ thay vì tò mò, sáng tạo, và giàu trí tưởng tượng trong việc tìm kiếm các giải pháp, điều này thường có nghĩa là một tổ chức bị mắc kẹt trong vũng lầy và sẽ không thể vượt qua, giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

6. “Chúng tôi cần thêm thông tin.” Điều này nghe có vẻ phù hợp với tư duy hệ thống, và có vẻ chắc chắn, nhưng nếu một tổ chức nghĩ rằng thu thập nhiều dữ liệu hơn sẽ giúp vấn đề tự được giải quyết, thì đó lại thiên về tư duy tuyến tính. Mọi người phải sẵn lòng kiểm tra dữ liệu và sau đó sẵn sàng hành động.

7. “Bạn đang nghĩ quá lên.” Điều này có nghĩa là chúng tôi đang cố gắng để xử lý một vấn đề phức tạp và chia nhỏ nó ra. Nếu ai đó cáo buộc bạn đang nghĩ quá lên, có thể điều đó có nghĩa là bạn không đồng ý với quan điểm của họ. Tư

duy hệ thống yêu cầu chúng ta phải vượt ra ngoài vùng thoải mái của mình và không phải ai cũng hoan nghênh điều đó.

8. “Quên phần còn lại của tổ chức đi, chúng ta phải tự lo lấy thân mình.” Các nhà tư duy tuyến tính thường đưa ra các giải pháp thắng-thua để chắc chắn như cầu của họ được đáp ứng. Đây là loại tâm lý kiểu chung một bàn ăn. Nếu bạn muốn thưởng thức món tráng miệng cuối cùng, bạn sẽ phải nhanh chóng ăn thật nhanh để đảm bảo người khác không ăn hết. Nó cũng xảy ra ở trường học khi giáo viên biết chỉ có một khoản tiền giới hạn để chi tiêu trong ngân sách nhà trường đã cấp, nên họ luôn vội vàng gửi đi các yêu cầu của họ trước tiên, với hi vọng rằng số tiền đó sẽ được chỉ cho lớp của họ thay vì cho các lớp khác. Tư duy hệ thống sẽ cố gắng tìm giải pháp thay thế để đôi bên cùng có lợi.

9. “Chúng tôi không muốn có bất kỳ xung đột nào.” Một vài người thích hòa bình bằng mọi giá, ngay cả khi đó là điều cản trở ta đi tới gốc rễ của vấn đề và những mổ bết tâm thực sự. Điều này nhắc tôi nhớ đến đại gia đình của mình khi tập hợp lại vớ nhau trong một bữa tiệc Tạ Ôn hoặc vào ngày Giáng Sinh. Chúng tôi tránh nhắc tới: vấn đề chính trị bằng mọi giá bởi vì chúng tôi biết nó sẽ dẫn đến việc tranh cãi leo thang. May mắn thay, trong trường hợp của chúng tôi, chúng tôi không tránh giải quyết các vấn đề thông qua bàn ăn giống như các doanh nghiệp thường làm để tránh xung đột. Chúng tôi chỉ đơn giản là đảm bảo mọi người rời khỏi bàn ăn vẫn sẽ nói chuyện với nhau.

10. “Chúng ta sẽ làm điều đó theo cách này.” Thông thường, những người làm ở vị trí có quyền cao chức trọng sẽ dựa vào tư duy tuyến tính để áp đặt suy nghĩ cá nhân lên toàn bộ tổ chức. Điều này có thể cản trở tư duy sáng tạo và cải tiến, cũng như nỗ lực phối hợp để giải quyết các vấn đề. Điều này nhắc nhở tôi về thời gian khi tôi được yêu cầu hoàn thành một bản khảo sát/đánh giá, hoặc phục vụ cho ủy ban để nghiên cứu một vấn đề trong sự nghiệp dạy học của mình. Tôi đã dành thời gian để đưa ra các lời khuyên thấu đáo và những phân tích đa chiều, chỉ để tìm ra rằng những điều mà người ở vị trí quản lý làm sẽ đi ngược lại

với mong muốn của số chung. Tôi nhận ra rằng nếu họ làm theo cách của họ, thì họ cứ làm đi và đừng hỏi ý kiến của chúng tôi để chúng tôi phải lãng phí thời gian vào việc đóng góp thông tin một cách vô ích.

Tư duy hệ thống không dễ dàng với mọi người. Nhiều người thấy tư duy hệ thống khá lỏng lẻo và vô tổ chức khi lần đầu quan sát qua lăng kính này. Họ lo lắng, khó chịu khi không biết hiệu quả và giải pháp mà họ đề xuất có ảnh hưởng đến hệ thống hoặc từng phần của nó không. Hãy yên tâm rằng cảm giác lo lắng này là hoàn toàn bình thường và sẽ dễ dàng hơn theo thời gian khi bạn đạt đến mức độ hiểu biết sâu hơn về cách thức hoạt động của hệ thống. Tôi không ở đây để nói với bạn rằng việc chuyển sang tư duy hệ thống sẽ dễ dàng; tôi nói với bạn rằng nó sẽ đáng giá.

Chương 5: Thiết kế tư duy hệ thống

5.1 Năm giai đoạn tư duy hệ thống:

Trong bài viết về *Tư duy hệ thống trong quản trị doanh nghiệp*, chúng ta đã hiểu khái quát về khái niệm cũng như những đặc điểm của phương pháp tư duy này. Tiếp theo, bài viết *6 hình thức cơ bản của tư duy hệ thống* đã đi sâu vào phân tích 6 hình thức cơ bản của tư duy hệ thống nhằm giúp doanh nghiệp có thể nhận biết và áp dụng linh hoạt trong các tình huống thực tế phức tạp. Và ở trong bài viết này, sẽ được tiếp cận 5 giai đoạn chính trong việc phát triển tư duy hệ thống và mô hình hoá (Systems Thinking and Modelling – ST&M) do Maani & Cavana tổng kết:

1. Cấu trúc hoá vấn đề
2. Mô hình vòng lặp nhân quả;
3. Mô hình động;
4. Lập kế hoạch và mô hình hóa kịch bản;
5. Thực hiện và tổ chức học tập

Các giai đoạn này tuân theo một quy trình, mỗi giai đoạn bao gồm một số bước, như được nêu trong Bảng 1. Tuy nhiên, không phải lúc nào ST&M cũng yêu cầu thực hiện tất cả các giai đoạn, cũng như mỗi giai đoạn không yêu cầu thực hiện tất cả các bước được liệt kê trong đó. Thay vào đó, bạn có thể coi các giai đoạn và các bước này là các gợi ý rồi từ đó tùy chỉnh dựa theo mức độ phức tạp của vấn đề.

Giai đoạn	Bước
1. Cấu trúc hoá vấn đề	1. Xác định các vấn đề 2. Thu thập thông tin và dữ liệu sơ bộ

2. Mô hình vòng lặp nhân quả	1. Xác định các biến chính 2. Lập biểu đồ hành vi theo thời gian (chế độ tham chiếu) 3. Xây dựng sơ đồ vòng lặp nhân quả (sơ đồ ảnh hưởng) 4. Phân tích hành vi vòng lặp theo thời gian 5. Xác định các nguyên mẫu hệ thống 6. Xác định các điểm đòn bẩy chính 7. Xây dựng chiến lược can thiệp
3. Mô hình động	1. Phát triển bản đồ hệ thống hoặc mô hình “rich picture” 2. Xác định các loại biến và xây dựng sơ đồ luồng 3. Thu thập thông tin và dữ liệu chi tiết 4. Xây dựng mô hình mô phỏng 5. Mô phỏng các điều kiện ổn định / trạng thái ổn định 6. Tạo lại chế độ tham chiếu hành vi 7. Xác thực mô hình 8. Thực hiện phân tích độ nhạy 9. Thiết kế và phân tích các chính sách 10. Phát triển và kiểm tra chiến lược
4. Lập kế hoạch và mô hình hóa tình huống	1. Lập kế hoạch phạm vi chung của các tình huống 2. Xác định các động lực chính của sự thay đổi và sự không chắc chắn 3. Xây dựng các tình huống bắt buộc và học tập 4. Mô phỏng các tình huống với mô hình 5. Đánh giá tính mạnh mẽ của các chính sách và chiến lược

5. Thực hiện và tổ chức học tập	1. Chuẩn bị báo cáo và trình bày với ban giám đốc 2. Truyền đạt kết quả và thông tin chi tiết về can thiệp được đề xuất cho các bên liên quan 3. Phát triển một phòng thí nghiệm học tập quy mô nhỏ dựa trên mô hình mô phỏng 4. Sử dụng phòng thí nghiệm học tập để kiểm tra các mô hình tinh thần và tạo điều kiện học tập trong tổ chức
---------------------------------	---

Quá trình phát triển tư duy hệ thống và mô hình hoá

5.2 Cấu trúc

Trong giai đoạn này, tình huống hoặc vấn đề cần được xác định về phạm vi và giới hạn nghiên cứu. Đây là bước đầu tiên và phổ biến nhất trong hầu hết các phương pháp giải quyết vấn đề. Giai đoạn cấu trúc vấn đề bao gồm các bước sau:

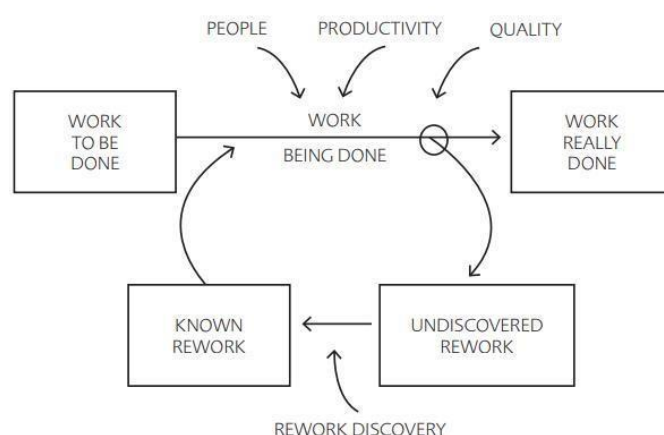
- (1) Xác định khu vực có vấn đề hoặc các vấn đề chính sách liên quan đến quản trị. Bước này đòi hỏi chúng ta thiết lập rõ ràng các mục tiêu, có tính đến nhiều bên liên quan và các quan điểm khác nhau.
- (2) Thu thập thông tin và dữ liệu sơ bộ bao gồm các báo cáo truyền thông, hồ sơ thống kê và lịch sử, tài liệu chính sách, các nghiên cứu trước đây và phỏng vấn các bên liên quan.

5.3 Mô hình vòng lặp nhân quả

Trong giai đoạn này, các mô hình khái niệm của vấn đề, được gọi là sơ đồ vòng lặp nhân quả (Causal loop diagrams – CLD) sẽ được tạo ra. Đây là thành phần chính và là phần được sử dụng phổ biến nhất của phương pháp tiếp cận tư duy hệ thống. Các bước sau được sử dụng trong mô hình vòng lặp nhân quả:

- (1) Xác định các biến (chính).
- (2) Vẽ biểu đồ hành vi theo thời gian (hoặc chế độ tham chiếu) cho các biến chính.

- (3) Xây dựng sơ đồ vòng lặp nhân quả (sơ đồ ảnh hưởng) để minh họa mối quan hệ giữa các biến.
- (4) Thảo luận về hành vi theo thời gian của các động lực được hàm ý bởi các sơ đồ vòng lặp nhân quả.
- (5) Xác định các nguyên mẫu hệ thống sẽ mô tả các mẫu nhân quả cấp cao hơn.
- (6) Xác định các điểm đòn bẩy chính.
- (7) Xây dựng chiến lược can thiệp



Ví dụ Sơ đồ vòng lặp nhân quả (Causal loop diagrams – CLD) (Cooper, 1993)

5.4 Mô hình động

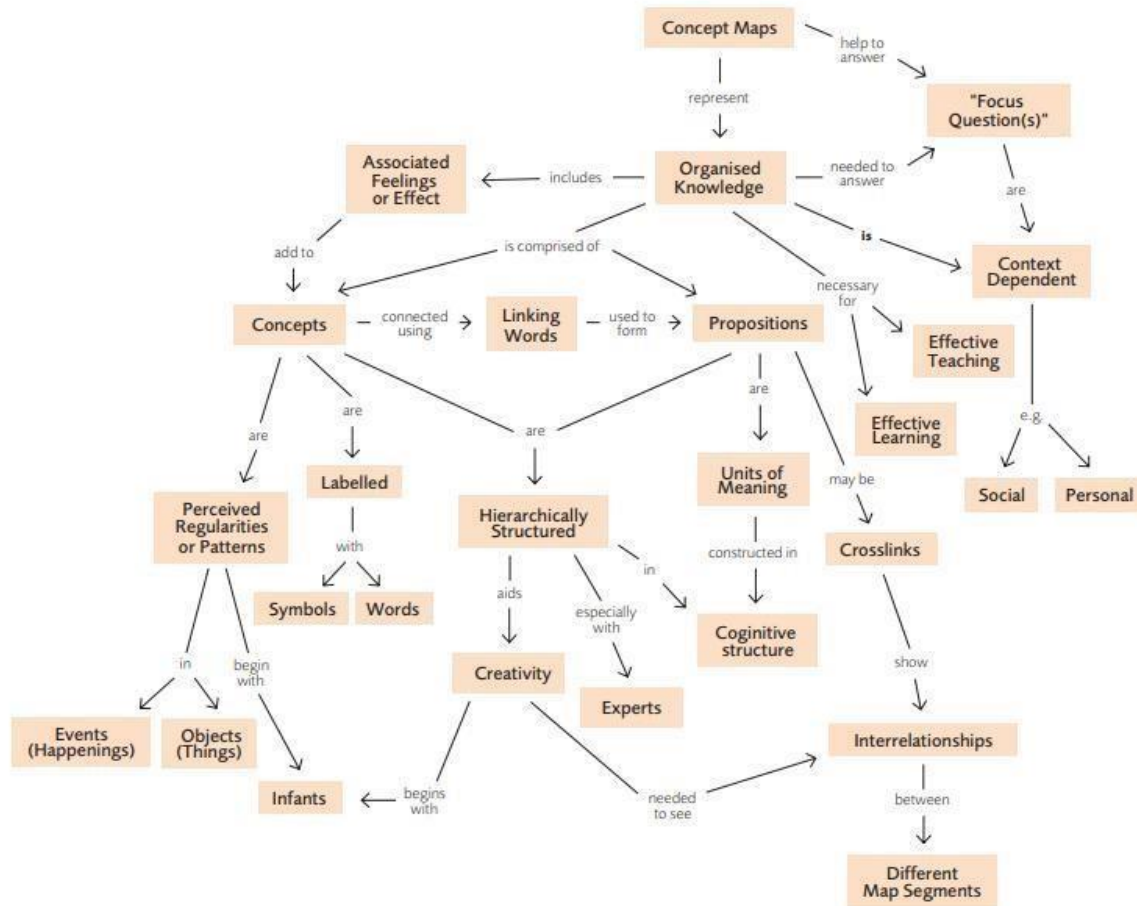
Giai đoạn này tiếp sau giai đoạn mô hình hóa vòng lặp nhân quả. Mặc dù có thể đi vào giai đoạn này trực tiếp sau khi cấu trúc vấn đề, nhưng việc thực hiện giai đoạn mô hình hóa vòng lặp nhân quả trước tiên sẽ nâng cao tính chặt chẽ của khái niệm và sức mạnh học tập của cách tiếp cận hệ thống. Tính hoàn chỉnh và hiểu biết sâu rộng hơn về tư duy hệ thống thường không có trong các cách tiếp cận mô hình mô phỏng khác, nơi mà mô hình vòng lặp nhân quả không đóng một vai trò nào. Các bước sau thường được thực hiện trong giai đoạn mô hình động:

- (1) Xây dựng bản đồ cấp cao hoặc sơ đồ hệ thống hiển thị các bộ phận chính của mô hình mô phỏng tiềm năng hoặc ‘rich pictures’ về các biến và vấn đề chính liên quan đến hệ thống mối quan tâm.

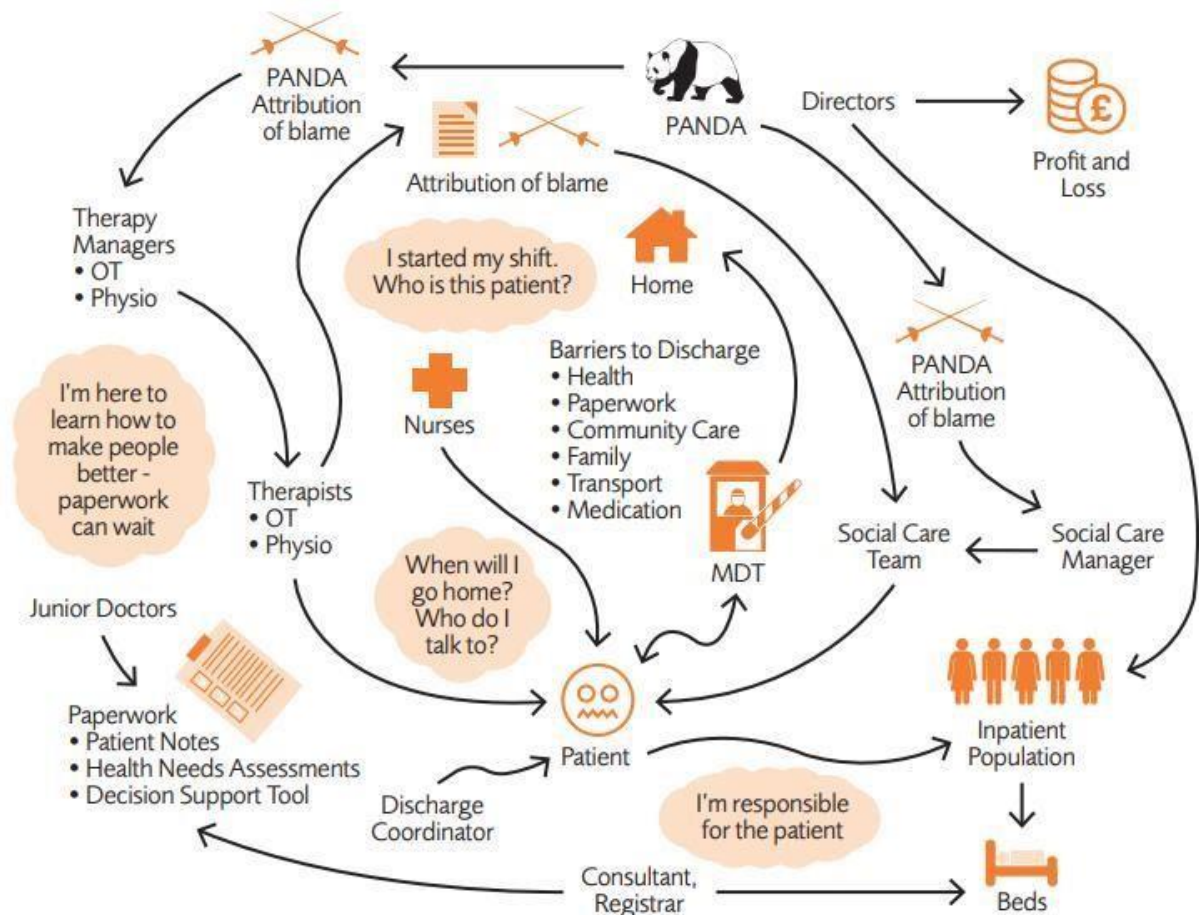
- (2) Xác định các loại biến (ví dụ: cổ phiếu, doanh thu, mức độ chuyển đổi, v.v.) và xây dựng sơ đồ luồng các lĩnh vực khác nhau của mô hình.
- (3) Thu thập dữ liệu chi tiết, có liên quan bao gồm các báo cáo trên phương tiện truyền thông, hồ sơ thống kê và lịch sử, tài liệu chính sách, các nghiên cứu trước đây và phỏng vấn các bên liên quan.
- (4) Xây dựng mô hình mô phỏng trên máy tính dựa trên sơ đồ vòng lặp nhân quả hoặc sơ đồ luồng. Xác định các giá trị ban đầu cho các cổ phiếu (mức), giá trị tham số cho các mối quan hệ và mối quan hệ cấu trúc giữa các biến bằng cách sử dụng hằng số, mối quan hệ đồ họa và các hàm toán học nếu thích hợp. Giai đoạn này liên quan đến việc sử dụng các gói công cụ máy tính chuyên dụng như STELLA, **ithink**, POWERSIM, DYNAMO, DYSMAP, COSMIC hoặc VENSIM.
- (5) Mô phỏng mô hình theo thời gian. Chọn giá trị ban đầu để bắt đầu chạy mô phỏng, chỉ định đơn vị thời gian cho mô phỏng (ví dụ: giờ, ngày, tuần, tháng, năm, v.v.). Chọn khoảng thời gian mô phỏng (DT) (ví dụ: 0,25, 0,5, 1,0) và thời gian chạy mô phỏng (tức là độ dài của mô phỏng). Mô phỏng sự ổn định của mô hình bằng cách tạo ra các điều kiện trạng thái ổn định.
- (6) Tạo đầu ra dạng đồ họa và dạng bảng cho trường hợp cơ sở của mô hình. Điều này có thể được tạo ra bằng cách sử dụng bất kỳ gói công cụ máy tính nào được đề cập ở trên. So sánh hành vi của mô hình với các xu hướng lịch sử hoặc các chế độ tham chiếu giả thuyết (hành vi theo biểu đồ thời gian).
- (7) Xác minh các phương trình, thông số và ranh giới của mô hình, đồng thời xác nhận hoạt động của mô hình theo thời gian. Kiểm tra kỹ kết quả đầu ra dạng biểu đồ và dạng bảng do mô hình tạo ra.
- (8) Thực hiện kiểm tra độ nhạy để đo độ nhạy của các thông số mô hình và giá trị ban đầu.

Xác định các lĩnh vực cần cải thiện nhiều nhất (các điểm đòn bẩy chính) trong hệ thống.

- (9) Thiết kế và thử nghiệm các chính sách với mô hình, để giải quyết các vấn đề liên quan đến quản trị và từ đó cải tiến hệ thống.
- (10) Phát triển và kiểm tra các chiến lược (nghĩa là kết hợp các chính sách chức năng, ví dụ hoạt động, tiếp thị, tài chính, nguồn nhân lực, v.v.).



Ví dụ về bản đồ hệ thống (Novak & Canas, 2006)



Ví dụ về mô hình “rich pictures” (Emes et al., 2017)

5.5 Lập kế hoạch và mô hình hóa tình huống

Trong giai đoạn này, các chính sách và chiến lược khác nhau được công nhận và thử nghiệm. Ở đây “chính sách” đề cập đến những thay đổi đối với một biến nội bộ có thể là vấn đề tuyển dụng, chất lượng hoặc giá cả. Chiến lược là sự kết hợp của một tập hợp các chính sách nhằm đối phó với những thay đổi và kiểm soát nội bộ. Khi các chiến lược này được thử nghiệm trong các điều kiện bên ngoài khác nhau, điều này được gọi là mô hình hóa tình huống:

- (1) Xây dựng phạm vi, khung thời gian và ranh giới chung của môi trường bên ngoài cho các tình huống.

- (2) Xác định các động lực chính của sự thay đổi, sự không chắc chắn và các yếu tố có thể có tác động đến các quyết định, chính sách và chiến lược đang được xem xét. Xác định phạm vi cho các tham số và đồ thị bên ngoài.
- (3) Mô phỏng các tình huống hoặc các tình huống riêng lẻ thay đổi độ không chắc chắn chính với mô hình. Thiết kế lại các kịch bản nếu cần thiết.
- (4) Đánh giá hiệu suất của các chính sách và chiến lược với mô hình cho từng tình huống. Đánh giá hiệu suất dựa trên một loạt các biện pháp hiệu suất có liên quan để có được độ bền chung. Chọn các chính sách hoặc chiến lược đáp ứng các mục tiêu của ban quản lý cho cuộc điều tra.

5.6 Thực hiện và tổ chức học tập

Một trong những kết quả lâu dài và có lợi nhất của việc tư duy và mô hình hóa hệ thống là học tập theo nhóm và tổ chức. Khi các mô hình mô phỏng đã được phát triển, chúng có thể được nâng cao bằng cách áp dụng chúng trên quy mô nhỏ Microworld. Microworlds (còn được gọi là Management flight simulator trình mô phỏng quản lý chuyến bay) cung cấp giao diện tương tác và thân thiện với người dùng để người quản lý thử nghiệm với mô hình. Phòng thí nghiệm học tập sử dụng microworlds trong một quy trình có cấu trúc, giống như một môi trường khoa học, để kiểm tra các giả thuyết và mô hình tinh thần được thiết kế để tạo ra quá trình học tập cá nhân và nhóm. Các bước sau đây tóm tắt giai đoạn này:

- (1) Chuẩn bị một báo cáo và trình bày cho nhóm quản lý và các bên liên quan khác. Điều này cần ghi lại nền tảng và sự phát triển của dự án tư duy hệ thống, những thách thức phải đối mặt và bài học kinh nghiệm.
- (2) Thông báo kết quả và kết quả nghiên cứu và lý do của can thiệp đề xuất đối với tất cả các bên liên quan.
- (3) Phát triển mô hình quy mô nhỏ Microworlds và thiết kế một phòng thí nghiệm học tập cho mô hình mô phỏng này. Điều này liên quan đến việc bố

sung các tính năng cần thiết (VD: phần mềm máy tính) để chuyển đổi mô hình mô phỏng thành một thế giới vi mô tương tác và thân thiện với người dùng. Sau đó, thiết kế quy trình phòng thí nghiệm học tập.

(4) Sử dụng quy trình phòng thí nghiệm học tập để lan tỏa và tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập trong tổ chức.

Chương 6 Thấu hiểu hành vi hệ thống

6.1 Hành vi hệ thống

Giờ chúng ta đã hiểu hơn về sự khác nhau giữa tư duy hệ thống và tư duy tuyến tính. Đã đến lúc đào sâu hơn và phân tích hành vi của hệ thống nhằm tìm hiểu xem chúng hoạt động như thế nào.

Chúng ta biết rằng hệ thống được cấu thành từ các phân tử, liên kết, mục đích hoặc chức năng, nhưng còn có nhiều điều hơn để học nếu chúng ta muốn trở thành một người tư duy hệ thống lão luyện. Trước khi chúng ta tìm hiểu về các phần bổ sung của hệ thống, hãy ôn lại một số khái niệm chính về tư duy hệ thống? mà chúng ta vừa khám phá được.

Luôn nhớ rằng hệ thống là:

- Luôn lớn hơn tổng các bộ phận của chúng,
- Có các mối liên kết hoạt động thường xuyên thông qua luồng chảy của thông tin.
- Có chức năng hoặc mục đích, thường là phần tử ít rõ ràng nhất, đó thường là yếu tố tối quan trọng trong việc hình thành nên hành vi của hệ thống.
- Có một cấu trúc góp phần vào hành vi của hệ thống, nó như một nhóm các sự kiện qua thời gian. Donella Meadow xác định các phần bổ sung cấu thành nên hệ thống:
 - Nguồn dự trữ

Một nguồn dự trữ phục vụ như là nền tảng của mỗi hệ thống. Nguồn dự trữ có thể là vật chất, như một khoản tiền, hàng lưu kho, hoặc thông tin, nhưng nó không nhất thiết phải là như vậy. Nguồn dự trữ còn có thể là cảm xúc hoặc thái độ mà con người nắm giữ. Nguồn dự trữ không bất biến. Chúng thay đổi theo thời gian dựa trên ảnh hưởng của một dòng chảy. Nguồn dự trữ là một phần của

những thước phim, cho ta thấy cái nhìn hiện tại về sự thay đổi dòng chảy thông tin.

- Dòng chảy

Dòng chảy là các hành động ảnh hưởng tới một hệ thống. Một dòng chảy có thể là một sự thành công hoặc thất bại, mua hay bán, nộp tiền hoặc rút tiền, phát triển hay suy thoái. Làm thế nào nguồn dự trữ và dòng chảy được liên hệ với nhau trong hệ thống? - Nếu có nhiều luồng vào hơn luồng ra, mức độ của nguồn dự trữ sẽ tăng lên. - Nếu có nhiều luồng ra hơn luồng vào, mức độ của nguồn dự trữ sẽ sụt giảm.

- Nếu luồng ra và luồng vào cân bằng nhau, nguồn dự trữ sẽ ở mức duy trì như mức độ hiện tại của nó và sẽ không thay đổi (điều này được gọi là cân bằng động).

- Mức độ nguồn dự trữ tăng nếu luồng ra giảm hoặc luồng vào tăng lên.

- Nguồn dự trữ tạo ra rào cản an toàn trong hệ thống, kể từ khi chúng phục vụ cho việc trì hoãn những cú sốc ban đầu mà có thể gây ảnh hưởng tới toàn hệ thống.

- Nguồn dự trữ bảo trì khả năng của luồng vào và luồng ra nhằm duy trì sự độc lập.

Hãy quan sát một số ví dụ sau. Nhân viên trong một công ty là nguồn dự trữ. Những người được thuê và tuyển dụng mới là luồng vào của nguồn dự trữ này. Những người nghỉ hưu, luân chuyển, những người từ chức hoặc bị cho thôi việc là luồng ra.

Những quả cam trong vườn cam là một nguồn dự trữ. Luồng vào là sự phát triển của những cây cam và số lượng cam có thể tồn tại cho tới lúc nó đủ chín và được thu hoạch. Luồng ra là những quả cam rụng hoặc bị thối trước khi chúng được thu hoạch, những quả cam có thể không đạt tới mức độ trưởng thành của chúng bởi vì ảnh hưởng của nhiệt độ lạnh giá, những quả cam có thể bị bỏ đi do

côn trùng hoặc dịch bệnh gây hại cho cây, và khoán lưu kho còn lại mà đã được bán cho khách hàng làm nước ép hoặc nước hoa quả.

Thấu hiểu được làm thế nào nguồn dự trữ và dòng chảy hoạt động qua thời gian sẽ dạy bạn nhiều điều về việc hành vi phức tạp đến đường nào của hệ thống. Nếu bạn đã từng thử giảm cân, bạn sẽ hiểu sự năng động của nguồn dự trữ và các dòng chảy.

Nếu bạn tiêu thụ cùng một lượng calo (luồng vào) như lượng bạn đã đốt thông qua tập thể dục và các hoạt động hằng ngày (luồng ra), cân nặng của bạn (nguồn dự trữ) sẽ giữ nguyên. Điều này được biết đến như cân bằng động. Mức dự trữ sẽ không thay đổi, mặc dù nguyên liệu liên tục chảy qua nó.

Nếu bạn, giống tôi, thích thưởng thức mọi món ngon vào các dịp lễ tết, và bạn ăn nhiều calo (luồng vào) khi bạn ghé thăm gia đình họ hàng và bạn bè mà lại luyện tập ít hơn và đốt calo ít hơn bình thường, cân nặng của bạn (nguồn dự trữ) sẽ tăng. Bạn sẽ nhận ra vài ký thừa ngay lần tới khi bạn đặt chân lại lên bàn cân.

- Nếu bạn tìm thấy thêm một vài động lực, quyết định ăn uống lành mạnh hơn và chia nhỏ đồ ăn, bạn sẽ tiêu thụ ít calo hơn (luồng vào). Kết hợp với lối sống năng vận động và tập thể dục thường xuyên sẽ giúp bạn đốt cháy được nhiều calo hơn (luồng ra). Cân nặng của bạn (nguồn dự trữ) sẽ bắt đầu giảm dần, và bạn sẽ thấy cân nặng giảm đi ở lần cân tiếp theo.

Chúng ta có thể rút ra vài kết luận về nguồn dự trữ và các dòng chảy từ ví dụ đơn giản như sau:

- Mức độ dự trữ sẽ luôn tăng nếu tổng luồng vào lớn hơn luồng ra.
- Mức độ dự trữ sẽ luôn giảm nếu tổng luồng ra lớn hơn luồng vào.
- Nếu tổng hai dòng chảy là cân bằng, mức độ dự trữ sẽ không thay đổi. Nó sẽ giữ nguyên ở trạng thái cân bằng động.

Tâm trí của chúng ta có xu hướng tập trung hơn vào nguồn dự trữ thay vì dòng chảy. Khi tập trung vào dòng chảy, ta dường như để tập trung vào luồng vào hơn là luồng ra. Điều này có nghĩa rằng chúng ta có thể đôi khi quên mất có nhiều hơn một cách để có được nguồn dự trữ như ta hằng mong muốn.

Mức độ dự trữ có thể tăng lên bằng cách tăng luồng vào và giảm luồng ra. Mức độ dự trữ có thể giảm bởi tăng luồng ra và giảm luồng vào. Trong ví dụ của chúng ta về cân nặng, chúng ta thường có xu hướng nhận thấy rằng bản thân có thể giảm cân bằng cách tập thể dục chăm chỉ hơn, mà quên mất rằng chúng ta cũng có thể giảm cân bằng cách ăn ít đi. Nói cách khác, nếu bạn là những người hiếm hoi trên thế giới này muốn tăng cân, bạn có thể thực hiện bằng cách ăn nhiều hơn và tập luyện ít đi.

Hãy nhìn vào mục tiêu vì môi trường để thấy một vài ví dụ về cách mà chúng ta có thể ảnh hưởng tới nguồn dự trữ. Một mối quan tâm lớn hơn đối với môi trường của chúng ta là lượng rác thải mỗi năm. Nếu chúng ta muốn giảm lượng rác tồn đọng, chúng ta có thể tái chế nhiều hơn hoặc cắt giảm đóng gói cho sản phẩm. Một mối bận tâm khác đối với môi trường và thế giới là chúng ta muốn tăng nguồn dự trữ dầu mỏ. Chúng ta có thể thực hiện điều này bằng cách tìm những địa điểm mới đủ an toàn để khai thác, hoặc chúng ta có thể tìm kiếm những cách cải tiến mới để tiêu thụ ít dầu hơn.

Các dòng chảy có thể thay đổi nhanh chóng nếu chúng ta muốn vậy. Thật dễ dàng để ăn cả một tô đầy kem hoặc đi tập chạy xung quanh khu bạn ở trong một khoảng thời gian. Tuy nhiên, nguồn dự trữ thường phản ứng khá chậm chạp. Cân nặng của chúng ta không ngay lập tức giảm xuống hay tăng lên mà nó cần thời gian. Trong một hệ thống, nguồn dự trữ thường thay đổi chậm chạp. Chúng có thể phản ứng như một tấm đệm hoặc vật cản cho hệ thống. Chúng là những người giữ đà cho động lực của một hệ thống. Chúng tiết lộ rất nhiều về việc tại sao một hệ thống hoạt động theo cách của nó.

Gieo hạt trồng cây không có nghĩa rằng nó sẽ lớn lên thành cây to chỉ trong một đêm. Nó sẽ mất hàng năm trời để có thể phát triển thành cây. Các khu vực bị ảnh hưởng bởi hạn hán sẽ không ngay lập tức thấy hồ chứa của họ trở lại mực nước bình thường. Tác động tiêu cực từ việc nóng lên toàn cầu không thể khắc phục ngay lập tức. Thay đổi trong nguồn dự trữ tạo ra nhịp độ cho toàn bộ động cơ của hệ thống.

Thấu hiểu đà quay của một hệ thống có thể đem lại cho bạn cơ hội hướng tới kết quả tích cực mà bạn kỳ vọng. Chỉ bởi bản chất của nguồn dự trữ có mặt trong hệ thống, các luồng vào và luồng ra được cho phép độc lập với nhau, và thậm chí mất cân đối với nhau. Con người tiếp tục quan sát nguồn dự trữ để họ có thể quyết định hành động cần có nhằm mục đích điều chỉnh mức độ dự trữ và đảm bảo rằng chúng trong mức chấp nhận được. Tư duy hệ thống luôn nghiên cứu về phản hồi này.

Vòng lặp phản hồi

Khi một hệ thống hiển thị một hành vi nhất quán theo thời gian, rất có khả năng là có một cơ chế đang hoạt động để kiểm soát và tạo ra hành vi đó. Cơ chế hoạt động thông qua một vòng lặp phản hồi. Nhìn thấy một kiểu hành vi nhất quán theo thời gian là tín hiệu đầu tiên cho thấy vòng lặp phản hồi có thể tồn tại.

Một vòng lặp phản hồi được tạo ra khi các thay đổi ở cấp độ của một nguồn dự trữ ảnh hưởng đến các luồng vào hay luồng ra của nguồn dự trữ đó. Hãy lấy tài khoản ngân hàng của bạn làm ví dụ. Số tiền trong tài khoản của bạn là nguồn dự trữ. Số tiền (nguồn dự trữ) bạn có trong tài khoản xác định số tiền lãi mà ngân hàng sẽ trả cho bạn (luồng vào). Số tiền trong tài khoản ngân hàng của bạn (nguồn dự trữ) cũng có thể xác định xem bạn có bị tính phí bởi ngân hàng khi rút ra một số tiền nhất định (luồng ra). Lượng tiền vào hoặc ra khỏi tài khoản của bạn không phải là một số tiền được ấn định; thay vào đó nó sẽ thay đổi dựa trên số tiền bạn có trong tài khoản vào bất kỳ tháng nào. : Vòng lặp phản hồi giữ mức độ của nguồn dự trữ trong một phạm vi nhất định hoặc cho phép tăng hoặc giảm. Không

quan trọng vòng lặp phản hồi là gì, các luồng vào, luồng ra và từ nguồn dự trữ được xác định bởi mức độ của chính nó. Khi nguồn dự trữ được quan sát, sẽ có hành động khắc phục đúng đắn được đưa ra khi cần thiết.

Trong ví dụ về tài khoản ngân hàng của bạn, nó có thể đơn giản như ngân hàng gửi cho bạn thông báo rằng tài khoản của bạn đã giảm xuống dưới mức tối thiểu cần duy trì để tránh bị tính phí. Khi bạn nhận được cảnh báo, bạn có thể quyết định thực hiện hành động khắc phục khi gửi nhiều tiền hơn vào tài khoản đó. Các công ty môi giới trên Phố Wall theo dõi mức độ cổ phiếu, trái phiếu liên tục và đưa ra các quyết định sửa đổi thay cho khách hàng khi họ chọn mua, bán và giao dịch các khoản đầu tư đó. Khi luồng ra hoặc luồng vào cho một nguồn dự trữ đã được điều chỉnh, mức dự trữ sẽ thay đổi. Sau đó, nguồn dự trữ sẽ quay trở lại kiểm soát chính nó thông qua một loạt các hành động. Có hai vòng lặp phản hồi chịu trách nhiệm cho việc tạo ra hành vi động: một vòng lặp tăng cường và một vòng lặp cân bằng. Hiểu được cách hoạt động của hai vòng lặp này là nền tảng của tư duy hệ thống.

Vòng lặp phản hồi xảy ra khi có sự thay đổi trong nguồn dự trữ dẫn đến một sự thay đổi trong chính nguồn dự trữ đó.

Nếu sự thay đổi tiếp theo trong nguồn dự trữ tiếp tục cùng hướng, nó được gọi là một vòng tăng cường (tích cực). Nếu sự thay đổi tiếp theo trong nguồn dự trữ di chuyển theo hướng ngược lại, nó được gọi là một vòng lặp cân bằng (tiêu cực). Những phản hồi này thay đổi sự thống trị theo thời gian. Sự thống trị là một khái niệm quan trọng của tư duy hệ thống. Trong thời gian một vòng lặp thống trị một vòng lặp khác, vòng lặp thống trị có tác động mạnh mẽ hơn đến hành vi của hệ thống.

Khi bạn phân tích dữ liệu dưới dạng các dự đoán và dự báo, bạn muốn xác định xem mô hình đang được tạo ra có phải là một biểu hiện chính xác của thực tế hay không. Hãy tự hỏi mình ba câu hỏi quan trọng:

- Các yếu tố điều hướng có khả năng dự đoán không?

Đây chỉ là dự đoán về những gì xảy ra trong tương lai. Không có cách nào để biết chắc chắn điều gì sẽ xảy ra. Để tăng khả năng dự đoán chính xác, phân tích hệ thống giúp kiểm tra điều gì có thể xảy ra nếu yếu tố điều hướng hoạt động theo nhiều cách khác nhau. Điều này không có nghĩa là dự báo về những gì sẽ xảy ra, mà là cung cấp các kịch bản khác nhau đáng xem xét trong quá trình ra quyết định.

- Nếu các yếu tố điều hướng có khả năng dự đoán, liệu hệ thống có phản ứng lại như dự đoán?

Mô hình có phải là một thứ gì đó chính xác có thể thể hiện ra động cơ của hệ thống. Nó đòi hỏi bạn phải đặt sang một bên bất kì mối nghi ngại nào mà bạn có thể dự đoán lúc ban đầu và tiếp tục tiến lên phía trước với câu hỏi “Liệu rằng”. Bây giờ bạn đang đánh giá liệu các mô hình hành vi cơ bản có đáng tin cậy.

- Đây là lực lượng dẫn dắt đằng sau các yếu tố điều hướng?

Câu hỏi này liên quan tới việc kiểm tra những gì đang kiểm soát các luồng ra và luồng vào. Nó phân biệt liệu yếu tố điều hướng là thật sự độc lập hay chúng cũng ăn sâu trong hệ thống. Nó cố gắng xác định nếu có các yếu tố khác hoạt động vượt ra ngoài các yếu tố điều hướng.

Trong phân tích hành vi hệ thống, hãy nhớ rằng một vòng lặp phản hồi cân bằng thường hoạt động song song với vòng lặp phản hồi tăng cường. Bất kì thay đổi nào xảy ra bên trong cũng sẽ khiến hệ thống hoạt động ngưng trệ. Hãy liên tưởng điều này với hệ thống bán lẻ quần áo.

Người quản lý sản phẩm của một hệ thống bán lẻ phải liên tục giám sát tình hình nguồn hàng và hoạt động của luồng ra và luồng vào trong hệ thống để đưa ra các quyết định về tồn kho. Khi người quản lý sản phẩm phân tích hành vi của hệ thống, bất kể họ cố gắng vượt qua chúng như thế nào, vẫn sẽ có sự chậm trễ

trong quá trình này. Có ba sự trì hoãn mà chúng ta thường thấy trong hệ thống kinh doanh khi phân tích tồn kho.

Đầu tiên, đó là “sự trì hoãn về mặt nhận thức”. Đây có thể là một sự trì hoãn có chủ định hoặc không chủ định. Khi người thu mua của một cửa hàng bán lẻ đang cố gắng để quyết định xem liệu có nên đặt thêm hàng dự trữ, họ không muốn ngay lập tức phản ứng với mọi điểm nhỏ trong tăng giảm doanh số. Trước khi đưa ra quyết định đặt hàng, họ sẽ muốn thống kê doanh số trong ít nhất là một khoản nhỏ thời gian để phân biệt được xu hướng bán hàng thực sự từ những số liệu, để xem là tăng tạm thời hay là dấu hiệu của một sự sụt giảm.

Kế đến là “sự trì hoãn phản hồi”. Một khi nó trở nên rõ ràng rằng nhu cầu đặt hàng quần áo tăng cao, người thu mua sẽ không muốn làm đánh giá hoàn chỉnh với từng đơn đặt hàng riêng lẻ. Họ thực hiện đánh giá một phần trong một khoảng thời gian ngắn để đảm bảo rằng xu hướng quan sát được là thực.

Và cuối cùng đó là “sự trì hoãn giao hàng”. Đây là một phần lớn nằm ngoài kiểm soát của người quản lý sản phẩm, nhưng phải được tính đến trong quyết định đặt hàng của họ. Khi quản lý tiến hành đặt hàng, sẽ mất một khoảng thời gian để nhà cung cấp nhận, xử lý và giao hàng tới cửa hàng.

Khi đơn hàng tới nơi, người quản lý sẽ phải tiếp tục giám sát nguồn hàng dự trữ, luồng ra và luồng vào cẩn thận để đảm bảo rằng quyết định họ đưa ra là chính xác. Hiển nhiên, sai lầm vẫn sẽ xảy ra bởi vì sẽ chẳng bao giờ dự đoán được chính xác hoàn toàn hành vi của khách hàng. Dù người quản lý là người có kinh nghiệm với tư duy hệ thống, sự điều chỉnh sẽ vẫn phải được tiếp tục diễn ra, không phải do người quản lý bất cẩn hoặc lơ đãng, mà bởi vì, sẽ có một chút chậm trễ trong quá trình nhận thông tin cùng với sự chậm trễ giao hàng, mà sẽ cản trở hành động của họ khởi ảnh hưởng trực tiếp tới hàng tồn kho. Người quản lý sản phẩm có tư duy hệ thống sẽ tiếp tục phân tích và điều chỉnh thời gian trì hoãn đối với quá trình ra quyết định của họ, bởi thời gian trì hoãn này có thể đóng vai trò chính trong việc thay đổi cách mà một hệ thống hoạt động.

Điều quan trọng cần nhớ là không có hệ thống cửa hàng nào hoạt động độc lập. Trong trường hợp cửa hàng quần áo trên, các đơn đặt hàng quần áo bổ sung hoặc hủy đơn cũng tác động đến hoạt động sản xuất của nhà phân phối. Nhiều hệ thống được kết nối với nhau, phụ thuộc lẫn nhau và mỗi hệ thống sẽ tăng thêm sự chậm trễ trong quyết định của riêng chúng khi pha trộn vào nhau. Chính sự liên kết này tạo ra các vòng quay kinh doanh, hình thành và tác động đến nền kinh tế. Tư duy hệ thống và phân tích hành vi đóng vai trò là một thể thống nhất.

6.2 Lỗi hệ thống

Như đã đề cập trước đó, tôi sẽ không bao giờ nói với bạn rằng việc tư duy hệ thống là dễ dàng, nhưng tôi sẽ nói rằng nó đáng giá. Có một câu nói thế này, “Bất cứ điều gì đáng làm thì đều đáng được làm tốt.” Chưa nói tới việc câu ấy đúng hay sai, thì nhiều người, trong đó có cả mẹ tôi — người đã nói với tôi điều này. ít nhất mỗi ngày. một Tần trong quá trình trưởng thành tất cả họ đều là những nhà tư tưởng vĩ đại và họ có lý. Tôi chắc chắn rằng, với kinh nghiệm sống của mình, thường thì những thử thách khó khăn nhất mang lại cho bạn những phần thưởng tuyệt vời nhất. Tư duy hệ thống: cũng vậy. Nó vốn. đã đầy thách thức, nghĩa là: chắc chắn sẽ CÓ những sai lầm đi kèm với kết quả đáng mong đợi. Nếu bạn có thể khắc phục được các sai lầm và khó khăn, bạn sẽ tìm ra cách để trở thành một nhà tư duy hệ thống giỏi.

Tại sao việc thay đổi chính sách thường bị “tắc”?

Các vòng lặp phản hồi cân bằng là lực lượng ổn định trong hệ thống. Khi các vòng lặp này hoạt động, bạn rất khó nhận thấy sự thay đổi, và dù các yếu tố bên ngoài đang tác động đến hệ thống, vẫn nên đặt ra các mẫu hành vi điển hình. Mặc dù có rất nhiều ví dụ về việc duy trì nguyên trạng là tốt, nhưng thật không may, cũng có những trường hợp ngoại lệ. Giống như một vài người đã từng để kiểu tóc giống hệt nhau từ những năm 1980 và họ không có nhu “âu thay đổi nó, đôi khi các kiểu hành vi của một hệ thống có thể bị mắc kẹt và không bao giờ thay đổi. Điều này thường được gọi là phản kháng chính sách. Nó xảy ra, bất chấp nỗ lực đưa ra các giải pháp sáng tạo hoặc chính sách “sửa lỗi”, các mẫu hành vi của hệ thống vẫn không thay đổi.

Tại Hoa Kỳ, hệ thống giáo dục công lập chính là một ví dụ điển hình về phản kháng chính sách. Như bất kỳ xã hội nào khác, chính phủ Hoa Kỳ hi vọng sẽ cải thiện hệ thống giáo dục công lập và nâng cao thành tích của học sinh. Đạo luật Giáo dục Tiểu học và Trung học đã được Tổng thống Lyndon B. Johnson ký với mục tiêu chính là cung cấp đầy đủ cho giáo dục công lập, để mọi học sinh, bất kể

tình trạng kinh tế như thế nào, cũng sẽ được tiếp cận với nền giáo dục tuyệt vời, và trường học sẽ cần phải đáp ứng tiêu chuẩn trách nhiệm cao. Năm 2001, Tổng thống George W. Bush đã ký Đạo luật Không để trẻ em bị bỏ lại phía sau (No Child Left Behind Act), và trọng tâm chính là sử dụng các đánh giá hằng năm từ lớp 3 đến lớp 8, và một lần đánh giá ở cấp trung học, để đảm bảo rằng tất cả học sinh đạt thành tích học tập cao. Chi phí giáo dục Hên quan đến cách các trường thực hiện các bài đánh giá này. Tổng thống Barack Obama đã ký Đạo luật Mọi học sinh đều thành công (Every Student Succeeds Act) năm 2015. Luật này giữ lại phần lớn nội dung từ Đạo luật Không để trẻ em bị bỏ lại phía sau, nhưng đã chuyển một số quyền kiểm soát các tiêu chuẩn và trách nhiệm của chính phủ liên bang sang cho các bang riêng lẻ.

Bất chấp những nỗ lực của nhiều Tổng thống, các thành viên Quốc hội, các nhà hoạch định chính sách giáo dục, nhiều lựa chọn trường học, các bài đánh giá và trách nhiệm được nâng cao, những thay đổi để hỗ trợ giáo dục công, thì nhiều vấn đề và trở ngại vẫn còn tồn đọng trong hệ thống giáo dục công tại Hoa Kỳ, và các kiểu hành vi hệ thống phần lớn vẫn còn tồn tại. Đây là phản kháng chính sách tại nơi làm việc. Thật không may là, chúng ta có thể vẫn phải nhận kết quả tương tự khi cố gắng cải cách hệ thống tư pháp hình sự, trấn áp vấn nạn nghiện thuốc phiện, giảm đói nghèo và cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế giá cả phải chăng cho mọi người dân. Mặc dù đã đầu tư thời gian, công sức và tiền bạc hết sức có thể để cố gắng giải quyết những vấn đề này, thế nhưng, kết quả theo kỳ vọng thì đơn giản là vẫn chưa đạt được.

Hãy nhớ rằng trong mỗi hệ thống được đề cập, có nhiều hệ thống con cũng như các nhân tố riêng lẻ mà mỗi người xem các mẫu hành vi và các vấn đề hệ thống thông qua ống kính độc đáo của riêng họ. Mỗi người đều có mục tiêu riêng mà họ muốn đạt được, có thể phù hợp hoặc không phù hợp hoàn toàn với toàn bộ hệ thống. Phản kháng chính sách phát sinh khi mục tiêu của các hệ thống con không khớp. Nếu các mục tiêu không nhất quán, chúng thường dẫn đến việc cạnh

tranh với nhau và hệ thống sẽ bị kéo theo nhiều hướng vì mỗi nhân tố hoặc mỗi hệ thống con đều cố gắng đáp ứng nhu cầu của riêng mình, thay vì hợp nhất cho mục tiêu chung của hệ thống.

Khi một hệ thống có dấu hiệu phản kháng chính sách, mọi người sẽ kéo theo các hướng khác nhau và làm việc cật lực để giữ cho hệ thống không đi chệch quá xa khỏi mục tiêu cá nhân của họ. Cuối cùng thì, sau tất cả các nỗ lực, hệ thống sẽ bất động, một trạng thái mà không ai mong muốn, và thường bị mắc kẹt với hiện trạng.

Phản kháng chính sách chính là một phản ứng

Đôi khi, phản kháng chính sách có thể dẫn đến bi kịch không thể tưởng tượng nổi. Năm 1967, một nhà độc tài tên Nicolae Ceausescu đã lãnh đạo chính phủ Rumani khi họ quyết định rằng Rumani cần phải tăng dân số. Mặc dù kết luận đó dường như không liên quan đến bản thân chính phủ, nhưng cách họ thực hiện để đạt được mục tiêu phát triển dân số thì thật là đáng sợ.

Chính phủ Rumani đã cấm phụ nữ dưới 45 tuổi phá thai. Tỷ lệ sinh tăng gấp ba, nhưng người dân Rumani đã có những hành động phản kháng chính sách của riêng họ. Mặc dù chính phủ duy trì chính sách về việc tránh thai và phá thai bất hợp pháp, người dân Romania đã bắt đầu đưa tỷ lệ sinh quay trở lại mức ban đầu. Phụ nữ, trong việc cố gắng giành lại quyền kiểm soát cuộc sống của chính mình, đã phải thực hiện phá thai nguy hiểm và bất hợp pháp, dẫn đến tỷ lệ bà mẹ tử vong tăng gấp ba. Những người phụ nữ sinh con mà không có kế hoạch, hoặc không có tài chính, họ thường bỏ lại con ở trại trẻ mồ côi. Các gia đình Rumani biết rằng họ không thể chăm sóc đầy đủ cho lũ trẻ của mình như kỳ vọng của chính phủ, vì vậy họ quyết định chống lại chính sách gây tổn hại lớn cho bản thân và thế hệ trẻ em trong trại trẻ mồ côi.

Chính sách được thực thi bởi chính phủ Rumani vấp phải sự kháng cự của người dân đã dẫn đến một thảm kịch đau lòng không thể tưởng tượng nổi. Rất

may, khi chính phủ này đã bị mất quyền lực (theo một cách khá bạo lực), luật đầu tiên được thông qua bởi chính phủ mới chính là bãi bỏ lệnh cấm phá thai và tránh thai - điều luật đã chứng minh là có hại cho Rumani. Bộ luật mới vẫn có hiệu lực đến ngày nay, vì người dân Rumani có thể mua thuốc tránh thai mà không cần đơn thuốc của bác sĩ.

Bình tĩnh cũng là một phản ứng

Như chúng ta đã thấy, một cách để chống lại sự phản kháng chính sách chính là cố gắng chế ngự nó. Đó là cách tiếp cận mà nhà độc tài Rumani đã làm. Một cách tiếp cận khác khi phải đối mặt với phản kháng chính sách là từ bỏ các chính sách không hiệu quả và chuyển hướng nguồn lực cho các chính sách mới.

Bạn có thể không đạt được tất cả mọi thứ mà bạn muốn trong kịch bản này, nhưng nó khá giống như trò chơi kéo co. Nếu bạn bình tĩnh và thả lỏng một chút thì những người đang “kéo” ngược hướng bạn cũng sẽ bình tĩnh lại. Nếu điều này thực sự có thể đạt được trong một hệ thống, thì bạn có thể tạm dừng nghiên cứu phản hồi của hệ thống, và có thể tìm ra giải pháp đôi bên cùng có lợi cho tất cả các nhân tố và hệ thống phụ khi bạn điều khiển hệ thống theo hướng tích cực hơn.

Hãy xem xét một ví dụ trong trường hợp này xảy ra ở Hungary. Đất nước này cũng lo ngại về tình trạng tỷ lệ sinh thấp. Tuy nhiên, Hungary đã lựa chọn cách tiếp cận bình tĩnh để giải quyết vấn đề. Họ đã dành thời gian để cố gắng xác định xem những yếu tố nào có thể đã góp phần khiến cho tỷ lệ sinh thấp hơn ở đất nước họ. Chính phủ Hungary kết luận rằng nhà ở chật chội là một yếu tố dẫn đến quy mô gia đình nhỏ hơn. Họ đã ban hành một chính sách cung cấp cho các gia đình đông người nhiều không gian sống hơn. Do quy mô nhà ở chỉ là một yếu tố góp phần vào tỷ lệ sinh thấp hơn, cho nên chính sách này chỉ thành công một phần. Nhưng dễ thấy rằng cách tiếp cận bình tĩnh này rất khác so với việc cố gắng chế ngự phản ứng phản kháng chính sách.

Tìm một mục tiêu chung mà mọi người có thể cùng đồng lòng

Cách thành công nhất để vượt qua sự phản kháng chính sách là tìm cách thống nhất các mục tiêu của tất cả các hệ thống con. Một mục tiêu thống nhất mà có thể khiến tất cả mọi người cùng hướng tới dĩ nhiên phải là một mục tiêu “đầy quyền lực”.

Trong suốt lịch sử, chúng ta đã chứng kiến điều này nhiều lần khi mọi người từ khắp nơi trên thế giới gác lại tất cả sự khác biệt sang một bên và đến bên nhau, làm tình nguyện, quyên tặng, chia sẻ và giúp đỡ nhau sau những thảm họa thiên nhiên hoặc các vụ tấn công khủng bố. Chúng ta thấy điều đó khi tất cả người dân cùng nhau làm những phần việc riêng của mình để hỗ trợ cho quân đội và cho nền kinh tế của họ trong thời chiến. Chúng ta có thể thấy điều này trong giải pháp mà chính phủ Thụy Điển lựa chọn để giải quyết tỷ lệ sinh thấp những năm 1930. Chính phủ nước này đã xem xét để cố gắng tìm ra một số điểm chung giữa mục tiêu của chính phủ trong việc nâng tỷ lệ sinh và mục tiêu của công dân nước này. Những gì họ tìm thấy là, họ và người dân đều mong muốn trẻ em được chăm sóc tốt mà không nhất thiết phải tìm xem số lượng thành viên lý tưởng cho một gia đình là bao nhiêu. Người dân và chính phủ Thụy Điển đã cùng nhau làm việc hướng tới mục tiêu đảm bảo mọi trẻ em sẽ được tiếp cận với hệ thống giáo dục và dịch vụ chăm sóc sức khỏe toàn diện.

Mặc dù tỷ lệ sinh thấp, chính phủ đã cho phép người dân được tự do thoải mái trong việc quyết định tránh thai và phá thai để đảm bảo rằng mọi trẻ em đều quan trọng. Chính sách của Thụy Điển cũng bao gồm một khoản đầu tư lớn hơn cho giáo dục và y tế, hỗ trợ nhiều hơn cho các gia đình khó khăn và chăm sóc sản khoa miễn phí, cùng với một vài sáng kiến khác. Trong khi tỷ lệ sinh ở Thụy Điển tăng lên và đôi khi giảm xuống, thì cảm giác tin cậy đã hình thành giữa chính phủ và người dân, bởi vì họ biết họ cùng chung một mục đích và cùng cố gắng đạt được lợi ích lớn hơn. Họ buông bỏ mục tiêu cá nhân của bản thân và đặt lợi ích của toàn bộ hệ thống lên hàng đầu.

Kết luận

Đáng buồn thay, việc chúng ta đã nghĩ quá nhiều lần khi ban hành một chính sách nào đó nhằm đạt được mục tiêu cá nhân đã dẫn đến kết quả tai hại. Hãy dành một chút thời gian để suy nghĩ về một vài ví dụ mà bạn biết. Đó có thể là tác động hủy diệt lâu dài của vũ khí hạt nhân, hoặc sử dụng vũ khí hóa học trong một cuộc chiến có thể tiếp tục ảnh hưởng đến các thế hệ tiếp theo, với khả năng bị khuyết tật và dị tật bẩm sinh, hãy dành một chút thời gian để suy ngẫm về việc tập trung vào những mục tiêu ích kỷ, tâm nhìn hạn hẹp có thể dẫn đến bị kích không thể tưởng tượng và nhiều hậu quả khôn lường. Khi các cá nhân và hệ thống con quên ỏi mục tiêu định hướng của hệ thống, hoặc khi hệ thống thiếu một mục tiêu bao quát rõ ràng và thống nhất, sẽ có một cuộc đấu tranh và cạnh tranh quyền lực, bởi vì mọi người sẽ cố gắng kéo nguồn dự trữ của hệ thống gần hơn những mục tiêu hẹp hòi của riêng họ. Phản kháng chính sách có thể dẫn đến việc mọi người dành rất nhiều thời gian và sức lực để cố gắng kéo hệ thống theo nhiều hướng cùng một lúc. Kết quả thường là hệ thống bị kẹt ở một nơi mà không ai thực sự thích.

Dù biết rằng đây là một tuyên bố hơi ngây thơ, nhưng dù thế nào đi chăng nữa, tôi vẫn sẽ nói điều này: Nếu mọi người có thể buông bỏ mục tiêu cá nhân của mình để chuyển nỗ lực và sức lực hướng tới mục tiêu lớn hơn và quan trọng hơn trong hệ thống thì chúng ta có thể đạt được những điều tuyệt vời. Không có gì mạnh hơn sự đoàn kết và cùng ủng hộ một mục tiêu mà mọi người có thể tin tưởng và làm việc cùng nhau.

6.3 Hệ thống suy giảm

Hệ thống không phải lúc nào cũng ngập tràn ánh nắng và trái đầy hoa hồng. Đôi khi các hệ thống tự mắc kẹt trong một vòng lặp tiêu cực mà dường như không thể thoát ra được. Chương này sẽ kiểm tra những vòng lặp tiêu cực và cố gắng đưa ra các giải pháp để thoát khỏi chúng.

Là một giáo viên, tôi luôn được cho là có kỳ vọng cao đối với mọi học sinh, bởi vì những gì tôi mong đợi từ học sinh của mình đều là những thứ tôi thường đạt được. Sau nhiều năm trên giảng đường, tôi: hoàn toàn có thể nói rằng điều này là đúng. Dường như: sự khôn ngoan này vượt ra ngoài phạm vi giảng dạy, vì nó thấm nhuần mọi khía cạnh < của bản chất con người.

Độc tiêu đề của một số tờ báo Anh trong thời kỳ suy thoái, người ta có thể bị choáng ngợp bởi tình trạng tuyệt vọng tại nước này. Các bài viết nói về nền kinh tế tiếp tục đi xuống như thế nào, các thảm họa thiên nhiên đang gây khó khăn cho đất nước ra sao, đại diện ngành thương mại và công nghiệp bày tỏ lo ngại về lực lượng lao động chất lượng thấp nói chung, và họ cũng bày tỏ sự thiếu tin tưởng về việc chính phủ và công dân của nước này có thể thực hiện các bước cần thiết để cải thiện tình trạng bấy giờ. Khi đánh giá đất nước này một cách tổng thể, chắc chắn không mang đến một cảm giác tích cực, và các tin tức được lan truyền phản ánh điều đó. Nó đã trở thành “một tiên tri tự ứng nghiệm” mà họ bị hồi thúc phải tìm cách thoát ra.

Một số hệ thống không chỉ phản kháng chính sách dẫn đến việc duy trì tình trạng tồi tệ đặc thù, mà các hệ thống này thực sự còn tiếp tục bị suy giảm và thậm chí rơi vào tình trạng tồi tệ hơn. Điều này được gọi là hướng đến hiệu suất thấp. Đó là một khái niệm cho biết bất cứ nơi nào bạn đặt ra một thử thách, bạn sẽ tăng hoặc giảm hợp lý để vượt qua thử thách đó.

Bạn đã bao giờ đặt ra mục tiêu giảm cân, nhưng trong tâm trí, bạn đã bị thuyết phục rằng mình không thể làm được điều đó? Bạn có thể thấy mình tăng

cân ngay cả khi bạn đang cố gắng theo một chế độ ăn kiêng. Hoặc khi bạn bắt đầu một thói quen vận động mới, bạn hi vọng rằng nó sẽ chỉ kéo dài một vài tuần trước khi bạn không còn tiếp tục nó. Có thể bạn đã làm việc trong một nhà hàng hoặc cửa hàng, với chất lượng, dịch vụ khách hàng ngày càng kém, hoặc bạn là một phần của một doanh nghiệp luôn hoạt động kém trên thị trường chứng khoán bởi giá cổ phiếu liên tục giảm. Đây là tất cả ví dụ về các hệ thống hoạt động trong trạng thái suy giảm.

Các nhân tố trong vòng lặp phản hồi ở mỗi ví dụ của chúng ta đều có một mục tiêu, đó là đạt được kết quả như mong đợi khi đem so sánh với trạng thái hiện tại của hệ thống. Nếu có một khoảng cách giữa vị trí thực tế của hệ thống với vị trí được kỳ vọng theo mục tiêu, thì hành động khắc phục sẽ được thực hiện. Đây là vòng lặp phản hồi cân bằng duy trì hiệu suất của hệ thống luôn ở mức mong muốn.

Tuy nhiên, trong trường hợp các ví dụ của chúng ta, có sự khác biệt giữa cách hệ thống thực sự hoạt động và nhận thức về cách hệ thống hoạt động. Bản chất con người có xu hướng tin những tin tức tiêu cực hơn là các tin tức tích cực. Thông thường, những kết quả tích cực nhất được giải thích như là kết quả của một sự may mắn, trong khi những kết quả tiêu cực hơn khắc sâu vào ký ức, khiến chúng ta cảm thấy rằng những điều đó còn tồi tệ hơn so với thực tế.

Cuối cùng, mục tiêu và tiêu chuẩn mà một hệ thống đã đặt ra cho chính nó bắt đầu suy giảm dựa trên nhận thức tiêu cực đó. Thông thường, các nhân tố trong một hệ thống sẽ phản hồi bằng cách nói những điều như: Chúng tôi đã làm tốt và trong một vài trường hợp có thể rất đáng mong đợi.

Những người khác cũng đang đấu tranh. Lời bào chữa bắt đầu được đưa ra, điều này dẫn đến một lời tiên tri tự ứng nghiệm.

Hệ thống bị “xói mòn” nhanh hơn bởi các khái niệm sai lầm như thế nào?

Vòng lặp phản hồi cân bằng được cho là đã giữ cho hệ thống ổn định vì nó hoạt động ở mức thỏa đáng, bắt đầu bị áp đảo bởi vòng lặp phản hồi được củng cố bởi những điều tiêu cực. Nhận thức về hiệu suất của hệ thống càng thấp thì mục tiêu và kỳ vọng về cách hệ thống vận hành càng thấp. Vì khoảng cách giữa nhận thức và kỳ vọng đang được thu hẹp lại, nên sẽ thực hiện ít hành động khắc phục hơn. Khi thực hiện ít hành động khắc phục hơn, hiệu suất thực tế của hệ thống sẽ giảm. Nếu vòng lặp tiêu cực này tiếp tục và không bị gián đoạn, hệ thống sẽ rơi vào trạng thái suy giảm vĩnh viễn.

Xu hướng tin rằng hiệu suất thấp hơn và sự xói mòn các mục tiêu xảy ra dần dần, do đó, nó không đưa ra lời cảnh báo để thực hiện hành động khắc phục cần thiết ngay lập tức. Khi hiệu suất giảm dần, ký ức về những khoảng thời gian tốt đẹp hơn và niềm tin rằng chúng có thể đạt được một lần nữa sẽ bị xóa sổ hoàn toàn. Kết quả là kỳ vọng thấp hơn, ít nỗ lực hơn và hiệu suất kém hơn. - Làm thế nào để khắc phục? Có hai cách để chống “xói mòn” các mục tiêu và kỳ vọng. Đầu tiên là duy trì các tiêu chuẩn tuyệt đối không gây ảnh hưởng tới hiệu suất. Điều này làm tôi nhớ đến việc tập cho con quen ngồi bô. Chúng đã có những ngày tháng tốt đẹp cũng như những ngày cực kỳ, cực kỳ tệ, nhưng kỳ vọng và mục tiêu của tôi đối với chúng không bao giờ bị dao động. Chúng sẽ được dạy ngồi bô trong một ngày, và chúng tôi tiếp tục làm việc này cho đến khi đạt được mục tiêu và đáp ứng kỳ vọng của mình.

Cách thứ hai là đặt mục tiêu gắn liền với những lần đạt hiệu suất tốt nhất trong quá khứ. Điều này làm cho nhận thức về những gì có thể liên quan đến việc thực hiện trở nên tích cực hơn. Khi kết quả không tốt xảy đến, chúng được xem như một trở ngại tạm thời mà hệ thống có thể khắc phục được, cho phép nó trở lại đúng hướng với cách thực hiện tốt hơn. Bây giờ, vòng lặp phản hồi tăng cường đang có xu hướng trở nên tích cực và khuyến khích các nhân tố làm việc chăm chỉ hơn để đạt được kết quả tốt hơn.

Tương tự như vậy đối với các vấn đề về mối quan hệ

Nếu bạn thấy mình liên tục tranh cãi với ai đó thay vì nói chuyện với nhau và cố gắng tìm ra gốc rễ của vấn đề, thì lỗi hệ thống tương tự xảy ra. Vòng lặp phản hồi tăng cường tiêu cực đang tồn tại tại nơi làm việc. Kết quả là, bạn sẽ tranh cãi nhiều hơn với người kia vì đó là những gì bạn đã mong đợi.

Vòng lặp phản hồi cân bằng không thể theo kịp và đương nhiên là không vượt qua được vòng lặp phản hồi tăng cường tiêu cực. Nếu bạn đã từng đạt đến điểm mà bạn sợ phải nói hay làm bất cứ điều gì, bởi vì bạn đã bị thuyết phục rằng nó sẽ chỉ dẫn đến một cuộc tranh cãi khác và làm mọi thứ tồi tệ hơn, thì bạn biết chính xác cách thức hoạt động của nó rồi đó.

Tôi nhớ lại khoảng thời gian bố mẹ vợ tôi đến thăm trong một thời gian dài. Vợ tôi và tôi cứ tranh luận mãi về vấn đề tính toán thời gian sao cho thích hợp, và cuộc tranh luận nhanh chóng xấu đi. Chúng tôi tranh cãi về kế hoạch giúp bố mẹ vợ tôi giải trí, về việc sắp xếp chỗ ngủ của lũ trẻ để có một phòng khách riêng tư hơn khi họ đến, về chi phí và thời gian cần thiết để chuẩn bị tất cả các bữa ăn... Bạn biết đó, chúng tôi tranh cãi về mọi thứ. Cuối cùng, tôi nghĩ rằng mình sẽ cố gắng làm điều gì đó tử tế và giúp vợ tôi dọn dẹp nhà cửa, nhưng vào thời điểm đó, chúng tôi đã bị kéo vào một vòng lặp phản hồi tăng cường tiêu cực và mạnh mẽ như thế, thậm chí điều đó đã dẫn đến một cuộc cãi nhau khác, vì cô ấy xem hành động giúp đỡ của tôi như một sự xúc phạm đến cách cô ấy chăm sóc ngôi nhà. Không cần phải nói, đó chắc chắn không phải là những ngày tháng vui vẻ trong gia đình chúng tôi.

Chúng tôi đã cùng lùi lại một bước và nhìn vào điều tốt nhất ở đối phương thay vì giả định ra điều tồi tệ nhất. Một khi chúng tôi nhận ra rằng cả hai đều đang cố gắng giải quyết vấn đề theo cách riêng của mình, những cái đầu tỉnh táo đã chiếm ưu thế và chúng tôi đã đưa mối quan hệ của mình trở lại đúng hướng.

Khi chúng ta cho phép các tiêu chuẩn bị ảnh hưởng bởi hiệu suất trong quá khứ và sự nhận thức tiêu cực về hiệu suất đó, chúng ta đang hướng hệ thống của mình đi đến thất bại bởi vì đã cho phép chúng trôi theo hướng hiệu suất thấp, mục

tiêu và kỳ vọng cũng từ đó mà xuống thấp theo. Để chống lại điều này, chúng ta cần phải giữ chắc các tiêu chuẩn của mình và hy vọng rằng chúng ta sẽ cải thiện cường độ để đáp ứng chúng. Nếu làm điều này, chúng ta có thể lật ngược kịch bản và bắt đầu đi theo hướng hiệu suất tốt hơn.

6.4 Leo thang

Merriam-Webster định nghĩa sự leo thang là “sự gia tăng về mức độ, âm lượng, số lượng, khối lượng, cường độ hoặc phạm vi”. Nó có thể chỉ đơn giản như lời những đứa trẻ nhà tôi thường nói, “Em đánh anh, vì vậy anh sẽ đánh trả mạnh hơn”, và một cú đánh trả mạnh hơn được tung ra, trước khi bạn kịp biết điều đó, một đứa đang khóc. Nó cũng có thể phức tạp như một “cuộc khẩu chiến” giữa các nhà lãnh đạo (của hai quốc gia; dẫn đến một cuộc chiến. thực sự với những tác động mạnh mẽ đối với: toàn thế giới. Giống như hầu hết mọi thứ trên' thế giới này, sự leo' thang có thể là tích cực hoặc tiêu: cực, hữu ích hoặc gây cản trở, lành mạnh hoặc không lành mạnh; Bất kể bạn nhìn vào đâu, bạn cũng có thể tìm thấy các ví dụ về sự leo thang ở đó.

Về mặt hệ thống, sự leo thang là một vòng lặp tăng cường được tạo ra khi các yếu tố cố gắng cạnh tranh để vượt qua nhau. Leo thang có thể là một điều tốt khi nó được kết nối để đạt được một mục tiêu tích cực, như một tiến bộ trong công nghệ hoặc tìm cách chữa bệnh ung thư. Nó có thể đẩy nhanh toàn bộ hệ thống hướng tới mục tiêu.

Thật không may, leo thang cũng có thể là một điều xấu. Nếu leo thang làm xáo trộn các mối quan hệ trong một hệ thống và sinh ra hận thù, thì cuối cùng nó có thể làm chậm hệ thống và cản trở khả năng đạt được mục tiêu của hệ thống.

Một ví dụ về mặt tích cực của leo thang: Áp lực không ngừng đối với các hãng sản xuất điện thoại di động khiến họ luôn phải suy nghĩ để tạo ra những tiến bộ hoặc cải tiến lớn tiếp theo trước các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta được sử dụng những chiếc điện thoại ngày càng tốt hơn, chính là nhờ vào điều này.

Một ví dụ về mặt trái của sự leo thang có thể được tìm thấy trong các cuốn sách lịch sử. Hoa Kỳ và Liên Xô là những nước tham gia vào cuộc leo thang nguy hiểm trong suốt giai đoạn Chiến tranh lạnh. Hai nước đã cố gắng cạnh tranh nhau để giành quyền thống trị. Họ đã cố gắng vượt qua nhau bằng cách chạy đua vũ

trang. Mỗi khi một bên tích lũy thêm vũ khí, ngay cả khi họ chỉ làm vậy để phòng vệ, thì bên kia sẽ xem hành động đó như một mối đe dọa và sau đó họ cũng bắt đầu tích lũy thêm vũ khí để phòng vệ và ngăn chặn. Cả hai bên cùng tiếp tục chạy đua vũ trang để giành được lợi thế trước đối phương. Khi nói đến vũ khí và mối đe dọa giữa các quốc gia, sự leo thang có tiềm năng gây ra những hậu quả tàn phá nặng nề trên khắp thế giới.

Các cuộc vận động chính trị thường là ví dụ điển hình về việc leo thang tiêu cực. Một ứng cử viên bôi nhọ một ứng cử viên khác trong một thông cáo, rồi người kia lại trả đũa. Điều này tiếp tục cho đến khi cử tri không chắc chắn rằng liệu một trong hai ứng cử viên có ai sẽ giữ lời hay không, hay thậm chí là họ quan tâm tới vấn đề nào. Điều này có thể góp phần làm suy yếu toàn bộ quá trình dân chủ và gây ra hậu quả nghiêm trọng, lâu dài. Sự leo thang cũng hiện diện trong lĩnh vực kinh tế. Đôi khi các doanh nghiệp cố gắng lũng đoạn thị trường bằng cách bán một sản phẩm với giá thấp. Hãy tưởng tượng rằng có bốn nhà cung cấp xúc xích trên đường Elm. Ba trong số họ bán xúc xích với giá 2 đô la, nhưng nhà cung cấp thứ tư giảm giá xuống còn 1,5 đô la. Nhà cung cấp với mức giá thấp nhất sẽ chiếm được phần lớn khách hàng cho đến khi ba nhà cung cấp kia giảm giá sản phẩm của họ. Nếu nhà cung cấp thứ tư muốn giữ lợi thế cạnh tranh của mình, anh ta sẽ phải giảm giá sản phẩm của mình một lần nữa. Tuy nhiên, anh ta phải cẩn thận, bởi vì có giới hạn về việc anh ta có thể giảm giá bao nhiêu. Nếu anh ta giảm giá thấp hơn chi phí mà anh ta phải bỏ ra để sản xuất xúc xích, anh ta sẽ không thể kiếm lời và bị lỗ.

Lần khác, các doanh nghiệp cố gắng giành lợi thế không phải bằng cách đặt giá thấp hơn, mà bằng cách bán một sản phẩm cao cấp. Ví dụ, Apple muốn phân biệt dòng iPhone của mình với các dòng điện thoại thông minh khác trên thị trường. Hãng này nâng cấp sản phẩm của mình và sau đó tính phí cao hơn bất kỳ điện thoại di động nào khác đang được lưu hành. Apple cố gắng phân biệt điện thoại thông minh cao cấp của mình với những loại khác, nhưng hậu quả là các

đối thủ cạnh tranh cũng tăng giá và chạy đua để cố gắng vượt qua Apple. Leo thang có thể có tác động tích cực đến xã hội nếu lòng tốt, tình nguyện, và tinh thần cộng đồng được lan truyền.

Ngành công nghiệp thể hình cũng có tỷ lệ leo thang nhất định. Các sản phẩm liên tục được phát triển để giúp nam giới và nữ giới có cơ thể săn chắc hơn, cải thiện sức mạnh và vóc dáng của họ. Kể từ thời của Arnold Schwarzenegger, ngành công nghiệp này đã có giai đoạn Phục hưng phát triển mạnh mẽ.

Trong bất cứ trường hợp nào, khi mà có sự leo thang, thì nó không chỉ đơn thuần là bắt kịp người khác, mà còn là nắm bắt lợi thế để vượt qua người đó.

Khi nào thì chấm dứt leo thang?

Leo thang là vòng lặp phản hồi tăng cường. Cạnh tranh có thể đạt đến cấp độ cực kỳ nhanh chóng và, trừ khi vòng lặp bị phá vỡ, nó thường sẽ dẫn đến kết quả là một hoặc cả hai bên chạm đến điểm giới hạn của mình. Sau tất cả, sự tăng trưởng theo cấp số nhân cho vòng lặp phản hồi tăng cường không thể được duy trì cho đến phút cuối. Một cách để thoát khỏi vòng lặp leo thang là giảm nguồn tích trữ hoặc hiệu suất của hệ thống một cách có chủ ý và cố gắng tác động khiến đối thủ cạnh tranh cũng phải làm điều tương tự. Điều này có thể đem đến rủi ro, vì đối thủ cạnh tranh có thể lựa chọn phương án không tuân thủ. Nhưng phương pháp này có thể đem đến hiệu quả nếu bạn có thể chịu được việc để cho đối thủ có lợi thế hơn trong ngắn hạn.

Một cách khác để kết thúc tình trạng leo thang là thương lượng với đối thủ cạnh tranh để cả hai bên cùng có hành động làm dịu tình hình. Điều này đòi hỏi một sự thay đổi lớn về cấu trúc và thiết kế trong hệ thống của bạn, bởi vì bạn cần phải tạo ra các vòng lặp điều khiển cân bằng mới để kiềm chế đối thủ cạnh tranh của mình. Thỏa thuận cùng cắt giảm không dễ đi đến thành công. Những thỏa thuận như vậy thường đi kèm với những thách thức riêng cho mỗi bên, nhưng về

lâu dài, chúng chắc chắn tốt hơn so với việc hai bên bị mắc kẹt trong vòng lặp leo thang.

Hãy dành một chút thời gian để nghĩ về khoảng thời gian “leo thang” đã từng xảy ra trong cuộc sống của bạn. Nó có lẽ đã xảy ra trong các mối quan hệ, trong những thói quen sức khỏe, hay tại nơi làm việc của bạn. Ngoài ra, hãy nghĩ về các trường hợp leo thang thực sự mà bạn từng chứng kiến trên thế giới hoặc được học trong môn lịch sử.

Khi khả năng hiệu suất của một nhân tố được xác định bằng việc cố gắng vượt qua hiệu suất của một nhân tố khác, một vòng lặp phản hồi tăng cường được tạo ra. Sự leo thang sẽ thúc đẩy hệ thống đi lên và tiến gần hơn về phía mục tiêu của nó, hoặc gây ra tác động tiêu cực và dẫn đến việc cản trở tiến trình của hệ thống. Không thể duy trì tốc độ tăng trưởng theo cấp số nhân một cách vĩnh viễn, và nếu vòng lặp không bị phá vỡ, rất có thể tình trạng leo thang sẽ kết thúc bằng việc một hoặc cả hai nhân tố chạm đến điểm giới hạn của mình.

Cách tốt nhất để tránh cái bẫy này là không bước vào nó ngay từ đầu. Nhưng nếu bạn thấy mình bị kéo vào trong một hệ thống đang leo thang, bạn có thể thoát khỏi cuộc cạnh tranh bằng cách đơn phương làm dịu tình hình và phá vỡ vòng lặp tăng cường, hoặc bằng cách thương lượng để tạo ra một hệ thống mới.

Hãy suy ngẫm những ví dụ về sự leo thang trong cuộc sống mà bạn đã thấy trước đó. Bây giờ, bạn đã tìm ra cách để thoát khỏi vòng leo thang của riêng mình và kết thúc chu kỳ trước khi chúng trở nên tiêu cực hay chưa?

Chương 7 Tư duy hệ thống trong thực tế

7.1 Tại sao người giàu ngày càng giàu

Nếu bạn là một người bình thường như bao con người khác trên hành tinh này, thì chắc chắn câu hỏi “Tại sao người giàu lại ngày càng giàu hơn?” đã xuất hiện nhiều hơn một lần trong tâm trí bạn. Chương này sẽ đi sâu vào câu hỏi muôn đời này và để xem liệu chúng ta có thể tìm thấy một số câu trả lời thỏa mãn sự tò mò của mình hay không...

Những người nhiều tiền thường sử dụng sự giàu có và đặc: quyền. mà họ có: để nắm được thông tin. bộ, kiến. thức chuyên. ngành hoặc kiến thức bổ sung, những thứ giúp họ tạo ra được nhiều tiền hơn; có nhiều đặc: quyền hơn và sở hữu nhiều thông tin mật hơn. Sự ngăn chặn cạnh tranh là một cái bẫy. hệ thống. Điều gì xảy ra khi ai đó thắng một. cuộc thi? Câu trả lời là anh ta hoặc cô ta nhận được phần thưởng. Phần thưởng này - có thể là tiền, thiết bị hoặc quyền truy cập - mang lại cho người chiến thắng lợi thế cạnh tranh tốt hơn hoặc dễ dàng hơn trong lần thi tiếp theo. Điều này tạo thành một vòng lặp phản hồi tăng cường, làm tăng khả năng những người chiến thắng sẽ tiếp tục chiến thắng và những kẻ thua cuộc sẽ tiếp tục thua cuộc.

Làm thế nào mà trò Monopoly - trò chơi tỷ phú - lại phát triển? Mỗi người chơi tham gia với khởi điểm giống nhau, nhưng ngay khi một người chơi bắt đầu tích lũy nhà đất trong trò chơi tỷ phú, tất cả sẽ thay đổi. Khi người chơi nắm quyền kiểm soát một khu đất, họ bắt đầu xây dựng khách sạn và tính tiền thuê mỗi khi người chơi khác dừng chân trên mảnh đất của họ. Người chơi đó có thể sử dụng số tiền họ nhận được từ những người chơi khác để mua thêm nhiều mảnh đất khác và xây thêm các khách sạn trên bảng trò chơi. Điều này làm cho những người chơi còn lại gần như không thể bắt kịp. Và lẽ dĩ nhiên, nó làm tăng khả năng người chơi sở hữu khách sạn sẽ giành chiến thắng cuối cùng.

Bây giờ hãy để ý đến các đội bóng đá sinh viên ở Hoa Kỳ. Mỗi năm sẽ có một trận chung kết để xác định đội bóng vô địch quốc gia. Bốn đội cuối cùng thi đấu với nhau để dành tấm vé vào vòng chung kết. Trong vài năm qua, có vẻ như giải đấu trở thành sân chơi riêng cho hai, ba đội bởi họ liên tục góp mặt trong các trận chung kết. Khi các đội bóng đá sinh viên chiến thắng, phần thưởng của họ là được xuất hiện trên truyền hình nhiều hơn. Việc này cho phép họ có thêm nhiều người hâm mộ, mang lại nhiều doanh thu hơn cho các kế hoạch và thu hút thêm nhiều ứng cử viên cho đội bóng. Khi các đội bóng được biết đến nhiều hơn, họ có thể tạo ra nhiều tiền hơn thông qua việc bán vé và quyên góp ủng hộ. Điều này cho phép họ thuê những huấn luyện viên giỏi nhất và xây dựng những cơ sở vật chất tốt nhất tại trường của mình. Tất cả những điều này lần lượt lôi kéo các cầu thủ giỏi nhất tham gia đội bóng, khả năng họ sẽ tiếp tục giành chiến thắng tăng lên. Vòng lặp phản hồi tăng cường đã được tạo ra và trở thành một bức tường kiên cố trong hệ thống của họ.

Chúng tôi cũng thấy điều này xảy ra trong tự nhiên. Nguyên tắc loại trừ cạnh tranh cho chúng ta biết rằng không thể có hai loài khác nhau cùng sống trong cùng một môi trường sinh thái, cạnh tranh với nhau cùng một loại thức ăn và nguồn lực. Giữa hai loài khác nhau, sẽ có một loài có thể sinh sản nhanh hơn hoặc sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn loài kia. Điều này sẽ đem đến cho loài đó một lợi thế so với loài khác vì nó sẽ bắt đầu gia tăng số lượng cá thể và tiếp tục chiếm ưu thế hơn các loài khác. Các loài ưu thế không cần phải chiến đấu với loài còn lại. Bằng cách sử dụng hết tất cả các tài nguyên sẵn có, điều đó có nghĩa là không còn gì cho đối thủ yếu hơn. Điều này sẽ buộc các loài yếu thế phải di chuyển ra xa, thích nghi bằng cách sử dụng các nguồn lực khác, hoặc bị tuyệt chủng.

Một lời cảnh báo từ “bên còn lại”

Karl Marx - một nhà kinh tế và triết học người Đức đã phát triển ý tưởng về chủ nghĩa cộng sản để đối phó với những vấn đề ông từng chứng kiến trong chủ nghĩa tư bản, ông tin rằng nếu không được kiểm soát, cạnh tranh thị trường sẽ

thực sự loại bỏ cạnh tranh thị trường. Ông chỉ trích chủ nghĩa tư bản, chỉ ra rằng khi có hai doanh nghiệp cạnh tranh, bên nào làm việc hiệu quả hơn, có công nghệ tốt hơn, hoặc lựa chọn đầu tư khôn ngoan sẽ có được lợi thế. Lợi thế đó sẽ tạo ra nhiều tiền hơn, sau đó có thể tái đầu tư các cơ sở vật chất và công nghệ của công ty. Nếu vòng lặp phản hồi tăng cường này vận hành mà không có sự can thiệp của nhà nước, sẽ làm cho các doanh nghiệp nhanh chóng chiếm ưu thế trên thị trường, trở nên độc quyền và loại bỏ tất cả các đối thủ cạnh tranh.

Chúng ta đã thấy dự đoán của Marx xảy ra Ở Hoa Kỳ. Số lượng các nhà sản xuất ô tô đã giảm xuống còn ba (luật chống độc quyền đã ngăn việc chỉ có một nhà sản xuất duy nhất), nhiều thành phố lớn chỉ có một tờ báo... Các nhà cung cấp truyền hình, Internet và viễn thông tiếp tục hợp nhất với chính phủ, can thiệp để ngăn chặn kịp thời nếu thấy bất kỳ công ty nào có dấu hiệu trở nên quá lớn mạnh khiến cho tất cả các đối thủ cạnh tranh khác không thể hoạt động.

Phần còn lại cũng tương tự như vậy, rằng người nghèo ngày càng nghèo hơn. Trẻ em nghèo thường phải tiếp cận với nền giáo dục tồi tệ nhất, dẫn tới công việc và mức thu nhập cũng tồi tệ nhất. Sự nghèo khổ của họ ngày càng trầm trọng trong từng giai đoạn của cuộc đời. Những người không có nhiều tiền thì hoặc là không đáp ứng đủ điều kiện để vay, hoặc nếu đáp ứng điều kiện vay thì họ phải trả một mức lãi suất cao không cân xứng cho người giàu - người thu tiền. Điều này khiến người nghèo không thể đầu tư và cải thiện tương lai của họ như những người giàu. Những người có thu nhập thấp thường không thể sở hữu một căn nhà riêng. Họ phải trả tiền thuê nhà cho những người sở hữu nhà đất. Khi người thuê nhà trả tiền, chủ nhà sẽ có nguồn thu nhập ổn định, hoặc thậm chí chủ nhà còn đủ tiền để mua một căn hộ mới cho nhiều người thuê hơn. Cuộc sống thực giống trò chơi tỷ phú.

Người nghèo có xu hướng trả phần lớn thu nhập của họ cho việc đóng thuế và chăm sóc sức khỏe. Các cá nhân và tập đoàn giàu có sẽ thuê các luật sư tìm ra những lỗ hổng trong thuế để tránh phải trả một khoản thu nhập tương đương cho

thuế. Họ cũng có thể vận động chính phủ nhiều hơn để chính phủ đại diện cho quyền lợi của họ và giảm thuế.

Thường thì mọi người sẽ được giảm giá khi họ mua hàng với số lượng lớn. Bởi vì người nghèo không có khả năng mua một lượng lớn hàng hóa, họ thường phải trả giá cao hơn cho mỗi sản phẩm mua lẻ. Vì người nghèo thường phải chịu đựng sự Ô nhiễm và dịch bệnh đầu tiên, và thường không có lựa chọn nào khác ngoài việc làm một công việc nguy hiểm, lương thấp hoặc sống trong khu vực có tỷ lệ tội phạm cao, vòng lặp phản hồi tăng cường càng trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết, và chu kỳ vẫn còn tiếp tục từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Làm thế nào để bạn thoát ra khỏi cái bẫy “thành công đến với những người thành công”?

Đôi khi bạn có thể chuyển hướng, thích nghi hoặc phát triển để thoát khỏi sự loại trừ cạnh tranh. Các doanh nghiệp có thể đa dạng hóa bản thân bằng việc tung ra một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới. Có thể duy trì hiện tượng “giàu càng giàu hơn” trong tầm kiểm soát nếu có các vòng lặp phản hồi khác (như luật chống độc quyền) ngăn cản bất kỳ doanh nghiệp nào chiếm lĩnh hoàn toàn thị trường và thúc đẩy cạnh tranh nhiều nhất có thể.

Một lựa chọn để kết thúc chu trình này là nhấn nút “reset” và sắp xếp lại sân chơi cũng như các quy tắc. Ví dụ, trong chơi golf, người chơi yếu hơn sẽ được chấp một số lượng gậy đánh bóng cần thiết. Trong trò cờ tỷ phú, mỗi ván chơi mới lại là một khởi đầu mới, nơi tất cả người chơi có thể bắt đầu lại từ vị trí bình đẳng như nhau. Việc lựa chọn trường học và học bổng dành cho sinh viên có hoàn cảnh khó khăn chính là trao cho họ quyền tiếp cận các trường tốt nhất một cách bình đẳng - đối với một số ít may mắn. Việc người giàu phải trả thuế cao hơn so với người nghèo, người dân quyên góp cho các tổ chức từ thiện, hệ thống phúc lợi công cộng, công đoàn tại nơi làm việc, dịch vụ hỗ trợ chăm sóc sức khỏe và trao học bổng là một vài biện pháp được nhiều xã hội áp dụng để chống lại cái bẫy hệ thống này.

Đa dạng hóa có thể tạo ra cơ hội để thay đổi trò chơi, cho phép những người đang thua có thể một lần nữa trở nên có sức cạnh tranh. Luật chống độc quyền đã ngăn việc các doanh nghiệp hoàn toàn loại bỏ mọi cạnh tranh. Tìm cách để hạn chế một số lợi thế của những người quyền lực và giúp đỡ cho những người ít lợi thế thông qua công đoàn, học bổng, hoặc hỗ trợ tài chính; và việc trao phần thưởng cho những người chiến thắng mà không tác động đến kết quả cuộc thi về sau, là tất cả các giải pháp khả thi để thoát khỏi bẫy hệ thống được gọi là “thành công đến với người thành công”.

7.2 Tư duy hệ thống trong các mối quan hệ

Bây giờ chúng ta đã hiểu những điều cơ bản về tư duy hệ thống, rõ ràng là các mối quan hệ, đặc biệt là các mối quan hệ lằng mạn, không thể được giải thích rõ ràng chỉ bằng một phép phân tích nguyên nhân và kết quả đơn giản. Những thứ xảy ra trong các mối quan hệ của chúng ta phức tạp hơn nhiều. Sử dụng kiến thức chúng ta đã có từ các chương Hước, tôi sẽ giúp bạn phân tích (và hy vọng có thể giải quyết) các vấn đề thực tế của bạn, không chỉ là “bắt mạch vấn đề” nữa.

Chúng ta biết rằng - kiểu tư duy, nguyên nhân - kết quả đôi khi hữu ích, nhưng nếu chúng ta áp dụng vào giải quyết các mối quan hệ, nó có thể đem đến kết quả khủng khiếp. Trong các mối quan hệ, khi chúng ta tư duy theo hướng nguyên nhân - kết quả, chúng ta sẽ cảm thấy không thật sự thích một cái gì đó và tìm kiếm nguyên nhân. Thật quá dễ dàng chỉ trích người thân khi mọi thứ không xảy ra theo cách chúng ta muốn. Điều này có thể khiến chúng ta cảm thấy coi thường người thân của mình, bởi vì chúng ta bắt đầu đổ lỗi rằng họ là gốc rễ của mọi vấn đề mà ta gặp phải.

Bản chất của con người là cố gắng quy chụp nhiều sự việc cho cùng một nguyên nhân. Cách đó sẽ dễ dàng hơn. Chúng ta có thể từng thắc mắc tại sao lũ nhóc nhà mình không cư xử tốt hơn, tại sao chúng ta phải vật lộn với việc chỉ tiêu, và tại sao cuộc sống của chúng ta không vô tư và thú vị như trước đây. Rất

may, nếu thay đổi hướng tư duy nguyên nhân - kết quả sang cách tư duy hệ thống, chúng ta có thể khắc phục được xu hướng tìm kiếm nạn nhân và nhân vật phản diện.

Chúng ta biết rằng trong tư duy hệ thống luôn luôn có nhiều hơn một nguyên nhân. Trong khi sự kiện A có thể gây ra B, thì có điều gì đó cũng gây ra A. Thông thường, có một vòng lặp phản hồi tăng cường có thể cho chúng ta thấy rằng B thậm chí cũng đã làm một điều gì đó để đóng góp gây ra A. Tư duy hệ thống không hề dễ dàng, nhưng suy nghĩ phức tạp có thể sẽ giúp chúng ta điều hướng các mối quan hệ phức tạp của mình tốt hơn. Khi chúng ta tự ý gán lỗi, đổ lỗi cho người hoặc vật khác, cảm giác khinh miệt SẼ ngày càng tăng.

Tiến sĩ John Gottman, một giáo sư danh dự ngành tâm lý học, ông rất nổi tiếng với nghiên cứu về sự ổn định hôn nhân và khả năng dự đoán việc ly dị trong tương lai với độ chính xác hơn 90%. Ông cảnh báo rằng khinh miệt là một trong bốn loại cảm xúc khiến những mối quan hệ không thể tồn tại.

Tứ Ky Sĩ

Tiến sĩ Gottman sử dụng phép ẩn dụ của Tứ Ky sĩ Khải Huyền tượng trưng cho sự kết thúc của thời đại trong Tân Ước, vào việc phân tích những cuộc hôn nhân đang hướng đến ly hôn. Bốn ky sĩ là đại diện cho chinh phục, chiến tranh, đói khát và chết chóc. Trong trường hợp của mối quan hệ, Tiến sĩ Gottman sử dụng phép ẩn dụ này để chứng minh bốn kiểu giao tiếp mà ông quy cho là đã dẫn đến việc ly hôn hoặc sự kết thúc của các mối quan hệ.

Ky sĩ đầu tiên là Chỉ trích. Chỉ trích vượt ra ngoài mức độ quan ngại, là đưa ra khiêu nại, hoặc phê phán. Nó đi sâu vào trong thâm tâm của đối phương và thường để lại cho họ cảm giác bị tấn công và bị từ chối, dẫn đến đau đớn sâu sắc. Nếu những lời chỉ trích ngày càng tăng về số lượng và cường độ, nó sẽ mở ra cánh cửa cho người khác, thậm chí là nhiều ky sĩ khó hiểu hơn sẽ bước vào.

Theo Tiến sĩ Gottmar, ky sĩ tiếp theo là Khinh miệt. Giao tiếp với sự khinh miệt nghĩa là không quan tâm/không cảm thông và cuối cùng có thể khiến người đó cảm thấy không được yêu thương và quý trọng. Nó có thể bao gồm hành động châm biếm, chế nhạo thô lỗ, và nó rất nguy hiểm. Tiến sĩ Gottman tin rằng sự khinh miệt là tác nhân quan trọng nhất trong việc dự đoán ly hôn, vì nó báo hiệu những cảm xúc tiêu cực kéo dài, thức tỉnh và khiến một thành viên trong mối quan hệ cảm thấy bản thân vượt trội hơn đối phương. Và cách giao tiếp như thế này cần phải bị loại bỏ.

Ky sĩ thứ ba là Phòng thủ. Chúng ta phòng thủ khi cảm thấy như bị tổn thương do chính người thương của mình gây ra. Chúng ta nghĩ ra các lý do và những cái cớ để khiến họ phải dừng hành động đó lại. Mặc dù vậy, những việc làm này thường phản tác dụng so với những gì chúng ta dự định, bởi vì đối phương coi đó như là hành động ta gạt bỏ mối quan tâm của họ hay là một cách đẩy lỗi sang cho họ. Điều này chỉ góp phần tiếp tục củng cố chu kỳ tiêu cực mà thôi.

Ky sĩ cuối cùng là Cản trở. Cản trở xảy ra khi một bên giữ yên lặng với người kia, từ chối lắng nghe hay không tương tác thêm bất cứ điều gì. Điều này khiến cho việc giao tiếp là điều bất khả thi. Rất cần thiết phải loại bỏ bốn kiểu giao tiếp tồi tệ này và thay thế chúng bằng những kiểu tích cực hơn để các mối quan hệ của chúng ta có thể phát triển.

Giải thoát nhờ tư duy hệ thống

Tư duy hệ thống cho phép chúng ta ngừng cảm thấy bất lực và vô vọng khi nói đến các mối quan hệ của bản thân. Tư duy nguyên nhân - kết quả đơn giản có thể khiến chúng ta tin rằng mối quan hệ của mình sắp kết thúc ngay sau khi hai bên bắt đầu tranh cãi và mâu thuẫn với nhau. Chúng ta gặp rắc rối khi cuộc tranh cãi có dấu hiệu căng thẳng hơn và bắt đầu tìm kiếm nguyên nhân. Bởi vì chúng ta bản thân nghĩ rằng nếu người ấy có đi tìm người khác không, có còn cảm thấy ta hấp dẫn hay không, hay liệu đã hết yêu ta rồi chẳng. Điều này dẫn đến cảm giác

tuyệt vọng, đặc biệt là nếu chúng ta cố gắng tạo thêm nỗ lực mà người ấy dường như không đón nhận hoặc không đánh giá cao. Kết quả là chỉ làm tăng thêm những cuộc cãi vã và cảm giác thất vọng.

Khi chúng ta dừng lại và nhìn vào mọi thứ từ góc độ hệ thống, chúng ta lấy lại sức mạnh của mình và bắt đầu cảm thấy hy vọng một lần nữa. Nghĩ về mối quan hệ của chúng ta như một hệ thống và nguồn dự trữ, có nghĩa là cả hai bên đều là các vòng lặp phản hồi. Chúng ta tìm kiếm bất kỳ thay đổi nào có thể đã xảy ra gần đây và phân tích liệu động lực hệ thống có thay đổi hay không.

Thông thường trong một mối quan hệ, một người thường gánh vác nhiều vai trò hơn so với người còn lại. Lý tưởng nhất là, những vai trò này thay đổi để khi một bên cảm thấy chán nản, người kia sẽ ở đó để nâng họ lên và ủng hộ họ. Xét về góc độ tư duy hệ thống, một người sẽ nằm trong vòng lặp phản hồi chỉ phối, và sự chỉ phối đó sẽ chuyển đổi qua lại giữa hai người.

Mục đích là để xem xét mối quan hệ một cách hợp lý và quyết định xem đã có sự chuyển đổi chỉ phối hay chưa. Có thể có thêm một vòng lặp phản hồi bên ngoài đang tác động đến hệ thống. Đó có thể là vấn đề trong công việc, hoặc khó khăn trong giao tiếp.

Cả mối quan hệ và hệ thống đều thay đổi theo thời gian. Sự thay đổi này là điều không thể tránh khỏi. Không phải lúc nào chúng ta cũng có thể nhận ra thay đổi khi nó đang xảy ra, và những ảnh hưởng của sự thay đổi đó có thể không phải lúc nào cũng rõ ràng với chúng ta. Trong các mối quan hệ lành mạnh, cả hai bên đều hiểu rằng có sự thay đổi và mối quan hệ giữa hai người sẽ không giống hệt như lúc ban đầu. Phần khó khăn là việc chấp nhận những thay đổi đó trong khi vẫn duy trì được động lực của vòng lặp phản hồi cá nhân của riêng bạn.

Nếu những động lực đó thay đổi và trở nên tiêu cực, người ấy sẽ cảm thấy không được hỗ trợ và hiểu lầm, và từ đây tranh cãi sẽ nổ ra. Sẽ có một khoảng cách giữa mức độ bạn thực sự hiểu về họ và mức độ họ kỳ vọng được bạn thấu

hiểu. Việc nhận ra khoảng cách đó và lấp đầy nó là rất quan trọng. Nếu không, khoảng cách đó sẽ chỉ ngày càng nở rộng sau mỗi cuộc cãi vã, và vòng lặp phản hồi tăng cường của bạn sẽ tiếp tục tập trung vào mặt tiêu cực. Mỗi quan hệ sẽ trở nên tồi tệ hơn và bắt đầu rạn nứt.

Dòng thời gian của mỗi quan hệ

Cơ thể của bạn giải phóng các chất và tín hiệu hóa học khác nhau tại các điểm khác nhau của mỗi quan hệ. Giai đoạn hiện tại của mỗi quan hệ có thể trở thành một yếu tố góp sức giải quyết những giai đoạn khó khăn. Thực tế là đôi khi, giai đoạn tuần trăng mật kết thúc có thể gây ra chuỗi các vấn đề sau đó.

Tư duy hệ thống có khả năng thực sự nhìn thấu toàn bộ hình ảnh phức tạp của bản thân và mỗi quan hệ của bạn. Nó nhận thấy rằng bạn có nhiều mối quan hệ hơn là chỉ có hai vòng lặp phản hồi ảnh hưởng đến nguồn dự trữ của mỗi quan hệ. Nhiều vòng lặp phản hồi đang hoạt động cùng một lúc và tất cả chúng đều ảnh hưởng đến nguồn dự trữ của bạn. Nhận thức nhiều hơn về tất cả các vòng lặp và vai trò của chúng sẽ giúp bạn tăng khả năng nhìn mọi thứ một cách khách quan và hiểu những gì đang xảy ra trong mỗi quan hệ của mình.

Một số yếu tố ảnh hưởng sẽ biến mất khi mỗi quan hệ trở nên “chín muồi”. Sau khi tuần trăng mật kết thúc, bạn sẽ cần phải tìm ra thứ gì đó để thay thế nó, để nó không để lại một khoảng trống trong mỗi quan hệ của bạn. Cố ý tạo ra các cơ hội để củng cố lời hứa hẹn và sự thân mật giữa hai bạn với nhau, ví dụ như những buổi hẹn hò chẳng hạn.

Khi bạn tiếp cận mỗi quan hệ của mình từ góc độ hệ thống, sẽ có ít cơ hội và ít khuynh hướng cho những điều cá nhân, quy chụp tiêu cực và đổ lỗi. Bạn nhận ra rằng người ấy không đáng bị đổ lỗi vì tất cả mọi điều sai lầm. Nhiều thay đổi nhỏ về động lực của hệ thống đang hoạt động.

Trong quá trình xem xét, việc gạt bỏ cảm xúc cá nhân đồng nghĩa với việc chúng ta có thể tìm kiếm giải pháp một cách hiệu quả hơn. Chúng ta được trang

bị tốt hơn để phát hiện những khoảng trống trong động lực mối quan hệ và lấp đầy những khoảng trống đó. Chúng ta có thể tìm kiếm các vấn đề cơ bản thực sự và khắc phục chúng, thay vì chỉ tìm cách khắc phục cả hệ thống. Chúng ta có thể giữ cho mình khỏi việc tự động giả định rằng tình trạng tồi tệ hơn và đi đến những kết luận không chính xác.

Hãy nhớ rằng không ai phải chịu đựng việc bị đổ lỗi cho mọi điều sai lầm hết, kể cả chính bạn. Cố gắng nuôi dưỡng một mối quan hệ sôi nổi và bạn có thể vượt qua bất kỳ cơn bão nào. Điều này hữu ích hơn nhiều so với việc duy trì một mối quan hệ ổn định, vì chúng ta biết rằng chỉ có duy nhất một điều chắc chắn trong cuộc sống, đó chính là sự thay đổi.

Mọi thứ đều hoạt động trên ba phạm trù khác nhau: vật chất, tinh thần và cảm xúc.

Các yếu tố bên trong và bên ngoài luôn vận động, ảnh hưởng đến cuộc sống và bản thân chúng ta. Các yếu tố vật chất bên trong của chúng ta bao gồm sức khỏe, dinh dưỡng và tập luyện. Các yếu tố vật chất bên ngoài có thể kể đến môi trường vật chất xung quanh chúng ta, như ô nhiễm hoặc việc tiếp xúc với thực phẩm tốt cho sức khỏe. Trong các mối quan hệ của mình, chúng ta luôn muốn đảm bảo rằng nhu cầu vật chất của cả hai đều được đáp ứng và nuôi dưỡng.

Về mặt cảm xúc, trong các mối quan hệ, cần phải nhìn vào cách chúng ta nói chuyện với nhau, liệu đã có tương tác tích cực với nhau hay không, liệu chúng ta có cố gắng nói những lời yêu thương hay không, và liệu chúng ta có đang cố gắng ưu tiên mối quan hệ bằng cách dành thời gian và sức lực cho những việc như lên kế hoạch cho các buổi hẹn hò hay không. Yếu tố cảm xúc bên ngoài có thể bao gồm mối quan hệ của chúng ta với những người xung quanh như thông gia, bạn bè, con cái, anh chị em ruột và đồng nghiệp.

Khi nói đến các yếu tố tinh thần có thể tác động đến mối quan hệ, chúng ta cần phải chắc chắn rằng mình không bỏ qua tất cả những thất vọng của chúng ta

đối với người ấy. Chúng ta phải tìm ra gốc rễ thực sự của vấn đề để có thể đưa ra các giải pháp lâu dài. Hãy nhớ rằng niềm tin, sự tự nhận thức, trí tưởng tượng, cá tính, trải nghiệm sống, quan điểm chính trị và khả năng tự phản ánh tất cả đều ảnh hưởng đến mối quan hệ của chúng ta dù theo cách này hay cách khác. Hệ thống cá nhân của chúng ta phải hoạt động tốt trước hệ thống mối quan hệ tập thể.

Dành một vài phút để viết ra những điều đang tác động đến mức độ thể chất, tính thần và tình cảm của bạn, cả nguồn tác động bên trong và bên ngoài. Suy ngẫm về cách mà bạn nghĩ mình đang làm ở cả ba yếu tố này. Nếu bạn đang đấu tranh ở bất kỳ mảng nào, hãy cố gắng tìm ra lý do. Chỉ đổ lỗi cho đối phương là không trung thực và thiếu công bằng. Hãy suy nghĩ bằng tư duy hệ thống. Đó là cơ hội để bạn thiết kế cuộc đời mình và theo đuổi những điều bạn thực sự muốn.

Một bài học được rút ra từ anh trai và chị dâu của tôi. Nhiều năm về trước, họ đã trải qua một giai đoạn cực kỳ khó khăn. Anh tôi đã làm việc nhiều đến mức chị dâu tôi phát bực và đổ lỗi cho anh vì không đáp ứng đầy đủ về vật chất và tình cảm cho chị và ba đứa con trai của họ. Anh tôi thì chỉ muốn thư giãn khi về đến nhà, và anh đổ lỗi cho chị dâu tôi đã cần nhàn vô ơn không dứt, lấy mất đi niềm vui và bản chất vô tư như lúc ban đầu trong cuộc hôn nhân của họ. Họ quên mất những điều khiến mình yêu thích ở đối phương từ những ngày đầu và hai người đã quyết định ly hôn. Sau một vài năm sống xa nhau, họ nhận ra vài thứ, họ cho rằng trò đổ lỗi cho nhau đã cản trở họ và có rất nhiều điều đã khiến họ cảm thấy không hài lòng với cuộc hôn nhân của mình. Họ đã trải qua nhiều lần nói chuyện bởi họ muốn tìm ra gốc rễ thực sự của vấn đề. Họ làm mọi thứ từ từ và cuối cùng quyết định cho nhau một cơ hội nữa. Bây giờ họ đã tái hôn và sống hạnh phúc trong nhiều năm rồi.

Tồn tại vấn đề trong một mối quan hệ không có nghĩa đó là mối quan hệ thất bại. Trong thực tế, chúng có thể là cơ hội cho một khởi đầu mới. Chúng ta chỉ cần dành thời gian để tìm ra giải pháp lâu dài cho những vấn đề đó mà thôi.

7.3 Thông điệp quan trọng từ tư duy hệ thống

Tư duy hệ thống là một cách hoàn toàn mới để chúng ta nhìn vào chính mình, nghề nghiệp, các mối quan hệ và thế giới xung quanh. Đó là một sự chuyển đổi mô hình từ những cách tư duy truyền thống, vốn là những triết lý hướng dẫn cho chúng ta cách tiếp cận và phân tích rất nhiều khía cạnh trong cuộc sống. Nó liên quan đến việc nhận thức được rằng những lựa chọn của chúng ta có thể có đem tới những kết quả ngoài ý muốn, vì vậy cần phải: suy nghĩ thận trọng.

Cốt lõi của tư duy hệ thống bắt đầu bằng việc quan sát dữ liệu và sự kiện, tìm kiếm các mẫu hành vi xảy ra theo thời gian, khám phá các cấu trúc nào là động lực đằng sau hành vi, nghiên cứu và thay đổi những cấu trúc không còn phù hợp nữa, sử dụng trí tò mò để mở ra nhiều giải pháp khả thi cho một vấn đề và cuối cùng là đủ dũng cảm để chọn giải pháp dài hạn tốt nhất có thể, thay vì các giải pháp dễ sửa đổi hay thậm chí chỉ là các giải pháp phổ biến nhất.

Tại sao phải sử dụng tư duy hệ thống?

Trí thức là sức mạnh. Khi biết rõ hơn, chúng ta sẽ làm tốt hơn. Tư duy hệ thống mở rộng suy nghĩ của chúng ta và mở ra nhiều giải pháp khả thi khi chúng ta xem xét các vấn đề theo những cách thức mới. Chúng ta có thể đưa ra nhiều lựa chọn sáng suốt hơn, đầu biết rằng không có giải pháp nào thực sự hoàn hảo cả, và mọi lựa chọn của chúng ta sẽ tác động đến các phần còn lại của hệ thống vì tất cả đều được kết nối với nhau. Tư duy hệ thống cho phép chúng ta nhận thức được tác động từ sự lựa chọn của mình và làm mọi thứ trong khả năng để hạn chế bất kỳ hậu quả tiêu cực nào có thể phát sinh.

Khi nào chúng ta nên sử dụng tư duy hệ thống?

Tư duy hệ thống rất hiệu quả trong việc giúp giải quyết một loạt các vấn đề phức tạp. Nếu mỗi bận tâm là quan trọng, vấn đề đã xảy ra nhiều lần, từng được nghiên cứu và phân tích, mọi người đã cố gắng giải quyết vấn đề trong quá khứ

nhưng không thành công, thì mối bận tâm đó chính là ứng cử viên hàng đầu cho phương pháp tư duy hệ thống.

Bạn sử dụng tư duy hệ thống như thế nào?

Hãy bắt đầu bằng cách đặt những câu hỏi mới. Mọi người có khuynh hướng muốn đổ lỗi cho một vấn đề. Đó là một “sự sửa chữa” nhanh chóng và dễ dàng, và nó khiến chúng ta cảm thấy tốt hơn. Người ta cho rằng “định nghĩa của sự điên rồ là làm đi làm lại một thứ nhiều lần và mong đợi một kết quả khác sẽ xảy ra” Trong khi chưa biết khẳng định này đúng hay sai, thì nó cho chúng ta một cái nhìn quan trọng vào tư duy hệ thống. Chúng ta cần phải thoát khỏi trò chơi đổ lỗi, và thay vào đó, hãy sẵn sàng hỏi những câu hỏi khó nhằn hơn như, “Chúng ta đang thiếu cái gì?” hoặc “Chúng ta không hiểu gì về vấn đề này?”

Khi bạn bắt đầu phân tích hệ thống của mình, đó hoàn toàn có thể là dữ liệu và thông tin bề nổi của vấn đề. Có rất nhiều thứ mà bạn có thể khám phá bên dưới bề mặt tảng băng ấy bằng cách kiểm tra không chỉ các sự kiện xảy ra mà còn cả các mẫu hành vi và mẫu cấu trúc tại nơi chịu trách nhiệm cho việc lái các mẫu hành vi đó theo thời gian.

Hãy nói chuyện với mọi người trong hệ thống để tất cả quan điểm của họ đều được nêu lên. Ban đầu, mọi người sẽ nhìn vấn đề thông qua một ống kính khác. Chỉ bằng cách sẵn sàng lắng nghe tất cả các quan điểm thì bạn mới có thể thực sự nắm vững được trọng tâm của vấn đề. Một khi bạn đã thu thập tất cả các thông tin cần thiết, sau đó cập nhật với mọi người phát hiện của bạn để tất cả có thể cùng chung chí hướng, cùng nhau tiến về phía trước.

Khi bạn bắt đầu đặt ra các biểu hiện trực quan của vấn đề để có thể xem xét nó theo một cách mới, hãy bắt đầu với sơ đồ vòng lặp nhân quả. Bắt đầu tiến hành từng bước nhỏ và giữ mọi thứ thật đơn giản. Bạn luôn có thể thêm các yếu tố khác vào vòng lặp khi bạn cần. Duy trì câu chuyện với các phần chia nhỏ, xử lý càng lâu càng tốt mà không phải cố gắng vượt qua các vòng lặp với quá nhiều chi tiết

(đặc biệt là nếu các chi tiết hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn hoặc không quan trọng đối với vấn đề). Hy vọng rằng các vòng lặp nhân quả sẽ tiết lộ các kết nối giữa các phần của hệ thống mà có thể đã không được chú ý trước đó. Cố gắng không vội vàng cho dù vòng lặp bạn đang tạo là đúng hay sai. Nếu nó thể hiện chính xác sự lý giải hiện tại của nhóm, thì nó đang làm đúng những nhiệm vụ của mình.

Bài học từ tư duy hệ thống

Có rất nhiều bài học từ tư duy hệ thống. Thậm chí chỉ cần kết hợp một vài trong số những bài học này vào cuộc sống hằng ngày có thể khiến cuộc sống của bạn vui vẻ theo hướng không ngờ tới.

Thông thường chúng ta nghĩ rằng các hệ thống thất bại chỉ vì chúng không hoạt động theo những cách mà chúng nên như thế. Trên thực tế, hệ thống có thể hoạt động chính xác như mong muốn. Chúng ta cần phải nhìn vào những gì hệ thống đang làm tốt và xem nó được thiết kế như thế nào. Sau đó, nếu chúng ta muốn hệ thống hoạt động khác đi, chúng ta chỉ đơn giản thay đổi thiết kế để giúp nó đáp ứng mục đích mới. Trong cuộc sống, nếu ta tham gia phỏng vấn xin việc và không được nhận, ta nghĩ rằng mình đã thất bại. Thay vào đó, chúng ta có thể nhìn vào mặt tốt của buổi phỏng vấn rằng chúng ta có cơ hội cải thiện bản thân và kỹ năng, để chuẩn bị tốt hơn trong tương lai khi tìm được công việc phù hợp.

Khi cố gắng giải quyết vấn đề, chúng ta thường mắc sai lầm khi giả định rằng chúng xuất hiện một mình riêng biệt. Trong thực tế, các vấn đề thường được kết nối với nhau như các hệ thống. Ví dụ, nếu rau trong vườn không đủ lớn, chúng ta có thể cho rằng đó là do chúng bị thiếu nước. Đó rất có thể chỉ là một lý do mà thôi, và chúng ta có thể thấy rằng nguyên nhân thực sự có thể là bất kỳ lý do nào, chẳng hạn như chất lượng đất, ánh sáng không thích hợp, chất lượng hạt giống, chiều dài của mùa sinh trưởng, nhiệt độ trung bình, côn trùng và độ cao, cùng rất nhiều yếu tố khác. Việc mở rộng ra nhiều giải pháp khả thi có thể giúp chúng ta bền gan khi phải đối mặt với những vấn đề khó khăn hoặc bực mình nhất.

Phản hồi từ các hệ thống có thể cung cấp cho chúng ta bài học vô giá. Chúng ta luôn luôn tìm cách thu thập kiến thức từ mọi kinh nghiệm sống. Nó sẽ phục vụ để cải thiện kỹ năng phân tích và nâng cao ý thức của chúng ta, giúp trang bị tốt hơn để đưa ra các đánh giá và phán đoán hoặc các hệ thống mà chúng ta gặp phải.

Điều quan trọng cần lưu ý là luôn có sự chậm trễ khi chúng ta áp dụng phản hồi cho hệ thống. Chúng ta không thể trông mong có kết quả ngay tức thì. Thực tế, nếu không cân nhắc kỹ lưỡng rằng sự chậm trễ là không thể tránh khỏi, thì chúng ta có thể mắc sai lầm khi cho rằng cần thiết phải can thiệp bổ sung, trong khi thật ra chúng ta chỉ cần thêm thời gian để chúng phục hồi và tạo ra kết quả. Chúng ta không nên nản chí và từ bỏ việc hỗ trợ cho mọi thứ diễn ra. Sau tất cả, quả ngọt sẽ dành cho những người biết chờ đợi.

Khi chúng ta cố gắng giải quyết các vấn đề phức tạp mà không dùng cách tiếp cận tư duy hệ thống, điều này có thể khiến cho tình hình ngày càng tồi tệ hơn. Khi chúng ta vội vàng tìm ra nguyên nhân của vấn đề mà không xem xét cẩn thận các mẫu hành vi hệ thống và các phản kết nối, chúng ta có thể thấy mình chỉ giải quyết các triệu chứng thay vì gốc rễ của vấn đề. Điều này có thể dẫn đến việc chúng ta chịu đựng một số hậu quả không mong muốn có thể phát sinh từ các quyết định của mình. Cách tiếp cận tư duy hệ thống có thể giúp chúng ta giảm thiểu những hậu quả tiêu cực không mong muốn, hoặc loại bỏ chúng hoàn toàn.

Tất cả chúng ta đều từng nghe cha mẹ mình nói rằng họ muốn chúng ta học hỏi từ những sai lầm của họ hơn là lặp lại chúng. Các hệ thống thường tương tự nhau, các vấn đề và các mẫu hành vi mà chúng ta chứng kiến ngày nay đã có mặt từ lâu trong nhiều hệ thống. Bằng cách xem xét các mẫu tương tự của các chu kỳ phản hồi và sự chậm trễ đã xảy ra nhiều lần (gọi là các kiểu hệ thống), chúng ta có thể nhanh chóng phát hiện các mẫu hành vi chỉ phối trong các hệ thống hiện tại của mình. Nhận thức được những sự kiện trong cuộc sống hiện tại so với những gì đã đổi mới trong quá khứ mang lại cho chúng ta sức mạnh và kiến thức để giải

quyết chúng. Bởi vì chúng ta nhận ra rằng bản thân đã dắt túi được một số kinh nghiệm.

Vị trí hiệu quả nhất để hành động trong một hệ thống nhằm thu được kết quả tốt nhất thường không thể xa hơn nơi chúng ta mong đợi. Giữ cái đầu luôn tỉnh táo là chìa khóa để đối phó với tư duy hệ thống trong cả cuộc sống cá nhân và công việc của chúng ta. Nếu chúng ta mở rộng xem xét mọi khả năng, thì chắc chắn sẽ tìm ra giải pháp tối ưu nhất.

Ví dụ về việc tư duy hệ thống đạt hiệu quả tốt nhất

Mọi hệ thống liên quan đến con người nhất định đều có lỗi, bởi vì không ai là không từng phạm sai lầm. Hệ thống chăm sóc sức khỏe cũng vậy. Cơ quan Y tế Quốc gia đã ban hành một bản báo cáo To Err is Human (tạm dịch: Chính con người tạo ra sai lầm) khi nhìn vào những sai lầm trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Những phát hiện sau đây là một phần của báo cáo này.

Hệ thống chăm sóc sức khỏe luôn nghiên cứu để trả lời cho câu hỏi tại sao các chuyên gia y tế mắc sai lầm. Đến cuối cùng, trọng tâm nghiên cứu là cá nhân đã mắc lỗi. Các bác sĩ và y tá bị đổ lỗi là người gây ra những sai lầm này, và hình phạt được đưa ra với hy vọng rằng nó có thể ngăn ngừa các lỗi xảy ra trong tương lai.

Gần đây, đã có một sự thay đổi tư duy khi nhắc đến việc phân tích những sai lầm trong ngành y. Thay vì chỉ xem xét một cá nhân chịu hoàn toàn trách nhiệm, hệ thống chăm sóc sức khỏe nhận thấy rằng việc đánh giá các lỗi do hệ thống gây ra sẽ hữu ích hơn nhiều trong việc ngăn ngừa các lỗi tương tự xảy ra trong tương lai. Việc ai mới là người chịu trách nhiệm không còn quan trọng bằng việc tìm cách để cải thiện hệ thống và đưa ra quyết định chủ động nhằm ngăn chặn các lỗi tiềm tàng đe dọa tính mạng có thể xảy ra lần nữa.

Khi một sự cố xảy ra, mọi thứ trong hệ thống đều bị đem ra phân tích, từ cách dán nhãn thuốc, tới việc liệu có phải do y bác sĩ đã làm việc quá sức, liệu

đơn thuốc mà bác sĩ kê toa có rõ ràng và dễ hiểu hay không, và thêm nhiều yếu tố ảnh hưởng hơn nữa. Theo phát hiện thông thường thì một sự cố xảy ra trước cả khi nó thực sự có biểu hiện rõ ràng.

Hệ thống chăm sóc sức khỏe tự tin rằng nhân viên của họ luôn đặt mục tiêu giúp đỡ bệnh nhân lên trên hết, nhưng cũng phải hiểu rằng họ cũng là con người, do đó, sẽ có những sai sót. Họ quyết định khuyến khích nhân viên báo cáo sai lầm một cách thành thật là tạo ra một môi trường an toàn và “không đổ lỗi” cho việc họ có thể đã làm. Họ tin rằng việc học hỏi từ những sai lầm và cải thiện hệ thống thì quan trọng hơn so với việc đưa ra các hình phạt. Kết quả là, tư duy hệ thống đã giúp ích cho nhiều. thứ, ví dụ như hệ thống báo lỗi, danh sách-kiểm tra kèm thủ tục, hướng dẫn thực hành chăm sóc sức khỏe bệnh nhân an toàn và đạt chuẩn.

Tư duy hệ thống là một cách tư duy đầy quyền lực, sở hữu tiềm năng lớn có thể tác động đến cuộc sống của chúng ta theo nhiều cách, nếu ta dang tay đón nhận tất cả những lợi ích và bài học mà nó mang lại.

Kết luận

Tư duy hệ thống là một sự chuyển đổi mô hình từ những lối tư duy truyền thống mà chúng ta đã quá quen thuộc, và có thể đã quá phụ thuộc trong suốt cuộc đời. Có rất nhiều bài học quan trọng mà chúng ta đã học được và những điều này sẽ phục vụ đáng kể cho chúng ta trong quá trình xem xét một vài điểm nổi bật đã khắc sâu tư duy hệ thống vào cuộc sống.

- Trong một hệ thống, mọi thứ được kết nối với nhau. Đó là cách các mối quan hệ và các kết nối giữa các bộ phận tác động đến toàn bộ hệ thống. Thay đổi một phần của hệ thống cũng sẽ tác động đến cả hệ thống.

- Mọi hành động, mọi quyết định đều sẽ phát sinh những hậu quả không mong muốn, vì vậy hãy dành thời gian để phân tích hệ thống một cách cẩn thận, thay vì vội vã tìm giải pháp “sửa nhanh, gọn, lẹ”.

- Nếu bạn muốn thay đổi một hệ thống, sẽ hiệu quả hơn và có tác động mạnh hơn nếu thay đổi các liên kết, thay đổi mục đích hoặc chức năng hơn là thay đổi các yếu tố. Việc thay đổi luật chơi và các mối quan hệ thường có thể tạo ra một “hệ thống hoàn toàn mới”.

- Nhìn sâu vào các vấn đề từ nhiều góc độ với tâm trí cởi mở sẽ làm tăng khả năng tìm ra được một giải pháp tích cực lâu dài.

- Dành thời gian để xem xét một sự kiện, đặt ra các câu hỏi mới và sau đó kiểm tra các mẫu hành vi của hệ thống để có hiểu biết sâu sắc hơn. Sẽ rất quan trọng nếu chúng ta quan tâm đến việc tìm ra giải pháp khả thi nhất cho các vấn đề phức tạp mà chúng ta phải đối mặt ngày nay.

- Đối với những người có tư duy hệ thống, không có câu trả lời nào là cuối cùng. Câu trả lời thông thường sẽ bắt đầu cho một câu hỏi mới.

Tư duy hệ thống là một cách hoàn toàn mới để chúng ta nhìn vào chính mình, vào công việc, các mối quan hệ và thế giới xung quanh. Nó liên quan đến việc

chúng ta tự ý thức được rằng những lựa chọn của mình có thể gây những hậu quả không mong muốn, vì vậy chúng nên được cân nhắc kỹ lưỡng.

Tri thức là sức mạnh. Khi chúng ta biết rõ hơn, chúng ta sẽ làm tốt hơn. Tư duy hệ thống mở rộng suy nghĩ của chúng ta và mở ra nhiều giải pháp khả thi khi chúng ta xem xét các vấn đề theo những cách thức mới. Chúng ta có thể đưa ra nhiều lựa chọn sáng suốt hơn, đầu biết rằng không có giải pháp nào thực sự hoàn hảo cả, và mọi lựa chọn của chúng ta sẽ tác động đến các phần còn lại của hệ thống vì tất cả đều được kết nối với nhau.

Tư duy hệ thống không phải là thứ mà con người có sẵn. Chúng ta không thể sở hữu nó ngay tức thì được, nhưng qua thời gian và thực hành, chúng ta có thể trở thành những người có tư duy hệ thống. Tôi không dám hứa rằng việc này là dễ dàng, nhưng tôi cam đoan rằng nó rất đáng làm.

Tôi chúc bạn gặp nhiều thành công khi sử dụng phương pháp tiếp cận tư duy hệ thống và chinh phục thế giới bằng việc giải quyết một vấn đề phức tạp tại một thời điểm nào đó. — S†£UE£H —