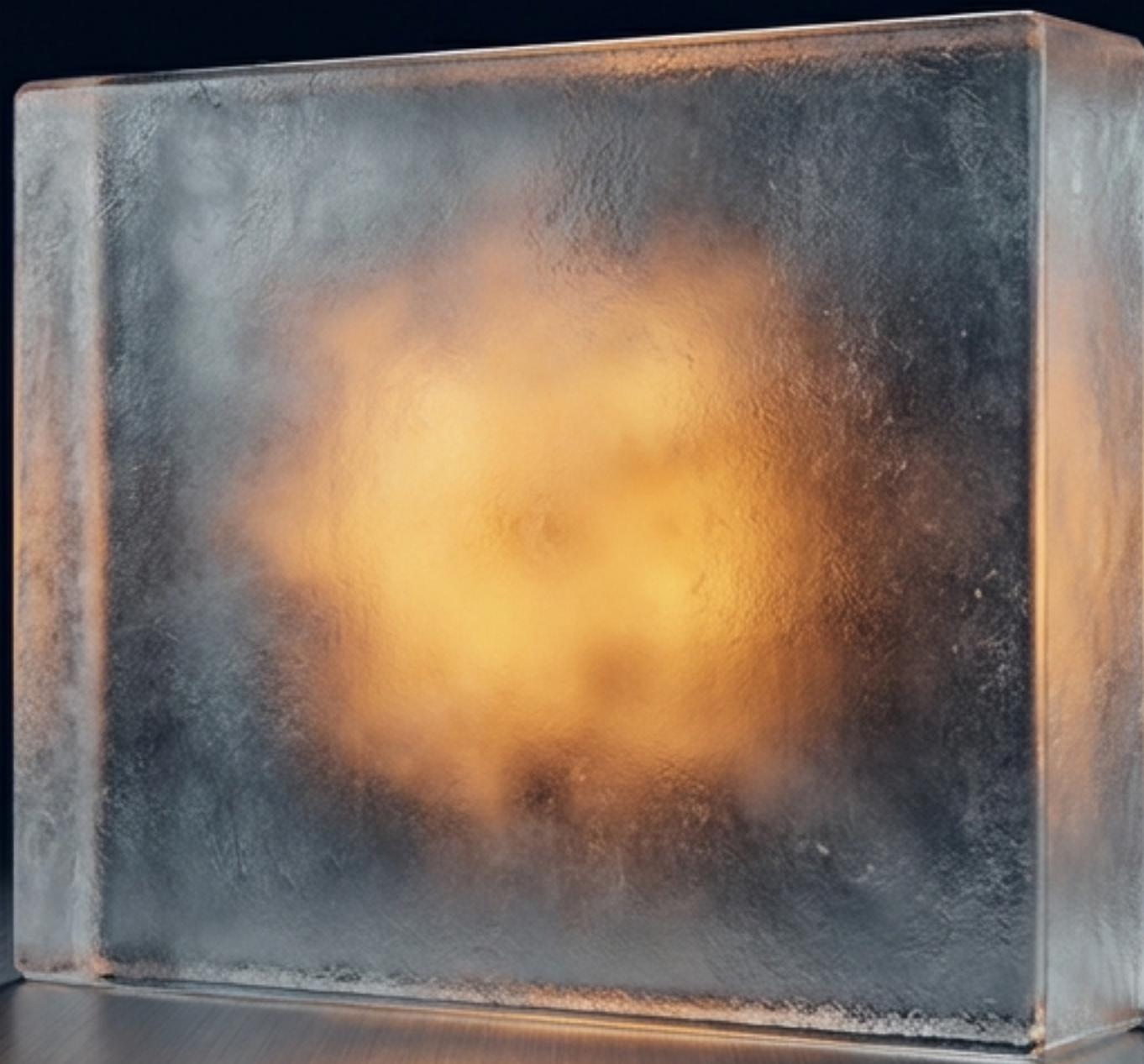


Khi chưa biết đi đâu tiếp theo, làm sao để vẫn bước tiếp?

Rõ ràng đến sau bước chân, không đến trước.
Dành cho người đang điều hành một công ty chững lại.



Bạn biết có một
chương mới phía trước,
nhưng chưa thể nhìn
rõ hình hài.

Bất định khiến quyết định nhỏ nhất
cũng trở nên nặng nề. Trong đầu tôi và
bạn luôn quần quanh ba câu hỏi: Nên
làm gì tiếp theo? Chọn sai thì sao? Và
nếu cứ chờ đợi mãi thì sao?



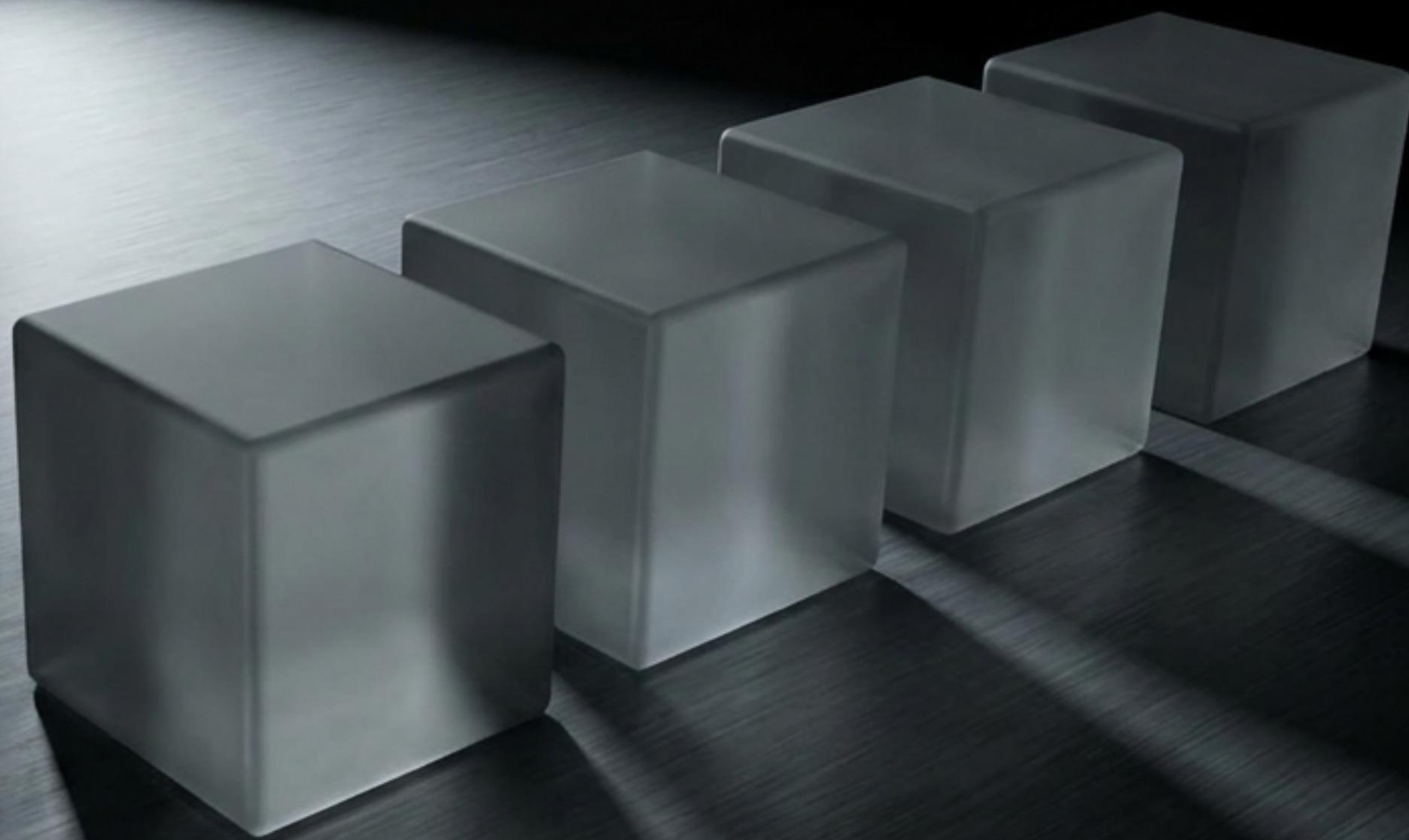
Ý nghĩa của mỗi bước đi
thường chỉ được hiểu trọn
vẹn khi ta nhìn lại.

Ta được dạy đời là cái thang
thẳng tắp. Nhưng đời thật là
đường xoắn ốc; khoảng dừng
hiện tại chính là nền móng để
tái cấu trúc, không phải là một
đường vòng hay bước lùi.



Đứng yên chờ đợi không phải lúc nào cũng là biểu hiện của sự cẩn trọng. Đợi nghĩ thấu, đợi kế hoạch, đợi đúng thời điểm chỉ hiệu quả khi dữ liệu cũ còn giá trị dẫn đường.

Khi công ty chững lại, đứng yên quá lâu là biểu hiện của việc không chịu được mơ hồ.



Phiên bản tương lai của bạn và công ty chưa tồn tại để mà quan sát.

Sự rõ ràng chỉ hiện ra khi bạn thử va chạm với thực tế. Giả sử bạn muốn đóng một mảng đã chứng: tạm dừng nhận việc mới một quý, bạn sẽ biết ngay mình thấy nhẹ nhõm hay nuối tiếc.



Vùng trung gian là một giai đoạn tái định hình, không phải là khoảng trống.

Sự chuyển giao trải qua ba nhịp: Kết thúc cũ — Vùng trung gian — Bắt đầu mới. Cái cũ đã mất, cái mới chưa thành hình. Đừng vội rút ngắn nó, nhưng đừng ở lại mãi.



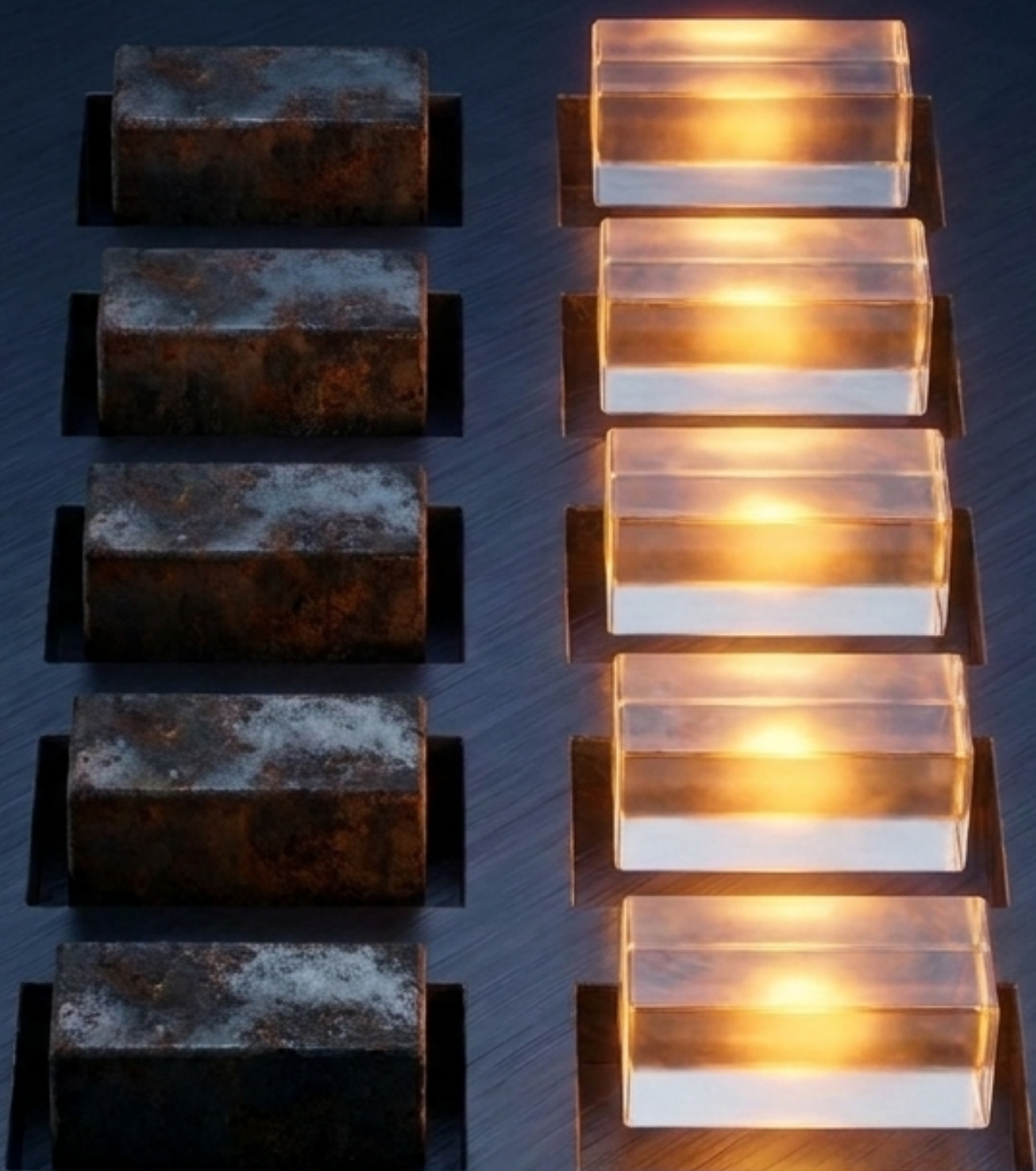
Sự chờ đợi vô định luôn thu phí rất đắt bằng tiền bạc và tinh thần.

Ta thường bám lấy mảng đang chết vì tiếc chi phí đã chìm (30–40% dự án vướng tình trạng này). Khảo sát 242 người sáng lập: 49% gặp vấn đề tinh thần (đối chứng 32%), trầm cảm 30% (đối chứng 15%).



Lựa chọn bước nhỏ trong lúc chưa rõ rõ giúp bạn làm chủ rủi ro tốt hơn.

Chi phí đã chìm: Tăng theo thời gian chờ	Kiểm soát qua từng thử nghiệm.
Thông tin: Suy diễn trong phòng họp	Phản ứng thật từ thị trường.
Khả năng đảo ngược: Thấp	Cao.
Trạng thái tinh thần: Lo âu kéo dài	Chủ động, học hỏi.



Nắm cơ chế cụ thể để công ty và bạn tiếp tục dịch chuyển.

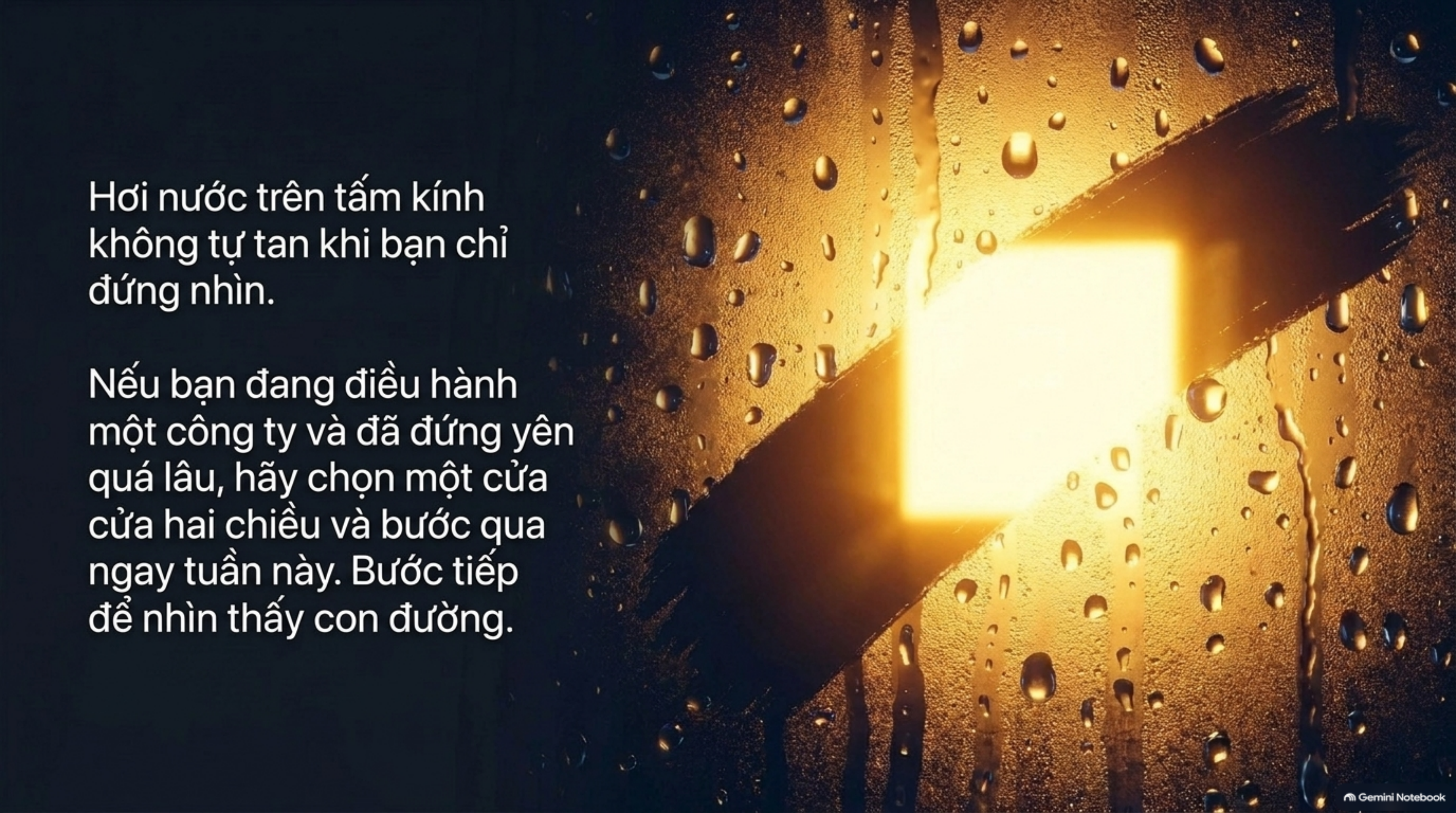
Phân loại quyết định thành cửa hai chiều để quyết nhanh; thử nghiệm nhỏ một quý không đụng dòng tiền chính. Làm việc mới với mục tiêu học hỏi; đổi vòng quan hệ; và ghi trước kỳ vọng khám phá để so với thực tế.



Các cơ chế này vẫn có thể
gãy vỡ nếu áp dụng sai
bối cảnh.

Khi tài chính cạn, mọi cửa đều
thành một chiều. Khi thử
nghiệm nhỏ thành cố trồn
quyết định, đội ngũ sẽ chỉ
thấy người đứng đầu đổi ý
mỗi tháng mà không biết
bao lâu là đủ.





Hơi nước trên tấm kính
không tự tan khi bạn chỉ
đứng nhìn.

Nếu bạn đang điều hành
một công ty và đã đứng yên
quá lâu, hãy chọn một cửa
cửa hai chiều và bước qua
ngay tuần này. Bước tiếp
để nhìn thấy con đường.