

BÀI 4. KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

MỤC TIÊU

Sau khi học xong bài này, học viên có thể;

- Hiểu rõ hai cách tiếp cận cơ bản trong giải quyết vấn đề của cá nhân
- Đánh giá những điểm mạnh, yếu của cá nhân liên quan đến cách giải quyết vấn đề theo các cách tiếp cận khác nhau
- Biết lựa chọn cách tiếp cận phù hợp nhất để giải quyết từng vấn đề cụ thể.
- Hiểu và vận dụng được qui trình giải quyết vấn đề
-

NỘI DUNG

- Xác định cách tiếp cận trong giải quyết vấn đề
- Chu trình giải quyết vấn đề

4.1. Xác định cách tiếp cận trong giải quyết vấn đề

Đôi khi, chúng ta muốn cuộc sống và công việc của mình không có vấn đề gì cả. Tuy nhiên, điều đó là không thể. Thậm chí, một số người còn định nghĩa cuộc sống là một chuỗi các vấn đề cần giải quyết. Những khó khăn và thách thức khi giải quyết các vấn đề mang đến cho chúng ta những cơ hội để học hỏi và phát triển. Cuộc sống thật đơn điệu nếu không có các vấn đề nảy sinh.

4.1.1. Hai cách tiếp cận giải quyết vấn đề:

Hàng ngày, chúng ta phải đối mặt với hàng trăm vấn đề khác nhau cần phải giải quyết và ra quyết định. Chúng ta có thể giải quyết chúng một cách hệ thống logic, hay giải quyết vấn đề theo cảm tính sáng tạo. Cả hai cách đều cần thiết và có giá trị. Tuy nhiên, trong một tình huống nhất định, chúng ta có thể lựa chọn cách tiếp cận này hơn là cách tiếp cận khác.

Giải quyết vấn đề theo hệ thống là một quá trình phân tích logic bao gồm các bước khác nhau nhằm đạt được giải pháp. Các bước này là:

- 1- Xác định vấn đề
- 2- Đưa ra các giải pháp khác nhau
- 3- Lựa chọn giải pháp phù hợp
- nhất 4- Thực hiện giải pháp
- 5- Theo dõi việc thực hiện giải pháp
- 6- Đánh giá thực hiện giải pháp

Ngược lại, cách tiếp cận giải quyết vấn đề sáng tạo không theo một trình tự các bước cụ thể, mà dựa nhiều vào sự cảm nhận, so sánh, tưởng tượng và thậm chí sự “ngớ ngẩn”. Nếu

như giải quyết vấn đề theo hệ thống đòi hỏi chúng ta phải phân tích từng bước cho đến khi đạt được giải pháp, giải quyết vấn đề sáng tạo khuyến khích người ta đồng thời xử lý các bước.

Như trên đã đề cập, không thể kết luận cách tiếp cận nào tốt hơn. Giải quyết vấn đề hiệu quả phải biết cân đối và kết hợp hai cách tiếp cận này cho phù hợp với từng vấn đề cần giải quyết cụ thể. Thực tế thì mỗi cá nhân chúng ta đều có thiên hướng nhất định trong cách giải quyết vấn đề của mình. Nhận ra thiên hướng cá nhân, để một mặt khai thác nó và mặt khác phát triển rèn luyện cách tiếp cận mình “không thích” là rất quan trọng cho phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề của mỗi người.

Tự nghiên cứu

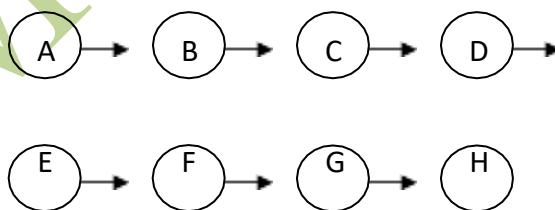
Bài tập này minh họa một vấn đề được giải quyết như thế nào theo hai cách tiếp cận nêu trên. Với bạn, bạn có thể sẽ thích cách này hơn cách kia bởi vì nó nhanh hơn.

Hãy tưởng tượng có 8 nhà quản lý trong phòng họp. Mỗi người chỉ bắt tay một lần với từng người trong số còn lại. Hỏi tổng số có bao nhiêu lần bắt tay?

Bạn đã giải quyết vấn đề này thế nào?

Nếu bạn có thiên hướng toán học và quen thuộc với khái niệm “thừa số”, bạn có thể sẽ sử dụng công thức đơn giản và có câu trả lời nhanh chóng. Công thức đó là: lấy tổng số người nhân với tổng số người trừ 1 và chia cho 2. Kết quả sẽ là 28 lần bắt tay.

Vấn đề cũng có thể được xử lý bằng cách khác, thể hiện nhiều trí tưởng tượng và hình dung nhiều hơn, và thời gian cũng lâu hơn. 8 nhà quản lý có thể được thể hiện dưới dạng các vòng tròn và ký hiệu như sau:



Như thể hiện qua các mũi tên, nếu người A bắt tay với những người còn lại, tổng số lần bắt tay tạo ra với người này là 7. Đến lượt người B, vì lần bắt tay của A và B đã được tính cho người A, nên tổng số lần bắt tay đối với người B sẽ là 6... Cứ như vậy, số lần bắt tay sẽ giảm đi 1 cho mỗi người. Cộng dồn số lần bắt tay ta sẽ được tổng số 28.

4.1.2. Thiên hướng tiếp cận giải quyết vấn đề của bạn

Không phải mọi vấn đề đều được giải quyết một cách logic và hệ thống, cũng như vậy

không thể giải quyết bằng cảm nhận mọi vấn đề. Sử dụng cả hai sẽ tạo cho bạn sự hiệu quả hơn trong giải quyết vấn đề hàng ngày.

Tuy nhiên, bạn sẽ “thích” hay có thiên hướng tiếp cận giải quyết vấn đề theo một trong hai cách ở trên. Qua ví dụ về bài toán tính số lần bắt tay, bạn thấy mình thiên về cách nào nhiều hơn? Logic theo công thức hay tưởng tượng theo hình vẽ?

Hãy xét ví dụ thứ hai để tìm hiểu về thiên hướng của bạn:

Hãy nhớ lại những năm bắt đầu đi học của bạn (từ lớp 1 đến lớp 6), người giáo viên nào bạn thích nhất?

Bây giờ, hãy phân tích câu trả lời của bạn: Bạn nhớ đến mặt người giáo viên trước hay bạn nhớ tên người đó trước? Hay bạn có ngay đồng thời cả khuôn mặt và tên?

Nếu bạn nhớ tên trước, bạn có thể theo thiên hướng giải quyết vấn đề hệ thống, logic. Còn nếu khuôn mặt người giáo viên đến với bạn trước, bạn có thể theo thiên hướng giải quyết vấn đề cảm nhận tưởng tượng. Còn nếu cả hai xảy ra đồng thời, có thể bạn đã cân đối được cách tiếp cận giải quyết vấn đề của mình.

4.1.3. Lựa chọn cách tiếp cận tốt nhất cho từng hoàn cảnh

Làm cách nào để lựa chọn cách tiếp cận giải quyết vấn đề cho phù hợp với những trường hợp khác nhau? Một qui luật thường là: nếu vấn đề đơn giản, các thông tin có khả năng dự báo trước, dễ thống nhất về giải pháp thì nên sử dụng cách logic hệ thống. Còn khi vấn đề phức tạp, biến động nhiều, khó dự báo thì cách tiếp cận cảm nhận sáng tạo sẽ phù hợp hơn.

Trong nhiều trường hợp, khi nhấn mạnh vào một cách tiếp cận, song vẫn cần những thông tin hay ý tưởng từ cách tiếp cận khác. Ví dụ, bạn có thể theo các bước trong giải quyết vấn đề logic để giải quyết một vấn đề khoa học nào đó, nhưng bạn vẫn cần ứng dụng cách giải quyết cảm nhận sáng tạo để có được những ý tưởng nghiên cứu mới hay cách giải thích kết quả nghiên cứu độc đáo. Điều này lý giải tại sao cần phát triển song song cả hai cách giải quyết vấn đề.

4.2. Xác định vấn đề

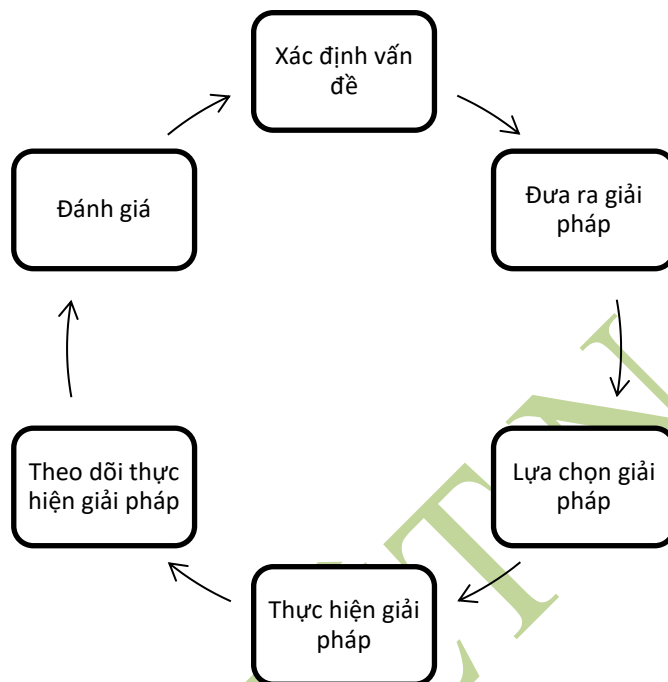
Mục tiêu phần này nhằm giúp bạn:

- Có quan điểm tích cực về các tình huống giải quyết vấn đề
- Sử dụng các công cụ khác nhau như kỹ thuật xương cá, kỹ thuật “5 lần tại sao”... để xác định vấn đề
- Hiểu tầm quan trọng của việc xem xét vấn đề trên nhiều góc độ khác nhau.

Nhà quản lý Mencken đã quan sát và tổng kết: “Đối với mọi vấn đề phức tạp, có một giải pháp đơn giản, rõ ràng và...sai”. Mục tiêu của phần này nhằm giúp và khuyến khích bạn hãy “bình tĩnh”, hãy chú ý nhiều hơn đến các khía cạnh phức tạp của vấn đề, và hãy phân tích vấn đề kỹ hơn trước khi đưa ra một giải pháp nào đó.

Như đã đề cập ở phần trước, quá trình giải quyết vấn đề gồm năm bước từ “Xác định vấn đề đến” đến “Theo dõi thực hiện giải pháp”. Tuy nhiên, khi đặt vấn đề trong bối cảnh

liên tục và rộng hơn, chúng ta sẽ thêm một bước nữa, đó là: “Đánh giá”. Và với bước mới này, quá trình giải quyết vấn đề sẽ trở thành một vòng tròn khép kín và vì thế được gọi là chu trình. Khi giải pháp được thực hiện, chúng ta cần liên tục xác định những thách thức mới và phát triển các giải pháp sáng tạo nhằm nâng cao kết quả công việc và chất lượng các mối quan hệ. Bản chất của quá trình khép kín này được thể hiện như trong mô hình sau:



Hình 2.1 Chu trình giải quyết vấn đề

Như thể hiện trong mô hình, xác định vấn đề cần giải quyết là bước quan trọng trong chu trình giải quyết vấn đề. Nhưng trước khi bạn bắt đầu, bạn cần tạo dựng cho mình quan điểm tích cực và lạc quan về vấn đề cần giải quyết.

4.2.1. Tạo dựng thái độ tích cực và lạc quan

“Không ! Không thể lại có vấn đề nữa rồi!”. Đã bao nhiêu lần bạn nghe và nói những từ này? Khi tình huống vấn đề xảy ra, chúng thường là những gì bạn không mong muốn và có khi rất tồi tệ. Chính vì vậy, rất khó để có thái độ tích cực và lạc quan khi giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên, thái độ tiêu cực, bị động, sợ hãi trước tình huống vấn đề sẽ làm âm ỉ những suy nghĩ của bạn và cản trở quá trình tạo ra các giải pháp hiệu quả. Hãy loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực và thay vào đó bằng thái độ tích cực và lạc quan hơn khi giải quyết vấn đề.

Khi tiếp cận xử lý những tình huống vấn đề mới, hãy cố gắng sử dụng các từ “thách thức” và “cơ hội”. Những từ mang ý nghĩa tích cực và lạc quan này thể hiện hai câu hỏi mà bạn nên đặt ra trước khi bắt đầu giải quyết vấn đề:

- Vấn đề này sẽ thách thức chúng ta đạt được mục tiêu cao hơn như thế nào?
- Cơ hội nào tiềm ẩn trong vấn đề này?

4.2.2. Xác định vấn đề

Như một nhà quản lý đã nói: “Khi vấn đề được xác định rõ, thì có nghĩa một nửa vấn đề đã được giải quyết”. Không phân biệt bạn làm việc cá nhân hay giải quyết vấn đề theo nhóm, xác định rõ vấn đề giúp bạn rất nhiều trong việc tìm ra giải pháp thực hiện hiệu quả nhất.

Xác định vấn đề dường như là việc đơn giản, song thực tế nó là một quá trình gồm các bước sau đây:

Bước 1: Xác định biểu hiện (hiện tượng) của vấn đề và nguyên nhân của chúng

Bước 2: Xem xét vấn đề từ các góc độ và cách nhìn khác nhau

Bước 3: Định nghĩa vấn đề

4.2.2.1. Xác định biểu hiện của vấn đề và nguyên nhân của nó

Người ta thường hay nhầm lẫn giữa “hiện tượng” của vấn đề và “bản chất” vấn đề.

Xin hãy xem xét ví dụ sau đây:

Trong buổi làm việc giữa ban lãnh đạo công ty CP Hồng Hà và công ty tư vấn. Giám đốc Hải của công ty CP Hồng Hà đã nêu ra vấn đề của công ty hiện nay:

- Giám đốc Hải: Đạo gần đây tôi gặp nhiều căng thẳng trong công việc khiến tôi thấy mệt mỏi
- Công ty tư vấn: Anh có thể nói cho chúng tôi biết vấn đề mà công ty đang gặp phải ở đây là gì không?
- Giám đốc Hải: Tôi thấy căng thẳng quá. Có quá nhiều sức ép từ phía Hội đồng quản trị
- Giám đốc Hải (giọng đã không còn kiên nhẫn): Công ty đang phải đối mặt với việc nhân viên bỏ việc, tình trạng này kéo dài đã ảnh hưởng xấu tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Các anh có thể cho ý kiến để khắc phục tình trạng này được không?
- Công ty tư vấn: Điều quan trọng là gốc gác của vấn đề, tìm được nguyên nhân chúng ta sẽ giải quyết tốt được vấn đề này.

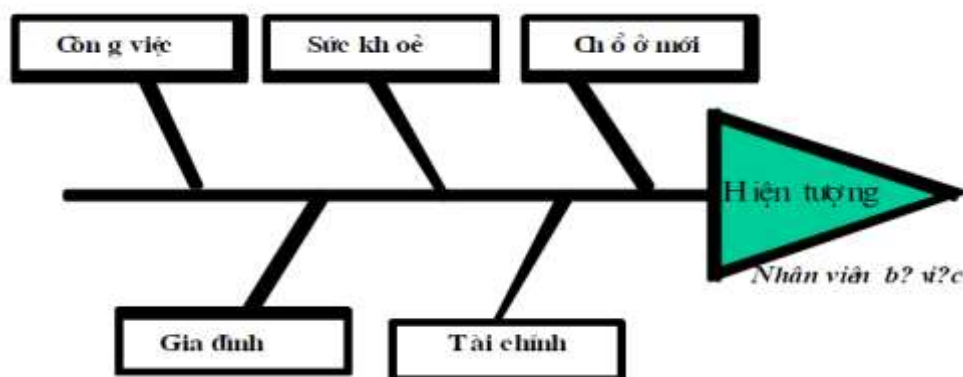
Đối với Công ty Hồng Hà trong ví dụ trên, “Tôi đang phải chịu nhiều sức ép” đã là sự mô tả về vấn đề. Tuy nhiên, những mô tả kiểu chung chung như vậy thực chất là sự mô tả các hoàn cảnh phức tạp được tạo ra bởi nhiều vấn đề khác nhau. Thậm chí ngay cả việc nhân viên bỏ việc - bản thân nó cũng là một vấn đề cần giải quyết, đồng thời nhân viên bỏ việc cũng chỉ là một hiện tượng, một biểu hiện của nhiều vấn đề khác nhau như: lương thấp, môi trường làm việc trì trệ, nhân viên không được đánh giá và công nhận đúng thành tích... Để có bức tranh chính xác hơn về tình trạng của Công ty Hồng Hà, Công ty tư vấn đã đặt ra các câu hỏi có thể giúp xác định các vấn đề nhỏ hơn là nguyên nhân gây ra tình trạng đó. Các câu hỏi này bao gồm:

- Đây là những nguyên nhân gây ra hiện tượng này?
- Những nguyên nhân nào trong số các nguyên nhân trên là vấn đề?
- Những quan tâm hay những mối liên quan nào xung quanh vấn đề?
- Những khía cạnh nào của hiện tượng không phải là vấn đề?

Những câu hỏi này sẽ giúp chia nhỏ các tình huống phức tạp thành các phần khác nhau. Người ta đã hình ảnh hoá để nhìn nhận rõ hơn vấn đề, và một trong các kỹ thuật này là Kỹ thuật Xương cá.

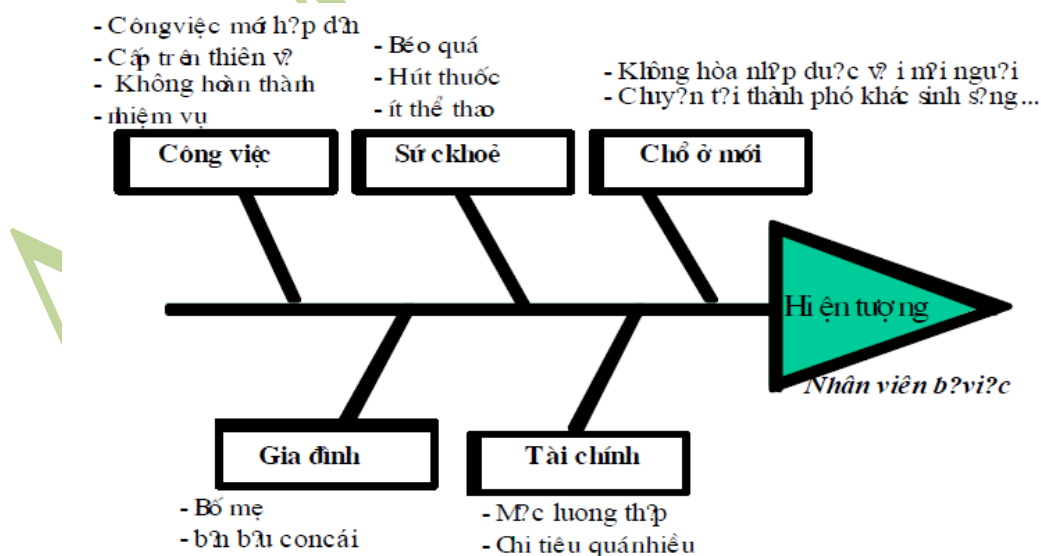
Kỹ thuật xương cá nhằm giúp phân tích các nguyên nhân có thể của hiện tượng vấn đề.

Khi vẽ các nguyên nhân này, chúng tạo nên một hình như hình xương cá. Với ví dụ ở trên, Công ty tư vấn có thể dùng kỹ thuật xương cá để xác định những nguyên nhân tạo ra hiện tượng nhân viên bỏ việc nhiều. Như thể hiện ở sơ đồ dưới đây, các loại nguyên nhân có thể bao gồm: các vấn đề liên quan đến công việc; vấn đề sức khỏe; vấn đề tài chính; vấn đề bố mẹ; vấn đề con cái; và vấn đề chỗ ở mới.



Hình 2.1: Kỹ thuật xương cá

Khi bạn đã xác định được những yếu tố là nguyên nhân gây ra tình huống vấn đề, bạn có thể bắt đầu xác định các nguyên nhân nhỏ hơn và mô tả thực tế vấn đề cần giải quyết. Quay trở lại ví dụ của Công ty Hồng Hà, bạn có thể mô tả:



Thể hiện rõ nguyên nhân của vấn đề theo cách này có thể giúp các nhà tư vấn ưu tiên hoá xử lý các nguyên nhân theo mức độ tạo ra sự căng thẳng trong vấn đề tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao. Ví dụ, ông Hải có thể thấy rõ rằng có một số khía cạnh như là việc chuyển đến chỗ ở mới có thể sẽ không còn là vấn đề theo thời gian. Hay, có những vấn đề cần được giải quyết ngay như vấn đề gia đình... Và cuối cùng ông Hải đã xác định các vấn đề quan trọng nhất là:

- Tiền lương trả cho nhân viên thấp hơn so với mặt bằng thị trường trong khi nhân viên có quá nhiều khoản phải chi tiêu (sinh hoạt, gia đình, con cái, ...)
- Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ quản lý (cấp trưởng phó phòng) chưa chính xác và gây ra nhiều bức xúc cho nhân viên
- Đối thủ cạnh tranh có chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhằm cạnh tranh nguồn nhân lực.

Với cách phân tích này, ông Hải có thể hiểu rõ hơn những nguyên nhân gây ra tình trạng tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao. Tuy nhiên, xác định những nguyên nhân như trên của vấn đề mới chỉ là bắt đầu, những người giải quyết vấn đề còn cần xác định nguyên nhân tận gốc của chúng. Một trong những kỹ thuật hay được sử dụng nhất để làm việc này là kỹ thuật “5 lần tại sao”

Kỹ thuật “5 lần tại sao” để xác định nguyên nhân gốc của vấn đề

Một kỹ thuật được sử dụng rộng rãi trong quản lý chất lượng đồng bộ là đặt ra hàng loạt các câu hỏi tại sao để tìm ra tận gốc nguyên nhân của vấn đề. Theo tổng kết chung, mất khoảng năm lần hỏi tại sao như vậy, mặc dù tùy từng vấn đề mà số lần này có thể khác nhau. Hãy tiếp tục ví dụ của chúng ta về Công ty Hồng Hà, và vận dụng kỹ thuật này nhằm tìm ra nguyên nhân tận gốc của khía cạnh vấn đề liên quan đến công việc.

Tình huống: Ông Trung được công ty tư vấn giao cho làm trưởng ban tư vấn để giải quyết tình trạng nhân viên bỏ việc tại công ty CP Hồng Hà. Để tiến hành tìm ra nguyên nhân của tình trạng công nhân viên bỏ việc, ông Trung quyết định tổ chức 1 cuộc họp với sự có mặt của các trưởng bộ phận của công ty Hồng Hà.

- Ông Trung: Chúng ta đang có vấn đề. Trong năm qua, đã có nhiều điều phàn nàn của ban lãnh đạo rằng công ty đang bị chảy máu chất xám.
- Nhân viên 1: Chúng tôi đã nỗ lực hết sức có thể, nhưng hiện nay nhân viên được nhận mức lương thấp hơn mặt bằng chung trên thị trường và công ty chưa có kế hoạch cải tổ hệ thống tiền lương
- Trung: Tại sao nhân viên lại chỉ được trả lương như vậy?
- Nhân viên 2: Công ty của chúng ta là công ty sản xuất, công nhân được trả lương theo sản phẩm họ làm ra. Do năng suất cá nhân thấp nên mức lương họ nhận được thấp.
- Trung: Tại sao công nhân lại khó tăng năng suất lao động?
- Nhân viên 3: Bởi vì đa phần công việc sản xuất phải làm thủ công nên điều kiện tăng năng suất là không có

- Trung: Tại sao công nhân phải làm việc thủ công?
- Nhân viên 2: Vì việc áp dụng dây chuyền công nghệ gặp quá nhiều khó khăn.
- Trung: Tại sao chúng ta lại gặp khó khăn trong việc áp dụng công nghệ dây chuyền vào sản xuất?

- Nhân viên 1: Một phần, vì đặc tính của nhiều công việc không áp dụng được dây chuyền công nghệ và bắt buộc công nhân phải làm thủ công. Đồng thời, công ty muốn áp dụng dây chuyền công nghệ thì phải thay đổi đồng bộ, việc này đòi hỏi tốn kém và khả năng tài chính của công ty không cho phép thực hiện.

Sau khi trao đổi với các thành viên trong nhóm, Trung nhận ra rằng có nhiều hơn một nguyên nhân cho tình trạng kết quả công việc chậm. Anh sẽ luôn lưu ý đến điều này trong quá trình tìm hiểu thực sự bản chất vấn đề của mình là gì.

4.2.2.2. Xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau

Xác định biểu hiện của vấn đề và những nguyên nhân của nó là bước đầu tiên quan trọng trong quá trình làm rõ bản chất vấn đề, song các phân tích không thể chỉ dừng lại ở đó. Khi bác sỹ Jonas Salk được hỏi ông đã phát minh ra vắc xin chữa bệnh bại liệt thế nào, ông đã trả lời một cách đầy bí ẩn rằng: “Tôi học cách nghĩ như bản chất tự nhiên của những người mẹ suy nghĩ”. Câu trả lời của ông đã nói lên tầm quan trọng của việc xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau.

Vấn đề ảnh hưởng đến những ai?

Trừ khi đó là vấn đề quá nhỏ, còn thường thì bạn không phải là người duy nhất bị ảnh hưởng bởi vấn đề. Xác định những người khác có liên quan đến vấn đề và xét xem họ sẽ mô tả nó như thế nào sẽ giúp bạn tìm được một định nghĩa hữu ích nhất của vấn đề. Những câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn mở rộng phạm vi nhìn nhận vấn đề của mình:

- Vấn đề sẽ ảnh hưởng đến những ai?
- Những người này sẽ mô tả vấn đề thế nào?
- Mô tả của họ sẽ khác mô tả của mình thế nào?

Hãy tiếp tục cân nhắc và thay đổi các cách nhìn khác nhau cho đến khi bạn xem xét hết mọi góc độ của những người bị ảnh hưởng. Hãy nói chuyện và trao đổi với họ. Nếu cách nhìn nhận của người khác quá khác so với cách nhìn của bạn, bạn nên xem xét lại cách mô tả vấn đề trước đây của mình.

Hãy xem xét ví dụ sau đây để thấy rõ hơn quá trình này diễn ra thế nào:

Tình huống: *Khi cố gắng giải quyết vấn đề liên quan đến công việc mô tả ở ví dụ trên, Trung nên cân nhắc quan điểm hay góc độ nhìn nhận của những người nào? Anh liệt kê ra những đối tượng mà anh nghĩ sẽ có liên quan và ảnh hưởng đến tình huống vấn đề này. Trung xem họ sẽ mô tả vấn đề thế nào. Anh phát hiện ra rằng có một số nhóm đối tượng khác nhau và cách mô tả vấn đề của họ cũng khác nhau. Dưới đây là những nhóm đó:*

- Ban giám đốc: xem xét vấn đề ở góc độ giảm doanh thu và tăng chi phí do tỷ lệ luân

chuyên nhân viên tăng.

- Cán bộ quản lý: xem xét vấn đề ở góc độ mất nhiều thời gian để bố trí, sắp xếp lại công việc do nhân viên bỏ việc

- Cán bộ công nhân viên: tin rằng họ đã làm việc và cống hiến nhưng không được trả công xứng đáng và họ buộc phải ra đi.

Sau khi cân nhắc các cách nhìn này, Trung dành thời gian trao đổi với đại diện của mỗi nhóm. Anh nhận ra rằng mô tả vấn đề ban đầu chưa phản ánh đầy đủ bản chất vấn đề đang đặt ra.

Các khía cạnh vấn đề nào khác bạn nên xem xét?

Để mở rộng hơn nữa phạm vi nhìn nhận vấn đề của bạn, bạn hãy cố gắng xem xét vấn đề từ góc độ của những người gần như chẳng liên quan đến vấn đề đang xem xét. Tự đặt ra các câu hỏi sau đây:

Còn ai khác nữa có thể có những suy nghĩ và ý tưởng hữu ích về vấn đề này?

- Họ sẽ mô tả vấn đề như thế nào?

- Cách họ mô tả vấn đề khác gì với cách bạn mô tả, và khác gì với cách mà những người có ảnh hưởng mô tả?

Một chuyên gia, hay một ai đó có kinh nghiệm xử lý các vấn đề tương tự có thể cho bạn những lời khuyên hữu ích, và bạn đừng bỏ qua đối tượng này. Đôi khi, góc độ nhìn nhận của những người chẳng liên quan gì lại có thể mang lại cho bạn những nguồn cảm hứng mà bạn đang rất cần. Những đứa trẻ, những người nông dân, các nghệ sĩ, các nhà chính khách... sẽ mô tả vấn đề thế nào? hãy cố đặt mình vào “đôi giày” của người khác và suy nghĩ như họ. Nếu có thể, hãy trao đổi trực tiếp với họ và ghi lại những suy nghĩ của họ bằng chính những từ họ dùng.

Càng cân nhắc và xem xét nhiều khía cạnh của vấn đề, thì định nghĩa cuối cùng của bạn về vấn đề càng chính xác. Bằng cách nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ như thế, bạn sẽ có khả năng nhìn nhận toàn diện hơn bản chất vấn đề. Đồng thời, nó cũng giúp bạn có nhiều ý tưởng hơn cho bước tiếp theo: Đưa ra các lựa chọn giải pháp khác nhau.

4.2.2.3. Định nghĩa vấn đề

Khi bạn đã mô tả được vấn đề, tìm những nguyên nhân gốc của nó, và xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, thì bạn đã sẵn sàng có được một định nghĩa chính thức cho vấn đề. Định nghĩa chính thức này là quan trọng bởi vì nó tạo ra sự tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp ở bước tiếp theo.

Để định nghĩa vấn đề, hãy xem lại mô tả ban đầu về vấn đề của bạn. Xem xét các khía cạnh khác của vấn đề mà bạn vừa phân tích.

- Liệu cách mô tả vấn đề ban đầu của bạn có phản ánh chính xác và đầy đủ bản chất vấn đề?

- Trên cơ sở các góc nhìn khác nhau, bạn sẽ thay đổi cách mô tả vấn đề thế nào?

- Cuối cùng, hãy viết ra định nghĩa vấn đề của bạn

Quay trở lại tình huống của chúng ta, bạn sẽ thấy việc sử dụng các cách nhìn nhận vấn đề khác nhau đã giúp bạn thay đổi định nghĩa vấn đề phù hợp hơn.

Tình huống: *Sau khi xem xét cách mô tả vấn đề ban đầu, và các cách nhìn khác nhau của những người khác, Trung nhận thấy rằng nguyên nhân gốc của vấn đề tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao là ở hệ thống trả lương và hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của công ty đã lạc hậu, không còn khuyến khích được người lao động. Nếu có thể cải tiến 2 hệ thống này thì vấn đề của mọi người sẽ được giải quyết. Trung quyết định viết lại định nghĩa vấn đề này: “làm thế nào để cải tiến hệ thống tiền lương và hệ thống đánh giá thực hiện công việc”.*

4.3. Đưa ra các giải pháp khác nhau

Mục đích của phần này nhằm giúp bạn:

- Nhận thức đầy đủ về khả năng sáng tạo của bạn
- Rèn luyện kỹ năng động não (Brainstorming) để phát triển các giải pháp
- Sử dụng kỹ thuật Janusian để xem xét khía cạnh đối diện của vấn đề
- Tạo ra phép “ẩn dụ” (metaphor) để đặt vấn đề vào những bối cảnh mới

Khi đã định nghĩa rõ vấn đề, bạn có thể chuyển sang bước hai của quá trình giải quyết vấn đề: Đưa ra các giải pháp. Bước này của quá trình giải quyết vấn đề đòi hỏi sự sáng tạo, không gò bó, không cần nghĩ nhiều đến liệu giải pháp “có khả thi không”. Mục tiêu là đưa ra càng nhiều giải pháp càng tốt. Như nhà phê bình văn học, Mark Van Doren, đã kết luận: “Hãy đưa ra nhiều ý tưởng và tiếp đãi chúng một cách long trọng, một trong số chúng sẽ là nhà vua”. Bước sau mới là lúc bạn tìm xem giải pháp nào phù hợp nhất.

4.3.1. Giải pháp sáng tạo của bạn

Mặc dù một số người tin rằng họ không có khả năng sáng tạo, nhưng sự thật là tất cả chúng ta khi sinh ra đều có năng lực sáng tạo. Thật không may, không ít người trong chúng ta tự lại tin rằng những cố gắng tưởng tượng của mình là lỗi bịch và vô dụng, cho nên chúng ta không đụng đến vùng sáng tạo của mình bao giờ.

Một nghiên cứu nổi tiếng gần đây về sự sáng tạo đã kiểm tra tính sáng tạo của cùng một đối tượng, với cùng một bài kiểm tra và ở những thời điểm khác nhau: 5 tuổi; 10 tuổi; 15 tuổi và khi các em vào trường đại học. Kết quả đã chỉ rõ, khi 5 tuổi, 92% các em được xếp vào loại “rất sáng tạo”. Khi lên 10 tuổi, con số này giảm xuống 37%; khi 15 tuổi là 12% và khi học đại học, số các em được xếp loại “rất sáng tạo” chỉ còn lại 2%.

Thật may mắn là chúng ta vẫn có thể phục hồi được khả năng sáng tạo của mình nếu chúng ta quyết tâm làm như vậy. Các nhà khoa học và quản lý đã đưa ra những kỹ thuật khác nhau để giúp mọi người sử dụng trí tưởng tượng và sáng tạo của họ. Dưới đây là một số kỹ thuật tiêu biểu:

- Kỹ thuật động não

- Kỹ thuật Janusian
- Kỹ thuật ẩn dụ

4.3.2. Động não để có các giải pháp khác nhau

Trong hầu hết các tình huống giải quyết vấn đề, bước đầu tiên để đưa ra các giải pháp khác nhau là tiến hành động não. Động não là một kỹ thuật đơn giản có thể tiến hành cho mỗi cá nhân cũng như tiến hành trong nhóm. Kỹ thuật động não gồm 3 bước cơ bản:

- Viết rõ định nghĩa của bạn về vấn đề cần giải quyết. Nếu bạn làm việc trong nhóm, viết vấn đề lên bảng hay giấy A0 để tất cả mọi người có thể nhìn thấy.

- Tiếp theo, liệt kê ra càng nhiều giải pháp càng tốt. Nếu bạn điều khiển thảo luận trong nhóm, hãy viết các giải pháp lên bảng khi các thành viên đưa ra ý tưởng. Nguyên tắc hết sức quan trọng phải lưu ý là trong quá trình động não bạn hãy giải phóng tối đa trí tưởng tượng của bạn. Hãy đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt, không đánh giá chúng, không lo chúng có khả thi không và thậm chí ý tưởng càng lạ càng tốt.

- Luôn khuyến khích và khích lệ các thành viên trong nhóm suy nghĩ và đưa ra ý tưởng. Liệt kê giải pháp cho đến khi các thành viên trong nhóm không còn ý tưởng. Ở bước tiếp theo bạn và nhóm của bạn sẽ có cơ hội để đánh giá và lựa chọn các ý tưởng này.

Nếu bạn làm việc với người “hướng nội”, rụt rè hay xấu hổ trước đám đông, bạn có thể sẽ phải kiên trì, dành ít thời gian cho họ suy nghĩ trước khi đưa ra các ý tưởng, hoặc phải có những động tác “khởi động” và đặc biệt cần sự động viên khích lệ của bạn để thực hiện tốt quá trình động não.

4.3.3. Sử dụng kỹ thuật Janusian để xem xét khía cạnh đối diện của vấn đề.

Mặc dù kỹ thuật đơn giản động não có thể rất hiệu quả, song trong một số trường hợp động não không tạo ra cho bạn nhiều giải pháp như bạn muốn, đặc biệt là khi bạn giải quyết vấn đề một mình. Rất may mắn là chúng ta còn có các kỹ thuật khác để phát huy tính sáng tạo của mình. Một kỹ thuật được sử dụng rộng rãi và tỏ ra hiệu quả khi đưa ra các giải pháp giải quyết vấn đề có tên là Janusian - tên một vị thánh La mã. Janus xuất hiện trên đồng tiền xu của La mã với hai mặt nghiêng nhìn vào hai hướng đối diện, và điều này phản ánh tư tưởng của kỹ thuật này. Kỹ thuật Janusian đòi hỏi bạn phải tư duy theo các khía cạnh đối lập nhau. Bằng cách làm như vậy, bạn sẽ thoát ra được những ràng buộc tự mình đặt ra và suy nghĩ vượt ra ngoài “hàng rào”.

Bước đầu tiên của kỹ thuật này yêu cầu bạn tự hỏi và trả lời một loạt các câu hỏi liên quan đến bản chất của vấn đề đang giải quyết. Các câu hỏi này bao gồm:

- Ai phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?
- Các vấn đề đã được giải quyết trước đây tương tự với vấn đề này như thế nào?
- Quá trình nào thường được sử dụng để giải quyết vấn đề này?
- Các công cụ nào thường được sử dụng để giải quyết vấn đề kiểu như thế này?

Bước tiếp theo của kỹ thuật Janusian là đi tìm các câu trả lời ngược lại với câu trả lời trên,

có nghĩa là trả lời các câu hỏi sau đây:

- Ai ít phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?
- Các vấn đề không được giải quyết trước đây tương tự với vấn đề này thế nào?
- Quá trình nào thường không được sử dụng để giải quyết vấn đề này?
- Các công cụ nào thường không được sử dụng để giải quyết vấn đề kiểu như thế này?

Chúng ta có thể minh họa kỹ thuật Janusian qua ví dụ về trường hợp của Giang đã mô tả ở trên.

Tình huống: *Trung tự đặt ra các câu hỏi sau đây về vấn đề của anh: “Làm cách nào để tăng hiệu quả hoạt động của hệ thống tiền lương và hệ thống đánh giá thực hiện công việc”:*

- Ai phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?

Những nhân viên ở Phòng tổ chức nhân sự của công ty và nhà quản lý trực tiếp

- Các vấn đề đã được giải quyết trước đây tương tự với vấn đề này như thế nào?

Khi các mục tiêu của công ty đặt ra không đạt được, ban quản lý thường đề nghị nhân viên làm việc nhanh hơn và nhiều hơn. Giải pháp này tỏ ra có hiệu quả trong những giai đoạn nhất định, nhưng chỉ mang tính tạm thời.

- Quá trình nào thường được sử dụng để giải quyết vấn đề này?

Tiến hành xây dựng, cải tiến đồng thời cả 2 hệ thống trên

- Các công cụ nào thường được sử dụng để giải quyết vấn đề kiểu như thế này?

Các phần thưởng cho việc đạt mục tiêu; phổ biến rộng rãi thành tích của cá nhân

Trung sau đó tiếp tục phần sau của kỹ thuật Janusian là đi tìm các câu trả lời ngược lại với câu trả lời trên. Phần hai này cần nhiều sự nỗ lực hơn, vì anh ta phải tưởng tượng về các khả năng chưa bao giờ được sử dụng ở công ty trước đây.

- Ai ít phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?

Nhân viên

- Các vấn đề không được giải quyết trước đây tương tự với vấn đề này thế nào?

Công ty tiến hành ký hợp đồng và thuê nhân viên mới để lấp vào vị trí còn trống do nhân viên bỏ việc để lại. Tuy nhiên biện pháp này không có hiệu quả cho lắm

- Quá trình nào thường không được sử dụng để giải quyết vấn đề này?

Không một ai đánh giá, xem xét lại quá trình thực hiện công việc và các mẫu kê khai để biết xem liệu chúng ta đang làm việc hiệu quả hay không

- Các công cụ nào thường không được sử dụng để giải quyết vấn đề kiểu như thế này?

Các công cụ khuyến khích chưa bao giờ được sử dụng để thưởng cho các ý tưởng mới về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Trung nhìn lại những câu trả lời của mình, và nhận ra rằng có rất nhiều cách để giải quyết vấn đề này.

4.3.4. Phép ẩn dụ để đặt vấn đề vào bối cảnh mới

Kỹ thuật ẩn dụ (metaphor) được mô tả như một công cụ hữu ích nhất. Ẩn dụ đơn giản là sự so sánh giữa hai thứ mà ít có sự so sánh với nhau. Dù rất đơn giản, song phép ẩn dụ có thể cho phép truyền tải các ý tưởng rất phức tạp. Ví dụ, để mô tả những rào cản vô hình mà đôi khi cản trở sự phát triển nghề nghiệp của một nhóm người nào đó, Anne Morrison đã so sánh nó với chiếc “trần bằng kính”.

Khi tìm ra những ẩn dụ so sánh tốt sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc đưa ra các giải pháp bởi vì nó đặt vấn đề trong một bối cảnh mới, tạo nên những cách hiểu mới về vấn đề. Vì suy nghĩ của bạn sẽ phải hướng tới những mối quan hệ mới, những hình ảnh mới, những thể hiện mới do đó khả năng để tạo ra các giải pháp mới cũng sẽ tăng lên.

Trong ngôn ngữ kinh doanh, những ẩn dụ so sánh cũng rất nhiều. Sau đây là một vài ví dụ:

- Quả bóng đang ở trong sân chúng ta
- Vừa đá bóng vừa thổi còi
- ...

Làm thế nào để tạo ra các ẩn dụ nhằm giải quyết vấn đề của bạn? Xin hãy làm theo các bước sau đây:

Bước 1: Mô tả lại vấn đề cần giải

quyết Bước 2: Hoàn thành nốt câu sau

đây:

”Vấn đề này làm cho tôi nghĩ đến.....”

Hay, “Vấn đề này giống như.....”

Hay, “Vấn đề này có thể so sánh với.....”

Bước 3: Liệt kê các đặc tính liên quan đến “vật so sánh” mà bạn đã xác định ở bước 2

Bước 4: Xem xét lại danh mục các đặc tính mà bạn vừa tạo ra ở bước 3. Chọn đặc tính có thể mô tả vấn đề của bạn. Tự đặt ra câu hỏi: Những giải pháp nào đặc tính này gợi mở ra cho bạn?

4.4. Lựa chọn giải pháp phù hợp nhất

Mục tiêu của phần này nhằm:

- Ứng dụng biểu đồ quan hệ để nhóm các giải pháp
- Sử dụng quá trình đánh giá so sánh để chọn giải pháp
- Phát triển tư duy vượt ra “ngoài hàng rào”
- Biết cách đánh giá hậu quả khi lựa chọn một giải pháp nào đó

Phần này chúng ta sẽ tiếp tục chu trình giải quyết vấn đề bằng cách xem xét bước thứ 3, đó là lựa chọn giải pháp phù hợp nhất. Một loạt các kỹ thuật khác nhau đã được giới thiệu ở phần 3 nhằm hỗ trợ quá trình đưa ra các giải pháp. Càng nhiều giải pháp được đưa ra chúng

ta càng có nhiều cơ hội hơn để lựa chọn một giải pháp thực hiện tốt nhất. Hai kỹ thuật được giới thiệu sau đây là rất hữu ích để lựa chọn giải pháp khi giải quyết vấn đề.

4.4.1. Nhóm các lựa chọn thông qua biểu đồ

Chúng ta cố gắng để khuyến khích các ý tưởng lạ trong quá trình đưa ra giải pháp. Giờ đây là lúc chúng ta phải xử lý sự lộn xộn của các thông tin do kết quả của quá trình động não hay Janusian hay ẩn dụ. Bằng các biểu đồ thể hiện mối quan hệ của các ý tưởng, và nhóm chúng theo các tiêu thức khác nhau có thể giúp ích cho ta tìm ra giải pháp hiệu quả.

Sau đây là tổng thể các bước (bao gồm cả phần động não như đã giới thiệu kỹ ở phần trước) khi sử dụng kỹ thuật biểu đồ này:

- Hình thành nhóm (không quá 8 người); Thành phần nhóm càng có sự khác biệt càng phong phú. Trình bày lại vấn đề rõ ràng và đơn giản
- Chuẩn bị bảng, giấy A0 để có thể viết cho tất cả mọi người nhìn; giấy viết hay card (thẻ) cho mỗi cá nhân (loại có thể dán được)
- Nhóm tiến hành động não để có các ý tưởng về giải pháp.
- Khi tất cả các ý tưởng đã được dán lên bảng, quá trình phân loại hay nhóm các ý tưởng này bắt đầu. Hãy sử dụng một khoảng không khác để có thể dịch chuyển các mảnh card.
- Các thành viên trong nhóm chuyển các card ghi các ý tưởng khác nhau và đặt chúng theo từng nhóm tùy theo mối quan hệ của chúng.
- Khi các nhóm ý tưởng đã hình thành, các thành viên trong nhóm sẽ đặt tên cho mỗi nhóm.
- Nhóm đánh giá xem xét lại lần cuối tên các nhóm giải pháp và các giải pháp bên trong.

Sau khi hoàn thành các nhóm giải pháp này, nhóm giải quyết vấn đề có thể ưu tiên hoá chúng và tập trung vào một khía cạnh quan trọng nhất. Hoặc, trường hợp tất cả các khía cạnh đều quan trọng, nhóm có thể chia các thành viên thảo luận từng vấn đề để có các hành động cụ thể cho từng lĩnh vực và sau đó trình bày chia sẻ chung.

Đánh giá các vấn đề cơ bản bằng quá trình so sánh

Cũng giống như kỹ thuật biểu đồ ở trên, quá trình đánh giá so sánh sẽ bắt đầu bằng hàng loạt các lựa chọn khác nhau. Tuy nhiên, quá trình này sau một loạt các bước chi tiết sẽ đưa ra một lựa chọn cuối cùng. Kỹ thuật này sẽ tốn nhiều thời gian hơn và không phải lúc nào cũng phù hợp với bối cảnh giải quyết vấn đề. Thường đối với vấn đề quan trọng, như lựa chọn kế hoạch chiến lược, thì kỹ thuật hay được ứng dụng.

Quá trình đánh giá so sánh bao gồm 3 câu thành hợp lại:

- Đánh giá tính phổ biến (P)
- Đánh giá mức độ lạc quan thực tế (O)

- Đánh giá giá trị hay tính hữu ích (W)

Kết hợp ba câu thành này tạo nên cái gọi là sự phân tích P-O-W. Quá trình này gồm các bước cụ thể sau đây:

1) Trình bày vấn đề và động não để đưa ra các giải pháp (như thể hiện trong các phần trước)

2) Giảm số lượng các giải pháp xuống còn 10 lựa chọn

Ghi lại 10 giải pháp bạn vừa lựa chọn theo như mẫu dưới đây:

1.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.		2	2	2	2	2	2	2	2
		3	4	5	6	7	8	9	10
3.			3	3	3	3	3	3	3
			4	5	6	7	8	9	10
4.				4	4	4	4	4	4
				5	6	7	8	9	10
5.					5	5	5	5	5
					6	7	8	9	10
6.						6	6	6	6
						7	8	9	10
7.							7	7	7
							8	9	10
8.								8	8
								9	10
9.									9
									10
10.									

Bảng 2.1: Đánh giá các giải pháp

3) So sánh mỗi lựa chọn với tất cả các lựa chọn khác

Bước này tương tự như logic của bài tập “số lượt bắt tay” đã giới thiệu ở phần đầu tài liệu. Chúng ta so sánh mỗi lựa chọn với tất cả các lựa chọn khác. Ví dụ, ta so sánh lựa chọn 1 với lựa chọn 2, sau đó đặt ra câu hỏi: “nếu phải lựa chọn giữa 1 và 2, giải pháp nào tôi sẽ chọn?” Khoanh tròn lựa chọn của bạn, và so sánh tương tự giữa 1 và 3; giữa 1 và 4...và

cũng đặt những câu hỏi tương tự.

Tiếp đến, bạn hãy đếm số lần khoanh tròn cho mỗi lựa chọn. Bao nhiêu lần bạn chọn 1, bao nhiêu lần bạn chọn 2...sau đó viết tổng số đếm được xuống dưới. (Để kiểm tra tính chính xác, hãy đếm tổng số các khoanh tròn và kết quả nên là 45).

Nếu bạn làm việc theo nhóm, hãy tính bình quân của nhóm bằng cách cộng tổng số lần khoanh tròn cho mỗi lựa chọn của mỗi thành viên trong nhóm, sau đó chia cho tổng số người. Nếu thời gian có hạn, bạn có thể dừng lại ở bước này sau khi xác định được tính phổ biến của các lựa chọn.

Xin hãy xem thêm ví dụ sau đây để hiểu rõ thêm về bước thứ ba này:

Nhà tư vấn của một doanh nghiệp đang xem xét các lựa chọn để quyết định ưu tiên đầu tư nguồn lực của tổ chức trong những năm tới. Nhà tư vấn này đã bàn bạc với Ban lãnh đạo Doanh nghiệp và tiến hành kỹ thuật động não để có một danh mục dài những lựa chọn đầu tư nguồn lực. Sau đó, họ rút xuống còn 10 lựa chọn quan trọng nhất và so sánh chúng như trình tự bước 3 trong kỹ thuật đánh giá so sánh. Bảng sau đây thể hiện quá trình này:

1. Dịch vụ khách hàng	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Tăng giá trị gia tăng cho sản phẩm		2	2	2	2	2	2	2	2
		3	4	5	6	7	8	9	10
3. Bảo hiểm XH			3	3	3	3	3	3	3
			4	5	6	7	8	9	10
4. Vấn đề đạo đức nghề nghiệp				4	4	4	4	4	4
				5	6	7	8	9	10
5. Mạng lưới phân phối sản phẩm					5	5	5	5	5
					6	7	8	9	10
6. Chất lượng sản phẩm dịch vụ						6	6	6	6
						7	8	9	10
7. Các chuẩn mực về hành vi							7	7	7
							8	9	10
8. Sản phẩm thay thế								8	8
								9	10
9. Các nhà cung cấp NVL									9
									10
10. Quan hệ cộng đồng									

Sau khi so sánh, nhà tư vấn đã xác định được sự phân bố các “khoanh tròn” cho các lựa chọn như sau:

Lựa chọn 1: 4 lần; Lựa chọn 2: 4 lần; Lựa chọn 3: 4 lần
Lựa chọn 4: 4 lần; Lựa chọn 5: 5 lần; Lựa chọn 6: 4 lần
Lựa chọn 7: 9 lần; Lựa chọn 8: 3 lần; Lựa chọn 9: 6 lần
Lựa chọn 10: 2 lần

Rõ ràng với kết quả này, lựa chọn số 7 (với 9 lần) là lựa chọn có tỷ lệ phổ biến cao nhất và do đó có thể xem xét lựa chọn ưu tiên. Quá trình lựa chọn giải pháp có thể dừng ở đây nếu bạn không có thời gian. Tuy nhiên, nếu việc lựa chọn quyết định là rất quan trọng, thì nó cũng xứng đáng để bạn đầu tư thêm thời gian và sức lực tiếp tục các qui trình tiếp sau của kỹ thuật này.

4) Xác định mức độ lạc quan thực tế cho mỗi giải pháp

Xác định mức độ lạc quan thực tế của mỗi lựa chọn tức là quyết định xem với mỗi lựa chọn hiện đang được thực hiện hay sử dụng như thế nào. Ví dụ nếu một trong các giải pháp cho vấn đề khuyến khích trong tổ chức là đào tạo, bạn hãy đặt ra câu hỏi về thực tế đào tạo ở công ty đang được thực hiện như thế nào. Nếu rất ít hay không có đào tạo, hay những gì đào tạo là không phù hợp, bạn có thể cho điểm mức độ lạc quan thực tế thấp cho “giải pháp đào tạo”, ví dụ 10% hay 20%. Còn nếu các chương trình đào tạo đã “tối ưu” rồi, bạn có thể cho điểm mức độ lạc quan thực tế cao, có thể 90% hay thậm chí 100%.

Quay lại ví dụ của chúng ta về doanh nghiệp trên, nhà tư vấn khi xác định mức độ lạc quan thực tế đã cho điểm các lựa chọn như sau trên cơ sở thực tế các vấn đề này ở cơ quan:

Lựa chọn 1: 10% Lựa chọn 2: 0% Lựa chọn 3: 70%
Lựa chọn 4: 90%
Lựa chọn 5: 30% Lựa chọn 6: 75% Lựa chọn 7: 80%
Lựa chọn 8: 25%
Lựa chọn 9: 85% Lựa chọn 10: 20%

Nhìn vào kết quả này ta thấy dường như vấn đề thứ 4 (vấn đề đạo đức nghề nghiệp) và thứ 9 (Các nhà cung cấp NVL) là những khía cạnh mà DN này đang thực hiện khá tốt.

5) Xác định giá trị hay tính hữu ích của mỗi lựa chọn

Khác với bước trước xem xét việc thực hiện hiện tại của giải pháp, bước này xem xét giá trị hay tính hữu ích trong tương lai của giải pháp lựa chọn. Giải pháp sẽ có giá trị đối với DN như thế nào? Giải pháp sẽ đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu của DN ra sao? Bạn có thể sử dụng khoảng điểm từ 1 (thấp nhất) đến 10 (cao nhất) để gán cho mỗi lựa chọn tùy theo giá trị của chúng.

Trong ví dụ của chúng ta, kết quả đánh giá của Giám đốc điều hành thể hiện như sau:

Lựa chọn 1: 3 điểm	Lựa chọn 2: 9
Lựa chọn 3: 8	Lựa chọn 4: 10
Lựa chọn 5: 4	Lựa chọn 6: 5
Lựa chọn 7: 6	Lựa chọn 8: 2
Lựa chọn 9: 8	Lựa chọn 10: 7

Nếu chỉ xem xét tính phổ biến thì lựa chọn 7 (Các chuẩn mực về hành vi) được ưu tiên hơn, song khi đánh giá trị tương lai đối với tổ chức thì lựa chọn 4 lại thể hiện tầm quan trọng hơn.

Đến thời điểm này chúng ta đã xem xét cách đánh giá tính phổ biến, tính lạc quan thực tế và tính hữu ích trong tương lai (P-O-W) của một người. Khi làm việc trong nhóm, kỹ thuật này sẽ được vận dụng bằng cách tính bình quân của nhóm. Bước 6 và bước 7 sẽ thực hiện điều này.

6) Tính bình quân phần trăm mức độ lạc quan thực tế của các lựa chọn trong nhóm

7) Tính bình quân mức độ giá trị với tổ chức của mỗi lựa chọn trong nhóm

8) Phân tích kết quả

Như đã trình bày ở trên, chúng ta có ba cấu phần tạo nên kỹ thuật so sánh này: Tính phổ biến (P); Tính lạc quan thực tế (O); và tính hữu ích với tổ chức (W).

Thường giải pháp được lựa chọn là giải pháp có tính phổ biến cao, tính lạc quan thực tế thấp và tính hữu ích cao. Các nhà quản lý phải căn cứ vào điều kiện thực tế, và trên cơ sở các chỉ số phân tích ở trên để quyết định cuối cùng nên lựa chọn giải pháp nào cho phù hợp nhất.

4.4.2. Tư duy vượt ra “ngoài rào cản”

Để lựa chọn giải pháp phù hợp nhất, đôi khi chúng ta cần có cách nhìn mới, nhìn vấn đề từ góc độ khác, đa dạng và phong phú hơn.

Khả năng đề tư duy “ngoài hàng rào” phụ thuộc vào khả năng của chúng ta để nhận ra “hàng rào” ràng buộc và sự quyết tâm đi ra ngoài sự bó hẹp này. Xin hãy xem xét ví dụ sau đây để hiểu rõ hơn về vấn đề này.

Tình huống: Bình làm việc cho 1 công ty tư vấn về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực. Gần đây, anh nhận được một hợp đồng tư vấn đào tạo, phía đối tác đặt ra một số yêu cầu đào tạo phát sinh không nằm trong hợp đồng. Do không có trong hợp đồng, nên phản ứng đầu tiên của Bình là từ chối các yêu cầu này và anh cũng hiểu rằng sẽ không có ngân sách dành cho những các khoá đào tạo đó.

Sau những phản ứng ban đầu đó, Bình đã kịp nhận ra hình như anh hơi “cứng nhắc”, và Bình bắt đầu phân tích những giả thiết của mình.

Những giả thiết trong đầu Bình khi quyết định từ chối:

- Nếu không nằm trong danh mục đào tạo đã ký kết thì không thể thực hiện được

- Công ty không có giảng viên để thực hiện các chương trình ngoài danh mục
- Đơn vị cần trả tiền cho đào tạo

Bình sau đó kiểm tra lại những giả thiết trên của anh xem có đúng như vậy không:

- Bình đi tìm hiểu và kiểm tra xem liệu các khoá đào tạo có thể được tổ chức một cách ít chính thức hơn như công ty thường làm không, ví dụ như tổ chức ngoài giờ làm việc, hay vào buổi tối không? Anh phát hiện ra rằng Ban quản lý công ty hoàn toàn ủng hộ ý tưởng này.

- Bình thăm dò và phát hiện ra rằng có một số người trong công ty dù chưa bao giờ được đào tạo kỹ năng giảng dạy, song có kiến thức rất sâu về các lĩnh vực liên quan đến chủ đề yêu cầu đào tạo.

- Bình thử đặt vấn đề với một số giảng viên trong công ty rằng họ nghĩ gì nếu giúp công ty tiến hành một số buổi đào tạo mà không có tiền công. Anh rất ngạc nhiên rằng một số người sẵn sàng làm như vậy và không có đòi hỏi gì.

Với việc kiểm tra này, Bình nhận ra rằng những giả định ban đầu của anh là không đúng và anh hoàn toàn có thể cân nhắc lại các yêu cầu đào tạo mới trên, chứ không phải đơn giản phủ định chúng với lý do không có trong danh mục. Chỉ có suy nghĩ vượt ra ngoài các giả định của mình, anh mới có thể có được các giải pháp mang lại nhiều lợi ích cho công ty.

4.4.3. Cân nhắc hậu quả của việc lựa chọn giải pháp

Cho dù bạn cân nhắc và lựa chọn giải pháp kỹ đến đâu đi nữa, bạn cũng không nên bỏ qua câu hỏi: “Cái gì sẽ là hậu quả của thực hiện giải pháp này?”. Đôi khi, chúng ta dự báo thấy sự nguy hiểm hay chi phí quá lớn của một hành động nào đó, chúng ta sẽ quyết định khác đi. Xin hãy đọc một ví dụ minh họa dưới đây:

Tình huống: *Chi, một người nổi tiếng là cẩn thận, đã làm việc rất chăm chỉ để tổ chức bữa tiệc của công ty cho những khách mời rất quan trọng. Mọi thứ diễn ra đúng như kế hoạch, và thậm chí cả thời tiết cũng ủng hộ cô. Phục vụ món tráng miệng là sự kiện cuối cùng của buổi tiệc, và sau đó Chi có thể thở phào nhẹ nhõm và chờ đợi những lời khen ngợi của công ty.*

Chi bỗng phát hiện thấy trên bàn đựng đồ tráng miệng có những con kiến lửa. Cô lập tức chạy xuống nhà bếp và khẩn thiết đề nghị các đầu bếp chuẩn bị món tráng miệng khác. Tuy nhiên, đầu bếp đã không có đủ thời gian để làm việc này.

Nếu bạn là Chi, bạn sẽ lựa chọn những giải pháp nào trong các giải pháp sau đây:

- Giải thích điều gì xảy ra và xin lỗi khách
- Chạy đến một nhà hàng gần nhất và mua món tráng miệng khác
- Vẫn phục vụ món tráng miệng như bình thường và trong ánh sáng mờ mờ hy vọng rằng các vị khách không phát hiện ra
- Đơn giản chỉ phục vụ món cà phê coi như là món tráng miệng và kết thúc

Chi đã lựa chọn giải pháp thứ 3 hy vọng rằng bóng tối sẽ che phủ những con kiến. Cô

còn dùng thuốc chống kiến bôi lên những chiếc khăn và đặt lên những chiếc khay đựng đồ tráng miệng nhằm đuổi dần lũ kiến đi.

Chỉ cần suy nghĩ kỹ một chút, ta có thể thấy hậu quả nghiêm trọng của hành động của Chi. Những vị khách có thể bị ngộ độc từ những con kiến và hoá chất chống kiến. Nếu có ai đó phát hiện ra, thì bữa tiệc dù có tốt bao nhiêu đi chăng nữa cũng không còn tác dụng. Và nếu có ai đó biết được sự dối trá của Chi (ví dụ các đầu bếp) thì sự nghiệp, uy tín và công việc của cô sẽ bị ảnh hưởng. Trong trường hợp này, Chi đã rất sai lầm đặt sự “hoàn mỹ” của buổi tiệc lên trên sức khoẻ của các vị khách mời.

Bạn có thể đã lựa chọn một giải pháp nào đó theo cách riêng của mình, nhưng khi có cơ hội để xem xét những hậu quả của giải pháp, liệu bạn có đồng ý với cách làm của Chi không? Rất có thể là không. Do vậy, một công cụ đơn giản nhưng rất hữu ích để giúp bạn có những lựa chọn đúng là hãy xem xét hậu quả của những lựa chọn của bạn.

4.5. Triển khai giải pháp

Khi bạn đã lựa chọn được giải pháp phù hợp nhất thì bạn cần xây dựng kế hoạch hành động cụ thể để triển khai giải pháp này một cách hiệu quả trên thực tế.

TT	Hoạt động	Người chịu trách nhiệm chính	Nguồn lực cần có	Thời hạn hoàn thành

Bảng 2.2 : Kế hoạch triển khai giải pháp

Bảng 2.2 liệt kê những hoạt động, người chịu trách nhiệm, nguồn lực cần có và thời hạn hoàn thành từng hoạt động. Đây là một công cụ hữu ích giúp bạn có thể triển khai được một cách hữu hiệu giải pháp đã lựa chọn của mình.

4.5 Đánh giá thực hiện giải pháp

Việc đánh giá giải pháp cần được thực hiện liên tục trong và sau khi hoàn thành quá trình triển khai giải pháp. Chúng ta cần lưu ý rằng, ngay trong quá trình triển khai giải pháp thì có thể có nhiều sự thay đổi dẫn đến giải pháp đã lựa chọn chưa chắc đã còn là tối ưu. Hãy xem xét tình huống dưới đây:

Tình huống:

Trong giai đoạn thị trường bất động sản phát triển rất nóng vào những năm trước đây, Công ty thương mại A mặc dù không có năng lực trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản nhưng đã quyết định lấn sân sang kinh doanh bất động sản. Công ty đã tiến hành lập dự án dự án xây dựng nhà cao tầng dựa trên mảnh đất hiện có của công ty với tổng vốn đầu tư khoảng 400 tỉ đồng, trong đó vốn tự có khoảng 50 tỷ đồng và phần vốn đầu tư còn thiếu sẽ dựa trên việc huy động từ khách hàng. Tuy nhiên, sau khi triển khai các thủ tục xin giấy phép và cơ bản hoàn thành xây dựng phần móng của tòa nhà thì thị trường bất động sản bước vào giai đoạn suy thoái. Chính vì thế việc tiêu thụ sản phẩm trở nên vô cùng khó khăn.

Trong tình huống này Giám đốc công ty sẽ phải tiến hành đánh giá lại hiện trạng triển khai dự án và tìm ra giải pháp tối ưu. Các giải pháp có thể là tiếp tục vay vốn ngân hàng để hoàn thiện dự án; hoặc dừng triển khai dự án; hoặc bán một phần hay 100% dự án. Rõ ràng là từng phương án trên cần được cân nhắc lại một cách kỹ lưỡng. Sau thời gian bàn bạc và cân nhắc kỹ lưỡng, công ty đã quyết định bán một phần dự án cho một đối tác mới có tiềm lực về tài chính và công ty chỉ dự lại 2 tầng phục vụ cho văn phòng hoạt động sau này.

Tình huống trên cho thấy mặc dù đang ở trong quá trình triển khai dự án xây dựng nhà cao tầng nhưng công ty cần liên tục đánh giá lại lựa chọn của họ khi môi trường và các yếu tố xung quanh thay đổi. Những sự thay đổi này đã làm cho các giả định của chúng ta trong việc phân tích và lựa chọn các giải pháp đã thay đổi, chính vì thế mà giải pháp tối ưu trước kia đã không còn là sự lựa chọn phù hợp nữa.

Trong tình huống ngược lại, nếu thị trường bất động sản vẫn tiếp tục phát triển, công ty đã xây dựng xong và bán được toàn bộ các căn hộ trong tòa nhà thì công ty cũng vẫn cần đánh giá lại toàn bộ quá trình thực hiện dự án. Việc đánh giá này sẽ giúp chúng ta rút kinh nghiệm để thực hiện các dự án tiếp theo trong tương lai tốt hơn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu ưu nhược điểm của hai cách tiếp cận giải quyết vấn đề
2. Các bước trong chu trình giải quyết vấn đề? Tại sao lại gọi là chu trình?
3. Hãy giải thích ý nghĩa câu nói "Khi vấn đề được xác định rõ, thì có nghĩa một nửa vấn đề đã được giải quyết"
4. Hãy trình bày các kỹ thuật để xác định vấn đề
5. Hãy trình bày các phương pháp để lựa chọn giải pháp tối ưu
6. Tại sao cần phải tiến hành đánh giá lại giải pháp ngay trong giai đoạn triển khai giải pháp?