

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

VIỆN NGHIÊN CỨU KINH TẾ ỨNG DỤNG
BỘ MÔN KỸ NĂNG MỀM



KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

(Bậc đại học chương trình Đại trà)

Chủ biên: ThS. Nguyễn Võ Huệ Anh

Thành viên biên soạn:

ThS. Lại Thế Luyện

ThS. Trần Hữu Trần Huy

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2021

MỤC LỤC

Chương 1: Phát hiện vấn đề	01
1. Tổng quan về giải quyết vấn đề	01
2. Phát hiện vấn đề	06
Tóm tắt	12
Bài tập	13
Chương 2: Quy trình giải quyết vấn đề	14
1. Quy trình giải quyết vấn đề	14
2. Các phương pháp tư duy hỗ trợ GQVĐ	37
3. Những trở ngại trong GQVĐ	41
Tóm tắt	42
Bài tập	43
Chương 3: Kỹ năng ra quyết định	44
1. Kỹ năng ra quyết định	44
2. Những yếu tố sau làm khi ra quyết định	52
3. Một số mô hình ra quyết định	57
4. Các phương pháp ra quyết định	59
5. Các phẩm chất của người ra quyết định	67
Tóm tắt	68
Bài tập	69
Phụ lục – Các bài tập tình huống	70
Tài liệu đọc thêm	75
Tài liệu tham khảo	85

GIỚI THIỆU

Các bạn sinh viên thân mến,

Trong những năm gần đây, thực trạng vấn đề tuyển dụng tại đa số doanh nghiệp cho thấy: hầu hết các sinh viên khi mới ra trường có tỉ lệ thành công khi xin việc là rất thấp. Bên cạnh vấn đề về kiến thức chuyên ngành còn một số thiếu thốn nhất định, lý do quan trọng phải kể đến đó chính là việc thiếu các kỹ năng mềm cần thiết để hòa nhập và thành công trong công việc của các bạn.

Hiện nay, với sự phát triển kinh tế toàn cầu, các vấn đề mới nảy sinh liên tục hàng ngày hàng giờ. Mỗi cá nhân, mỗi tổ chức, doanh nghiệp... không chỉ giải quyết những vấn đề thuộc chuyên môn mà còn phải giải quyết các vấn đề ngoài chuyên môn. Cuộc sống của mỗi chúng ta luôn phải đứng trước hàng loạt vấn đề cần giải quyết và hàng chuỗi quyết định cần phải ra mỗi ngày.

Giải quyết vấn đề là một kỹ năng rất cần thiết trong học tập và làm việc... Trong công việc hằng ngày, khi có một vấn đề nào đó xảy ra, ta thường phân vân không biết giải quyết theo hướng nào. Người thành công chính là người có năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định trước những vấn đề có liên quan đến công việc và cuộc sống của bản thân. Tài liệu này sẽ đem lại cho người học những công cụ, kinh nghiệm thực tế để giải quyết vấn đề và ra quyết định hiệu quả.

Hy vọng với những kiến thức và kỹ năng được trang bị, sinh viên sẽ biết cách tư duy và giải quyết những vấn đề phát sinh trong cuộc sống lẫn công việc để gặt hái thành công trong mọi hoàn cảnh, nhất là trong bối cảnh kinh tế có nhiều biến động và phức tạp như hiện nay.

Chúc các bạn thành công.

CHƯƠNG 1: PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ

1. Tổng quan về giải quyết vấn đề:

Thực chất, con người đã phải đối diện với rất nhiều vấn đề diễn ra trong cuộc sống từ khi là một đứa trẻ, chẳng hạn làm thế nào để học giỏi hơn như thầy cô, ba mẹ kỳ vọng; phải làm như thế nào trong trường hợp bị bạn bè bắt nạt; hay chọn lựa một môn học ngoại khoá như thế nào để tốt nhất;... Có những đứa trẻ, từ cách giáo dục trong gia đình, hình thành nên tính cách và thói quen đối diện với những vấn đề khó khăn và tìm cách giải quyết. Bên cạnh đó, bằng nhiều sự ảnh hưởng khác nhau, đứa trẻ trở nên hạn chế về năng lực này, thay vào đó là bỏ mặc hoặc dựa dẫm hoàn toàn vào cách giải quyết vấn đề của người khác (bạn bè, ba mẹ,...) cho vấn đề của chính bản thân. Chúng ta chưa bàn đến việc giải quyết này có thành công hay không, mang lại hiệu quả, thành công ở mức độ nào nhưng sự dựa dẫm nói trên có thể cản trở sự độc lập, tự tin và đối diện, và giải quyết những vấn đề thuộc về công việc hoặc cuộc sống cá nhân của một người trưởng thành. Dĩ nhiên, điều này ảnh hưởng đến sự tương tác của cá nhân đó trong một tổ chức lao động, trong mối quan hệ với đồng nghiệp, bạn bè và gia đình.

Nói về kỹ năng giải quyết vấn đề, các nhà tuyển dụng thường đề cập đến khả năng xử lý tình huống khó khăn hoặc bất ngờ tại nơi làm việc cũng như các thách thức kinh doanh. Các doanh nghiệp sẽ ưu tiên những người có thể đánh giá tình huống và bình tĩnh xác định các giải pháp. Với kỹ năng giải quyết vấn đề, bạn có thể tự tin đương đầu với mọi tình huống phát sinh.

Kỹ năng giải quyết vấn đề không chỉ được trọng dụng trong môi trường công việc mà còn rất hữu ích trong các lĩnh vực khác của cuộc sống như xây dựng mối quan hệ và ra quyết định hàng ngày. Kỹ năng giải quyết vấn đề giúp bạn xác định nguồn gốc của vấn đề và tìm ra giải pháp hiệu quả. Mặc dù giải quyết vấn đề thường được xác định là kỹ năng riêng biệt nhưng thực chất có những kỹ năng liên quan khác góp phần vào khả năng này, như: lắng

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

nghe tích cực, phân tích, nghiên cứu, sáng tạo, giao tiếp, độ tin cậy, xây dựng đội ngũ làm việc nhóm...

Kỹ năng giải quyết vấn đề quan trọng trong mọi nghề nghiệp ở mọi cấp độ. Do đó, việc giải quyết vấn đề hiệu quả cũng có thể đòi hỏi các kỹ năng kỹ thuật đặc thù của ngành hoặc công việc. Ví dụ, một y tá sẽ cần các kỹ năng lắng nghe và giao tiếp tích cực khi tương tác với bệnh nhân nhưng cũng sẽ cần kiến thức kỹ thuật hiệu quả liên quan đến bệnh và thuốc. Trong nhiều trường hợp, một y tá sẽ cần biết khi nào nên tham khảo ý kiến bác sĩ về nhu cầu y tế của bệnh nhân là một phần của giải pháp của vấn đề phát sinh.

Giải quyết vấn đề và đưa ra các quyết định là công việc con người ta làm hàng ngày. Chúng ta giải quyết vấn đề, đưa ra các quyết định hàng ngày, ở nhà, cơ quan, kể cả khi đi chơi. Có đôi lúc, chúng ta gặp những vấn đề rất đơn giản nhưng đôi lúc chúng ta gặp phải những vấn đề vô cùng khó khăn, đòi hỏi nhiều suy nghĩ, cảm xúc hay nghiên cứu. Cuộc sống là một chuỗi những vấn đề đòi hỏi chúng ta phải giải quyết và ra quyết định mỗi ngày.



Truyện ngụ ngôn Con quạ và cái bình

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Nếu chúng ta giải quyết vấn đề và ra quyết định tốt, chúng ta sẽ thành công. Ngược lại, chúng ta sẽ phải loay hoay trong vòng luẩn quẩn “thử và sai”, dần dần mất tự tin và ta sẽ thất bại. Một trong những rào cản lớn nhất là chúng ta chưa biết cách giải quyết vấn đề và ra quyết định hiệu quả. Vậy vấn đề là gì? Tại sao phải giải quyết vấn đề và ra quyết định?

Bạn mơ ước trở thành một doanh nhân thành đạt, và một câu hỏi sẽ xuất hiện trong đầu bạn là “làm thế nào để tôi trở thành một doanh nhân thành đạt”. Hiện tượng này cho thấy bạn có thể đã hình tượng hóa được viễn cảnh mà bạn mong muốn, nhưng ngay tại thời điểm hiện tại bạn chưa biết cách nào để đạt được điều mà bạn mong muốn đó. Mặt khác bạn cũng thấy rằng ngay vào thời điểm hiện tại bạn chưa phải là doanh nhân thành đạt.

Trong tình hình giao thông hiện nay, đặc biệt vào giờ cao điểm thường xuyên xảy ra kẹt xe. Việc bạn phải xác định làm thế nào để đi về nhà, đi học, đi làm, ... một cách tiết kiệm thời gian nhất, ngắn nhất và ít bị kẹt xe nhất cũng là việc mà bạn phải giải quyết.

Chắc chắn, hai tình huống trên phổ biến trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta, với chính bạn hoặc với những người quen biết. Thực chất, mỗi buổi sáng thức giấc, con người luôn phải đối mặt với một số vấn đề từ ít phức tạp đến phức tạp. Trong ngôn ngữ giao tiếp, chúng ta thường sử dụng từ “vấn đề” một cách phổ biến nhưng trong đó có những hoàn cảnh không đúng với thực chất của “vấn đề” (problem) trong ngữ cảnh “giải quyết vấn đề”. Ví dụ: Một người thuyết trình, trước khán giả, họ nói rằng “tôi sẽ trình bày 3 vấn đề sau đây: 1/ Giới tính, 2/ Tình yêu tuổi học trò, 3/ Tình yêu đồng giới”. Từ “vấn đề” mà người thuyết trình dùng ở đây không đúng với bản chất “giải quyết vấn đề” mà nó chỉ đang tồn tại như một chủ đề hay nội dung chính sẽ được đề cập trong buổi làm việc.

Tuy nhiên, nếu người thuyết trình đó trình bày rằng “chúng ta sẽ cùng thảo luận về vấn đề cân bằng được việc học tập và cảm xúc yêu thương một ai đó khi bạn đang là học sinh Trung học phổ thông”. “Vấn đề” được nhắc đến chính là “vấn đề” (problem) trong nội hàm của giải quyết vấn đề.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

“Vấn đề” xảy ra ở mọi lĩnh vực, hoàn cảnh, tình huống của con người trong công việc và cuộc sống nói chung. Chẳng hạn:

- Lĩnh vực y tế: ngăn chặn dịch bệnh đang lan nhanh trong cộng đồng, hướng dẫn người dân biết cách phòng bệnh hơn chữa bệnh.
- Lĩnh vực kinh doanh: kích cầu người tiêu dùng đối với những sản phẩm nội địa.
- Lĩnh vực nông nghiệp: ngăn chặn tình trạng xâm nhập mặn ở đồng bằng sông Cửu Long.
- Lĩnh vực giáo dục: xây dựng chương trình sách giáo khoa mới cho học sinh cấp 1
- ...

Hoặc

Đối với những hoàn cảnh khác nhau:

- Gia đình: cân bằng chi tiêu trong gia đình khi cặp vợ chồng có đứa con thứ 2.
- Bạn bè: kêu gọi sự hỗ trợ cho một người bạn gặp tai nạn lao động.
- Hàng xóm: xây dựng môi trường không ô nhiễm không khí.
- Đồng nghiệp: xây dựng văn hoá công sở
- -...

Những lĩnh vực, hoàn cảnh kể trên là “vấn đề” của bất kỳ ai, lứa tuổi, giới tính, ngành nghề,... khi sống và làm việc trong một xã hội, mà trước “vấn đề” đó, con người phải hành động nhằm khắc phục, cải thiện để thực trạng đang diễn ra được tốt hơn. Vì vậy, “vấn đề” có những đặc điểm sau đây:

- Vấn đề phát sinh khi có sự khác biệt giữa thực tế và kỳ vọng
- Vấn đề phải được nghiên cứu, xem xét
- Vấn đề như mục tiêu con người muốn đạt đến nhưng đôi khi ở hiện tại, họ chưa tìm ra cách thức cụ thể.
- Vấn đề xảy ra không đúng như mong đợi và cần phải điều chỉnh.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Như vậy, giải quyết vấn đề là một quá trình xác định, phân tích nguyên nhân, lựa chọn giải pháp tối ưu, triển khai và đánh giá giải pháp nhằm loại bỏ những mâu thuẫn thực tế và mong muốn.

Thông thường vấn đề được chia thành 2 loại:

- **Vấn đề sai lệch** xuất hiện trong trường hợp một cá nhân hay tập thể gặp phải khó khăn cần được tháo gỡ do sự biểu hiện không bình thường.
Có thể cho những ví dụ về kiểu vấn đề này:
 - *Phòng ban có tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên cao gấp đôi*
 - *Hệ thống dây chuyền bị hư hỏng và không hoạt động*
 - *Đơn hàng bị trễ do công ty bị mất điện dài ngày*
- **Vấn đề hoàn thiện** cải thiện tình hình từ mức độ này đến chuẩn cần đạt. Thông thường những kiểu vấn đề này các chỉ tiêu có thể cụ thể hóa để đo lường được.
Có thể cho những ví dụ về kiểu vấn đề này:
 - *Cần phải giảm cân nặng cho cơ thể*
 - *Giảm thiểu tỉ lệ sản phẩm lỗi*
 - *Nâng cao tỉ lệ nhân viên có trình độ đại học*

Ngoài ra có quan điểm khác chia vấn đề thành 3 loại:

- **Vấn đề trước mắt**: là vấn đề xuất hiện khi một cá nhân, nhóm đang gặp phải khó khăn và cần được xử lý.
- **Vấn đề dự báo**: là những khó khăn dự kiến sẽ xảy ra nếu tình hình như hiện tại tiếp tục diễn ra.
- **Vấn đề suy diễn**: là những giả định có thể xảy ra trong tương lai nếu tình hình hiện tại thay đổi.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Với mỗi loại vấn đề khác nhau sẽ đòi hỏi ta phải có những nỗ lực, phương pháp khác nhau để tiếp cận và giải quyết mới có thể đạt được những kết quả như mong muốn.

2. Phát hiện vấn đề

Hãy xem xét trường hợp được mô tả sau đây: Có một hàng dài đang xếp hàng chờ đợi ở một bưu điện địa phương, trong đó có 3 người mà chúng ta sẽ bàn đến. Một người là dân nhập cư đến từ một nước còn lạc hậu, một người là giám đốc một nhà máy sản xuất địa phương và người thứ ba là một doanh nhân đồng thời là nhà sáng lập của ba công ty thành công trong thời gian gần đây. Mặc dù lúc đó có tới 20 người xếp hàng dài chờ đến lượt được phục vụ nhưng chỉ có hai nhân viên bưu điện đang làm việc. Dòng người xếp hàng nhích lên từng bước chân chậm chạp và ai nấy đều tỏ ra bức bối với tốc độ làm việc này.

Nhưng cô gái nhập cư rất ấn tượng với dịch vụ ở đây. Cô nói với người đứng sau “Ở bưu điện nơi tôi sống trước đây thường chỉ có duy nhất một nhân viên làm việc thôi, mà cứ nửa giờ anh ta lại nghỉ giải lao, mặc cho người đứng xếp hàng dài, ở đây phục vụ tốt hơn nhiều”.

Vị giám đốc nhà máy lại có quan điểm khác. Ông tự nhủ “Lại vẫn làm ăn cỏ lỗ! Đã đến lúc cần phải có một ai đó tái thiết lại toàn bộ quy trình để công việc tiến triển nhanh chóng và ít tốn kém hơn”.

Vị doanh nhân thành đạt kia lại nghĩ ngợi đến một ý tưởng làm thế nào để người ta không còn cần phải chờ đợi khi muốn gửi một bưu kiện? Người ta sẽ đồng ý trả bao nhiêu tiền cho một dịch vụ thu tiền tại nhà và sẽ có người chuyển hàng hoá của họ đến nơi họ yêu cầu.

Như vậy, trên cùng một sự việc đang diễn ra trong cuộc sống, mỗi người đang đặt một vấn đề khác nhau. Đây là điều tự nhiên vì kinh nghiệm và mong muốn của mỗi người khác nhau nên sẽ tác động khác nhau đến cách nhìn nhận sự việc. Hay nói cách khác, có người xem đó là vấn đề, có người không, mặc dù họ cùng đang quan sát, sống trong cùng một

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

thực trạng. Hoặc có người sẽ xem đây là vấn đề mà mình muốn và có trách nhiệm phải giải quyết, nhưng cũng có những đối tượng không cho rằng đó là việc liên quan đến mình và mình cần phải giải quyết nó.

Vì thế, khi tìm hiểu Kỹ năng giải quyết vấn đề, chúng ta cần xem xét phân biệt thực trạng – vấn đề. Khi tất cả mọi người cùng sống chung trong một thực trạng và cùng muốn giải quyết vấn đề có liên quan đến thực trạng thì thực trạng đó nhanh chóng được cải thiện, thay đổi vì nó được thực hiện một cách đồng bộ.

Thực trạng và Vấn đề

Trở lại với ví dụ nói trên, dòng người đang chờ đợi kia đang cùng chịu một thực trạng đó là sự làm ăn trì trệ của đội ngũ nhân viên bưu điện tại thành phố đó. Sẽ có 2 trường hợp xảy ra:

- Một là, tất cả mọi người đều chấp nhận thực trạng này. Có thể, họ khó chịu và bức mình nhưng họ không nghĩ cần đến một sự thay đổi nhanh hơn, có trách nhiệm với khách hàng hơn. Thậm chí, không phải chỉ có 20 người đang có nhu cầu gửi bưu kiện này, mà rất nhiều người dân trong thành phố đó cũng nghĩ vậy, như một việc bình thường. Cho nên, thực trạng này chỉ là thực trạng, không nảy sinh vấn đề.
- Hai là, tất cả mọi người biết thực trạng này, nhưng họ nhận thấy họ cần một cách làm việc nhanh nhẹn hơn, bớt trì trệ, trễ nải. Giống như vị giám đốc nói trên, anh ta không đồng tình với cách thức làm việc và thái độ của nhân viên. Anh ta trao đổi việc này với vị doanh nhân cũng đang xếp hàng – anh này cũng đang nghĩ đến một ý tưởng kinh doanh thay thế cách thức hiện tại. Thực trạng của thành phố này nói chung đã trở thành vấn đề của hai người đàn ông này.

Một ví dụ khác, không thể phủ nhận cả nhân loại đang sống trong tình trạng ô nhiễm môi trường. Trên toàn cầu, chính phủ của các quốc gia cần phải giải quyết một vấn đề về hạn chế rác thải nhựa – nguyên nhân trực tiếp phá hoại môi trường đất, nước, không khí. Việt

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Nam không nằm ngoài diễn biến này. Tuy nhiên, trước thực trạng ô nhiễm và lời kêu gọi của chính phủ, chúng ta có thể liệt kê nhóm hành vi phản ứng như sau:

- Một là, nhóm kinh doanh tìm kiếm những sản phẩm túi đựng có thể phân huỷ thay thế cho túi nhựa trước đây: nhóm các nhà khoa học nghiên cứu và sản xuất ra túi đựng phân huỷ, nhiều kích cỡ khác nhau, màu sắc đa dạng, giá thành rẻ để người tiêu dùng, cơ sở kinh doanh dễ dàng mua và sử dụng; người dân (bao gồm học sinh, sinh viên, công nhân viên...) nói không với túi nhựa mà thay thế dần thói quen dùng túi nhựa 1 lần bằng những đồ dùng có thể sử dụng nhiều lần; người bán hàng rau ở chợ gói đồ hàng trong các túi làm từ giấy; các cơ sở giáo dục thiết kế chương trình, bài giảng hướng dẫn cho học sinh các bảo vệ môi trường.... Nhóm người này đã xem việc ô nhiễm môi trường, sự kêu gọi của chính phủ về hạn chế rác thải nhựa 1 lần thành “vấn đề” và họ tham gia giải quyết.
- Hai là, nhóm kinh doanh tiếp tục sử dụng túi nhựa truyền thống vì giá thành rẻ; người dân tiếp tục mua và bán kèm các sản phẩm ly nhựa, túi nhựa vì thuận tiện và cho rằng không nhất thiết phải thay đổi thói quen này.... Nhóm người này cũng sống trong thực trạng môi trường bị ô nhiễm, nhận thức về điều này nhưng đây không phải là “vấn đề” của họ. Họ không tham gia giải quyết. Hay nói cách khác, thực trạng ô nhiễm môi trường là thực trạng – một điều đang diễn ra trong cuộc sống.

Tóm lại, việc xem xét, nhìn nhận có phải là một vấn đề không phụ thuộc vào quan điểm, kinh nghiệm, mối quan tâm của mỗi người. Với 4 đặc điểm đã phân tích ở trên, trong đó có đặc điểm số 3 và 4 - Vấn đề như mục tiêu con người muốn đạt đến nhưng đôi khi ở hiện tại, họ chưa tìm ra cách thức cụ thể. Vấn đề xảy ra không đúng như mong đợi và cần phải điều chỉnh – là cơ sở để xác định một vấn đề mà không phải một thực trạng. Qua đó, chúng ta cũng nhận thấy rằng, khi con người đang sống chung trong một thực trạng, nhưng tất cả mọi người đều xem đó là vấn đề và có thái độ muốn thay đổi, tìm cách giải quyết nó thì thực trạng rất nhanh chóng được cải thiện, ví dụ chung tay bảo vệ môi trường, giảm thiểu tai nạn giao thông, chăm sóc và bảo vệ trẻ em,...

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Sau khi phát hiện vấn đề, cần phải xem xét vấn đề đó chỉ được giải quyết khi nó nằm trong khả năng của nhóm hay cá nhân mong đợi cải thiện tình trạng hiện tại. Với mỗi cá nhân/ nhóm có đặc điểm về chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ, khả năng khác nhau, sẽ phát hiện những vấn đề khác nhau, tùy thuộc vào những điều trên.

Ví dụ trước thực trạng virus Corona là một dịch bệnh nguy hiểm toàn cầu. Ngăn chặn dịch bệnh là vấn đề của toàn cầu, không loại trừ bất kỳ ai. Tuy nhiên, với từng nhóm hoặc cá nhân khác nhau, sẽ xác định vấn đề khác nhau:

- Các tổ chức y tế, các nhà khoa học trong lĩnh vực sức khỏe tập trung tìm kiếm các giải pháp điều trị, ngăn chặn virus.
- Các bác sĩ, y tá, nhân viên y tế,... đối diện với vấn đề chữa bệnh cho người bệnh, nâng cao kiến thức phòng bệnh cho mọi người.
- Các cơ quan truyền thông liên tục đưa tin, phối hợp với y tế để phổ biến kiến thức phòng tránh bệnh đến toàn dân, đồng bằng cũng như miền núi,...
- Các cơ sở giáo dục, thầy cô giáo cập nhật giảng dạy trực tuyến cho học sinh.
- Học sinh, sinh viên cùng tham gia phòng tránh bệnh cho chính bản thân, gia đình và mọi người xung quanh. Bên cạnh đó, học sinh, sinh viên cũng phải xác định vấn đề tự học trong thực trạng liên quan đến dịch bệnh,...

Như vậy, để xác định vấn đề giải quyết, chúng ta cần phải ý thức được trách nhiệm và hơn hết là biết được khả năng của bản thân hoặc nhóm làm việc của chúng ta để tham gia giải quyết vấn đề. Điều này cũng là đặc điểm quan trọng của Kỹ năng giải quyết vấn đề khi bạn phải hiểu được năng lực của bạn, hoặc tìm kiếm những khả năng tiềm tàng của bản thân. Kỹ năng giải quyết vấn đề cũng có mối quan hệ tương hỗ mật thiết với Kỹ năng làm việc nhóm vì khi điều hành một nhóm và cùng nhau giải quyết vấn đề, bạn cần hiểu nhóm của mình, với từng đặc trưng cá nhân để giao việc, cùng hướng đến mục đích chung nhằm cải thiện một yêu cầu của công việc.

Phát hiện những vấn đề phức tạp

Rất nhiều sinh viên cho rằng tiếng Anh của họ không tốt, mặc dù họ ý thức được học tiếng Anh là cần thiết, cho cả tương lai của họ. Đó là một thực trạng, một điều đang diễn ra ở sinh viên, tại nhiều trường Đại học – Cao đẳng trên cả nước. Thế nhưng, nếu không xem xét đó là “vấn đề”, các bạn sinh viên ấy chỉ đang đối diện với điều này như một thực trạng và chỉ dừng lại ở sự than phiền, lo lắng hơn là hành động giải quyết.

Một số sinh viên sẽ đăng ký học ngay một khoá học tại trung tâm tiếng Anh, hoặc học với nhóm, với gia sư để cải thiện trình độ tiếng Anh của mình. Đó là cách giải quyết vấn đề của họ. Tuy nhiên trong thực tế, có rất nhiều trường hợp các bạn sinh viên chọn giải pháp này – giống như giải pháp của một người bạn, của một người quen, hoặc của rất nhiều người mà họ thấy trong xã hội, nhưng lại không giải quyết được “khủng hoảng tiếng Anh” của họ. Vấn đề cải thiện tiếng Anh của họ phức tạp hơn nhiều, không chỉ dừng lại nhanh chóng ở một giải pháp là có thể khắc phục được.

Môn học kỹ năng giải quyết vấn đề đề cập chủ yếu đến những vấn đề phức tạp trong cuộc sống mà chúng ta phải đối diện. Câu chuyện của bạn A. sau đây sẽ giúp các bạn hiểu làm thế nào để phát hiện được vấn đề phức tạp của mình.

6 tháng sau khi tốt nghiệp, A. không xin được việc làm, dù điểm số và quá trình rèn luyện của A. tại trường Đại học là tốt. A. mong muốn sẽ được làm việc tại các công ty nước ngoài, liên tục nộp đơn, được gọi đi phỏng vấn nhưng sau cùng, tất cả đều từ chối vì họ cho rằng trình độ tiếng Anh của A. chưa đáp ứng đủ yêu cầu công việc. Đây chính là thực trạng của A. Vậy chắc chắn vấn đề của A. sẽ phải xoay quanh việc cải thiện tiếng Anh của bản thân. Thế nhưng, câu hỏi đặt ra là vấn đề thực chất là gì khi A. vẫn đạt được đủ điểm số để tốt nghiệp Đại học nhưng lại không đáp ứng yêu cầu của nhà tuyển dụng. Bên cạnh đó, đối diện với hoàn cảnh hiện tại – thất nghiệp, A. nhận thấy mình không thể làm phiền gia đình bằng việc xin tiền đóng học phí cho một khoá học nào tại trung tâm. A. xác định vấn đề

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

của mình phải là tự học, nhưng tự học ra sao khi trên internet phương pháp học tiếng Anh là vô cùng đa dạng, đâu là điều phù hợp với đặc điểm của sự hạn chế trong tiếng Anh của bản thân mình. A. tìm hiểu qua nhiều giáo viên, anh chị đã có kinh nghiệm và bạn bè, A. nhận thấy vấn đề thật sự của mình cần phải giải quyết không phải chung chung là cải thiện tiếng Anh mà nên tập trung vào học phát âm chính xác, bên cạnh việc luyện phản xạ khi giao tiếp với người nước ngoài mà lại không tốn kém chi phí và phải linh động thời gian.

Hơn 1 năm, A. đã cải thiện khả năng nói tiếng Anh của mình và như mong đợi, A. đạt được một công việc như mong muốn sau đó. Nhưng để đạt được điều này, A. đã xác định những vấn đề cần phải giải quyết của mình bao gồm:

- Tìm kiếm phương pháp các hình thức học tiếng Anh không tốn phí và linh động thời gian
- Cải thiện khả năng phát âm, tăng độ chuẩn xác trong phát âm
- Bổ sung vốn từ vựng
- Tham gia các câu lạc bộ giao tiếp trực tiếp với người nước ngoài
- Lập thời gian biểu học tiếng Anh vào tất cả các buổi sáng
- Tìm kiếm việc làm thêm vào khung giờ chiều – tối
- Trấn an tinh thần của ba mẹ đang lo lắng về tình trạng thất nghiệp của con

Câu chuyện trên đây có thật từ một bạn sinh viên đã nỗ lực tìm kiếm giải pháp để giải quyết vấn đề của mình. Hạn chế tiếng Anh là một thực trạng không hiếm trong bối cảnh chung của xã hội, cũng như trong sinh viên hiện nay. Thế nhưng, có thể cùng chung một thực trạng nhưng vấn đề của chúng ta lại khác nhau với từng mức độ phức tạp khác nhau. Thẳng thắn và nghiêm túc nhìn nhận, chấp nhận vấn đề của bản thân là một điều nên làm. Từ đó, tìm kiếm giải pháp phù hợp. Thử nghiệm cho đến khi tìm được con đường phù hợp nhất để giải quyết khó khăn.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Theo Báo cáo “Tương lai nghề nghiệp” của Diễn đàn Kinh tế thế giới được tổ chức vào tháng 9/2018 tại Hà Nội vừa công bố, những kỹ năng sẽ ngày càng quan trọng hơn trong 5 năm tới đối với thị trường lao động bao gồm 10 nội dung sau đây:

- 1) Analytical thinking & innovation: tư duy phân tích và sáng tạo.
- 2) Active learning & learning strategies: học chủ động và có chiến lược.
- 3) Creativity, originality and initiative: sáng tạo, tự xây dựng ý tưởng phát kiến.
- 4) Technology design and programming: thiết kế và lập trình công nghệ.
- 5) Critical thinking & analysis: tư duy phản biện và phân tích
- 6) Complex problem solving: khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp.
- 7) Leadership & social influence: Kỹ năng lãnh đạo và tầm ảnh hưởng xã hội.
- 8) Emotional intelligence: trí tuệ cảm xúc.
- 9) Reasoning, problem – solving and ideation: lập luận, giải quyết vấn đề và tạo ra ý tưởng mới dựa trên việc thấu hiểu vấn đề.
- 10) System analysis and evaluation: phân tích và đánh giá hệ thống.

Tại đây, các chuyên gia cũng khẳng định, tuy cần thiết nhưng đây cũng chính là năng lực hạn chế nhất của người trẻ và chắc chắn phải cải thiện.

TÓM TẮT

Ở chương 1, chúng ta có thể tóm tắt những nội dung căn bản xoay quanh lý giải vấn đề là gì. Từ một thực trạng chung, để phát hiện ra được một vấn đề, chúng ta cần đối chiếu với những mong đợi, nhu cầu cải thiện của bản thân trước sự việc, hiện tượng đó. Có những vấn đề đơn giản, một cách nhanh chóng, con người có thể đưa ra được giải pháp để giải quyết. Nhưng bên cạnh đó là rất nhiều vấn đề phức tạp đòi hỏi chúng ta phải phát hiện, mô tả và phát biểu thực chất vấn đề của chúng ta cần phải giải quyết là gì và sau đó tiến hành một quy trình giải quyết vấn đề sẽ được hướng dẫn ở chương 2. Nội dung chương 1 cũng phân tích rõ về tầm quan trọng của kỹ năng giải quyết vấn đề và tính chất cần thiết của nó đối với sinh viên trước những yêu cầu của xã hội phát triển.

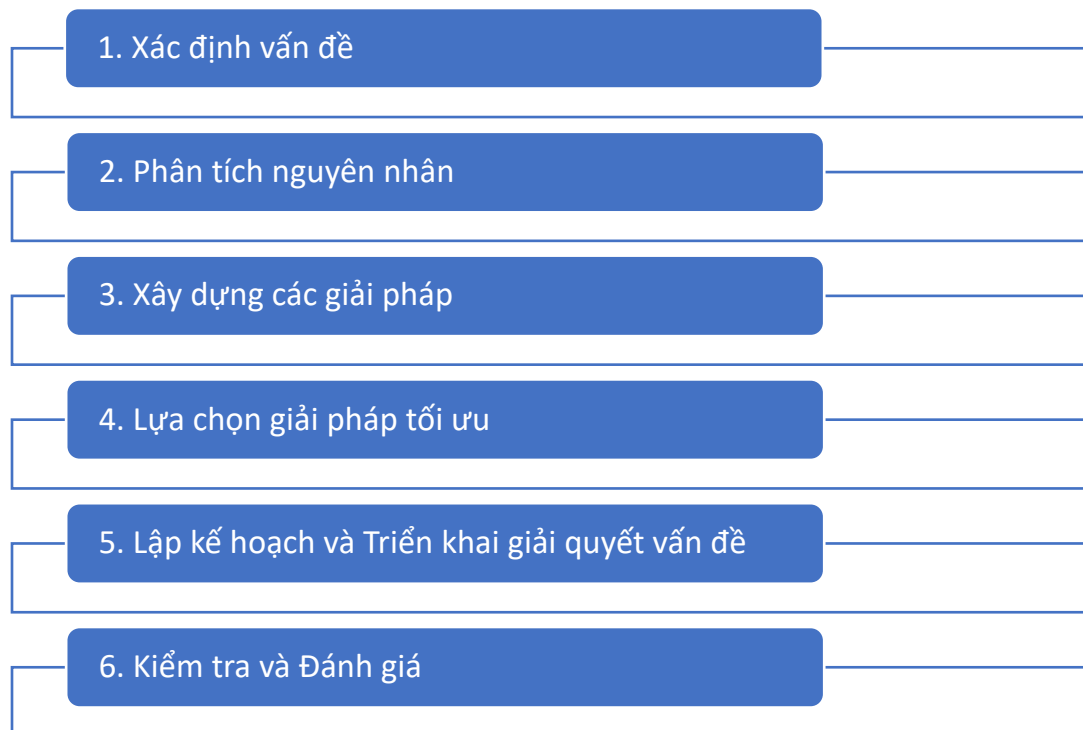
BÀI TẬP

1. Hãy mô tả một thực trạng đang xảy ra tại địa phương mà bạn quan tâm và mong muốn được cải thiện. Từ đó, phát hiện những vấn đề có thể sẽ được giải quyết.
2. Hãy liệt kê một số vấn đề của bản thân bạn, liên quan đến học tập, làm việc, các mối quan hệ, sự phát triển cá nhân. Chia sẻ những điều này với bạn cùng nhóm.
3. Phân tích và đánh giá ý nghĩa của kỹ năng giải quyết vấn đề đối với sinh viên nói chung. Liên hệ với một trường hợp điển hình mà bạn biết để làm rõ bài học mà bạn kết luận được từ thực tiễn.

CHƯƠNG 2: QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

1. Quy trình giải quyết vấn đề

Đối với những vấn đề đơn giản chúng ta thường có ngay giải pháp, tuy nhiên đối với những vấn đề phức tạp chúng ta cần dành nhiều thời gian hơn để suy xét và phân tích. Quy trình giải quyết vấn đề gồm 6 bước là một trong những công cụ hữu ích để chúng ta giải quyết những vấn đề mang tính chất phức tạp.



Bước 1: Xác định vấn đề

Xác định vấn đề là bước quan trọng nhất của một quy trình giải quyết vấn đề. Trong nhiều trường hợp không xác định điều thật sự là vấn đề, chúng ta mất thời gian và công sức cho những bước tiếp theo nhưng không giải quyết được vấn đề. Tuy nhiên, trong cuộc sống,

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

những trải nghiệm (trong trường hợp phải thử nghiệm nhiều lần) sẽ chúng ta trưởng thành và có được những bài học lớn trong công việc và cuộc sống.

Vào thế kỷ XX, nhà bác học Vật Lý Albert Einstein đã đánh giá cao tầm quan trọng của việc xác định vấn đề như sau “ Nếu có một giờ để cứu thế giới, thì sẽ phải dùng 55 phút để xác định vấn đề và chỉ dành 5 phút để tìm giải pháp”. Vì vậy, để xác định đúng bản chất vấn đề, bản thân người giải quyết nên đặt ra nhiều câu hỏi liên quan đến vấn đề, định dạng 5W1H là một gợi ý:

- What? Việc gì đã xảy ra? Gây những thuận lợi, bất lợi gì? Có liên quan đến sự việc gì?...
- When? Vấn đề đã xảy ra vào thời gian nào? Thời điểm đó có liên quan gì đến một thời gian nào khác?...
- Where? Vấn đề xảy ra ở đâu? Trước đây đã từng xảy ra vấn đề này ở một địa điểm khác không?
- Who? Ai là người liên quan đến vấn đề? Nhóm hay cá nhân liên quan có những khả năng gì để giải quyết vấn đề?
- Why? Tại sao vấn đề lại xảy ra? Tại sao vấn đề lại xảy ra vào thời gian, địa điểm đó? ...
- How? Vấn đề đã xảy ra như thế nào? Bằng cách nào mà vấn đề diễn ra?

Hãy xem xét tình huống thông qua bức ảnh dưới đây.



Vấn đề ở đây là gì? Ta có thể thấy rằng cách nhìn nhận, xác định vấn đề sẽ dẫn đến cách giải quyết hoàn toàn khác nhau. Vấn đề là gì sẽ định hướng giải quyết tương ứng:

- **Vấn đề: “Đây là con gì vậy?”**
→ Giải pháp: Đến gần để tìm hiểu xem nó là con gì.
- **Vấn đề: “Ai đã dẫn con rắn đến đây?”**
→ Giải pháp: Ai dẫn rắn đến thì phải đuổi rắn đi, không liên quan đến tôi.
- **Vấn đề: “Làm thế nào để đuổi con rắn khỏi đây?”**
→ Giải pháp: Cùng tìm cách đuổi rắn ra khỏi đây

Vấn đề lớn nhất mà chúng ta thường gặp phải chính là không biết mình đang thực sự phải đối mặt với vấn đề gì chứ không phải là giải quyết như thế nào. Vì vậy, xác định đúng vấn đề là yếu tố căn bản để có giải pháp giải quyết hợp lý, hữu hiệu. Muốn vậy cần tránh nhìn nhận vấn đề một chiều chỉ dựa theo ý muốn chủ quan của mình mà cần xem xét, hình dung vấn đề theo nhiều cách, từ những góc nhìn khác nhau; phân tích những vấn đề

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

phức tạp thành nhiều hợp phần; tìm mối quan hệ giữa những sự việc khác nhau cũng như những điểm giống nhau từ những sự việc khác nhau.

Trở lại tình huống của bạn sinh viên A. với khó khăn trong việc học tiếng Anh, dẫn đến không xin được việc làm nói trên, A. đã đặt ra rất nhiều câu hỏi cho bản thân cũng như từ nhiều người khác nhau để tự xác định vấn đề của mình là cải thiện việc phát âm và tăng cường phản xạ giao tiếp,... Ngoài ra A. cũng phải nghiên cứu, đọc và tìm hiểu nhiều tài liệu, tham khảo các ý kiến của người có kinh nghiệm, các diễn đàn uy tín trên internet và mạng xã hội, ...

Một kỹ thuật khác chúng ta có thể áp dụng để xác định vấn đề là đặt những câu hỏi tại sao. Sakichi Toyoda, một trong những cha đẻ của nền công nghiệp Nhật Bản đã phát triển kỹ thuật 5 câu hỏi tại sao (5 Whys) và áp dụng ở các nhà máy của Toyota từ năm 1930 và sau đó trở nên phổ biến vào những năm 1970.

Ví dụ: Việc học của bạn sa sút vì bạn mệt mỏi, dẫn đến mất tập trung trong lớp.

1. Tại sao bạn mệt mỏi, mất tập trung
→ Vì tôi buồn ngủ
2. Tại sao bạn buồn ngủ
→ Vì tôi ngủ khá ít, ngủ không đủ giấc vào ban đêm
3. Tại sao bạn ngủ không đủ giấc
→ Vì tôi làm bài tập rất trễ
4. Tại sao bạn làm bài tập trễ
→ Vì tôi thấy nó khó và rất chán khi phải làm bài tập
5. Tại sao bạn cảm thấy chán khi làm bài tập
→ Vì tôi không thích ngành học này, nó quá khó với tôi

Đến lúc này, bạn có thể xem xét đây là vấn đề thật sự, về việc đã chọn đúng ngành nghề cho mình không, mặc dù biểu hiện là bạn mệt mỏi do thiếu ngủ.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Hoặc trong một diễn biến khác, doanh thu mặt hàng nước trái cây giải khát giảm sút.

1. Tại sao doanh thu nước trái cây giảm sút
→ Vì xuất hiện đối thủ mạnh với mặt hàng nước uống cùng loại
2. Tại sao họ là đối thủ mạnh
→ Họ đổ tiền đầu tư truyền thông rất tốt
3. Tại sao họ làm truyền thông quảng cáo tốt
→ Họ thuê một công ty quảng cáo để làm truyền thông
4. Tại sao họ thuê công ty quảng cáo
→ Vì ở đó có đội ngũ chuyên nghiệp để xây dựng các dự án marketing
5. Tại sao nhân viên marketing của công ty chúng ta không thực hiện được như vậy?
→ Vì nhân viên marketing đang phải thực hiện công việc của bộ phận kinh doanh.

Như vậy, nếu chỉ xem xét một biểu hiện “doanh số bán hàng giảm sút” và tập trung đầu tư bán hàng thì chúng ta sẽ chưa thể giải quyết được vấn đề trọn vẹn. Những câu hỏi tại sao được đặt ra giúp chúng ta xác định được vấn đề thật sự là gì, không phải là thực trạng đang diễn ra mà thôi. Xây dựng những kỹ năng sau đây giúp xác định vấn đề bằng các hình thức nói trên:

- Kỹ năng đặt câu hỏi
- Kỹ năng lắng nghe tích cực, không phán xét
- Không áp đặt suy nghĩ của bản thân để nhìn nhận một vấn đề
- Kỹ năng phân tích, tổng hợp nhiều nguồn tài liệu để xác định vấn đề.
- Không đổ lỗi, gây hạn chế tính khách quan trong xác định vấn đề.
- Thừa nhận vấn đề

THAM KHẢO - CÁC PHƯƠNG PHÁP CẢI THIỆN VIỆC XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

Đây là bước chính trong giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Các nhà nghiên cứu cho rằng thông thường người ta xác định vấn đề bằng cách liên hệ với những vấn đề họ đã gặp. Một vấn đề mới có thể không giống một vấn đề cũ, do đó việc xác định nó trong mỗi

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

quan hệ với vấn đề cũ có thể làm cho việc giải quyết vấn đề không chính xác. Sau đây là một số kỹ thuật giúp xác định vấn đề một cách chính xác.

- **Làm những cái xa lạ trở nên quen thuộc và làm những cái quen thuộc trở thành xa lạ**

Đây là kỹ thuật phân tích những điều xa lạ trong mối quan hệ với những cái quen thuộc, điều đó có thể làm xuất hiện những cái nhìn mới lạ.

Đầu tiên làm cho những cái xa lạ trở thành quen thuộc. Sau đó cố gắng làm cho định nghĩa mờ nhạt, méo mó, và hoán vị theo một cách khác (làm cho những vấn đề quen thuộc trở thành xa lạ).

Ví dụ, bạn muốn xác định vấn đề "tại sao nhóm của bạn ít có không khí vui nhộn" Bạn có thể đặt các câu hỏi: Bạn nhớ cái gì? Bạn cảm thấy nó như thế nào? Nó tương tự như cái gì? Nó không tương tự cái gì? Ví dụ vấn đề bạn nhớ đến là một cái chốt cửa hen rí. Điều đó làm bạn nhớ đến cảm giác khi bạn đến bệnh viện. Điều đó tương tự như việc bạn đóng cửa sau khi chơi bóng rổ. Việc phân tích vấn đề một cách ẩn dụ hoặc sử dụng phép loại suy giúp bạn nhận diện các thuộc tính của vấn đề mà nó chưa xuất hiện trước đây. Do đó có thể làm nảy sinh ý tưởng mới.

Một số kỹ thuật trợ giúp cho việc sử dụng phép loại suy: tính đến những hoạt động trong khi loại suy (việc lái xe, nấu ăn), những thứ có thể nhìn thấy (ngôi sao, trận đá bóng, bản đồ), gắn với các thứ quen thuộc như gia đình, nụ hôn, tạo những mối quan hệ với những cái không tương tự.

Có 4 loại loại suy: loại suy cá nhân (cá nhân tự nhận diện vấn đề bằng khả năng cá nhân của mình), loại suy trực tiếp (cá nhân sử dụng các công cụ, kỹ thuật để nhận diện vấn đề), loại suy bằng biểu tượng (sử dụng hình ảnh, sơ đồ, biểu đồ), loại suy tương tượng.

- **Trau chuốt định nghĩa**

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Đó là cách thức mở rộng, hiệu chỉnh định nghĩa. Một cách thức cải tiến bản thân là tập hợp ít nhất 2 phương án giả thiết cho mọi vấn đề. Ít nhất 2 khái niệm đáng tin cậy cho vấn đề. Chúng ta có thể thay các câu hỏi: vấn đề là gì? Ý nghĩa của nó là gì? Kết quả của nó là gì? Bằng các câu hỏi: Những vấn đề là gì? Ý nghĩa của chúng là gì? Các kết quả chúng là gì?

Một cách thức khác là sử dụng một danh sách các câu hỏi. Nó cung cấp một danh sách các câu hỏi để giúp các cá nhân suy nghĩ các phương án. Có một số câu hỏi chúng ta có thể sử dụng là:

- 1. Có gì thêm nữa không?*
- 2. Điều trái lại có đúng không?*
- 3. Vấn đề có chung, tổng quát quá không ?*
- 4. Có thể bắt đầu bằng cách khác không?*
- 5. Người nào có thể nhìn nó một cách khác? 6. Kinh nghiệm trong quá khứ như thế nào?*

Thử suy nghĩ về một vấn đề mà bạn có kinh nghiệm. Đầu tiên xác định vấn đề bằng cách thông thường bạn thường gặp. Sau đó, thử trả lời 6 câu hỏi trên.

- **Lật ngược lại định nghĩa**

Trong nhiều năm, một nhà kinh doanh nhỏ vay một chủ nợ một món nợ lớn. Theo tin đồn, người cho vay có liên quan đến một tổ chức tội phạm. Trong khi đó việc kinh doanh của ông ta đang gặp khó khăn, ông ta không thể trả nợ được. Tuy nhiên, người cho vay tập trung mối quan tâm vào người con gái của nhà kinh doanh, bằng một cách thức nham hiểm, người cho vay quyết định đạt được cô con gái hơn là vụ làm ăn nhỏ bé.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Gã cho vay bèn tổ chức một cuộc cá cược. Hắn bỏ một viên đá trắng và một viên đá đen vào trong túi. Nếu cô gái lấy được viên đá trắng, cô sẽ trở thành vợ hắn và ông chủ kinh doanh phải trả đủ số nợ. Ngược lại, nếu cô lấy được viên đá đen cô gái sẽ ở lại với cha và món nợ cũng được xoá sạch. Nếu cô không chấp nhận các phương án đặt ra thì món nợ của cô sẽ phải trả ngay lập tức.

Nhà kinh doanh chấp nhận điều khoản. Khi người cho vay bỏ 2 viên đá vào túi, cô gái đã liếc thấy đó là 2 viên đá trắng.

Bạn nên khuyên cô gái làm gì?

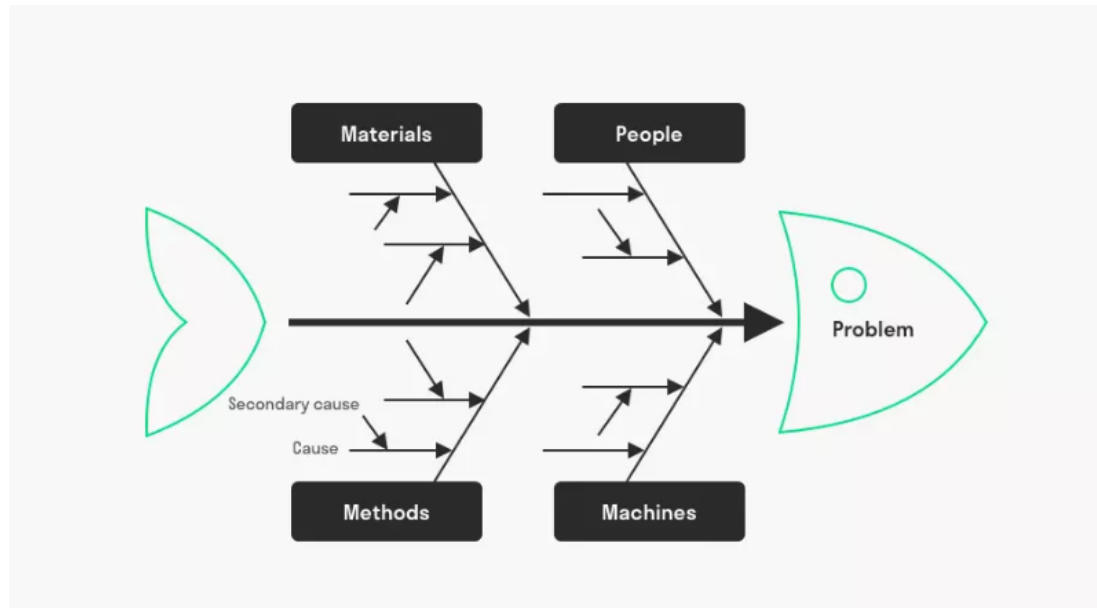
(Nguồn “Phát triển kỹ năng quản trị” – TS. Nguyễn Quốc Tuấn và Ths. Nguyễn Thị Loan)

Bước 2: Phân tích nguyên nhân

Đây là giai đoạn chúng ta cần thu thập thông tin để trả lời câu hỏi những nguyên nhân nào dẫn đến vấn đề. Khi thu thập thông tin, chúng ta cần đảm bảo những nguyên tắc sau đây:

- Thu thập càng nhiều thông tin càng tốt
- Không phân tích tính đúng/ sai, thật/ không thật của nguyên nhân vào thời điểm này, để đảm bảo thu thập thông tin về nguyên nhân của vấn đề trên diện rộng.
- Áp dụng công cụ tư duy để nắm bắt nguyên nhân của vấn đề một cách có hệ thống và đầy đủ.

Phương pháp biểu đồ xương cá (Fishbone Diagram) do ông Kaoru Ishikawa đưa ra và sau đó được ứng dụng vào các quy trình quản trị tại Nhật Bản từ những năm 1960. Đây là biểu đồ nguyên nhân – kết quả nhằm nhận diện những nguyên nhân của vấn đề và đưa ra giải pháp trong quản lý, lãnh đạo. Sử dụng sơ đồ xương cá giúp chúng ta nhìn nhận được tổng thể vấn đề trong mối quan hệ nhân – quả, được thể hiện như hình vẽ dưới đây:

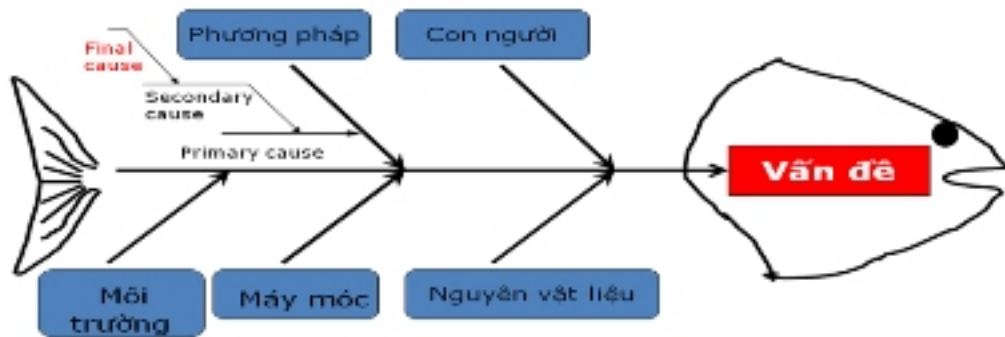


Mục đích của việc tạo biểu đồ xương cá:

- Truy tìm các yếu tố, nguyên nhân của vấn đề từ gốc đến ngọn một cách có thứ tự, và không bỏ sót.
- Giúp tìm kiếm dễ dàng các nguyên nhân quan trọng để tiến hành cải thiện vấn đề.

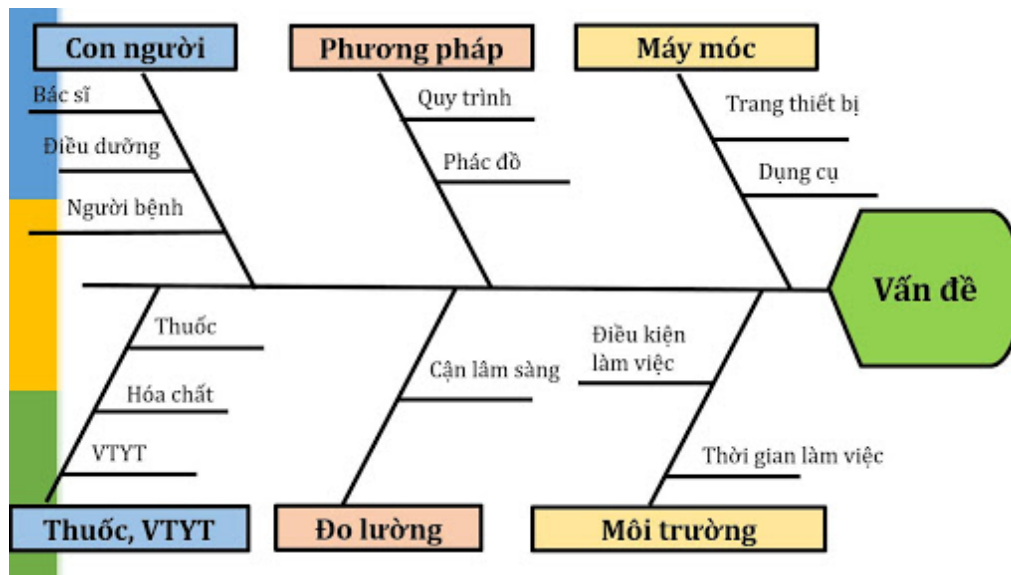
Chúng ta cần thực hiện những bước sau đây trên hệ thống của biểu đồ xương cá để đạt được tổng thể của bức tranh vấn đề mà bạn cần giải quyết:

- **Bước 1: Đầu cá – nêu tên vấn đề.** Tên vấn đề cần được chúng ta phát biểu súc tích, thể hiện được bản chất vấn đề, mong đợi giải quyết vấn đề, cũng xác định được vai trò, vị trí của người giải quyết vấn đề
- **Bước 2: Xương cá – Thể hiện các nguyên nhân của vấn đề.** Từ trục “xương sống”, vẽ các nhánh “xương” – đại diện cho từng nhân tố, yếu tố chính gây ra vấn đề. Trên bề mặt phẳng của tờ giấy, chúng ta có thể vẽ càng nhiều càng tốt các “xương sườn” này để thể hiện toàn bộ, đầy đủ nguyên nhân của vấn đề, như hình ảnh minh họa dưới đây:



- **Bước 3: Xương nhánh – Thể hiện các nguyên nhân chi tiết**, phụ thuộc vào trục “xương sườn” – là các nhân tố, yếu tố lớn. Sử dụng kỹ thuật tư duy công não (brainstorming) để chỉ ra nhiều nhánh nguyên nhân trực tiếp của vấn đề

Ví dụ:



Khi áp dụng, bạn hãy chú ý phải linh hoạt trong việc sử dụng xương nguyên nhân chính, thông thường các nguyên nhân chính có thể được xác định theo 5M (trong sản xuất) hoặc

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

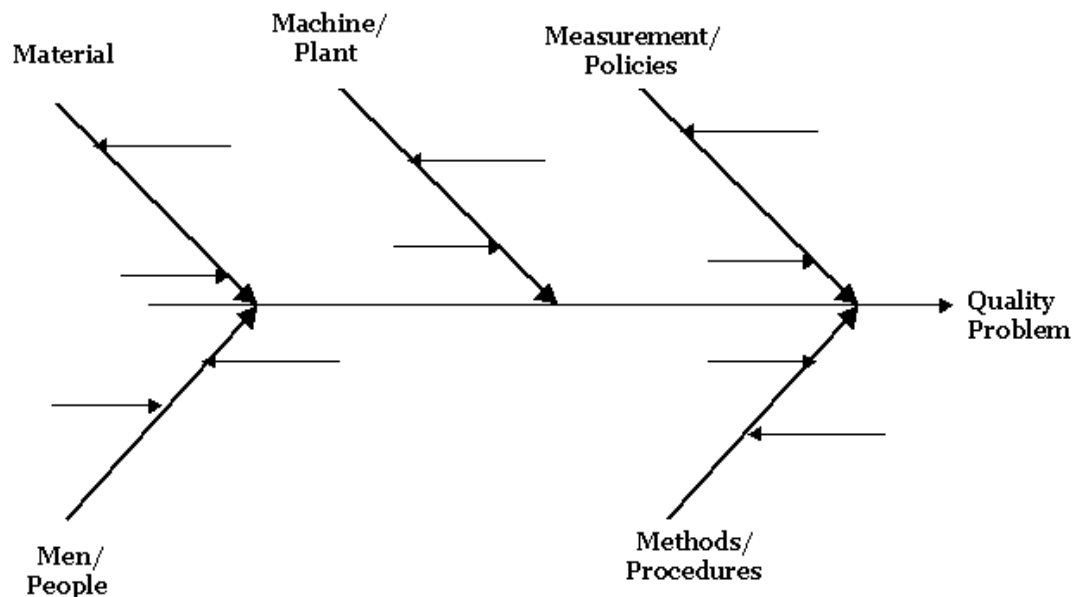
5P (trong dịch vụ). Trong cả hai quá trình này, môi trường và đo lường cũng thường được sử dụng.

5M trong sản xuất:

Mô hình này đầu tiên được áp dụng trong lĩnh vực quản trị sản xuất. Các nguyên nhân gây ra hậu quả thường được phân chia thành 5 nhóm yếu tố cơ bản xuất hiện trong bất kỳ hoạt động sản xuất nào của doanh nghiệp:

1. Nhân lực
2. Nguyên vật liệu
3. Máy móc, phương tiện, ...
4. Phương pháp, thủ tục thực hiện
5. Cách thức đo lường, chính sách, ...

Ta hoàn toàn có thể áp dụng mô hình phân chia 5M này để áp dụng cả những lĩnh vực bên ngoài hoạt động sản xuất.

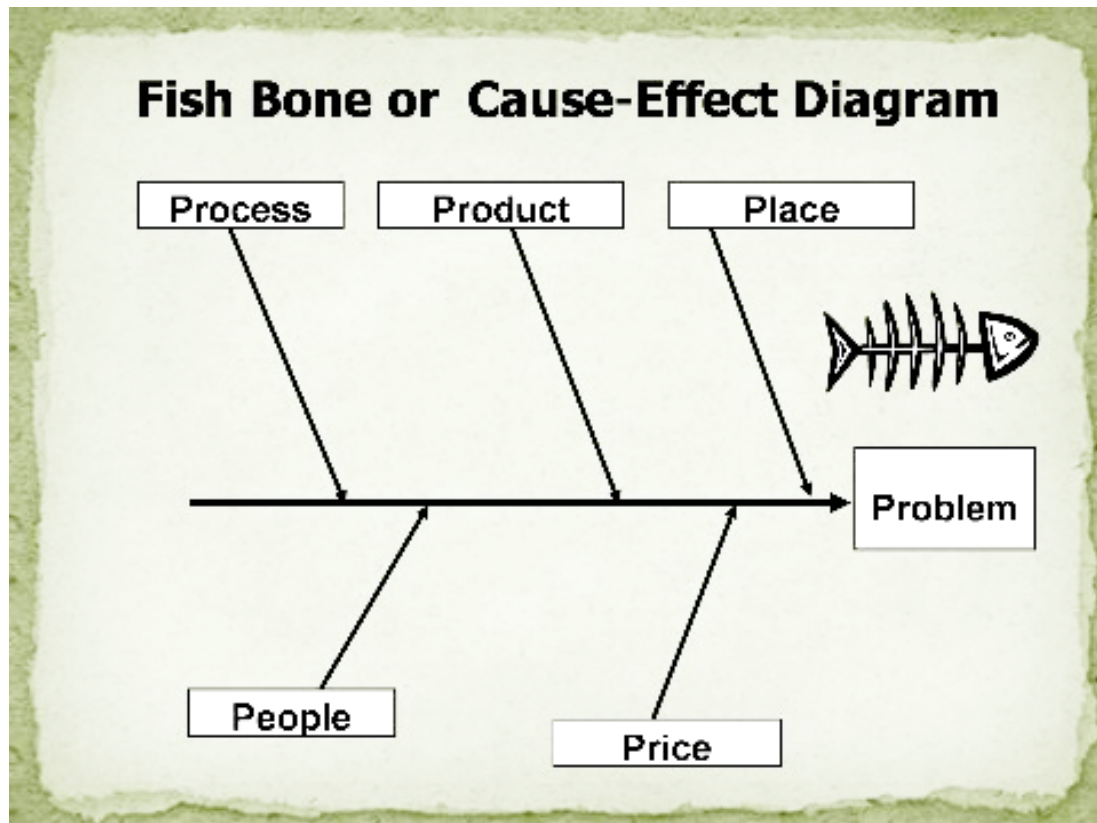


5P trong dịch vụ:

Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, để tìm kiếm nguyên nhân gây nên vấn đề một cách có hệ thống, các nguyên nhân cũng được phân loại thành 5 lĩnh vực sau:

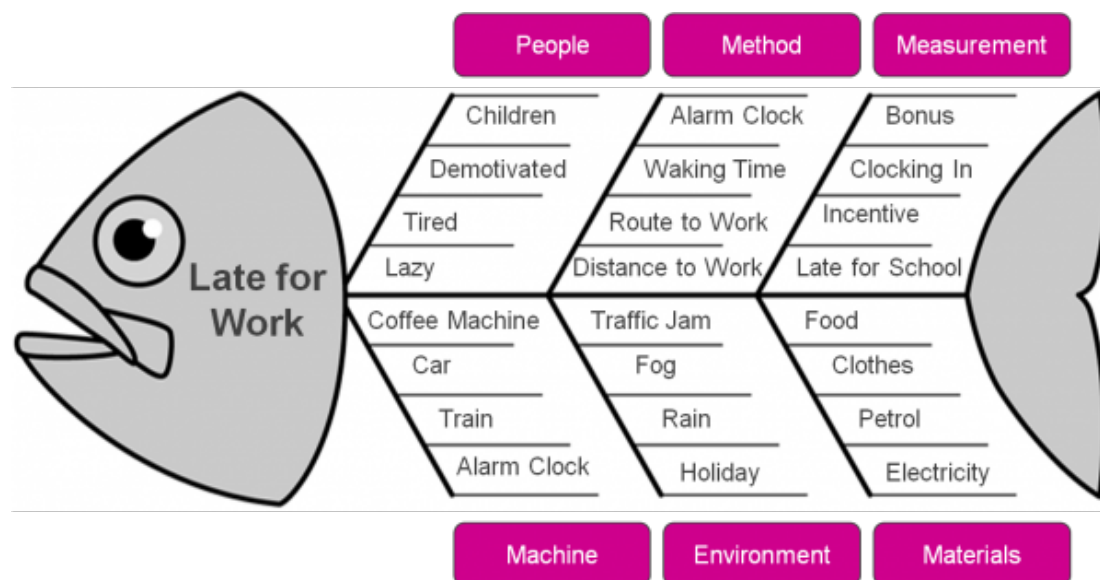
Kỹ năng Giải quyết vấn đề

1. Sản phẩm
2. Giá cả
3. Phân phối
4. Quy trình
5. Con người



Kết hợp linh hoạt:

Ta có thể kết hợp cả 2 mô hình 5M và 5P ở trên để hình thành một mô hình kết hợp giúp ta dễ dàng hệ thống hóa các nguyên nhân có thể gây ra vấn đề đang gặp, mà trong hình dưới đây là những nguyên nhân có thể có dẫn đến vấn đề “đi làm muộn”.



Khi triển khai “biểu đồ xương cá” này, chúng ta có thể hoàn toàn kết hợp được phương pháp “5 Tại Sao” để thực hiện truy tìm một nguyên nhân cốt lõi trên một nhánh xương cá một cách rất hiệu quả. Một lần nữa bạn cần lưu ý là cần kết hợp các phương pháp khác nhau để có thể tận dụng được những thế mạnh của từng phương pháp nhằm có thể giúp bạn nhìn được vấn đề một cách toàn diện nhất.

Bước 3: Xây dựng các giải pháp

Tiếp tục sử dụng kỹ thuật công não để xây dựng các giải pháp từ việc theo dõi các nguyên nhân đã liệt kê ở giai đoạn trước đó. Đối với các vấn đề cá nhân, chúng ta cần khách quan, tự tin thể hiện tất cả những ý tưởng về giải pháp liên quan đến vấn đề. Đối với các vấn đề nhóm, người trưởng nhóm phải thể hiện được kỹ năng làm việc nhóm để các thành viên đều có cơ hội cũng như trách nhiệm trình bày những ý tưởng về giải quyết vấn đề. Trong giai đoạn này, bất kỳ định kiến, sự áp đặt cũng sẽ cản trở chúng ta có được những giải pháp cho vấn đề cần giải quyết.

Đặc biệt với trường hợp làm việc nhóm, bất kỳ giải pháp nào mà từng thành viên có thể nghĩ ra đều phải được tôn trọng và ghi chép lại. Vào lúc này, cùng với kỹ thuật công não,

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

người trưởng nhóm cần phải giữ thái độ bình tĩnh và kiểm soát bầu không khí của nhóm, tránh tuyệt đối những lời bình luận vội vàng về tình khả thi của giải pháp do một ai đó đưa ra, hoặc những định kiến giữa các thành viên trong nhóm.

Nhà hoá học, giáo dục học nổi tiếng người Mỹ Linus Carl Pauling (1901 – 1994) từng nói “Cách tốt nhất để có được một ý tưởng tốt là bạn phải có thật nhiều ý tưởng”. Đối với giai đoạn xây dựng giải pháp để giải quyết vấn đề, nhiệm vụ của chúng ta là có thật nhiều giải pháp, tương ứng với hệ thống nguyên nhân đã được phân tích trước đó. Nếu bạn là người đang giải quyết vấn đề của mình hay là một thành viên của nhóm, bạn cần lưu ý những điều sau đây:

- Khuyến khích bản thân và người khác sáng tạo, nghĩ về những điều mới.
- Không phê bình, đánh giá, mà chỉ ghi nhận và lưu lại các ý tưởng.
- Không lãng phí bất kỳ nguồn trí lực nào của các thành viên mà cần đảm bảo ai cũng có lượt để trình bày quan điểm, cũng như đưa ra các giải pháp.

Trong giai đoạn này, ta cần chú ý là phải xác định rõ những đặc điểm cần có của giải pháp:

- Mục tiêu mong muốn là gì?
- Những mục tiêu tối thiểu nào cần phải đạt được?
- Những điều kiện nào của giải pháp cần phải được đáp ứng

Tại thời điểm này, những người tham gia giải quyết vấn đề nên bình tĩnh, hạn chế phê bình, hoặc đánh giá các ý tưởng, giải pháp và vận dụng những cách thức tư duy sau:

Suy nghĩ sáng tạo khi lựa chọn đưa ra các giải pháp

Đề sáng tạo, cần gạt bỏ những định kiến, những kiến thức lỗi thời, cách tư duy theo lối mòn và hành động theo thói quen, rút ra bài học từ những thất bại của bản thân và người khác, tổng hợp nhiều yếu tố để hình thành nên cái mới.

Không có kết quả tốt đẹp nào thu được mà không phải trả một cái giá nhất định nào đó.

Hầu hết các quyết định yếu kém là do không dám chấp nhận trả giá.

Nếu bạn muốn khuyến khích sự sáng tạo và làm phát sinh nhiều giải pháp sáng tạo hơn thì bạn cần phải sẵn sàng thỏa được 4 tiêu chí sau. Đó là :

- Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến

Hãy xử lý mỗi vấn đề như là một vấn đề mới và khác nhau. Bạn đừng đơn giản áp dụng những giải pháp đã có cho bất cứ một vấn đề nào mới nảy sinh.

Hãy sẵn sàng lắng nghe các ý kiến khác nhau, cho dù những ý kiến này có vẻ kỳ quái.

Một số trong đa số các quyết định có tính chất cải tiến và tác động mạnh đã xuất phát từ những “hạt giống” như thế.

- Chấp nhận rủi ro

Nhiều người trong chúng ta không phát biểu vì chúng ta không muốn cảm thấy ngượng trước người khác. Một số nhà quản trị hiện nay còn làm trầm trọng hơn những cảm giác này bằng cách chế giễu những đề nghị của nhân viên. Điều này đã ngăn cản nhân viên đóng góp ý kiến.

Đừng để một việc chưa bao giờ được thực hiện trước đó ngăn cản bạn thử sử dụng nó.

Bạn phải chuẩn bị ý tưởng chịu thất bại, và xem thất bại như một bài học kinh nghiệm. Mức độ rủi ro phải được tính toán liên quan tới lợi, hại và kết quả có thể có đối với tổ chức và đối với bạn.

- Kêu gọi người khác tham gia

Chúng ta thường trở nên quá quen thuộc với các vấn đề của mình nên không thể nhìn xa hơn một số ranh giới nào đó. Do đó việc kêu gọi người khác tham gia sẽ mang lại những quan điểm hoàn toàn mới lạ, giúp ta nhìn nhận sự việc theo nhiều góc độ khác

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

nhau. Hơn nữa, lời cuốn người khác thường giúp loại trừ những rủi ro của cách suy nghĩ theo nhóm.

- Chấp nhận phê bình

Bạn nên khuyến khích gợi ý càng nhiều phương án càng tốt trước khi bạn đánh giá tính đúng đắn của các phương án. Nếu bạn đánh giá quá nhanh bạn sẽ làm nản lòng những đóng góp có tính chất cởi mở và gặp nguy cơ bỏ lỡ các giải pháp mang tính sáng tạo.

Động Não và tận dụng tư duy của người khác

Sử dụng các phương pháp động não, để khuyến khích những ý kiến bất ngờ, ngộ nghĩnh, thậm chí những ý tưởng bị coi là điên rồ ở người khác:

- Yêu cầu mỗi thành viên trong nhóm tham gia đóng góp ý tưởng, sáng kiến, giải pháp một cách rõ ràng.
- Liệt kê mọi ý tưởng, sáng kiến, giải pháp được nêu ra, thậm chí ngay cả khi nó lặp lại đề nghị trước đây...
- Ghi lại ý tưởng, sáng kiến, giải pháp làm cho mọi người dễ đọc hơn.
- Thường xuyên khuyến khích những người tham gia đóng góp thêm nhiều ý kiến hơn, khi chúng có vẻ “sắp cạn”.
- Bảo đảm rằng trước khi bạn dừng, mọi ý kiến đều được thông báo đầy đủ. Bạn thậm chí có thể nói: “Chúng ta hãy lấy thêm một ý kiến nữa từ mọi người”.
- Khuyến khích những ý kiến ngờ nghệch, ngộ nghĩnh và thậm chí nhìn bề ngoài có vẻ là “điên rồ” đi chăng nữa. Những đề nghị này thường có thể có tính chất sáng tạo và cuối cùng thích hợp với thực tế. Phương thức động não nên mang tính hài hước.
- Là trưởng nhóm, bạn hãy đóng góp và ghi lại ý kiến riêng của bạn. Điều này có thực hiện để truyền sinh lực cho nhóm khi nhóm bị đình trệ.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Khuyến khích những người tham gia phát triển và thêm vào những ý kiến đã được ghi nhận. Điều này không nên bao gồm việc phê bình hoặc đánh giá những ý kiến dù dưới hình thức nào.
- Không ai phải đánh giá ý kiến của mình trong giai đoạn động não. Dù điều này có xảy ra theo cách tích cực hoặc tiêu cực thì bạn cũng nên bỏ qua và hỏi “kẻ phạm lỗi” trên những ý kiến khác, và bằng cách ấy, chuyển sự tham gia thành sự đóng góp tích cực.

Bước 4: Lựa chọn giải pháp tối ưu

Sau khi đã có rất nhiều giải pháp được liệt kê ở giai đoạn trước đó mà không có bất kỳ phán xét gì, thì ở giai đoạn này – lựa chọn giải pháp tối ưu, sẽ đòi hỏi chúng ta cần tư duy đánh giá, phân tích và sàng lọc. Để đạt được điều này, xây dựng các tiêu chí đánh giá là điều cần thiết. Với nhiều lĩnh vực, các vấn đề có thể có những tiêu chí khác nhau, tuy nhiên, cách phân loại sau đây khá thông dụng cho nhiều trường hợp.

- Lợi ích
- Nguồn lực
- Thời gian
- Tính khả thi
- Rủi ro
- Đạo đức

Những tiêu chí này sẽ là cơ sở để đánh giá, so sánh và đối chiếu các giải pháp, ví dụ ma trận sau đây:

	Tiêu chí 1 (%)	Tiêu chí 2	Tiêu chí 3	Tổng cộng
Lựa chọn A				
Lựa chọn B				
Lựa chọn C				

Lựa chọn D				
...				

Sau khi tổng hợp ma trận, chúng ta có thể xác định được giải pháp tối ưu cho vấn đề đang cần được giải quyết, bắt đầu triển khai hành động, đặc biệt là vượt qua những trở ngại để quyết định. Vượt qua trở ngại thật là khó khăn, nhưng lại đem đến cảm giác hài lòng rất tuyệt vời. Dưới đây là bốn cách giúp bạn nhận diện và xử lý những trở ngại khắc nghiệt và bất ngờ nhất. Nếu như việc đạt được các mục tiêu là dễ dàng, thì mọi người đã có thể làm được điều đó một cách nhanh chóng và không chút khó khăn. Ngay cả khi tầm nhìn của bạn đã rõ ràng và bạn có thể đọc được số phận một cách chi tiết, thì vẫn luôn có những trở ngại trên đường.

Trước tiên, có 3 loại rào cản sau cần chú ý:

- **Rào cản bên ngoài:** Đây là những rào cản ngoài tầm kiểm soát của bạn như nền kinh tế, thiên tai, hạn chế về thể chất và bối cảnh chính trị.
- **Rào cản bên trong:** Những rào cản này nhìn chung chỉ là các vấn đề nhất thời nhưng bạn có thể trực tiếp kiểm soát chúng như các khoản nợ, dòng tiền mặt, sự sẵn có thời gian, tài năng hoặc kỹ năng cần có.
- **Rào cản do thói quen:** Những rào cản này phản ánh cách mọi người bắt đầu theo cách của họ. Chúng chỉ có thể bị xóa đi nếu họ thay đổi hành vi.

Dưới đây là bốn cách giúp bạn nhận diện và xử lý những trở ngại khắc nghiệt và bất ngờ nhất. Nếu như việc đạt được các mục tiêu là dễ dàng, thì mọi người đã có thể làm được điều đó một cách nhanh chóng và không chút khó khăn. Ngay cả khi tầm nhìn của bạn đã rõ ràng và bạn có thể đọc được số phận một cách chi tiết, thì vẫn luôn có những trở ngại trên đường. Để vượt qua các cản trở, những người giải quyết vấn đề cần thực hiện các chiến thuật sau:

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- **Làm rõ vấn đề:** Bạn phải thật sự rõ ràng ngay từ trong suy nghĩ của riêng bạn về việc cần phải làm. Hãy chắc chắn rằng, bạn biết chính xác bạn sẽ đi về đâu trước khi bạn khởi hành.
- **Thiết lập mục tiêu rõ ràng và thời hạn của quá trình thực hiện.** Bởi vì trong quản lý mục tiêu, nhân viên phải biết chính xác điều họ cần đạt được và phải biết ngày hoàn thành nhiệm vụ.
- **Trao đổi thông tin:** Thông tin một cách rõ ràng cho người khác điều phải làm để đạt được quyết định. Nếu nhân viên cùng tham gia vào việc thực hiện quyết định mà không thông hiểu những kết quả mong muốn đạt được và vai trò của họ, thì việc thực hiện sẽ khó có hiệu quả.
- **Sự hỗ trợ:** Bạn hãy chuẩn bị để xin được hỗ trợ về kinh nghiệm và tư vấn của người khác ngay từ khi bạn dự kiến làm thế nào để thực hiện một quyết định. Đừng nghĩ rằng bạn đã có sẵn tất cả các câu trả lời.
- **Chấp nhận rủi ro:** Hãy chuẩn bị chấp nhận rủi ro có tính toán, để làm cho sự việc xảy ra. Phải nhiệt tình, kiên quyết và sốt sắng khi thực hiện một quyết định. Một quyết định sáng tạo đòi hỏi sự thực hiện phải có tính sáng tạo. Đừng nên áp dụng một qui trình thực hiện duy nhất có tính “tiêu biểu” vào mọi quyết định.

Bước 5: Lập kế hoạch và Triển khai giải quyết vấn đề

Một số lưu ý khi lập kế hoạch và triển khai giải quyết vấn đề như sau:

- Kế hoạch phải được trình bày từng bước và cụ thể, rõ ràng.
- Phải có thời hạn cụ thể cho từng mục công việc.
- Kế hoạch phải liệt kê các nguồn lực hỗ trợ cho việc thực thi giải quyết vấn đề
- Kế hoạch phải thể hiện người chịu trách nhiệm và những người hỗ trợ
- Ngoài ra, kế hoạch nên bao gồm tiên lượng rủi ro và phương án cho những tình huống không mong muốn có thể xảy ra.

Ngoài ra, khi lập kế hoạch thực hiện, cần lưu ý các điểm quan trọng sau:

- **Quan trọng số 1 - thiết lập MỤC TIÊU SMART**

Không có mục tiêu SMART, thì sẽ không có thước đo nào cho sự thành công của 1 kế hoạch. Cho nên dù bản kế hoạch ko mục tiêu đã lập ra thì khi triển khai cũng không có định hướng được cho hành động và thứ tự ưu tiên các vấn đề cần giải quyết.

Không có mục tiêu SMART thì có thể coi như không có kế hoạch.

- **Quan trọng số 2 - Phân bổ NGUỒN LỰC hạn chế**

Nguồn lực luôn luôn bị giới hạn. Không bao giờ chúng ta có đủ thời gian, tiền bạc, và nhân lực cho mọi mục tiêu. Người thành đạt và người kém thành đạt khác nhau nhất ở việc sử dụng nguồn lực hạn chế mà mình có. Sử dụng nguồn lực hiệu quả, vào những vấn đề ưu tiên hợp lý thì sẽ mang lại kết quả cao.

Khi phân bổ nguồn lực, phải trả lời 3 câu hỏi:

1. Chúng ta có gì để thực hiện mục tiêu này?
2. Chúng ta dùng nguồn lực vào những ưu tiên nào?
3. Nếu có biến cố làm hao hụt nguồn lực, thì mục tiêu nào cần được ưu tiên phân bổ?

- **Quan trọng số 3 - Kế hoạch HÀNH ĐỘNG**

Nhiều bản kế hoạch rất chi tiết, rất đẹp về số liệu nhưng không có chương trình HÀNH ĐỘNG thì số liệu chỉ là dự báo mà không bao giờ ra được kết quả thực tế.

Kế hoạch hành động trả lời những câu hỏi:

1. Ai làm? Làm cái gì? Kết quả kỳ vọng ra sao? Bao giờ xong và liên quan đến ai, mục tiêu nào?
 2. Nguồn lực được dùng trong mỗi nhóm hoạt động?
- Nếu hoạt động này không như kỳ vọng thì có phương án bổ sung hoặc thay thế nào?

THAM KHẢO: MÔ HÌNH KINH DOANH CANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)

Mô hình kinh doanh Canvas sau đây như một gợi ý, để thể hiện toàn diện một bố cục kinh doanh gồm 9 trụ cột:

1. Phân khúc khách hàng (Customer Segments)

- Hiểu biết về khách hàng thông qua nhu cầu hiện tại và tương lai của họ
- Liệt kê, sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, bao gồm khách hàng tiềm năng trong tương lai
- Đánh giá khách hàng khác có thể mang lại nhiều lợi ích nếu tập trung vào họ

2. Giải pháp giá trị (Value propositions)

- Bạn muốn giải quyết điều gì thông qua giá trị của sản phẩm hay dịch vụ đó.
- Đây cũng chính là cốt lõi để chúng ta cải thiện vấn đề cho tốt hơn.

3. Kênh phân phối (Channels)

- Xác lập kênh phân phối dựa trên đặc điểm của khách hàng.
- Chú trọng xây dựng kênh phân phối mới để tiếp cận với những khách hàng mới, tiềm năng.

4. Quan hệ khách hàng (Customer Relationships)

- Đầu tư xây dựng quan hệ khách hàng để đạt sự thành công và bền vững
- Phân loại khách hàng cá nhân, công ty hay cộng đồng để tạo dựng mối quan hệ khách hàng trung thành.
- Xây dựng hình ảnh với những khách hàng mới.

5. Dòng doanh thu (Revenue Stream)

- Liệt kê những nguồn doanh thu có được.
- Đánh giá tính bền vững, khả năng phát triển của các nguồn doanh thu.
- Phân tích những hoạt động thuộc về tài chính.

6. Nguồn lực chính (Key Resources)

- Liệt kê nguồn lực rất quan trọng, gồm nguồn lực tài chính, nhân sự, vật lý và trí thức.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- *Nắm được nguồn lực chính giúp chúng ta có ý tưởng rõ ràng về các sản phẩm/ dịch vụ chính thức chúng ta cần để hỗ trợ khách hàng và xác định những nguồn lực không cần thiết, từ đó tiết kiệm chi phí.*

7. Hoạt động chính (Key Activities)






- *Là những hoạt động trọng điểm tạo ra giải pháp, giúp giải quyết vấn đề.*
- *Đánh giá hoạt động chính, cân nhắc sự tác động của hoạt động này rồi quyết định bổ sung hoặc gạt bỏ chúng.*

8. Đối tác chính (Key Partnerships)

- *Xác định đối tác chính và đối tác trong tương lai.*
- *Từ đó, lập kế hoạch xây dựng mối quan hệ với đối tác.*
- *Đánh giá những vấn đề cần được khắc phục từ các mối quan hệ với đối tác.*

9. Cơ cấu chi phí (Cost Structure)

- *Xác định các chi phí để vận hành các hoạt động.*
- *Liên tục cập nhật bởi phụ thuộc vào tính biến động của vấn đề đang cần được giải quyết.*

ĐỐI TÁC CHÍNH 	HOẠT ĐỘNG CHÍNH  NGUỒN LỰC CHÍNH 	GIÁ TRỊ CUNG CẤP CHO KHÁCH HÀNG 	QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  CÁC KÊNH THÔNG TIN & KÊNH PHÂN PHỐI 	PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG 
CƠ CẤU CHI PHÍ 		DÒNG DOANH THU 		

Bước 6: Kiểm tra và Đánh giá

Đến được giai đoạn này, chúng ta đã trải qua một khoảng thời gian đủ cho bước Triển khai kế hoạch diễn ra. Vì vậy, khi đánh giá tính hiệu quả của vấn đề đã được giải quyết hay chưa, chúng ta nên dựa vào hai khía cạnh:

- Một là, kế hoạch đang diễn ra đúng trình tự không? Những kết quả đạt được có như mong đợi không? Có những điều gì tiếp tục cản trở, khó khăn trong kế hoạch?
- Hai là, chúng ta nên đánh giá về tính hiệu quả của toàn bộ quyết định, mang tính tổng thể, như:
 - Công việc diễn ra có điều gì thuận lợi, phát triển?
 - Có những điều gì tiếp tục cản trở, khó khăn trong kế hoạch?
 - Những vấn đề phát sinh nào xảy ra?

Việc thẩm định, đánh giá này cũng chính là cơ hội lý tưởng để xem xét lại cách thức làm việc nhóm, cơ hội khuyến khích, động viên nhân viên tiếp tục thực hiện công việc của họ. Hãy nghiêm túc rút kinh nghiệm cho bản thân và bài học cho những cộng sự của mình.

Quy trình giải quyết vấn đề gói gọn trong 6 bước, tuy nhiên, đó thật sự là quá trình dài và cần tiến hành nghiêm túc. Một lần nữa, chúng ta có thể đúc kết rằng, nếu tất cả mọi người liên quan đến vấn đề đều cùng giải quyết vấn đề, thì với phạm vi năng lực, khả năng, quyền hạn của mỗi đối tượng, vấn đề sẽ rất nhanh chóng được giải quyết. Bên cạnh đó, để triển khai giải quyết vấn đề cũng đòi hỏi chúng ta giám sát nhau, đánh giá toàn bộ quá trình để có được những kinh nghiệm, bài học cho cả nhóm, nhưng quan trọng hơn hết là vấn đề được giải quyết theo cách chúng ta mong đợi.

Cái gì đã tốt rồi và cái gì cần tốt hơn? Câu hỏi này khiến chúng ta cùng chung tay giải quyết vấn đề. Ngoài ra, đó còn là động cơ để xây dựng nhóm, thiết lập một nhóm bền vững, vì mục tiêu và hiệu quả của công việc.

Vì vậy, trong trường hợp, chúng ta chưa giải quyết được vấn đề, hoàn toàn xem xét cơ hội để thử lại một lần nữa và trải nghiệm khả năng phân tích, lựa chọn, triển khai hành động của mình cho đến khi đạt được kết quả như ý. Trong vai trò là một sinh viên, tính chất thử - trải nghiệm hoàn toàn xứng đáng và nên tiến hành, hơn bất kỳ sự lo sợ, thụ động nào trong giai đoạn học tập này.

2. Các phương pháp tư duy hỗ trợ giải quyết vấn đề

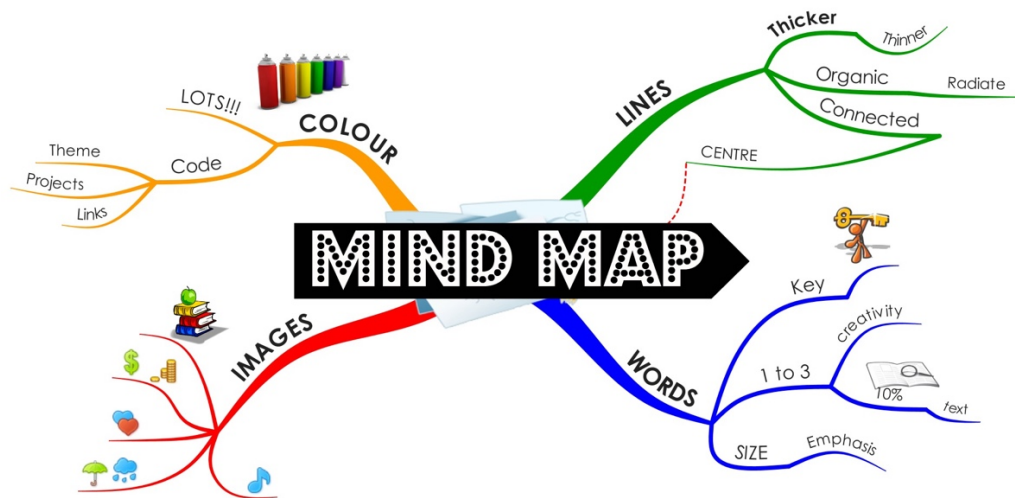
Giải quyết vấn đề là một chuỗi hoạt động tư duy mà chủ thể thường xuyên và liên tục đặt mình trong tâm thế đặt vấn đề, phân tích, phản biện và sáng tạo. Đối với chủ thể giải quyết vấn đề là một nhóm, các cá nhân cần phải hỗ trợ, tương tác với nhau để tìm ra những giải pháp hiệu quả. Xuyên suốt quá trình đó, nhóm cần những phương pháp tư duy cụ thể để đạt được mục đích. Một số những phương pháp và công cụ tư duy sau đây là gợi ý tốt cho quá trình giải quyết vấn đề.

- Phương pháp não công (Brainstorming)

- Khái niệm “động não” được đề cập đầu tiên bởi Alex Faickney Osborn năm 1939 và được mô tả là một kỹ thuật hội ý bao gồm một nhóm người nhằm tìm ra lời giải cho vấn đề đặc trưng bằng cách góp nhặt tất cả ý kiến của nhóm người đó nảy sinh trong cùng một thời gian theo một nguyên tắc. Phương pháp não công dùng để đưa ra nhiều giải pháp sáng tạo cho một vấn đề, hoạt động bằng cách nêu các ý tưởng tập trung vào vấn đề, cho nhiều lĩnh vực giáo dục, kinh doanh, quảng cáo, quản lý,...
- Để thực hiện phương pháp não công, cần phải nhất trí về cách thức thực hiện trong nhóm. Với nhóm nhiều người, quy định này càng phải rõ ràng và yêu cầu chấp hành, chẳng hạn như:
 - 01 người (có thể hoặc không phải là trưởng nhóm) điều khiển và có thể cần đến 01 người đóng vai trò thư ký để ghi chép lại các ý tưởng của mọi thành viên.
 - Không thành viên nào có quyền đòi hỏi, cản trở hay từ chối đưa ra một ý tưởng liên quan đến vấn đề mà cả nhóm đang cùng giải quyết.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Không thành viên nào được phép đánh giá, khen/ chê, phê bình, thêm bớt ý kiến của một người khác
 - Mọi ý kiến được ghi chép rõ ràng, đầy đủ và trong một thời gian được vạch định.
 - Sau đó, cả nhóm sẽ lược bỏ các câu trả lời, ý tưởng trùng lặp hoặc thu gọn, khoanh vùng lại. Cùng nhau đánh giá để lược bỏ những ý kiến không phù hợp và chọn ra ý tưởng tốt, khả thi hơn. Đây là giai đoạn của phản biện nhóm.
- Phương pháp não công giúp khiến nhóm có thể phát triển nhiều ý tưởng, đặc biệt là những ý tưởng mới, lạ hoặc có thể kết hợp nhiều suy nghĩ để từ đó cho ra các giải pháp hữu hiệu hơn.
- **Phương pháp bản đồ tư duy duy (Mind Map)**



- Phương pháp này được phát triển vào cuối thập niên 60 của thế kỷ XX bởi Tony Buzan nhằm giúp học sinh ghi lại nội dung bài học bằng những từ ngữ chính hoặc hình ảnh then chốt, mà không phải mất công liệt kê, trình bày. Cách ghi chép này cũng nhằm giúp học sinh ôn tập và củng cố kiến thức một cách đơn

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

giản nhưng dễ nhớ. Tính hiệu quả của sơ đồ tư duy sau đó được mở rộng ứng dụng, chứ không chỉ trong phạm vi lớp học.

- Cách thức sử dụng phương pháp bản đồ tư duy khá đơn giản và càng tăng tính hiệu quả khi kết hợp với não công.
 - Viết hoặc vẽ tên vấn đề ở chính giữa một mặt phẳng (giấy hoặc bảng)
 - Khuyến khích sử dụng màu sắc và hình ảnh để nâng cao sự ghi nhớ và hứng thú của người tham gia. Nếu sử dụng từ ngữ, nên cô đọng thành từ khoá mang tính đại diện và dễ hiểu.
 - Từ “tâm” chính là vấn đề, vẽ những đường nối (mũi tên), kết hợp cùng biểu tượng, hình ảnh để diễn đạt những khía cạnh liên quan đến vấn đề.
 - Tiếp tục tương tự, chúng ta lại tìm những điều liên quan với phân nhánh từ những hình ảnh, biểu tượng hoặc từ khoá ban đầu.
 - Cứ liên tục như vậy (kết hợp não công), chúng ta sẽ trải qua nhiều phân nhánh, tầng bậc và đi đến cùng cốt lõi của vấn đề.
- Với ưu điểm của bản đồ tư duy, tương tự như sơ đồ xương cá đã được phân tích ở trên, các nhà quản lý, giáo dục thường vận dụng vào hoạt động giải quyết vấn đề.

- Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ (Six thinking hats)



Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Phương pháp 6 chiếc mũ tư duy được phát kiến bởi Edward de Bono vào những năm 1980. Phương pháp này giúp mọi người khi tham gia giải quyết một vấn đề nào đó luôn phải đứng trên nhiều góc nhìn, để từ đó đưa ra những quyết định tốt hơn.
- Cách thức tổ chức giải quyết vấn đề bằng phương pháp 6 chiếc mũ tư duy khá đơn giản và cũng đòi hỏi người tham gia phải tuân thủ một số quy định sau:
 - 01 người đóng vai trò điều hành, có thể là trưởng nhóm
 - Tại một thời điểm nhất định, mọi người phải đội mũ cùng màu.
 - Khi “đội” chiếc mũ có màu gì, thì người tham gia phải đưa ra những ý kiến, đánh giá trên góc nhìn của ý nghĩa tượng trưng của chiếc mũ đó, bao gồm:
 - 1) Mũ trắng – đánh giá vấn đề khách quan, dựa trên những dữ kiện có sẵn.
 - 2) Mũ đỏ - đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc.
 - 3) Mũ đen – đánh giá vấn đề theo góc nhìn tiêu cực, e dè, sợ hãi, nguy hiểm, cản trở.
 - 4) Mũ vàng – đánh giá vấn đề trên góc nhìn tích cực, chỉ ra những điểm mạnh, lợi thế, tính khả thi của dự án.
 - 5) Mũ xanh lá cây – đưa ra các giải pháp, ý tưởng thực thi cho vấn đề đang được thảo luận.
 - 6) Mũ xanh dương – đây là chiếc mũ của người điều hành, kiểm soát tiến trình buổi thảo luận.
- Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ cho thấy mọi người sẽ phải cùng tập trung giải quyết vấn đề, trên nhiều góc nhìn. Tính cá nhân được kiểm soát khá chặt chẽ, được khuyến khích trình bày nhưng cần phải tuân thủ đến lượt của việc “đội” mũ. Đứng trên nhiều góc độ cũng khiến cho mọi thành viên hiểu nhau và thống nhất cao về giải pháp.

3. Những trở ngại trong giải quyết vấn đề

Với quy trình giải quyết vấn đề bao gồm 6 bước ở trên, mỗi bước đều bao hàm những khó khăn cho người thực hiện. Nếu không suy nghĩ và kiểm soát, chúng ta có thể gặp những trở ngại và lớn nhất là không giải quyết được vấn đề.

- Trong giai đoạn xác định vấn đề, có những trở ngại như sau:
 - Không thu thập đầy đủ thông tin
 - Suy luận chủ quan
 - Không thừa nhận vấn đề
 - Không đánh giá được năng lực của bản thân hoặc của nhóm khi tham gia giải quyết vấn đề
- Trong giai đoạn phân tích nguyên nhân, có những trở ngại cần lưu ý sau đây
 - Không đánh giá được toàn diện các nguyên nhân của vấn đề trên mọi lĩnh vực liên quan.
 - Không triển khai được cách thức tư duy để tìm kiếm những nguyên nhân cốt lõi của từng lĩnh vực
 - Không thừa nhận những nguyên nhân chính yếu dẫn đến vấn đề.
- Trong giai đoạn tìm kiếm các giải pháp, người thực hiện có thể gặp những trở ngại như sau:
 - Định kiến với một số ý kiến được nêu ra từ một vài thành viên
 - Suy luận chủ quan, chủ yếu dựa trên kinh nghiệm
 - Ít hoặc không có sự tham khảo ý kiến của người khác hoặc nhóm của mình
 - Thiếu tự tin và vội vàng tự hạn chế những giải pháp có thể có
- Trong giai đoạn lựa chọn giải pháp tối ưu, cần chú ý những trở ngại xảy ra:
 - Suy luận chủ quan, dựa trên kinh nghiệm, thường gặp ở những người lãnh đạo
 - Không tổ chức những buổi trao đổi, phân tích với sự đóng góp của những người có liên quan
 - Ra quyết định vội vàng, thiếu cơ sở

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Gặp trở ngại trong việc ra quyết định và không tạo ra được cách thức ra quyết định hiệu quả.
- Trong giai đoạn triển khai hành động, những trở ngại xảy ra có thể khiến vấn đề không được giải quyết như sau:
 - Thiếu tính hợp tác trong làm việc nhóm
 - Không duy trì được tính cam kết giữa các thành viên
 - Không theo dõi tiến trình diễn ra của việc triển khai, sau khi đã thống nhất được giải pháp tối ưu.
 - Những vấn đề nảy sinh không được báo cáo, ghi nhận và hỗ trợ kịp thời
- Trong giai đoạn kiểm tra và đánh giá, đây là thời điểm nhìn thấy được sự thành công hoặc thất bại của quá trình giải quyết vấn đề qua 5 bước trước đó. Nếu vấn đề chưa được giải quyết như mong đợi, thì bước cuối cùng kiểm tra và đánh giá khách quan vẫn mang lại những lợi ích cho quá trình trải nghiệm lại lần sau. Do đó, những trở ngại sau đây khiến chúng ta không đạt được hiệu quả, đó là:
 - Thu thập thông tin không chính xác, không đầy đủ để nhận diện những thành công và thất bại
 - Cách thức đánh giá gây thất vọng, nhụt chí ở những người tham gia
 - Chủ yếu chỉ trích mà không tìm ra những sơ hở, thiếu kinh nghiệm của toàn bộ quá trình giải quyết.

TÓM TẮT

Thực trạng, hiện tượng và vấn đề có thể là đồng nhất. Tuy nhiên ta không thể mặc nhiên xem rằng thực trạng mà ta phải quyết chính là vấn đề cần giải quyết. Ta cần phải dành đủ thời gian cần thiết để tìm hiểu kỹ về thực trạng, hiện tượng đó nhằm phát hiện ra những nguyên nhân sâu xa trước khi thực sự bắt tay vào giải quyết chúng. Phương pháp “5 Tại Sao” là phương pháp đơn giản giúp bạn truy tìm nguyên nhân sâu xa của vấn đề một cách nhanh chóng. 2 phương pháp khác là “5W và 2H” và “Biểu đồ xương cá” là những phương pháp giúp bạn có cái nhìn tổng thể về vấn đề hiện tại.

Để giải quyết vấn đề một cách tốt nhất, ta cần thực hiện theo từng bước trong quy trình 6 bước giải quyết vấn đề và không nên bỏ qua hay làm qua loa đại khái bất kỳ bước nào trong quy trình. Làm việc theo quy trình là phương pháp làm việc giúp chúng ta không bỏ sót những sự việc quan trọng, từ đó đạt được những kết quả tốt hơn so với làm theo kinh nghiệm, thói quen.

BÀI TẬP

1. Quy trình giải quyết vấn đề bao gồm bao nhiêu bước? Tóm tắt cách thức triển khai của từng bước.
2. Tóm tắt cách thức thực hiện của các công cụ tư duy hỗ trợ giải quyết vấn đề.
3. Phân tích một số trở ngại khi giải quyết vấn đề.
4. Thực hiện quy trình giải quyết vấn đề để giải quyết một vấn đề liên quan đến bản thân bạn.
5. Thực hiện quy trình giải quyết vấn đề để giải quyết một vấn đề tại địa phương của bạn.

CHƯƠNG 3: KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

1. Kỹ năng ra quyết định

1.1. Khái niệm

Ra quyết định là một phần việc của giải quyết vấn đề, là công đoạn gần cuối cùng nhưng lại khó khăn nhất, đòi hỏi bản lĩnh của người đưa ra quyết định đó. Thật khó để có thể khẳng định quyết định nào sẽ là chính xác, hay sai lầm nhưng trong rất nhiều tình huống, với từng vai trò của cá nhân, chúng ta vẫn phải đưa ra những quyết định cho bản thân hoặc những người liên quan. Đối với những người có vị trí quan trọng, việc ra quyết định càng đòi hỏi sự nghiêm túc cân nhắc và có trách nhiệm, vì tính tác động của quyết định là rất lớn.

Ra quyết định là một phương án được lựa chọn trong số các phương án hiện có. Ra quyết định là một tiến trình xác định các vấn đề hay các cơ hội để giải quyết chúng. Ra quyết định luôn luôn là một công việc khó khăn và nặng nề đối với vấn đề cá nhân, đặc biệt là với nhóm. Ngoài sự mất thời gian, diễn biến của quá trình ra quyết định có thể xảy ra mâu thuẫn, dẫn đến đổ vỡ trong các mối quan hệ, thậm chí là đối kháng nhau.

Việc ra quyết định chỉ thật sự hiệu quả và tồn tại được khi tất cả mọi người tham gia phải có tinh thần xây dựng và ủng hộ các quan điểm đa dạng, khác biệt. Nói tóm lại, phải thiết lập được một bối cảnh thuận lợi cho việc ra quyết định, có những đặc điểm như sau:

- Có sự tham gia của những cá nhân thích hợp
- Những người tham gia phải thống nhất cách ra quyết định trước khi tiến hành.
- Đặt ra và thống nhất tinh thần tranh luận xây dựng, chấp nhận các quan điểm đa dạng, không chê bai, chỉ trích.

1.2. Tại sao phải ra quyết định?

Nhà quản trị luôn luôn ra quyết định, đó là một trong những kỹ năng chủ yếu của nhà quản trị. Bạn luôn luôn được mời ra quyết định và thực hiện quyết định. Chất lượng và kết quả của quyết định của bạn có khả năng ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến nhân viên và tổ chức của bạn. Điều chủ yếu là bạn phải biết tối đa hóa khả năng ra quyết định của bạn nếu bạn muốn trở thành một nhà quản trị thực sự có hiệu quả

Có những quyết định nếu thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo nên thành công cho một công ty, đồng thời có thể duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, cũng có những quyết định sai lầm, làm tổn thất hàng triệu đô la, nhưng quan trọng hơn là phá sản và thương hiệu biến mất khỏi thương trường.

Ví dụ: Quyết định tung quảng cáo với hình ảnh đại diện là diễn viên hay ca sĩ nào luôn là sự tính toán, cân nhắc của các nhà kinh doanh. The Face Shop là một nhãn hiệu nổi tiếng tại Hàn Quốc, vẫn thường sử dụng những hình ảnh nam diễn viên để trở thành hình ảnh đại diện. Đương nhiên những “ngôi sao” đó phải hội tụ các yếu tố về sự nổi tiếng, nhiều người yêu thích và có vẻ đẹp đáp ứng tiêu chí của The Face Shop như Bae Yong Joon, Kwon Sang Woo,... Khoảng năm 2010, The Face Shop đã quyết định ký hợp đồng với nam diễn viên mới nổi lúc bấy giờ là Kim Hyun Joong với số tiền khổng lồ tương đương với 30 tỷ đồng Việt Nam. Có rất nhiều quan điểm trái chiều về sự việc này vì khi đó nam diễn viên này mới chỉ thành công qua một vai diễn trong bộ phim Vườn Sao Băng và hiện đang là một thành viên của một nhóm nhạc Hàn Quốc. Sau 3 năm ký hợp đồng, có thể khẳng định đây là một quyết định hoàn toàn đúng đắn của thương hiệu mỹ phẩm này với sự gắn liền với hình ảnh nam diễn viên nói trên bởi vẻ đẹp trong sáng, tự nhiên là sự thích hợp với chiến lược “vẻ đẹp tự nhiên” của thương hiệu này đang hướng tới.

Trong khi đó, cũng có những quyết định tệ hại và vì thế thường kéo theo những hậu quả đắt giá. Năm 1995, Walt Disney tuyển Michael Ovitz vào vị trí Chủ tịch. Đây là một quyết định sai lầm và chỉ 14 tháng sau khi nhậm chức, Michael Ovitz bị buộc thôi việc.

Sau đó, Walt Disney đã phải đền bù một số tiền khổng lồ cho quyết định sa thải ngài CEO này với tổng thiệt hại hơn 140 triệu đô la. Điều đáng nói là sự kiện này khiến cho nhiều cổ đông mất lòng tin với hội đồng quản trị và dẫn đến nhiều vụ kiện tụng sau đó.

1.3. Phân loại các quyết định

a. Quyết định theo chuẩn

Quyết định theo chuẩn bao gồm những quyết định hàng ngày theo lệ thường và có tính chất lặp đi lặp lại. Giải pháp cho những quyết định loại này thường là những thủ tục, luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn. Quyết định loại này tương đối đơn giản do đặc tính lặp đi lặp lại của chúng. Bạn có khuynh hướng ra những quyết định này bằng cách suy luận logic và tham khảo các qui định có sẵn. Vấn đề có thể phát sinh nếu bạn không thực hiện theo đúng các quy tắc sẵn có.

Dĩ nhiên là có những quyết định theo chuẩn không được trực tiếp giải quyết bằng những qui trình của tổ chức. Nhưng bạn vẫn có khuynh hướng ra những quyết định loại này gần như một cách tự động. Vấn đề thường chỉ nảy sinh nếu bạn không nhạy cảm và không biết tác động đúng lúc. Một lời cảnh giác cho bạn: không nên để những quyết định theo chuẩn trở thành những chứng cứ biện hộ cho những quyết định cầu thả hoặc tránh né.

Ví dụ: Lan đã hoàn thành 2 tháng thử việc khá tốt đẹp và đang trong quá trình thử thách ở tháng cuối cùng ở công ty G. Chẳng may, Lan bị tai nạn giao thông khi từ công ty trở về nhà. Tai nạn khiến Lan bị gãy xương chân và chấn thương sọ não. Tuy nhiên, về phía Bảo hiểm xã hội không có quyết định nào hỗ trợ cô vì Lan chưa tham gia đóng bảo hiểm xã hội, nguyên nhân do Lan chưa là nhân viên chính thức của công ty G. Chính vì vậy, gia đình Lan gặp rất nhiều khó khăn. Công đoàn công ty G. quyết định viết một Thư ngỏ kêu gọi sự giúp đỡ của toàn thể nhân viên đối với trường hợp của Lan.

b. Quyết định cấp thời

Quyết định cấp thời là những quyết định đòi hỏi tác động nhanh và chính xác và cần phải được thực hiện gần như tức thời. Đây là loại quyết định thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước và đòi hỏi bạn phải chú ý tức thời và trọn vẹn. Tình huống của quyết định cấp thời cho phép rất ít thời gian để hoạch định hoặc lôi kéo người khác vào quyết định.

Ví dụ:

Trước một ca mổ nguy hiểm, đòi hỏi ở đội ngũ y bác sĩ có sự phối hợp chặt chẽ để đưa ra quyết định cuối cùng đối với tình trạng sức khỏe của bệnh nhân. Tuy nhiên, những biến chứng là hoàn toàn có thể xảy ra. Khi đó, vị bác sĩ trưởng ekip mổ đó phải có những quyết định rất cấp thời trong thời gian cho phép để cứu lấy mạng sống của một con người. Với những công việc có tính rủi ro cao như vậy, những người đứng đầu bắt buộc phải là người có chuyên môn cao và kinh nghiệm dày dặn, nhưng bên cạnh đó, cũng là đặt trách nhiệm, mà chúng ta vẫn thường gọi là lương y lên hàng đầu.

c. Quyết định có chiều sâu

Quyết định có chiều sâu thường không phải là những quyết định có thể giải quyết ngay và đòi hỏi phải có kế hoạch tập trung, thảo luận và suy xét. Đây là loại quyết định thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi. Chúng cũng là những quyết định gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột. Những quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi nhiều thời gian và những thông tin đầu vào đặc biệt. Điểm thuận lợi đối với quyết định loại này là bạn có nhiều phương án và kế hoạch khác nhau để lựa chọn.

Quyết định có chiều sâu bao gồm quá trình chọn lọc, thích ứng, và sáng tạo hoặc đổi mới. Việc chọn lọc từ những phương án của quyết định cho phép đạt được sự thích hợp tốt nhất giữa quyết định sẽ được thực hiện và một số giải pháp đã được đem thực nghiệm. Tính hiệu quả của bạn tùy thuộc vào việc bạn chọn quyết định, quyết định này phải được chấp thuận nhiều nhất, sinh lợi và hiệu quả nhất.

Ví dụ: Những năm gần đây, sự kết hợp giữa điện ảnh và công nghệ kỹ xảo đã mang lại cho người hâm mộ những thước phim đẹp mắt, hấp dẫn, cực kỳ sống động. Ngoái ý tưởng, kịch bản tuyệt vời, đẹp diễn tài năng là người phải biết chọn lựa những diễn viên hóa thân cho nhân vật của mình một cách chân thật nhất. Sau bộ truyện thành công Harry Potter – Cậu bé phù thủy của tác giả J. K. Rowling, người đọc đón chờ một bộ phim hoành tráng, biến mọi sự tưởng tượng của độc giả trở nên sống động và thực tế, đạo diễn Chris Columbus, người chỉ đạo thực hiện tập phim đầu tiên đã có công to lớn trong việc tuyển chọn dàn diễn viên chính cho bộ phim. Đó không thể là một quyết định nhanh chóng với hơn hàng ngàn trẻ em tham dự chọn vai vào những nhân vật yêu thích. Cuộc tuyển chọn kéo dài và đầy sự cân nhắc, tính toán để đạt được hiệu quả mong đợi cao nhất cho bộ phim giàu trí tưởng tượng này. Bộ ba Harry Potter – Ron Weasley – Hermione Granger là kết quả của quyết định đúng đắn đó cho đến bây giờ khi loạt phim đã kết thúc và hoàn thành qua nhiều đạo diễn khác nữa.

1.4. Yêu cầu đối với quyết định

a. Tính khách quan và khoa học

Các quyết định là cơ sở quan trọng đảm bảo cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó đảm bảo tính khách quan không phải là việc đơn giản, nhất là trong những

trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định.

Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể xuất hiện đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của họ, nó phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

b. Tính có định hướng

Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt hơn, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện quyết định.

c. Tính hệ thống

Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định trong quản trị kinh doanh đòi hỏi mỗi một quyết định đưa ra phải nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong một tổng thể các quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung.

d. Tính tối ưu

Trước mỗi vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu có nghĩa là quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải là quyết định có

phương án tốt hơn những phương án quản trị khác và trong trường hợp có thể được thì nó phải là phương án quyết định tốt nhất.

e. Tính cô đọng dễ hiểu

Dù được biểu hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu, để một mặt tiết kiệm được thông tin tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác làm cho chúng đỡ phức tạp giúp cho người thực hiện tránh việc hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

f. Tính pháp lý

Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp thực hiện phải thực hiện nghiêm chỉnh.

g. Tính góc độ đa dạng hợp lý

Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường sẽ khó điều chỉnh được.

1.5. Xây dựng bối cảnh thuận lợi cho việc ra quyết định

a. Sự tham gia của những cá nhân thích hợp

Người thích hợp là những người có kinh nghiệm, hiểu biết trong lĩnh vực mà chúng ta đang phải giải quyết vấn đề. Đồng thời, họ cũng là người có quyền lợi trong kết quả cuối cùng.

- Người có quyền phân bổ nguồn lực và có trách nhiệm quyết định.
- Người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ quyết định.
- Các chuyên gia trong lĩnh vực vấn đề phải giải quyết. Họ sẽ khách quan với kiến thức, kinh nghiệm.

- Những người phản đối quyết định. Chúng ta cần phải làm rõ quan điểm của họ, nhất là sự chống đối của họ có cơ sở.
- Những người khởi xướng vấn đề.

b. Thống nhất cách ra quyết định

Với những người được mời tham gia trên, chúng ta cần thống nhất tinh thần vì mục tiêu chung, bằng việc thống nhất cách thức ra quyết định. Trước khi diễn ra buổi ra quyết định, chúng ta cần thông qua quy trình mà tất cả mọi người tham gia phải tuân thủ.

Một số phương pháp ra quyết định như sau:

- Nhất trí: Các thành viên tham gia, trình bày quan điểm một cách cởi mở. Thảo luận, trao đổi sẽ rất mất thời gian những mọi người đạt được sự đồng thuận và chấp nhận quyết định cuối cùng.
Trong trường hợp các thành viên không thể nhất trí với nhau thì vai trò trưởng nhóm sẽ quyết định.
- Đa số: biểu quyết để chọn nhóm chiếm đa số thì giải pháp của nhóm đó sẽ là quyết định cuối cùng. Trong nhiều trường hợp, trưởng nhóm nên đứng ngoài cuộc và sẽ chấp nhận đồng thuận với nhóm chiếm đa số.
- Lãnh đạo là người ra quyết định. Với cách thức này, người lãnh đạo phải luôn có thái độ tôn trọng và thật sự xem xét cẩn thận các ý kiến khác. Phương pháp này hiệu quả nhất trong trường hợp xảy ra xung đột và cần thiết có một sự quyết đoán từ người đứng đầu.

c. Xây dựng tinh thần tranh luận

Xu hướng thuyết phục người khác ủng hộ giải pháp của mình và nhu cầu chiến thắng trong các cuộc tranh luận là điều rất tự nhiên của con người. Tuy nhiên, điều này không phải là con đường để đi đến quyết định tốt nhất. Sự dung hoà là điều cần thiết.

- Các thành viên trong nhóm tham gia thảo luận như một người không thành kiến và luôn xác định vì mục tiêu chung của tổ chức.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Mọi người hoàn toàn có thể ủng hộ quan điểm mà họ cảm thấy đúng, phù hợp.
- Bên cạnh đó, chúng ta cũng xác định tinh thần sẵn sàng tìm hiểu, lắng nghe và xem xét các giải pháp khác được đề xuất từ những người khác.
- Chúng ta cần hiểu một tiêu chí chung lớn nhất là chúng ta ở đây tranh luận với nhau vì mục tiêu công việc, vì nhóm và vì những điều tốt nhất cho nhóm.
- Các chuyên gia sẽ là người đóng góp về kinh nghiệm và kiến thức một cách khách quan.

Tóm lại, nhiều người tham gia quy trình ra quyết định với suy nghĩ rằng đây là một cuộc cạnh tranh mà họ phải giành phần thắng. Tuy nhiên, việc bảo vệ quan điểm hay quyền lợi cá nhân sẽ cản trở việc tìm ra một quyết định hiệu quả. Vì vậy, giải pháp để khắc phục tình trạng này là sự tìm hiểu khách quan bằng thái độ cởi mở.

2. Những yếu tố gây sai lầm khi ra quyết định

2.1. Về phía cá nhân

- Tự tin thái quá

Tự tin luôn là một phẩm chất cần có trong kinh doanh và cuộc sống nói chung. Với vai trò quản lý, đức tính này không thể thiếu. Tuy nhiên, tự tin quá mức có thể dẫn đến việc chúng ta tin chắc rằng diễn biến của sự việc sẽ xảy ra như những gì chúng ta tin tưởng, mong muốn và có thể xem nhẹ hoặc bỏ qua những dấu hiệu cảnh báo của rắc rối hoặc thậm chí là rủi ro trong một công việc, kế hoạch cụ thể.

Trong Psychology of Judgment and Decision Making, tác giả Scott Plous đã chỉ ra mức độ tự tin của con người hầu như không liên quan đến sự chính xác của họ. Ông kết luận rằng, những người trả lời chính xác 9 – 10 câu hỏi đúng không hẳn là những người tự tin, trong khi đó những người tự tin trả lời sai các câu hỏi được đặt ra ngang bằng với những người được đánh giá là ít tự tin. Đây là một sự cảnh báo cho những trường hợp tự tin thái quá vào những thành công đã đạt được trong quá khứ.

Vậy, có những giải pháp để giảm thiểu rủi ro cho các trường hợp này?

- Luôn tham khảo những người có xu hướng phân tích và phân tích tốt. Nhờ họ tham gia kiểm tra tình huống
- Thậm chí, nếu bạn là người tự tin, hãy tìm một người cũng có xu hướng tự tin giống như bạn, đặt ra những tình huống xoay quanh vấn đề đang phải giải quyết. Giả thiết và niềm tin của người đó sẽ được bạn kiểm chứng sau khi nghe những đánh giá về kết luận của họ.
- Tổ chức làm việc nhóm và các thành viên đóng vai trò phản biện nhau.

- Xu hướng tìm bằng chứng xác nhận

Con người thường có khuynh hướng chủ động tìm kiếm bằng chứng để ủng hộ cho quan điểm của mình và tìm cách gạt bỏ những bằng chứng cho các quan điểm trái ngược. Tâm lý này không chỉ ảnh hưởng đến việc thu thập bằng chứng mà còn ảnh hưởng đến cách diễn giải những bằng chứng có được khiến chúng ta tập trung quá nhiều vào thông tin ủng hộ và xem nhẹ những thông tin trái ngược. Đôi khi xu hướng này là do chủ ý của một cá nhân nhằm đạt được điều họ kỳ vọng, hơn là cho một tập thể.

- Nếu nhận ra mình qua miêu tả ở trên, hãy đặt câu hỏi cho chính bản thân mình rằng, bạn có thật sự trung thực trong cách thu thập và diễn giải các thông tin không.
- Nếu là một thành viên hoặc là trưởng nhóm và trong nhóm đang xảy ra xu hướng này, hãy yêu cầu người đó thu thập và diễn giải quan điểm đối lập của chính họ.
- Nếu nhóm không có những thành viên có thể xử lý việc này, sự tham khảo và mời họ hợp tác là điều cần thiết. Hãy đảm bảo rằng đây là người uy tín, được nể trọng và họ hoàn toàn khách quan trong tư duy khoa học, không có quyền lợi cá nhân trong những quyết định liên quan đến nhóm của bạn.

- Suy luận chủ quan

Khi gặp một tình huống tương tự, chúng ta thường có xử lý theo kinh nghiệm đã có trước đó. Với một vài yếu tố tương đồng với những gì đã trải qua, chúng ta đưa ra hướng giải quyết như đã từng đối mặt. Suy luận theo kinh nghiệm trong quá khứ có thể hướng dẫn chúng ta cách quyết định trong những tình huống không chắc chắn. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, suy luận chủ quan lại giảm bớt tính khách quan trong tư duy, phân tích của chúng ta. Để tránh những hạn chế do suy luận chủ quan, dựa vào kinh nghiệm mang lại, hai giáo sư trường Đại học Kenedy là Richard Neustadt và Ernest May đã đưa ra những câu hỏi sau đây:

- Điều gì rõ ràng về tình huống mà bạn đang gặp phải hiện nay?
- Điều gì chưa rõ ràng cho tình huống đó?
- Điều gì được phỏng đoán trong tình huống này?
- Điều gì tương tự với những sự kiện trong quá khứ?
- Đây là những điểm khác biệt giữa vấn đề đang gặp phải trong hiện tại so với những sự việc đã xảy ra trong quá khứ?

Với những câu hỏi này, lần lượt trả lời nó một cách chân thành, tính áp đặt, khuôn mẫu từ những kinh nghiệm của chúng ta trong quá khứ sẽ không được ứng dụng một cách vụn vặt lên vấn đề hiện tại, mà thay vào đó, chúng ta có cơ sở để vận dụng nó sau khi so sánh, đối chiếu khách quan.

2.2. Về phía tập thể

Cho dù mỗi cá nhân có quan điểm, nhận thức đúng đắn và tỉnh táo như thế nào thì vẫn chịu sự ảnh hưởng của sức mạnh tập thể. Đôi khi, sức mạnh đó lại dẫn đến những sai lầm trong việc ra quyết định. Chẳng hạn như một số biểu hiện sau đây:

- Áp lực nhóm

Nhà Tâm lý học Scott Plous đã viết “Vì con người về bản chất đều mang tính xã hội, nên những đánh giá và quyết định của học cũng chịu sự ảnh hưởng của tập thể.

Ngay cả khi người ra quyết định hành động một mình, họ cũng thường điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với cách đánh giá của người khác...”. Nghiên cứu Tâm lý học xã hội về hành vi trên cho thấy, một số người ra quyết định bị ảnh hưởng bởi mong muốn:

- Làm hài lòng người khác
- Tránh mâu thuẫn
- Tránh lập dị so với người khác
- Được nhìn nhận là thành viên của tập thể
- Tránh chỉ trích sau một quyết định không được nhiều người tán thành.

Khuynh hướng ngã theo số đông có thể dẫn đến những tác động tiêu cực, ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Để giảm thiểu tình trạng ngã theo số đông, chúng ta có thể dùng cách thức như sau

- Đề nghị mỗi người tham gia viết riêng đánh giá của mình trước khi biết được những suy nghĩ, lựa chọn của người khác. Tất cả những ý kiến đó được nhận và giữ nghiêm túc, công khai.
- Những người có cấp bậc cao trong nhóm, đóng vai trò quyết định thì sẽ là người cuối cùng bày tỏ quan điểm của họ. Với cách này, áp lực từ vị trí hay quyền lực sẽ giảm thiểu trên tất cả các thành viên tham gia. Mọi người cũng trở nên mạnh dạn, có trách nhiệm với những phân tích của mình.

- Tư duy nhóm

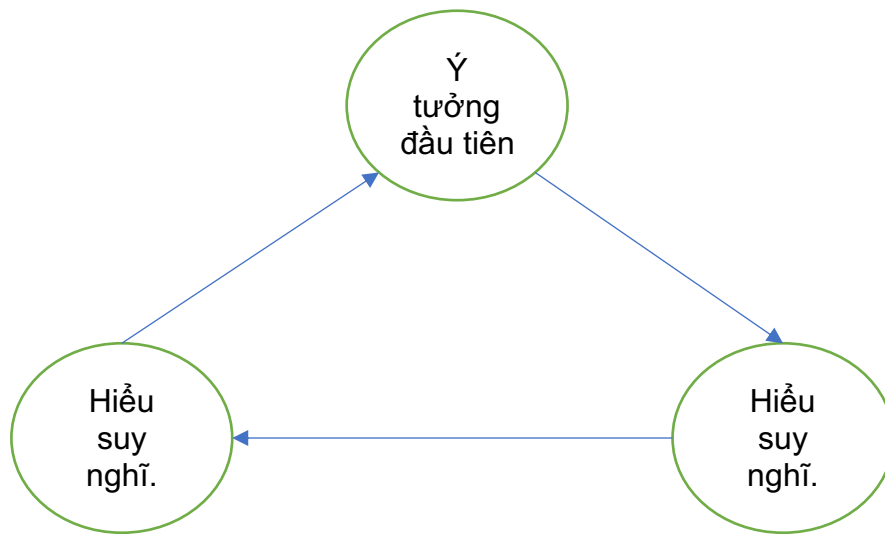
Điều này xảy ra với những nhóm gắn bó chặt chẽ. Nghĩa là khi các thành viên đều đồng nhất mạnh mẽ với nhóm, họ bộc lộ nhiều điểm tương đồng và cố gắng nhất trí với nhau. Sự hợp tác là rất rõ ràng nhưng lối tư duy phản biện, tranh luận có thể bị tước mất, lại là một hạn chế để có quyết định đúng đắn, vì sự thôi thúc nhất trí trong nhóm sẽ lấn át tính khách quan của vấn đề cần giải quyết. Ngoài ra, nhằm tránh cảm giác bị cách biệt, những người “nghĩ khác” có thể chọn cách

đồng thuận với nhóm. Đây là điều đáng tiếc và có thể gây nguy hiểm trong tương lai.

- Để hạn chế tình trạng này, ngay giai đoạn thành lập nhóm và những bước hoạt động đầu tiên của nhóm, tính đa dạng trong nhóm cần được tôn trọng, đặc biệt là đa dạng trong tư duy.
- Trong trường hợp nhóm đã xảy ra đặc điểm này, người lãnh đạo nên chỉ định thành viên có năng lực, được tin nhiệm đóng vai trò phản đối, bằng cách đưa ra những quan điểm ngược lại và hỗ trợ họ xử lý dữ kiện, phản biện vấn đề trong sự kiểm soát của tổ chức.

Mặc dù có những nguy cơ về nhóm khi tham gia giải quyết vấn đề và ra quyết định nhưng chúng ta không thể phủ nhận rằng chúng ta vẫn phải làm việc nhóm. Hơn nữa, nhiều khối óc cùng giải quyết vấn đề vẫn có nhiều ưu thế vượt trội. Vì vậy, cần tận dụng điều này như thế nào để đạt được hiệu quả?

- Tôn trọng sự đa dạng về quan điểm. Đây là điều không dễ thực hiện tuy nhiên nó vẫn luôn là nghĩa vụ mà mỗi thành viên cần phải tuân thủ thực hiện khi chúng ta là một nhóm. Mỗi người trong nhóm sở hữu một kho thông tin riêng, do chính họ tích lũy trong quá trình sống và làm việc, mà có thể những người khác không có được. Theo nghĩa này, nhóm sẽ có sự đa dạng, phong phú hơn là khác biệt và xa lạ.
- Cá nhân được hoạt động độc lập, không nên bị người xung quanh định đoạt. Hoạt động mà chúng ta đề cập ở đây là quan điểm của họ khi tham gia giải quyết vấn đề. Hãy tuân thủ tính khách quan trong việc tìm kiếm các giải pháp, thay vì dùng sức mạnh của tập thể hoặc quyền lực để vội vàng quyết định và quy chụp người khác.
- Kết hợp linh hoạt các cách thức làm việc nhóm để chuyển ý kiến cá nhân thành quyết định tập thể. Điều này cần trách nhiệm và kinh nghiệm xử lý của trưởng nhóm, đặc biệt phải đảm bảo tính khách quan trong quá trình tổ chức ra quyết định. Khai thác trí khôn của cả nhóm, tránh xa ảnh hưởng tiêu cực



nhóm là một việc không dễ dàng nhưng nếu thành công, chúng ta sẽ tăng lợi thế để có được một quyết định hiệu quả.

3. Một số mô hình ra quyết định

3.1. Mô hình bắt bóng

Mô hình bắt bóng xuất phát từ Nhật Bản, nhằm đạt được 2 mục đích, cải thiện ý tưởng và tăng cường sự trao đổi giữa các thành viên.

Ý tưởng được xem như một quả bóng và quả bóng được tung vào sân bóng – là nhóm đang làm việc tìm kiếm chọn ý tưởng nào. Ai “bắt” được quả bóng này thì phải cải thiện trên tình hình lúc bấy giờ của quả bóng đó, và tiếp tục quăng nó sang một vị trí khác. Người bắt được quả bóng ngay sau đó lại tiếp tục cải thiện cho đến khi tìm kiếm được giải pháp thích hợp.

Ưu điểm của phương pháp ra quyết định theo mô hình bắt bóng này là khiến mọi người đều phải có trách nhiệm đối với vấn đề. Người ta thường ra dùng ứng dụng mô hình này đối với những vấn đề khó khăn khi buộc mọi người không được phép dừng suy nghĩ và tận tâm với việc cải thiện ý tưởng ban đầu. Từ đó, tăng thêm khả năng có một quyết định tốt.

3.2. Phương pháp quan điểm đối lập

Đưa ra quyết định theo quan điểm đối lập là nguyên tắc cải thiện vấn đề cũng giống như Mô hình bắt bóng, nhưng lại cần đến 2 nhóm và thông thường là 2 nhóm đối lập nhau sẵn có về cùng một sự việc. Một vài nguyên tắc cần lưu ý khi bạn đang đóng vai trò điều hành tiến trình theo kiểu ra quyết định này như sau:

- Hai nhóm nên có được sự đồng đều về mặt số lượng và thời gian giao việc cho họ là như nhau.
- Mỗi nhóm có trách nhiệm bày tỏ quan điểm của mình nhưng phải lần lượt theo sự chỉ đạo của người điều hành, có thể là thông qua các cuộc họp. Tuyệt đối không sử dụng từ ngữ, cách thức giao tiếp gây xúc phạm, tổn thương nhau. Như vậy, các cuộc họp lần lượt được tổ chức.
- Cuộc họp cuối cùng là lúc hai nhóm sẽ tìm kiếm những giả định chung. Mục tiêu cuối cùng là cả hai nhất trí về một đề xuất.

Ví dụ:

Phòng Marketing của công ty sản xuất tủ kệ bếp T. đã có một cuộc tranh luận sôi nổi về việc nên sử dụng ý tưởng của công ty quảng cáo nổi tiếng S. hay một công ty quảng cáo vừa nhưng uy tín, trẻ trung H. Để đi đến quyết định, có được sự đồng thuận mà không có sự áp đặt từ người lãnh đạo, giám đốc Marketing đã thực hiện một kế hoạch như sau:

- Chia phòng Marketing thành 2 nhóm nhỏ, với số lượng thành viên bằng nhau. Trong đó có một nhóm ủng hộ phương án thuê công ty quảng cáo nổi tiếng S (gọi là nhóm A) và nhóm còn lại ủng hộ công ty H (gọi là nhóm B).
- Cả hai nhóm có thời gian chuẩn bị như nhau về những đề xuất cụ thể của mình.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Nhóm A sau khi nghiên cứu thì đưa ra những đề xuất này cho nhóm B thông qua một cuộc họp. Nhóm B sẽ có trách nhiệm xem xét và gửi phản hồi lại cho nhóm A thông qua một cuộc họp thứ hai.
- Sau đó nhóm A lại tiếp tục suy xét và gửi phản hồi cải thiện cho nhóm B. Và cứ liên tục là những cuộc họp nếu vấn đề chưa được giải quyết.
- Cuộc họp cuối cùng là cuộc họp nhằm tìm kiếm sự tương đồng giữa hai nhóm để từ đó đi đến một quyết định.

Đây chính là quyết định theo kiểu đối lập, nó đã phản ánh được nguyện vọng của mọi người tham gia. Cách thức này bắt buộc tất cả mọi người đều phải tham gia và có trách nhiệm với suy nghĩ của mình, đề xuất tích cực. Cách thức này cũng tránh được những va chạm theo kiểu tranh luận “mặt đối mặt” giữa những thành viên đang có khuynh hướng bất đồng quan điểm.

4. Các phương pháp ra quyết định

4.1. Ra quyết định cá nhân

Hàng ngày chúng ta đưa ra rất nhiều quyết định, từ đơn giản đến phức tạp. Và có thể mỗi người đều cũng có cách thức riêng để quyết định, dù đó là những quyết định đơn giản, nhanh chóng trong cuộc sống thường nhật hay những quyết định phức tạp, lâu dài trong công việc.



Trên thực tế, đôi khi trong việc ra quyết định, chúng ta buộc phải dùng đến những cảm tính của mình. Chẳng hạn trong tuyển chọn nhân lực, khi người quản lý phải lựa chọn một trong hai ứng cử viên đều đủ điều kiện. Khi đó người quản lý thường phải sử dụng "cảm tính" của mình. Sử dụng cảm tính có phải là biểu hiện của một nhà quản lý kém cỏi không? Điều đó có dẫn đến sai lầm không? Câu trả lời cho những câu hỏi này là "không". Các nhà quản lý thường sử dụng trực giác của mình và điều này thực sự góp phần cải thiện việc ra quyết định cá nhân.

Ra quyết định bằng trực giác là một quá trình vô thức được tạo ra nhờ kinh nghiệm tích lũy được.

Ví dụ:

Nghiên cứu về việc chơi cờ vua cho chúng ta một minh họa về ra quyết định bằng trực giác. Những người chơi cờ chưa có kinh nghiệm và những đại kiện tướng cùng được xem một ván cờ thực sự, nhưng không biết cụ thể 25 quân cờ trên bàn cờ. Sau 5 –10 giây, các quân cờ được bỏ khỏi bàn cờ và mỗi người chơi cờ được yêu cầu xếp lại các quân cờ vào đúng vị trí. Tính trung bình, các đại kiện tướng có thể đặt 23 đến 24 quân cờ vào đúng ô, những người mới chơi chỉ xếp lại đúng vị trí trung bình có sáu quân. Sau đó, việc nghiên cứu được tiến hành theo cách khác. Lần này, các quân cờ được đặt một cách ngẫu nhiên vào bàn cờ. Một lần

nữa, những người mới chơi cờ chỉ đặt được sáu ô đúng, nhưng các đại kiện tướng cũng chẳng hơn gì. Cách làm thứ hai cho thấy rằng vị đại kiện tướng không có trí nhớ tốt hơn so với người mới chơi cờ. Điều mà vị đại kiện tướng hơn hẳn đó là kinh nghiệm tích lũy có được từ việc chơi hàng ngàn ván cờ. Các nghiên cứu còn cho thấy thêm rằng các chuyên gia về cờ còn có thể chơi cùng một lúc hơn 50 ván, trong đó quyết định thường được đưa ra trong thời gian tính bằng giây và hiệu quả chỉ giảm sút đôi chút so với khi được chơi một ván trong điều kiện thi đấu, trong đó các quyết định thường được đưa ra trong khoảng nửa tiếng đồng hồ hoặc lâu hơn.



Kinh nghiệm cho phép các chuyên gia nhận ra tình huống và dựa vào những thông tin có được từ trước kết hợp với tình huống đó để nhanh chóng đi đến quyết định. Kết quả là người ra quyết định bằng trực giác có thể quyết định nhanh chóng với một lượng thông tin hạn chế.

Tuy nhiên, dù cách quyết định của bạn là theo trình tự logic hay sáng tạo thì vẫn cần đủ lập luận và đi thẳng vào vấn đề. Bạn không nên để cảm tính điều khiển toàn bộ quá trình ra quyết định hay kết quả của quyết định, mà phải luôn cân bằng cảm tính với phân tích hợp lý có cơ sở.

Sau đây là những điểm cần lưu ý khi đưa ra quyết định:

- Quá trình ra quyết định tùy thuộc vào việc tiếp cận thông tin chính xác và chi tiết.
- Những phương pháp ra quyết định có hệ thống có thể hỗ trợ cho việc sáng tạo. Cho dù bạn thuộc loại người ra quyết định như thế nào đi nữa, nếu bạn thực hiện một cách có hệ thống thì khả năng mang lại hiệu quả cao là rất lớn. Các phương pháp có hệ thống để đạt được một quyết định phải đảm bảo rằng mọi vấn đề cần thiết đều được xem xét đến: thu thập những thông tin cần thiết, cân nhắc và so sánh tất cả các khả năng lựa chọn, xác định các khó khăn và đánh giá tính khả thi, và các kết quả phải được xem xét cẩn thận. Một phương pháp có hệ thống sẽ giúp bạn đưa ra một kế hoạch hành động hợp lý và có hiệu quả nên quá trình ra quyết định có thể được giải thích rõ ràng với bất cứ đồng nghiệp, khách hàng hay những ai có liên quan.
- Tất cả những phản đối cần được xem xét một cách nghiêm túc khi thực hiện việc ra quyết định.
- Chỉ chấp nhận những rủi ro hợp lý và đầy đủ thông tin, không chấp nhận những thay đổi mơ hồ. Chấp nhận rủi ro không có nghĩa là thực hiện đơn thuần theo cảm tính vì bất cứ quyết định nào với một kết quả không chắc chắn sẽ mang lại rủi ro nào đó và thậm chí những người hoàn toàn suy nghĩ theo logic cũng phải chấp nhận rủi ro. Phần lớn sự khác nhau giữa hai phương pháp ra quyết định là ở cách suy nghĩ: những người suy nghĩ cảm tính cũng có khả năng chọn lựa mà họ cho là chắc chắn mặc dù đối với người khác là ít có khả năng thành công, trong khi những người suy nghĩ logic cân nhắc tất cả các khía cạnh của vấn đề và chỉ quyết định khả năng nào tốt nhất. Dù là cách nào đi nữa cũng cần cố gắng giảm thiểu mức độ rủi ro.
- Nên suy nghĩ một cách có hệ thống, xem xét các tiền lệ hơn là đưa ngay ra các kết luận. Mọi người có khuynh hướng lặp lại những gì thực hiện trước đây đã có hiệu quả. Điều này có thể đem đến kết quả rất tốt. Tuy nhiên, khi nhu cầu

thay đổi thì những quyết định đúng trước đây trở nên sai lầm hay không còn phù hợp nữa. Cách tốt nhất là hãy quyết định như thể đó là lần lựa chọn đầu tiên. Nếu sau khi đặt bản thân mình vào tình huống đó và thấy sai lầm khi đi theo các tiền lệ thì có lẽ đã đến lúc phải sáng tạo.

4.2. Ra quyết định trong nhóm

Làm việc nhóm đã trở thành một phương thức hoạt động quen thuộc và phổ biến trong môi trường học tập và công sở hiện nay. Nhóm có duy trì và phát triển ổn định, bền vững, gắn kết hay không cũng như hoạt động của nhóm có đạt hiệu quả cao hay không, điều đó phụ thuộc phần lớn vào những quyết định mà nhóm đưa ra để các thành viên thực hiện. Vì vậy, việc thống nhất về cách thức ra quyết định trong nhóm là điều rất quan trọng.



Bài viết dưới đây đề cập những vấn đề cốt yếu của việc thống nhất về cách thức ra quyết định và một số phương pháp ra quyết định phổ biến trong nhóm.

THAM KHẢO - THỐNG NHẤT VỀ CÁCH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH

Ngay từ đầu, nhóm cần phải nhất trí về cách thức ra quyết định. Nếu thiếu sự nhất trí này, nhóm sẽ lãng phí nhiều thời gian, hoặc đưa ra những quyết định không được sự ủng hộ của nhiều người.

Sau đây là một vài quyết định cần được nhóm thông qua:

- *Có nên thay thế một mục tiêu phụ bằng một mục tiêu khác không?*
- *Ba giải pháp thiết kế sản phẩm mới đã được thảo luận. Nhóm sẽ chọn giải pháp nào?*
- *Nhóm cần được tư vấn. Vậy nhóm nên thuê nhà tư vấn nào và phạm vi tham gia tư vấn ở mức độ nào?*
- *Nhóm đang chi tiêu vượt ngân sách. Vậy nhóm nên cắt giảm hoạt động nào?*

Nếu vấn đề không thuộc phạm vi nhóm thì quyết định sẽ thuộc về trách nhiệm của các nhà điều hành và quản lý. Những cá nhân này đảm nhận việc xác định vấn đề, tìm kiếm và phân tích các giải pháp, tham khảo từ những nguồn thông tin phù hợp. Sau đó, họ ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả sau cùng. Việc ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình là một trong những việc mà nhà quản lý và điều hành phải thực hiện. Họ có thể dựa trên thông tin của người khác nhưng họ không buộc phải tuân theo quan điểm của người khác.

Việc ra quyết định trong nhóm lại không hoàn toàn như vậy. Bên cạnh quyền ra quyết định đối với mục tiêu của nhóm và mức độ nguồn lực được phân chia cho nhóm, các nhà quản lý còn có quyền quyết định về:

- *Nhân sự*
- *Khoản chi tiêu vượt quá ngân sách*
- *Nguồn lực bên ngoài*
- *Những thay đổi về chính sách và mục tiêu chung của toàn tổ chức*
- *Những chọn lựa ảnh hưởng đến khách hàng, như việc định giá và các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm*

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Những thay đổi về kết quả cần đạt được và lịch trình làm việc của nhóm.

Mặt khác, nhóm cũng cần có thẩm quyền tuyệt đối về các quyết định liên quan đến quy trình và hoạt động của nhóm. Ngoài ra, nhóm có thể đưa ra những quyết định liên quan đến nguồn lực trong giới hạn ngân sách đã định. Để tránh mâu thuẫn, hãy đảm bảo rằng nhóm của bạn, nhà tài trợ của nhóm và cấp quản lý có sự hiểu biết chung về những quyết định mà nhóm có thể đưa ra cũng như những quyết định sẽ được thực hiện bên ngoài phạm vi nhóm.

Nếu bạn là trưởng nhóm, một trong những điều bạn phải thực hiện trước tiên là thống nhất với cả nhóm về người ra quyết định cũng như cách thức ra quyết định. Người ra quyết định sẽ là trưởng nhóm hay một số cá nhân nào đó, hay tất cả các thành viên đều có tiếng nói chung? Quyết định sẽ được thực hiện như thế nào? Có theo nguyên tắc đa số không? Liệu nhóm có cần đạt được sự nhất trí tuyệt đối trong tất cả mọi quyết định không? Quyết định đó có thể thay đổi không? Nếu có, nhóm sẽ sửa đổi quyết định theo hình thức nào?

Sau đây là một số phương pháp ra quyết định phổ biến:

- **Nguyên tắc đa số.** Các thành viên mang thông tin vào cuộc họp, thảo luận và biểu quyết. Quyết định nhận được trên 50% phiếu bầu sẽ được chọn.
- **Nhất trí.** Mọi thành viên trong nhóm phải đồng ý chọn một phương án. Nhóm phải đề xuất các giải pháp thay thế mới, nếu không đạt được sự nhất trí.
- **Một nhóm nhỏ quyết định.** Một nhóm gồm những cá nhân có kinh nghiệm và kỹ năng liên quan sẽ được chọn để ra quyết định.
- **Trưởng nhóm quyết định.** Trưởng nhóm thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm và tự mình đưa ra quyết định.

Khi chọn phương án ra quyết định, nhóm nên cân nhắc sự cân bằng giữa các yếu tố. Các thành viên trong nhóm càng tham gia nhiều vào quá trình thảo luận, càng có nhiều khả

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

năng họ sẽ ủng hộ quyết định. Do đó, phương pháp nhất trí và nguyên tắc đa số có thể giúp khơi dậy lòng tận tâm của nhóm. Tuy nhiên, những phương pháp này lại đòi hỏi khá nhiều thời gian. Nếu bạn không có thời gian, hãy xem xét sử dụng các phương pháp khác nhau cho những loại quyết định khác nhau. Ví dụ, bạn có thể đạt được sự nhất trí về những vấn đề quan trọng đối với các thành viên trong nhóm và dùng phương pháp khác cho những quyết định còn lại.

Dù bạn chọn phương pháp ra quyết định nào, thì việc thiết lập các phương pháp quyết định trong giai đoạn khởi đầu của nhóm vẫn mang ý nghĩa hết sức quan trọng. Nếu cách thức ra quyết định không được tất cả mọi thành viên thông qua thì sẽ dễ dẫn đến những cuộc cãi vã và bất đồng không cần thiết. Nếu thời gian và thực tế cho thấy cách thức ra quyết định đã chọn lựa không hỗ trợ nhiều cho mục tiêu chính, bạn hãy điều chỉnh chúng cho phù hợp hơn.

Quy trình ra quyết định có ý nghĩa quan trọng

Nhiều nghiên cứu cho thấy các thành viên rất quan tâm đến quy trình ra quyết định của nhóm. Họ muốn việc này phải rõ ràng, công bằng, thậm chí mọi người có thể chấp nhận một quyết định không thuận lợi cho họ chỉ cần họ tin rằng quy trình ra quyết định đó diễn ra công bằng. Tin tưởng là yếu tố quan trọng trong vấn đề này. Nhân viên phải tin vào quyết định của những người lập ra quy trình quyết định. Nếu họ nhận thấy có sự thiếu trung thực hay hành vi tư lợi nào, họ sẽ không chấp nhận quyết định đó.

Thận trọng với sự nhất trí

Rất dễ nhầm lẫn sự nhất trí về một vấn đề với sự đồng lòng ủng hộ. Hai khái niệm này không phải lúc nào cũng đồng nhất. Chuyên gia tư vấn Michael Wachter cho rằng, những điều được nhất trí một cách nhanh chóng thường là do một số người cố tình biểu quyết để chấm dứt sự bế tắc và chuyển sang vấn đề khác. Điều đó không thể hiện sự ủng hộ thật sự đối với quyết định. Trong nhiều trường hợp, một số thành viên có thể nhất trí với một quyết định nào đó vì họ hiểu rằng họ sẽ nhận được sự ủng hộ của các đồng nghiệp về một vấn

đề khác để đáp lại sự nhất trí đó. Những hành vi như vậy không phải là biểu hiện của sự nhất trí.

(Nguồn: Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả - First News và NXB Tổng hợp TP HCM)

5. Các phẩm chất của người ra quyết định

Kỹ năng ra quyết định là một kỹ năng được hình thành chủ yếu trong quá trình học tập, làm việc, tích lũy kinh nghiệm về nhiều lĩnh vực. Đó là khả năng ứng dụng tri thức vào thực tiễn để giải quyết công việc. Cùng với kiến thức và thái độ, kỹ năng là một trụ cột cấu thành của năng lực. Khả năng này có thể học được, hoặc phát triển được thông qua đào tạo hay tự trải nghiệm.

Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận vai trò của các yếu tố bẩm sinh của con người. Nếu một nhà quản trị có sẵn các tố chất cần thiết cho việc ra quyết định như khả năng tư duy, phân tích, xét đoán...thì việc tiếp thu, tích lũy kinh nghiệm cho việc ra quyết định trở nên nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn.

Vậy các yếu tố cần thiết của nhà quản trị trong việc ra quyết định là gì? Đó là:

- **Kiến thức:** Để hoàn thành nhiệm vụ xử lý thông tin, đưa ra các quyết định quan trọng, đòi hỏi các nhà quản trị phải có một kiến thức thật uyên thâm và một tầm nhìn xa trông rộng. Các kiến thức này có được là nhờ học tập, nhờ kinh nghiệm sống...
- **Khả năng tư duy:** Chức vụ càng cao thì đòi hỏi nhà quản trị có khả năng tư duy càng tốt. Khả năng này không phải là thứ trời cho đơn thuần mà nó là sự hội tụ giữa tố chất cá nhân cùng với một kết quả rèn luyện không ngừng và đúng phương pháp.
- **Khả năng phân tích, xét đoán:** là khả năng đánh giá, dự đoán sự kiện, sự việc, tin tức một cách khôn ngoan. Muốn có khả năng xét đoán tốt các nhà quản trị phải có lương tri, sự chín chắn, am hiểu lý luận sâu sắc và kinh nghiệm sống phong phú.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Người có óc xét đoán tốt có thể suy xét vấn đề một cách khách quan, nhanh chóng, đưa ra lời giải đáp thông minh...

Và một trong các yếu tố cực kỳ quan trọng và cần thiết để trở thành nhà quản trị tốt với những quyết định hiệu quả đó là những phẩm chất thuộc về kinh doanh:

- Trực giác nhạy bén, năng động
- Có bản lĩnh, quyết đoán
- Dám mạo hiểm.

Những phẩm chất rất cần thiết và quan trọng trong việc ra quyết định hiệu quả, vì: nhờ nó mà nhà quản trị bình tĩnh sáng suốt, sáng tạo, tự tin, dũng cảm và quyết đoán. Từ đó, họ đưa ra được các quyết định đúng đắn thậm chí trong những tình huống ngặt nghèo mà người bình thường khó có thể làm nổi.

TÓM TẮT

Hoạt động ra quyết định là một hoạt động không tách rời khỏi hoạt động giải quyết vấn đề. Khi giải quyết vấn đề bạn phải ra quyết định, và bạn cũng phải ra quyết định xem có phải giải quyết vấn đề hay không.

Để ra quyết định một cách hợp lý bạn cần phải chú ý đến những nguyên tắc cơ bản của một quyết định tốt trong chương này. Bên cạnh đó mô hình ra quyết định cũng là nội dung bạn cần nhớ và áp dụng khi đưa ra những quyết định cho mình.

Một nội dung khác rất quan trọng được đề cập trong chương này là các phương pháp ra quyết định. Bạn hãy chú ý phân biệt giữa tính cách, phong cách làm việc của bạn với phương pháp ra quyết định. Hai vấn đề này cần được ghi nhớ và tách biệt với nhau thì bạn mới có thể linh hoạt khi ra quyết định và chỉ khi đó quyết định của bạn mới là quyết định tốt nhất. Bạn cần biết trong những hoàn cảnh nào thì nên áp dụng phương pháp ra quyết định nào để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất.

BÀI TẬP

1. Phân tích những bối cảnh thuận lợi cho việc ra quyết định.
2. Phân tích những yếu tố sai lầm khi ra quyết định.
3. Vận dụng một mô hình ra quyết định để giải quyết và ra quyết định cho một vấn đề cụ thể.
4. Phân tích ưu điểm và hạn chế của các phương pháp ra quyết định.
5. Phân tích các phẩm chất của người ra quyết định.

PHỤ LỤC – BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

BÀI TẬP 1:

Bình quản lý một nhóm thợ chuyên sửa chữa máy tính xách tay. Anh tâm sự các vấn đề của mình với một người bạn khi cùng nhau uống bia sau giờ làm việc:

“Công việc ngày càng chất đống lên và tôi bắt đầu cảm thấy stress. Tôi phải chia nhóm của mình ra cho việc sửa chữa những sai sót từ khâu lắp ráp và các hỏng hóc do khách hàng trả lại sản phẩm. Ông sếp cứ liên tục bảo tôi rằng: Ông khách hàng này hay bà khách hàng kia than phiền về công việc sửa chữa chậm chạp nhưng không cho tôi tuyển thêm nhân công. Ông chỉ bảo rằng tôi cần sắp xếp công việc hợp lý hơn.

Bên lắp ráp chuyển cho chúng tôi ngày càng nhiều sản phẩm hư do quá trình lắp ráp và cũng luôn hối thúc chúng tôi. Mọi người đều mệt mỏi. Tôi cũng mệt mỏi. Và chúng tôi ngày càng cảm thấy khó đương đầu với tất cả những chuyện như thế này”

Giả sử bạn là Bình, bạn sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

Yêu cầu cho bài tập:

1. Làm việc theo nhóm, áp dụng quy trình giải quyết vấn đề để xác định một giải pháp khả thi có thể áp dụng cho 6 tháng tới
2. Phát triển các giải pháp khả thi
3. Xác định tiêu chí và đánh giá các giải pháp
4. Đề xuất một kế hoạch để thực thi các giải pháp

BÀI TẬP 2:

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

An được giao phụ trách bộ phận kế toán cho một công ty có hệ thống một số cửa hàng bán và cung cấp dịch vụ sửa chữa xe máy. Cô phải tổng hợp số liệu từ các cửa hàng vào mỗi tuần. Cô nhận thấy rằng việc này tốn nhiều thời gian. Những người quản lý cửa hàng rất bận rộn và hầu như họ gửi các số liệu về số xe bán hay các bảng báo cáo khác khi cô gọi điện thoại nhắc nhở. Những báo cáo này bao gồm các số liệu về hiệu quả làm việc trong việc bán phụ tùng xe và các dịch vụ sửa chữa, nhân sự, số giờ làm, xử lý thông tin khách hàng yêu cầu, giảm giá và các chi phí vật khác.

Khi An có được tất cả báo cáo này, cô phải nhập vào máy tính và thực hiện một số tính toán nhất định. Những con số riêng lẻ và tổng hợp được đưa lên ban giám đốc và có 1 người sẽ tổng kết và trình cho giám đốc điều hành.

Do còn mới mẻ công việc, An thường hỏi tại sao.

Yêu cầu cho bài tập:

1. Giả sử bạn là An, bạn sẽ hỏi những câu gì?
2. Bạn hãy trả lời hết các câu hỏi mà bạn đưa ra. Áp dụng quy trình giải quyết vấn đề, bạn hãy nêu ra một vài lời khuyên cho An (các bạn có thể giả định các câu trả lời)

BÀI TẬP 3:

Nam làm việc tại công ty A từ khi mới ra trường. Sau 2 năm làm việc bằng khả năng tốt về chuyên môn, Nam được cất nhắc vào vị trí trưởng phòng kỹ thuật. Nam rất hào hứng với công việc hiện tại và tỏ ra chăm chỉ trong suốt quá trình làm việc.

Từ khi Nam lên trưởng phòng, anh cảm thấy rất stress với công việc. Một trong những vấn đề là cách các nhân viên trong phòng đối xử với anh. Một vài nhân viên lớn tuổi có thái độ không hợp tác và họ tỏ ra không phục Nam. Nam đoán, họ cho anh là quá trẻ để đảm nhận vị trí trưởng phòng. Họ thường không phát biểu hay phản biện các ý kiến của Nam trong các cuộc họp phòng. Nam còn nghe nói họ nói xấu và bình luận không tốt về mình với các phòng ban khác hay là cấp trên.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Nam cảm thấy chán nản và bất lực. Bạn hãy cho Nam một số giải pháp để cải thiện tình hình trên.

Yêu cầu cho bài tập:

1. Làm việc theo nhóm, áp dụng quy trình giải quyết vấn đề để xác định một giải pháp khả thi có thể áp dụng cho 6 tháng tới
2. Phát triển các giải pháp khả thi
3. Xác định tiêu chí và đánh giá các giải pháp
4. Đề xuất một kế hoạch để thực thi các giải pháp

BÀI TẬP 4:

Bạn là bí thư đoàn của một trường đại học. Ban giám hiệu chỉ thị rằng trong năm tới đoàn thanh niên phải có trách nhiệm trong việc nâng cao kỹ năng mềm cho sinh viên với hỗ trợ tài chính cụ thể. Bạn hãy đề xuất một số giải pháp cho vấn đề này.

Yêu cầu cho bài tập:

1. Làm việc theo nhóm, áp dụng quy trình giải quyết vấn đề để xác định một giải pháp khả thi có thể áp dụng cho 1 năm tới
2. Phát triển các giải pháp khả thi
3. Xác định tiêu chí và đánh giá các giải pháp
4. Đề xuất một kế hoạch để thực thi các giải pháp

BÀI TẬP 5:

Công ty VietNam Cement hoạt động được 5 năm ở Bình Dương. Công ty chuyên sản xuất các loại gốm sứ như đĩa và lọ gốm để xuất khẩu qua Châu Âu

Trong 3 năm vừa qua, tuy hoạt động sản xuất và bán hàng gia tăng nhưng tỷ suất lợi nhuận lại giảm. Sự cạnh tranh gia tăng đều đặn trong thị trường xuất khẩu trong 3 năm qua.

Ban quản lý phân tích vấn đề và cảm thấy khó khăn chính ở chỗ giá thành sản phẩm của công ty. Đặc biệt chi phí đầu vào từ các nhà cung cấp nội địa, chi phí cố định tăng 15% và chi phí thuê mặt bằng cũng tăng 20%. Các tiêu chí đảm bảo chất lượng men tráng cũng đòi hỏi chi phí nhiều hơn.

Công ty đang cần đưa ra giải pháp và kế hoạch hành động giúp họ cắt giảm chi phí sản xuất

Các tiêu chí cho các giải pháp là

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

- Phải cắt 10% chi phí trong năm đầu tiên
- Phải được thực thi trong 6 tháng
- Phải có sự cam kết và ủng hộ của nhân viên

Yêu cầu cho bài tập:

1. Làm việc theo nhóm, áp dụng quy trình giải quyết vấn đề để xác định một giải pháp khả thi có thể áp dụng cho 1 năm tới
2. Phát triển các giải pháp khả thi
3. Xác định tiêu chí và đánh giá các giải pháp
4. Đề xuất một kế hoạch để thực thi các giải pháp

TÀI LIỆU ĐỌC THÊM

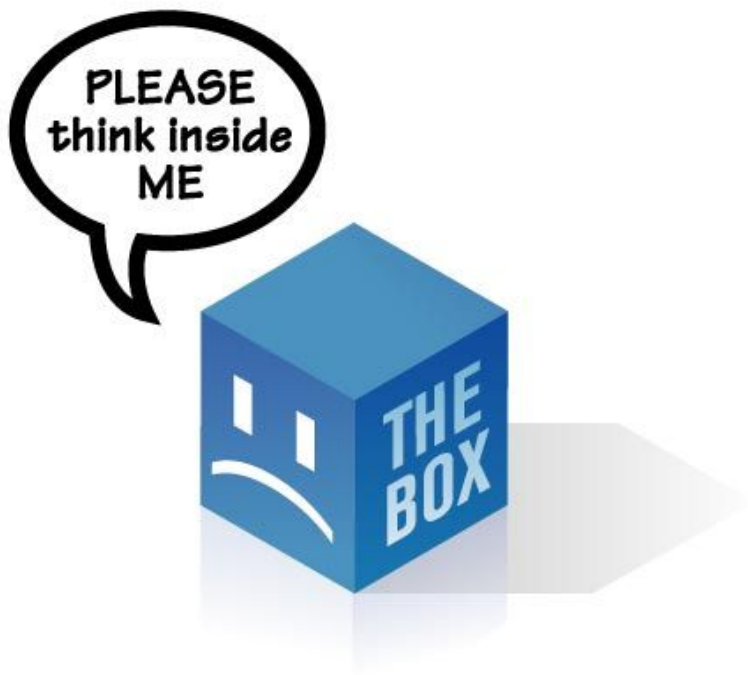
Tư Duy "Bên Ngoài Chiếc Hộp" Để Sáng Tạo & Giải Quyết Vấn Đề

Tư duy vượt giới hạn (thinking outside the box – hay còn được gọi theo cách khác là thinking out of the box, thinking outside the square) là cách để nói về những tư duy, suy nghĩ khác bình thường, không theo các lối mòn và thể hiện theo hướng mới mẻ.

Khái niệm xuất hiện khi những nhà quản lý thấy cách giải quyết vấn đề hay những ý tưởng thông thường không đáp ứng được yêu cầu. Tư duy này cũng xuất hiện trong những nhóm làm việc sau khi tổng hợp ý kiến của mọi thành viên mà vấn đề cũng chưa được giải quyết.

Tư duy “bên trong chiếc hộp”

Năm 1899, Charles H. Duell, trưởng Văn phòng cấp bằng sáng chế Hoa Kỳ từng nói: “Mọi thứ có thể phát minh được đã được phát minh hết rồi”. Rõ ràng khi nói câu này, tư duy của ông vẫn nằm trong giới hạn hiểu biết lúc đó.



Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Những người có tư duy chỉ nằm trong “chiếc hộp” thường gặp phải khó khăn khi tìm kiếm những ý tưởng độc đáo và mới lạ. Hiếm khi họ đầu tư thời gian, công sức hoặc dám theo đuổi những ý tưởng không giống người khác.

Theo đánh giá của những người làm quản lý lâu năm, tư duy bên trong “chiếc hộp” là vũ khí hữu hiệu để huỷ hoại những ý tưởng hay và sức sáng tạo. Trong đầu những người này thường có những tư tưởng “điều đó không thể thành sự thật”, “không thể làm được” hoặc “quá mạo hiểm để thực hiện”.

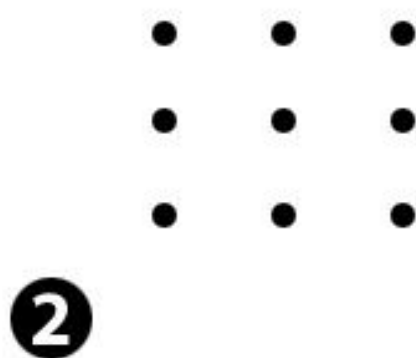
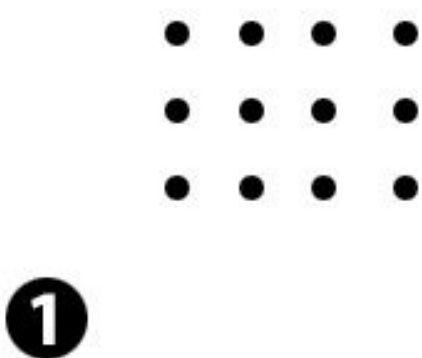
Những người này cũng tin rằng mọi vấn đề chỉ có một giải pháp khắc phục. Vì vậy, tìm ra giải pháp thứ hai thật là lãng phí thời gian và công sức. Câu nói cửa miệng của họ là “Không có thời gian cho giải pháp khác”.

Ngay cả những người vốn có khả năng sáng tạo nhưng sau một thời gian ngừng đào sâu và khai thác khả năng sáng tạo của mình cũng trở thành người có tư duy bên trong “chiếc hộp”.

Bạn hãy thử nghiệm bài test của một công ty khi tuyển dụng nhân viên.

01. Với tập hợp 12 điểm tròn và chỉ với 3 đường thẳng nối nhau, bạn hãy tìm cách để 3 đường thẳng trên đi qua hết 12 chấm tròn.

02. Với tập hợp 9 điểm tròn. Hãy cố gắng nối chúng lại với nhau bằng 4 đường thẳng liền nhau.



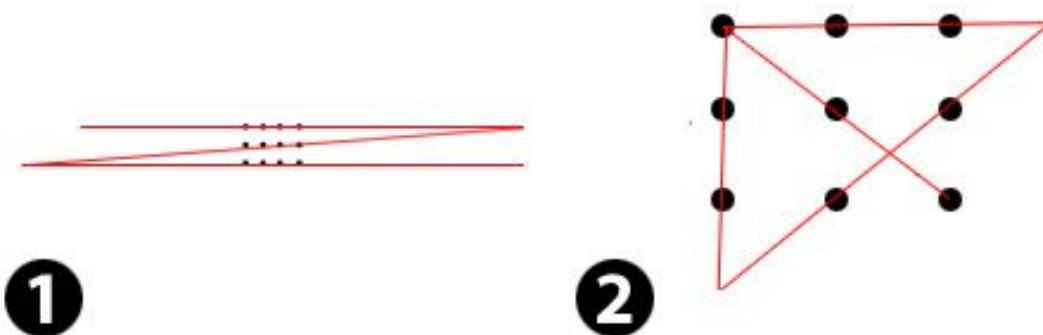
Tư duy “bên ngoài chiếc hộp”

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Bạn đã thử bài test trên chưa? Rõ ràng với phần lớn mọi người, mặc nhiên họ sẽ dựng cho mình một chiếc hộp bao quanh những chấm tròn. Điều này tương tự bạn đã tự xây cho mình một giới hạn về tư duy. Nếu chỉ quanh quẩn với “cái hộp” đó, bạn sẽ không bao giờ tìm được câu trả lời.



Và đây là đáp án



Chắc bạn sẽ thấy ngạc nhiên. Như đã nói, chúng ta phải mạnh dạn vượt qua giới hạn của “chiếc hộp”. Bạn hãy coi đường thẳng đó không bị giới hạn, kéo dài mãi, khi kéo càng dài thì việc quét hết các chấm tròn càng rõ ràng. Đây là điều mà những nhà quản lý cần nhân

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

viên của mình tư duy và bản thân các nhà quản lý cũng cần phát triển tư duy như vậy. Hãy nhớ, tư duy không có rào cản.

Tư duy ngoài “chiếc hộp” cần những tố chất sau:

- Sẵn sàng đón nhận những nhiệm vụ mới hàng ngày
- Sẵn sàng làm những việc khác nhau và dám làm theo những cách chưa ai làm
- Tập trung tìm hiểu những ý kiến mới và theo đuổi những ý kiến đó Tìm ra những giá trị mới của vấn đề cũ mà chưa ai thấy
- Biết lắng nghe người khác
- Biết hỗ trợ và tôn trọng người khác khi họ đưa ra những ý kiến khác lạ, thậm chí là “điên rồ”

Những người có tư duy ngoài “chiếc hộp” thường là những người dám đón nhận cái mới, nhìn nhận công việc bằng những lăng kính mới, sẵn sàng bỏ thăm dò và tìm hiểu những điều mới mẻ đó. Họ tin rằng những ý tưởng mới dù có thể chưa thuyết phục được phần đông nhưng họ vẫn nuôi dưỡng và ủng hộ ý tưởng của mình. Họ nhận thấy rằng có được ý tưởng là điều tốt nhưng thực hiện ý tưởng còn quan trọng hơn nhiều.

Tư duy bên ngoài “chiếc hộp” chưa bao giờ là việc đơn giản và không phải ai cũng có thể có được, có thể theo đuổi. Thành công chỉ đến với những người dám nghĩ và dám làm.

Nhiều người trong chúng ta đã từng nghe nói đến Copernicus là người đưa ra học thuyết trái đất quay xung quanh mặt trời còn Gallileo dám mạnh dạn ủng hộ quan điểm này ngay cả khi chết với câu nói: “Dù sao thì trái đất vẫn quay”. Vào thời điểm đó, có thể ông là một trong những người, thậm chí là người duy nhất dám vượt rào cản của cả hệ thống tư duy thời bấy giờ khi tất cả đều thừa nhận mặt trời quay xung quanh trái đất.

Nếu không có tư duy vượt giới hạn cả về không gian và thời gian, không dám theo đuổi ý tưởng của mình thì không biết đến bao giờ loài người mới thoát khỏi ảo tưởng trái đất là trung tâm của vũ trụ.

Điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp, trong một tổ chức và đối với những nhà quản lý, hoạch định chính sách. Ngoài việc phải nỗ lực tìm kiếm ý tưởng,

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

họ phải biết tạo dựng một môi trường nuôi dưỡng ý tưởng, sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm với ý tưởng.

Việc tư duy theo lối mòn sẽ huỷ hoại thành công đã tạo dựng của bạn. Bạn cần phải biết thay đổi. Phải biết rằng không có gì là tốt nhất. Có thể điều gì đó với bạn lần này là tốt nhất nhưng lần sau sẽ tốt hơn. Và lần sau nữa, điều đó còn tốt hơn nữa. Người Mỹ có câu nói nổi tiếng: “Sống là để thay đổi”.

Hầu nhiều người trong chúng ta biết đến Michael Dell, người sáng lập đồng thời là Chủ tịch hội đồng quản trị Tập đoàn sản xuất máy tính nổi tiếng thế giới Dell. Dell Computer được thành lập với số vốn ban đầu chỉ 1.000 USD và một ý tưởng chưa từng có: bán các chương trình trực tiếp cho người tiêu dùng, bỏ qua khâu bán hàng trung gian, một điều mà không hãng máy tính nào lúc đó làm.



Kết quả là từ người cung cấp máy tính, Công ty Dell chuyển sang sản xuất máy tính, chuyển sang tập đoàn Dell hùng mạnh với khoảng 41.800 chi nhánh khắp thế giới và là nhà cung cấp các dịch vụ và linh kiện máy tính đầu tiên cho các tập đoàn lớn nhất trên thế giới.

Tư duy ngoài “chiếc hộp” là một khái niệm có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt trong thế giới hiện tại luôn thay đổi và các ý tưởng đang ngày càng cạn kiệt hơn. Sẽ không quá khi nói rằng trên thế giới đang có cuộc chiến về ý tưởng. Có thể vào thời điểm đưa ra, một ý tưởng bị coi là điên rồ nhưng không chừng trong tương lai nó lại là cứu cánh cho cả tập đoàn hay cả cuộc đời một người.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

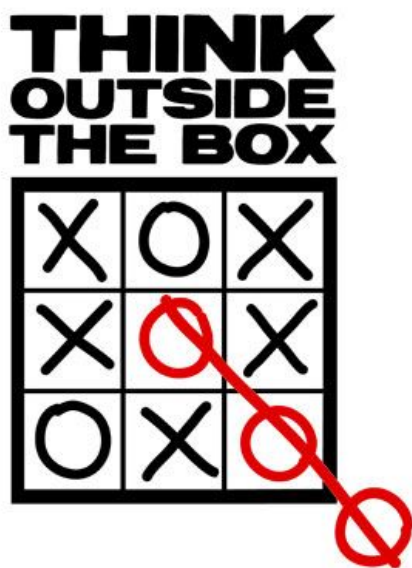
Và quan trọng nhất, bạn hãy biết trân trọng khả năng sáng tạo của mình. Đừng xây quanh mình “chiếc hộp” hạn chế tư duy.

(Theo VietNamNetJobs)

5 Cách Để "Tư duy bên ngoài chiếc hộp"

Trong nhiều trường hợp tôi muốn tìm ra những ý tưởng và phương pháp giải quyết vấn đề “bên ngoài chiếc hộp”. Nhưng cũng như rất nhiều người khác, tôi cảm thấy không dễ gì thoát khỏi lối mòn. Và chúng ta hầu như không thể tư duy đột phá và sáng tạo kiểu như CEO lừng danh Steve Jobs của hãng Apple đã tạo ra iPod, iPhone...

Vì thế tôi đi tìm những cách thức giúp một người bình thường có thể “think out of box” dễ dàng hơn. Sau đây là 5 cách:



1. Thay đổi ngành nghề

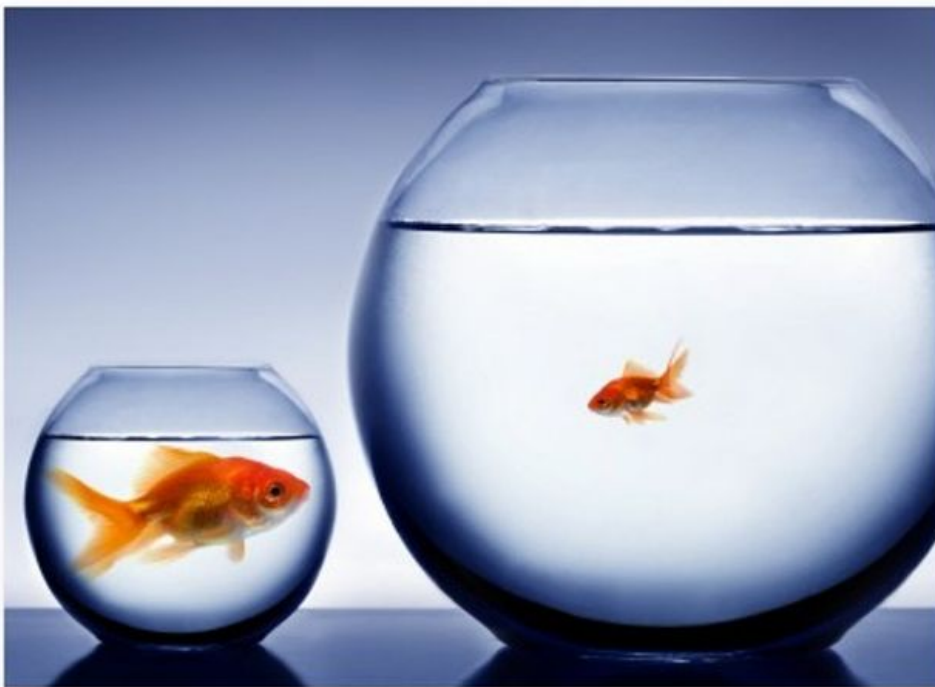
Hãy gặp và hỏi thăm ý kiến, góc nhìn từ những người làm việc ở nhiều ngành nghề khác nhau, nghĩ theo cách của họ. Mỗi người mỗi ngành sẽ nhìn theo cách của họ, thế là bạn có những ý kiến “ngoài chiếc hộp nghề nghiệp” của bạn. Cùng một sản phẩm chẳng hạn, người họa sĩ sẽ nhìn ở góc độ mỹ thuật, cái đẹp. Người kỹ sư sẽ quan tâm đến thiết kế, chất lượng. Vận động viên lại chỉ quan tâm đến tốc độ, cách thức hoạt động của sản phẩm đó. Thomas Friedman, nhà báo lừng danh, tác giả Thế giới phẳng, Chiếc Lexus và cây ôliu gọi đó là nhìn sự vật qua những lăng kính khác nhau. Ông từng làm việc ở các bộ phận kinh tế, ngoại giao, các vấn đề Trung Đông ở tờ The New York Times. Nhờ vậy ông có thể phân tích một vấn đề theo nhiều góc nhìn khác nhau.

2. Thay đổi số lượng/kích thước...

Ở đây tôi nêu một nguyên tắc “Tối thiểu hoá – Tối đa hoá” của môn học “Phương pháp luận sáng tạo – TRIZ” do GS Phan Dũng trường đại học Khoa học tự nhiên giảng dạy. Nguyên tắc này sẽ giảm/thu nhỏ số lượng/kích thước/yêu cầu tới mức không thể giảm được, và tăng lên một con số thật lớn, thật bất thường.

Nếu bạn được giao một công việc phải thực hiện và phải tính ngân sách. Thử tưởng tượng nếu ngân sách bằng 0, hoặc ngân sách 1.000 tỉ, bạn sẽ thực hiện nó như thế nào. Từ đó bạn sẽ nghĩ ra những cách “khác thường” rồi điều chỉnh lại để phù hợp thực tế hơn.

Chẳng hạn với chiếc tivi, khi tối thiểu hoá kích thước bề dày màn hình, sẽ ra màn hình siêu mỏng. Thu nhỏ hết mức, sẽ nghĩ ra chiếc điện thoại có chức năng tivi. Nhiều kỷ lục Guinness cũng được lập ra bằng cách này “to nhất, nhỏ nhất, nhiều nhất...”



3. Thay đổi thời gian

Thay vì bạn đang ở hiện tại để tìm giải pháp, hãy nghĩ nếu bạn đang ở thời 1.000 năm trước Công nguyên, chưa có điện nước hay công cụ gì hết, người ta sẽ làm gì để giải quyết. Hay nếu bạn đang ở 1.000 năm sau 3010, trình độ khoa học kỹ thuật vượt bậc, người ta sẽ hành xử thế nào?

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Với cách này, chẳng hạn nếu bạn là nhà thiết kế thời trang, khi về thời Trung cổ, bạn sẽ nghĩ ra nhiều mẫu quần áo làm bằng vỏ cây, tơ nhện... với những thiết kế có hoa văn của da ngựa vằn, rắn hổ mang... Khi đi đến tương lai, bạn sẽ nghĩ ra những mẫu quần áo có thể thay đổi màu sắc, hoa văn tùy thuộc vào thời điểm sáng chiều tối, hay thậm chí thay đổi kiểu dáng tùy vào người bạn gặp.

4. Thay đổi không gian

Hãy đi đến những miền đất lạ, những đất nước mới để khám phá những nền văn hoá khác. Ở đó, người ta sẽ nghĩ và làm theo những cách khác hẳn cách bạn nghĩ, từ đó bạn có thể tìm thấy những cách thức sáng tạo hơn.



Chẳng hạn ở Việt Nam bạn nghĩ “ngu như bò”, sang Ấn Độ họ lại nghĩ khác “thiên như bò” vì bò là một con vật linh phải được tôn trọng tối đa. Ở đây để lắp ráp một máy móc gì, ta có công nhân để làm việc đó, nhưng sang Nhật, họ lại muốn dùng... robot để tăng tốc độ và sự chính xác. Khá nhiều nhà kinh doanh, kỹ sư, nhà quản lý hay cả copywriter, đạo diễn dùng cách này để học hỏi những giải pháp từ các nước khác.

5. Thay đổi cách nghĩ

Paul Arden – giám đốc sáng tạo của tập đoàn quảng cáo Saatchi & Saatchi nước Anh có viết một quyển sách What ever you think, think the opposite – tạm dịch “Mỗi khi bạn nghĩ, hãy nghĩ ngược lại cách trước đây thường nghĩ” để chỉ cách tìm ra những ý tưởng sáng tạo. Cách này để tránh những phương pháp thói quen ta thường xuyên lặp lại.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Chẳng hạn trước đây bạn phải đi cửa cẩm các cô gái xinh đẹp nhưng không thành công, giờ hãy nghĩ cách làm sao để các cô ấy phải quan tâm tới bạn. Trước đây bạn hành động nhanh, ít suy nghĩ, thì giờ hãy chậm lại, lập kế hoạch trước khi hành động. Và ngược lại, nếu trước đây bạn hay cẩn thận quá, nghĩ nhiều mà ít làm, giờ hãy chú tâm vào hành động. Sau khi thử vận dụng hết cả năm cách này cho bất cứ vấn đề gì, dù là trong công việc kinh doanh, nghệ thuật, hay thậm chí là tình yêu thì chắc chắn bạn sẽ tìm ra khá nhiều cách khác lạ và không có giới hạn. Để tiếp tục áp dụng chúng hiệu quả vào thực tế, lúc đó cần tiếp sự linh hoạt và kiến thức của bạn trong lĩnh vực đó.

(Theo *sgtt.vn*)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2008), *Kỹ năng ra quyết định*, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
2. Ferguson (2009), *Career Skill Library – Problem Solving*, Ferguson Publishing.
3. John Adair (2008), *Kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề*, Bích Nga- Lan Nguyên dịch, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
4. John S. Hammond, Ralph L. Keeney & Howard Raiffa (2016), *Những lựa chọn thông minh để đưa ra những quyết định tốt hơn trong cuộc sống*, NXB Lao động – Xã hội.
5. Robert Heller (2007), *Kỹ năng ra quyết định*, Kim Phụng dịch, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
6. Tony Buzan, New Thinking Group dịch (2010), *Bản đồ tư duy trong công việc*, NXB Lao động – Xã hội.