

# **PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO**



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

# **KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ SÁNG TẠO**

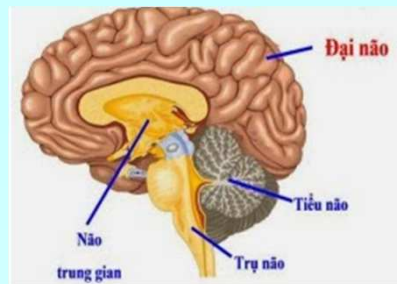
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

#### 4. Tư duy đột phá trong giải quyết vấn đề

Tư duy là quá trình hoạt động của não dựa trên những thông tin cảm tính thông qua quá trình phân tích, tổng hợp, khái quát hóa để từ đó đưa ra cái mới.

Các loại hình tư duy:

- Tư duy kinh nghiệm
- Tư duy logic
- Tư duy sáng tạo
- Tư duy đột phá



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

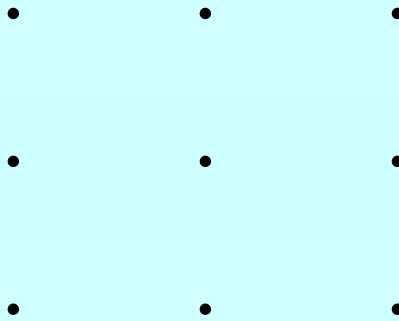
#### Các loại hình tư duy

- Tư duy kinh nghiệm: là việc dùng các kinh nghiệm mà cá nhân đã tích lũy để giải quyết vấn đề.
- Tư duy logic: Tư duy logic là tư duy về mối quan hệ nhân quả mang tính tất yếu, tính quy luật. Vì vậy các yếu tố, đối tượng (gọi chung là các yếu tố) trong tư duy logic bắt buộc phải có quan hệ với nhau, trong đó có yếu tố là nguyên nhân, là tiền đề, yếu tố còn lại là kết quả, là kết luận.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## TRÒ CHƠI “GIẢI PHÁP SÁNG TẠO”

Bắt đầu từ bất kỳ điểm nào mà bạn muốn, hãy vẽ 4 đường thẳng đi qua 9 điểm với điều kiện không được nhắc bút lên.



5

## Những suy nghĩ đột phá!

- Tại sao không bắt con đường đi để người đứng lại?
- Tại sao điện thoại nhiều nút thế? Sao không làm chỉ 1 nút bấm?
- Tại sao không xây chung cư cho người đã mất?
- Tại sao không làm nhà trẻ cho người già?
- Tại sao dân phải tới cơ quan nhà nước mà cơ quan nhà nước phải tới tận nhà dân chứ?
- Vv...

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Những sản phẩm mang tính sáng tạo cao



TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các loại hình tư duy

- Tư duy sáng tạo: Tư duy sáng tạo tìm ra cách giải quyết vấn đề không theo khuôn mẫu, cách thức định sẵn. Trong tư duy kinh nghiệm, để giải quyết được vấn đề đòi hỏi người giải quyết phải có đủ kinh nghiệm về vấn đề đó, còn trong tư duy sáng tạo chỉ yêu cầu người giải quyết có một số kinh nghiệm tối thiểu hoặc có kinh nghiệm giải quyết những vấn đề khác. Tư duy sáng tạo là sự vận dụng các kinh nghiệm giải quyết vấn đề này cho những vấn đề khác.
- Sáng tạo = Logic + khác biệt

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các loại hình tư duy

- Tư duy đột phá (Breakthrough Thinking): là “phần mềm dành cho trí não”, là những nguyên tắc và quy trình mới để hoạch định, thiết kế, tái cấu trúc, cải tiến và tìm giải pháp cho mọi vấn đề mà bạn gặp phải. Tư duy Đột phá khai mở tầm nhìn về mục tiêu và giúp bạn đạt mục tiêu mà không phải mất quá nhiều thời gian và nguồn lực để thu thập thông tin chính xác.
- Tư duy Đột phá đề xuất nhiều phương án độc đáo, sáng tạo, và triển khai các hệ thống cần thiết cho việc thực hiện giải pháp

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các nguyên tắc của tư duy đột phá

- Sự khác biệt độc đáo: Mỗi vấn đề là duy nhất và yêu cầu giải pháp duy nhất, tuyệt đối không bắt chước! (hướng tới sự khác biệt chứ không phải tốt nhất!)
- Triển khai Mục đích: Tìm hiểu cặn kẽ mục đích của mục đích, của mục đích... là gì và bối cảnh của những giải pháp lớn hơn (tránh suy nghĩ ngắn hạn, manh mún chộp giựt).
- Giải pháp tiếp theo: Định ra giải pháp tương lai để chỉ hướng cho giải pháp hiện tại, đặt nó trong tổng thể của giải pháp lớn hơn.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các nguyên tắc của tư duy đột phá

- Tư duy hệ thống: Mọi vấn đề không tồn tại một cách độc lập, riêng lẻ mà có liên quan đến chuỗi các vấn đề khác. Giải pháp cho từng vấn đề phải được xác định rõ ràng trong mối quan hệ hữu cơ với các vấn đề và các giải pháp khác.
- Thu thập Thông tin có Giới hạn. Bạn có thể tiết kiệm thời gian và công sức bằng cách không thu thập thông tin tràn lan và cũng không nên xét lại các nghiên cứu đã được thực hiện.

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Lưu ý:

- Chỉ thu thập những số liệu phù hợp với mục đích
- Đặc biệt là chú ý tới **bối cảnh** của số liệu! (ứng dụng kinh nghiệm của người khác nhưng phải xem sự khác biệt bối cảnh!).

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

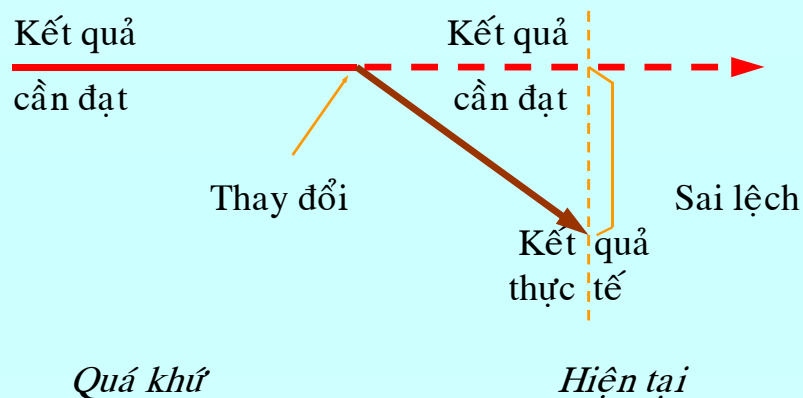
## Giải quyết vấn đề- khái niệm

- *Vấn đề* là khoảng cách giữa thực tế đang xảy ra so với cái mà lẽ ra phải xảy ra
- Một số ví dụ
  - Không đạt kế hoạch
  - Số nhân viên bỏ việc nhiều
  - Chất lượng sản phẩm giảm



13

## VẤN ĐỀ



14

## **Giải quyết vấn đề- khó khăn**

- Thiếu dữ kiện (thiếu thông tin, thiếu khảo sát...)
- Hành động quá nhanh (ko xem xét tới tận cùng của sự việc)
- Bỏ qua hậu quả
- Thiên lệch do nhận thức (Bảo thủ, ảnh hưởng, trí năng)
- Kỹ năng phân tích kém

## **Giải quyết vấn đề- Qui trình**

- Xác định vấn đề
- Thu thập thông tin
- Tìm kiếm giải pháp
- So sánh các giải pháp
- Lựa chọn giải pháp tốt
- Thực hiện giải pháp đã chọn
- Theo dõi quá trình thực hiện



## **Giải quyết vấn đề- xác định vấn đề**

- Phương pháp “5 Whys”
- Phương pháp biểu đồ xương cá
- Phương pháp quy trình công việc

## **PHƯƠNG PHÁP 5 WHYS**

- Phương pháp đơn giản nhất
- Đặt câu hỏi “Tại sao?” cho đến khi tìm ra được nguyên nhân
- Không đoán, hay “sáng tạo” câu trả lời
- Khi có thể có nhiều câu trả lời, bạn nên sử dụng phương pháp “Sơ đồ xương cá” thay cho phương pháp 5 Whys

## PHƯƠNG PHÁP 5 WHYS

- *Vấn đề:* Doanh số giảm



## PHƯƠNG PHÁP “SƠ ĐỒ XƯƠNG CÁ”

*Bước 1:* Xác định vấn đề

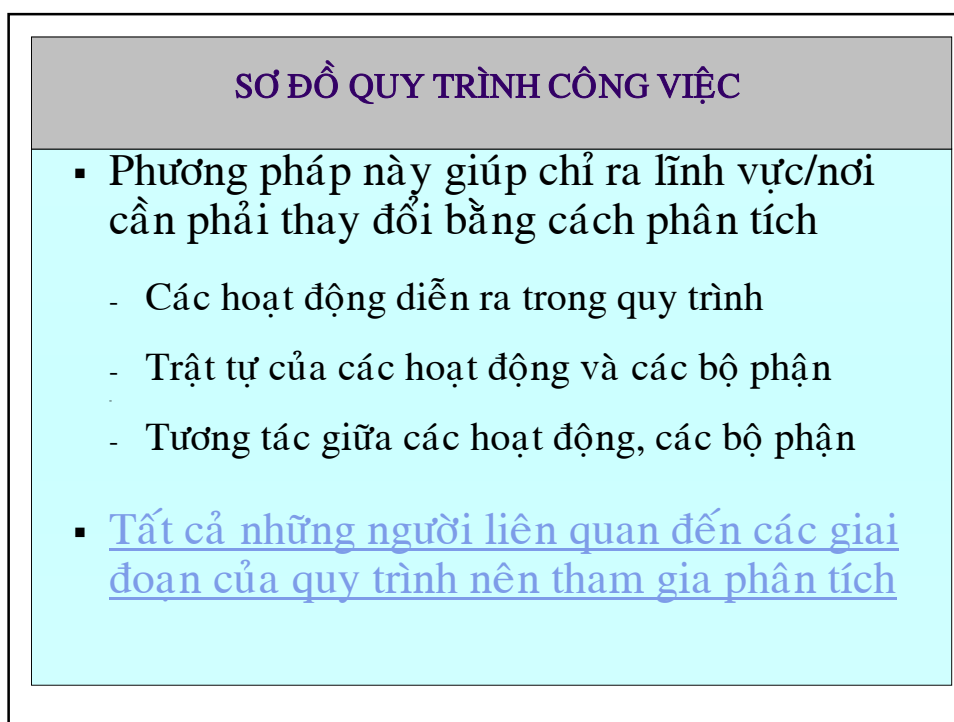
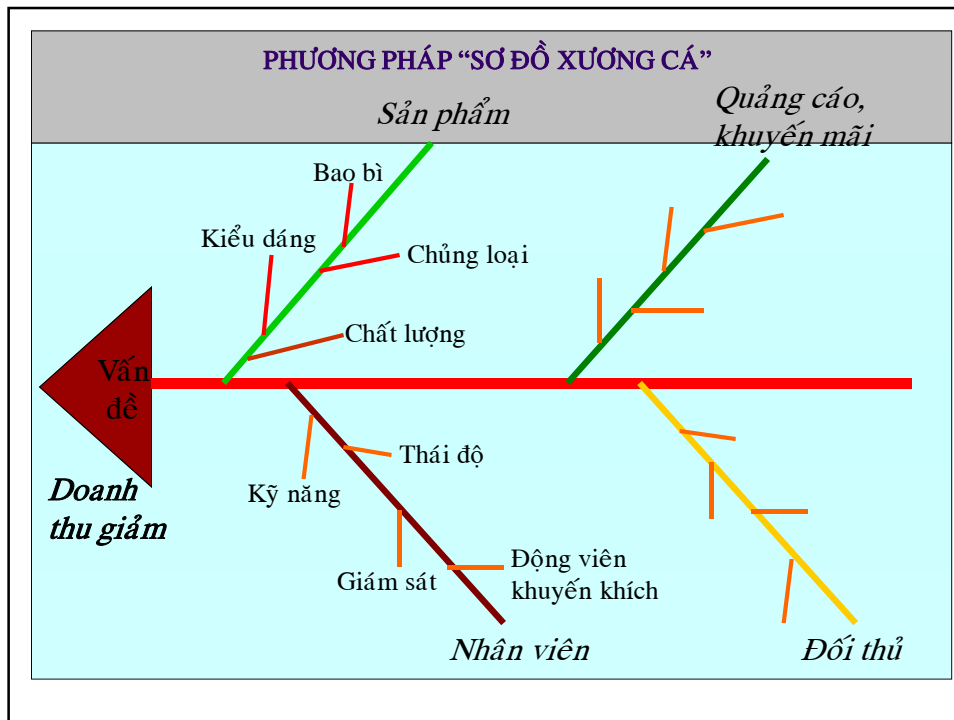
*Bước 2:* Xác định những dạng nguyên nhân chính, yếu tố chính ảnh hưởng đến vấn đề

*Bước 3:* Xác định nguyên nhân có thể có của mỗi dạng (nguyên nhân) chính

*Bước 4:* Loại bỏ những nguyên nhân không quan trọng

*Bước 5:* Thảo luận và chỉ ra những nguyên nhân quan trọng nhất

*Bước 6:* Kiểm tra và kết luận



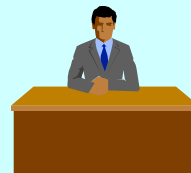
## Giải quyết vấn đề- tìm kiếm giải pháp

### Phương pháp não công

- Không bình luận, đánh giá các ý tưởng.
- Hãy liệt kê tất cả các ý tưởng được nêu ra và cảm ơn họ.
- Mở rộng các ý tưởng.
- Tránh liên hệ ý tưởng với tác giả của nó.
- Hãy hoan nghênh tất cả các ý tưởng cho dù có những ý tưởng tưởng như là điên rồ nhất.
- Hãy phát huy tinh thần hợp tác.

## Các yếu tố ngăn cản giải quyết vấn đề sáng tạo

- Nhìn nhận vấn đề theo lối mòn
- Suy nghĩ theo một ngôn ngữ
- Trung thành với quá khứ và kinh nghiệm
- Tự ngầm định thêm những ràng buộc với 1 vấn đề
- Lười suy nghĩ



24

## Tăng khả năng sáng tạo bằng cách

- Giải phóng khỏi kinh nghiệm, thói quen
- Vượt qua giới hạn, định kiến
- Cố gắng xem xét thông tin một cách sâu sắc và có ích
- Vận dụng óc hài hước
- Phá bỏ lối tư duy thông thường, thay đổi cách tiếp cận
- Giải phóng trí óc

25

## Tăng khả năng sáng tạo bằng cách

- Sử dụng trí tưởng tượng/mơ ước
- Xem xét những điều tưởng chừng như không thể
- Coi khó khăn là động lực và cơ hội
- Câu hỏi: Có cách nào khác nữa không?
- Đừng bao giờ cho rằng cái đúng của ngày hôm qua sẽ đương nhiên thích hợp với hôm nay

26

## Bài tập:

- Trong vòng 5 phút các nhóm đưa ra các ý tưởng để cải tiến một đồ vật nào đó:
  - Cái cặp
  - Đồng hồ
  - Áo
  - Nón bảo hiểm
  - Bút
  - Cuốn sách
  - Xe máy

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các kỹ năng sáng tạo

### Phương pháp Kết nối đặc điểm

Được giáo sư trường đại học tổng hợp Berlin F. Kunze đưa ra những năm 1926

- Bước 1: Chọn đối tượng cần cải tiến
- Bước 2: Chọn 3 đồ vật ngẫu nhiên
- Bước 3: Liệt kê tất cả các đặc tính của các vật ngẫu nhiên đó
- Bước 4: Kết hợp đối tượng cần cải tiến với các đặc tính đó ta được những ý tưởng thô
- Bước 5: Từ ý tưởng thô chúng ta dùng trí tưởng tượng để đưa ra các ý tưởng.
- Bước 6: Lựa chọn và đánh giá các ý tưởng

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Phương pháp Phối hợp

**Điện thoại**

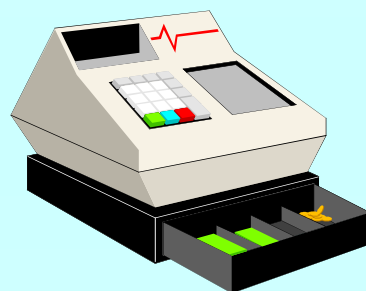
Máy tính	Bông hoa	Quạt gió
Kết nối internet	Thơm	Quay
Dữ liệu lớn	Có cánh	Có cánh
Trò chơi	Nhiều màu sắc	Tạo gió
Nghe nhạc	Hương thơm	Nhựa
Xem phim	Triết nước hoa	Đàn hồi
Viết văn bản	Có gai	Tái chế
Đồ họa	Trang trí	Thay thế
Chạy Window	Ko ngấm nước	Điều chỉnh tốc độ
Tính toán	Hưng phấn	Chạy điện

TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## Các kỹ năng sáng tạo

**Phát sinh ý tưởng bằng 6  
công cụ của nhà báo**

1. Ai (Who)
2. Cái gì (What)
3. Khi nào (When)
4. Ở đâu (Where)
5. Tại sao (Why)
6. Làm thế nào (How)



## Các kỹ năng sáng tạo

### Đảo ngược vấn đề

- Đảo ngược vấn đề của bạn. Đổi một điều tích cực thành tiêu cực
- Cố gắng xác định điều mà một sự vật không có
- Hình dung ra cái mà người khác không làm
- Sử dụng mẫu câu: “Điều gì xảy ra nếu...”
- Thay đổi hướng hay vị trí từ điểm quan sát của bạn
- Kết quả trái ngược đối xứng nhau
- Chuyển bại thành thắng hay chuyển thắng thành bại



### Đảo ngược

Quảng cáo kem  
đánh răng  
Colgate?





## Các kỹ năng sáng tạo

### Chuyển một điều tích cực thành tiêu cực

- Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, bạn hãy liệt kê tất cả những cách làm cho dịch vụ khách hàng xấu đi.
- Bạn sẽ có những ý tưởng thú vị và mới mẻ nảy sinh

## Một số nguyên tắc sáng tạo

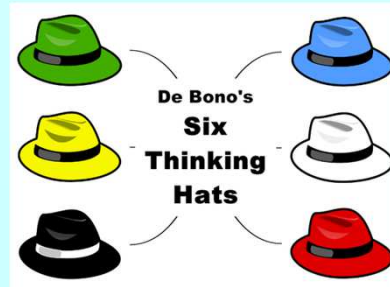
- Nguyên tắc chứa trong
- Nguyên tắc tách khỏi
- Nguyên tắc kết hợp (2 trong 1)
- Nguyên tắc phân nhỏ



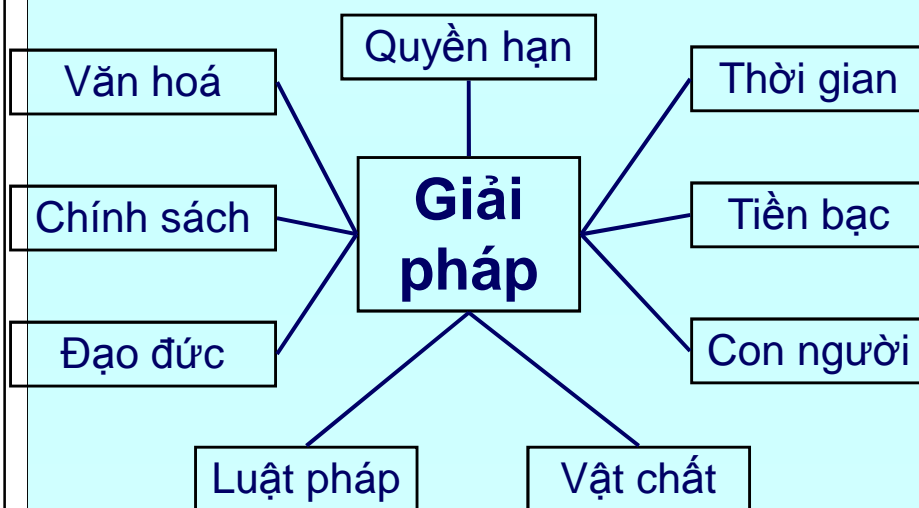
TS. THÁI TRÍ DŨNG- tridung@ueh.edu.vn

## 6 mũ tư duy của Edward Debono

1. Trắng = Dữ liệu
2. **Đỏ** = **Cảm xúc**
3. Đen = Hậu quả, tiêu cực
4. Vàng = Lạc quan
5. Xanh lục = Sáng tạo
6. Xanh lơ = Quản lý



## Ràng buộc đối với giải pháp



36

## Các bước đánh giá và lựa chọn giải pháp

- Xác định tiêu chí lựa chọn:
- Xác định mục tiêu
  - Phải: Bắt buộc phải đạt được
  - Muốn: Có giá trị nhưng không nhất thiết phải đạt được
  - Thích: Đạt được thì tốt, không được thì thôi
- Đánh giá các giải pháp
  - Liệt kê các giải pháp có thể có
  - Xếp xếp theo từng loại
  - Đánh giá các giải pháp theo mục tiêu
- So sánh chi phí và lợi ích, đánh giá mức độ rủi ro



37

## SƠ ĐỒ CHỮ T

LỢI	HẠI

38

## MA TRẬN Thomas Saaty

	Phương án				Tổng	Xếp hạng
	A	B	C	D		
Phương án A		0	0	0	0	4 <sup>th</sup>
Phương án B	1		0	1	2	2 <sup>nd</sup>
Phương án C	1	1		1	3	1 <sup>st</sup>
Phương án D	1	0	0		1	3 <sup>th</sup>

39

## Phân tích Pareto

1. Lựa chọn thay đổi hiệu quả nhất
2. Thực hiện 20% công việc có thể đạt hiệu quả 80% của toàn bộ công việc
3. Cách thức

Liệt kê tất cả những thay đổi mà bạn có thể thực hiện được

Nhóm các phương án tương tự lại

Cho điểm mỗi đề mục hoặc nhóm đề mục

Giải quyết vấn đề có số điểm cao nhất

## Ví dụ về phương pháp Pareto

Một nhà quản lý tiếp nhận một ngân hàng đang làm ăn xuống dốc. Lãi suất thì khá hấp dẫn dẫn thành ra khách vẫn đến. Ông ta thực hiện một cuộc nghiên cứu để tìm hiểu tại sao khách hàng cho rằng ngân hàng phục vụ kém



## Danh sách các than phiền

Loại than phiền	Số lần
a) Phải chờ lâu mới đến lượt được phục vụ	4
b) Nhân viên có vẻ mệt mỏi vì bị áp lực	5
c) Thủ tục rắc rối, phức tạp, nhiều công đoạn	5
d) Nhân viên phục vụ dường như không biết rõ công việc của họ (không biết thủ tục)	19
e) Nhân viên phục vụ thô lỗ	24
f) Khách hàng khó khăn gửi xe	13
Tổng cộng	70

## Chủng loại Pareto

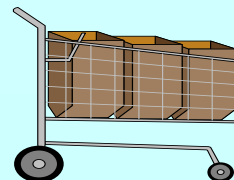
Chủng loại	Than phiên	Số lần	Phần trăm
Hệ thống của NH đỡ	c,f	18	25%
Ít nhân viên quá	a,b	9	13%
Nhân viên thiếu đào tạo	d,e	43	62%

## Kết luận

- Nâng cao việc đào tạo nhân viên có thể làm giảm 62% than phiên
- Cải tiến tổ chức ngân hàng có thể giải quyết được 25% vấn đề

## Phân tích mạng lưới

- Lựa chọn giữa những phương án tốt
- Nhiều nhân tố phải xem xét
- Các bước
  - Liệt kê các phương án tùy chọn
  - Liệt kê những nhân tố quan trọng để ra quyết định
  - Cho điểm từng phương án (0: kém; 3: rất tốt)
  - Nhân số điểm với giá trị
  - Thêm vào các trọng số
  - Giải pháp có điểm số cao nhất sẽ được chọn



## Ví dụ về phân tích mạng lưới



	Giá	Độ tin cậy	Thoải mái	Hình dáng	Giá trị bán lại	Tổng cộng
Trọng số	5	4	1	2	3	
Wave	3	1	1	1	0	22
Piago	0	2	3	3	2	23
Dream	1	3	2	0	2	25

## Giải quyết vấn đề- thực hiện giải pháp



47

## Giải quyết vấn đề- thực hiện giải pháp

<b>S</b> Steps	<b>T</b> iming	<b>A</b> ssign- ment	<b>R</b> espon- sibility	<b>S</b> uccess Criteria
Các bước	Thời gian	Người thực hiện	Người chịu trách nhiệm	Tiêu chí thành công
48				



## Triển khai KH hành động

- Điều cần được thực hiện
- Ngày bắt đầu
- Ai sẽ thực hiện việc này
- Họ sẽ thực hiện như thế nào
- Nguồn lực cần thiết
- Thời điểm phải hoàn tất công việc
- Rủi ro có thể gặp phải

49

## Biện pháp giải quyết khó khăn

- Thông báo càng sớm càng tốt về sự thay đổi
- Chấp nhận chống đối
- Nhấn mạnh mục tiêu và lợi ích của giải pháp mới
- Động viên khen thưởng kịp thời
- Đào tạo và giúp đỡ
- Giao đúng người, đúng việc, không chồng chéo, cụ thể, rõ ràng và có kiểm tra giám sát
- Quan tâm đến khách hàng bên trong



50

**Xin trân trọng cảm ơn!**