

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING
VIỆN NGHIÊN CỨU KINH TẾ ỨNG DỤNG

TẬP BÀI GIẢNG

KỸ NĂNG
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Thành phố Hồ Chí Minh – 2015

MỤC LỤC

Mục lục	1
Giới thiệu	5
CHƯƠNG 1: KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	7
Mục tiêu chương	7
I. Tổng quan về giải quyết vấn đề	8
1.1 Vấn đề và giải quyết vấn đề	8
1.2 Những nguyên nhân giải quyết vấn đề không hiệu quả	11
1.3 Quy trình giải quyết vấn đề căn bản	15
II. Quy trình 6 bước giải quyết vấn đề	17
2.1 Bước 1: Xác định vấn đề	17
2.1.1 Thừa nhận vấn đề	19
2.1.2 Phát biểu mô tả vấn đề	21
2.2 Bước 2: Xác định nguyên nhân gây nên vấn đề	27
2.2.1 Tập hợp các dữ liệu về tình huống	27
2.2.2 Xác định phạm vi, sự phức tạp của vấn đề	28
2.2.3 Xem xét những hạn chế có thể có của các giải pháp	28
2.2.4 Các phương pháp xác định nguyên nhân của vấn đề	29
a. Kỹ thuật “5 Tại Sao”	29
b. Kỹ thuật tìm thông tin 5W&2H	32
c. Biểu đồ xương cá	37
2.3 Bước 3: Nảy sinh các giải pháp có thể có để giải quyết vấn đề	43
2.3.1 Suy nghĩ sáng tạo khi lựa chọn ra các giải pháp	44
2.3.2 Phương pháp Động Não và tận dụng tư duy của người khác	44
2.4 Bước 4: Lựa chọn phương án tối ưu	47
2.4.1 Đo lường lựa chọn giữa các giải pháp	48
2.4.2 Lường trước những rủi ro khi chọn giải pháp	48
2.4.3 Lựa chọn các giải pháp ra quyết định	49

2.4.4 Vượt qua những trở ngại để thực hiện quyết định.....	50
2.5 Bước 5: Lập kế hoạch giải quyết vấn đề.....	51
2.6 Bước 6: Giám sát và đánh giá.....	53
Tóm tắt chương	55
CHƯƠNG 2: KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH.....	56
Mục tiêu chương	56
I. Ra quyết định.....	58
1.1 Tại sao phải ra quyết định?	58
1.2 Phân loại các quyết định	59
1.2.1 Quyết định theo chuẩn.....	59
1.2.2 Quyết định cấp thời	60
1.2.3 Quyết định có chiều sâu.....	61
II. Các nguyên tắc cơ bản để ra quyết định.....	63
2.1 Nguyên tắc về định nghĩa	63
2.2 Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ	63
2.3 Nguyên tắc về sự đồng nhất.....	63
III. Yêu cầu đối với quyết định	64
3.1 Tính khách quan và khoa học	64
3.2 Tính có định hướng.....	64
3.3 Tính hệ thống.....	64
3.4 Tính tối ưu.....	64
3.5 Tính cô đọng dễ hiểu.....	65
3.6 Tính pháp lý	65
3.7 Tính góc độ đa dạng hợp lý	65
IV. Quy trình ra quyết định	65
4.1 Xác định vấn đề	65
4.1.1 Nhận biết vấn đề.....	66
4.1.2 Những khó khăn trong giai đoạn xác định vấn đề.....	68
4.1.3 Xác định vấn đề một cách hiệu quả.....	69
4.2 Phân tích các nguyên nhân.....	69
4.2.1 Tập hợp dữ liệu về tình huống.....	70

4.2.2	Xác định phạm vi của vấn đề.....	70
4.2.3	Xác định hậu quả của vấn đề	70
4.2.4	Xem xét những hạn chế có thể có ảnh hưởng đến giải pháp của vấn đề	71
4.3	Đưa ra các giải pháp.....	71
4.3.1	Suy nghĩ sáng tạo.....	71
a.	Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến.	72
b.	Chấp nhận rủi ro	72
c.	Kêu gọi người khác tham gia	72
d.	Chấp nhận phê bình.....	73
e.	Làm phát sinh các giải pháp.....	73
4.3.2	Sử dụng phương thức động não.....	73
4.3.3	Chọn giải pháp tối ưu:	74
4.3.4	Thực hiện quyết định:.....	75
a.	Làm rõ vấn đề.....	75
b.	Thiết lập cơ cấu để thực hiện	75
c.	Trao đổi thông tin.....	76
d.	Nhờ cậy	76
e.	Chấp nhận rủi ro	76
f.	Mô hình hóa vai trò	76
g.	Tin tưởng.....	77
4.3.5	Đánh giá quyết định.....	77
4.4	Một số mô hình ra quyết định	79
4.4.1	Mô hình bắt bóng.....	79
4.4.2	Phương pháp quan điểm đối lập	80
V.	Các phương pháp ra quyết định.....	81
5.1	Ra quyết định cá nhân.....	81
5.2	Các phương pháp ra quyết định trong nhóm.....	85
5.3	Các phương pháp ra quyết định quản trị.....	89
5.3.1	Phương pháp độc đoán	91
5.3.2	Phương pháp phát biểu cuối cùng.....	94

5.3.3 Phương pháp nhóm tình hoa	95
5.3.4 Phương pháp cổ vấn	97
5.3.5 Phương pháp nhất trí	98
5.3.6 Phương pháp luật đa số.....	100
VI. Các phẩm chất của người ra quyết định	101
VII. Sự tham gia của các thành viên vào quá trình ra quyết định.....	102
Tóm tắt chương	105
PHỤ LỤC: BÀI TẬP TÌNH HUỐNG.....	106
Bài tập 1:	106
Bài tập 2:	107
Bài tập 3:	108
Bài tập 4:	109
Bài tập 5:	110
Phụ lục: Các câu hỏi tư duy	111
Câu đố kiểm tra khả năng giải quyết vấn đề	114
Các câu về tư duy logic	115
Các câu hỏi về dãy số.....	120
PHỤ LỤC: BÀI ĐỌC THÊM.....	123
4 cách giải quyết vấn đề hiệu quả của người lãnh đạo.....	123
Học hỏi người Nhật kỹ năng giải quyết vấn đề.....	127
6 cách nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề.....	131
Kỹ năng giải quyết vấn đề của nhà quản lý.....	133
16 Lời khuyên thiết thực để cải thiện kỹ năng giải quyết vấn đề của bạn	135
Tư Duy "Bên Ngoài Chiếc Hộp" Để Sáng Tạo & Giải Quyết Vấn Đề.....	140
5 Cách Để "Tư duy bên ngoài chiếc hộp"	146
TÀI LIỆU THAM KHẢO	150

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. Đáp ứng nhu cầu lớn lao đó, Bộ môn Kỹ năng mềm ra đời nhằm mục tiêu trang bị cho các bạn đầy đủ một số kỹ năng mềm tối cần thiết ngay từ khi các bạn còn đang trong môi trường sinh viên, nhằm giúp cho các bạn có được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn trong quá trình học tập cũng như đi làm sau này.

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.

Mọi ý kiến đóng góp của các bạn sẽ là những yếu tố quý giá giúp cho tài liệu này hoàn thiện hơn trong những lần cập nhật sau này. Thư từ góp ý xin được gửi về Bộ môn Kỹ năng mềm - Viện Nghiên cứu Kinh tế Ứng dụng, Trường Đại học Tài chính – Marketing.

Chúc các bạn thành công!

CHƯƠNG 1: KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Mục tiêu chương

Dù bạn có nhận ra hay không, hàng ngày chúng ta đều phải giải quyết rất nhiều vấn đề khác nhau trong cuộc sống của mình. Những vấn đề này rất đa dạng, từ đơn giản đến phức tạp, từ những vấn đề có thể thấy rõ ràng ngay từ đầu đến những vấn đề cực kỳ mơ hồ, khó hiểu. Ngay cả khi bạn chưa xem tài liệu này, những kinh nghiệm về giải quyết vấn đề bạn đã có rất nhiều rồi. Như vậy câu hỏi bạn có thể đang đặt ra là tại sao bạn lại cần phải học kỹ năng giải quyết vấn đề một khi bạn đã biết cách giải quyết?

Câu trả lời đơn giản là bạn từng gặp vấn đề mà khi bạn giải quyết xong vấn đề đó lại càng trở nên nghiêm trọng hơn chưa? Hoặc vấn đề đó lại tiếp tục xuất hiện dưới hình thức khác cho dù bạn đã giải quyết xong rồi?

Chương “Kỹ năng giải quyết vấn đề” này sẽ giới thiệu với bạn các nội dung giúp bạn hiểu rõ hơn thế nào là vấn đề. Bạn sẽ thấy rằng không phải lúc nào vấn đề cũng chính là những hiện tượng, hậu quả mà ta đang phải đối mặt và phải xử lý chúng. Vấn đề thực sự có khi được ẩn dấu rất sâu dưới bề mặt của hiện tượng đó. Nếu bạn không chú ý đến điều này thì cho dù bạn giải quyết vấn đề như thế nào thì cũng sẽ không giải quyết được dứt điểm chúng. Các phương pháp từ đơn giản đến phức tạp trong tài liệu này sẽ là công cụ thích hợp để bạn có thể đào sâu vào hiện tượng để truy tìm vấn đề cốt lõi của chúng.

Sau khi bạn xác định được vấn đề cốt lõi này, quy trình sáu bước giải quyết vấn đề sẽ là cơ sở để bạn đưa ra được giải pháp thích hợp nhằm giải quyết chính xác vấn đề mà bạn đang phải gặp.

I. Tổng quan về giải quyết vấn đề

1.1 Vấn đề và giải quyết vấn đề

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.



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? Trong nội dung này chúng ta sẽ xem xét những vấn đề này.

Chúng ta hãy xem qua những ví dụ ngắn sau để cùng tìm hiểu thế nào là vấn đề nhé:

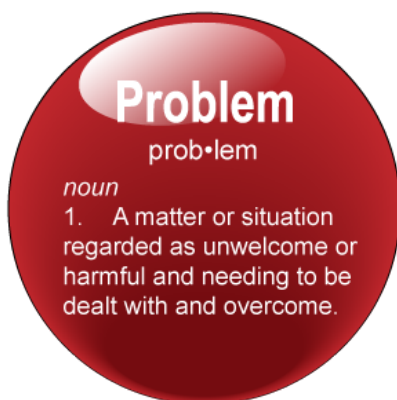
Ví dụ 1: Bạn mơ ước trở thành một doanh nhân thành đạt, và một câu hỏi sẽ xuất hiện trong đầu bạn là “làm thế nào để tôi trở thành một doanh nhân thành đạt”. Hiện tượng này cho thấy bạn có thể đã hình tượng hóa được viễn cảnh mà bạn mong muốn, nhưng ngay tại thời điểm hiện tại bạn chưa biết cách nào 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.

Ví dụ 2: 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.

Có nhiều cách để diễn đạt về vấn đề:

- Vấn đề là một mục tiêu nhưng chưa biết cách thực hiện hoặc chưa biết cách thực hiện nào là tối ưu.
- Vấn đề thể hiện một hiện trạng xảy ra không giống như mong đợi.

Đó là vấn đề của bạn. Đôi khi vấn đề là những việc rất đơn giản. Nếu bạn thường xuyên giải quyết được vấn đề của mình, bạn sẽ trở nên thành công và tự tin hơn. Trái lại, bạn ngại mọi sự thay đổi, thiếu tự tin và thường bị động.



“Vấn đề có thể được mô tả là những tình huống không chắc chắn hoặc khó hiểu, một cái gì đó khó kiểm soát và gây gián đoạn sự tiến triển bình thường, một câu đố hoặc một điều bí ẩn, một nhiệm vụ khó thực thi”

Thông thường vấn đề được chia thành 2 loại:

1. **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*

2. **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:

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

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.

1.2 Những nguyên nhân giải quyết vấn đề không hiệu quả

Chúng ta thường có xu hướng giải quyết vấn đề không hiệu quả bởi vì rất nhiều nguyên nhân về chủ quan lẫn khách quan:

- **Không có phương pháp mà chỉ giải quyết vấn đề một cách ngẫu nhiên:** Tâm lý con người có xu hướng đề ra một giải pháp ngẫu nhiên theo kinh nghiệm và đôi khi giải pháp này không phù hợp với những vấn đề mang tính phức tạp. Đây là cách giải quyết vấn đề mà ta thường thấy được áp dụng nhất. Nó cho thấy tầm quan trọng của việc cần phải hiểu thấu đáo vấn đề trước khi thực sự bắt tay vào giải quyết chúng để tránh những hậu quả có thể xảy ra nghiêm trọng hơn do chính những giải pháp mang tính phiến diện này.

Ví dụ: Con bạn bị đau đầu. Cách mà hầu hết chúng ta giải quyết chuyện này là cho uống thuốc an thần. Tuy nhiên có thể sâu xa của vấn đề này là do nguyên nhân lo lắng cho kì thi sắp tới. Vì thế bạn thấy rằng giải pháp uống thuốc sẽ không hiệu quả.

- **Thiếu sự cam kết trong giải quyết vấn đề:** Đối với những vấn đề bản thân chúng ta thường có xu hướng trì hoãn vì vấn đề này không giải quyết thì cũng không gây hại gì nhiều. Chúng ta thường kiếm cớ trì hoãn cho tới khi mọi thứ bắt đầu trở nên nghiêm trọng. Thái độ của chúng ta với vấn đề mà ta đang gặp gây ảnh hưởng rất lớn đến cách chúng ta giải quyết chúng. Nếu ta cho rằng đó là vấn đề nhỏ, không quan trọng, ... thì ta sẽ không hề có động lực cũng như cam kết để giải quyết chúng. Chỉ đến khi vấn đề đó ngày càng gây ra hậu quả nghiêm trọng hơn thì ta mới chú ý đến nó; và thông thường là nó sẽ thúc ép ta phải giải quyết một cách gấp rút. Lúc này ta sẽ khó có đủ thời gian để xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng vấn đề, phương án giải quyết dẫn đến việc dễ dàng ra những quyết định giải quyết vấn đề một cách vội vàng, phiến diện và kém hiệu quả.

- **Không nhìn thấy được sự liên kết giữa các phần nhỏ một vấn đề:** Đối với những vấn đề phức tạp, mang tính hệ thống thì thông thường cần phải có sự thay đổi một cách toàn diện và mang tính giải quyết tận gốc vấn đề. Nhiều khi chúng ta chỉ giải quyết những phần nhỏ, phần ngọn của vấn đề nhưng điều này ảnh hưởng các yếu tố khác trong hệ thống. Hệ quả của các giải quyết này là vấn đề chỉ được giải quyết một phần. Trong ngắn hạn ta thấy rằng vấn đề đã được giải quyết, nhưng trong dài hạn thì ta sẽ thấy rằng vấn đề tương tự như vậy, và có thể ngày càng nghiêm trọng hơn, sẽ tiếp tục xuất hiện cho đến khi ta nhìn nhận ra vấn đề cốt lõi và giải quyết chúng. Do đó khả năng tư duy mang tính hệ thống là một yếu tố mà những người giải quyết vấn đề cần trang bị.

Bài tập: Câu đố này nhằm kiểm tra khả năng nhìn nhận sự liên kết giữa các vấn đề.

Có năm ngôi nhà liền kề nhau với màu sơn nhà khác hoàn toàn. Trong mỗi nhà có một người với quốc tịch hoàn toàn khác nhau sinh sống. Họ có nghề nghiệp hoàn toàn khác nhau, có vật nuôi hoàn toàn khác nhau và uống những loại nước hoàn toàn khác nhau.

1. Người Anh sống trong nhà màu đỏ.
 2. Người Hà Lan nuôi gà.
 3. Người Indonesia uống trà.
 4. Nhà màu xanh lá cây ở ngay bên trái nhà màu trắng.
 5. Chủ nhân nhà màu xanh lá cây uống cà phê.
 6. Phóng viên nuôi vẹt.
-

7. Chủ nhân nhà màu vàng là thủ thư.
8. Chủ ngôi nhà ở chính giữa uống sữa.
9. Người Mỹ sống trong nhà đầu tiên.
10. Phi hành gia sống cạnh người nuôi hổ.
11. Người nuôi ngựa sống cạnh thủ thư.
12. Người đưa thư uống nước ép nho.
13. Người Đức là ảo thuật gia.
14. Người Mỹ sống cạnh nhà màu xanh biển.
15. Phi hành gia có hàng xóm uống nước.

Câu hỏi: Ai là người nuôi cá mập?

- **Thiếu kiến thức và kỹ thuật cho qui trình giải quyết vấn đề**, hiểu sai vấn đề hoặc sử dụng phương pháp sai trong một vấn đề nào đó cũng là yếu tố làm ảnh hưởng đến kết quả. Khi đó bạn sẽ không thể giải quyết được vấn đề hoặc những giải pháp đưa ra để giải quyết vấn đề có thể lại gây ra thêm những hậu quả nghiêm trọng, tạo thêm vấn đề khác mà ta lại phải tốn nguồn lực để giải quyết những vấn đề phát sinh này.
- **Thông tin không đủ hoặc không chính xác**: Nếu không có đầy đủ những thông tin thì hầu như chúng ta khó có thể đưa ra được những giải pháp thích hợp. Tuy nhiên ta thấy rằng sẽ xuất hiện mâu thuẫn ở đây. Nếu ta chờ có đầy đủ thông tin mới giải quyết vấn đề thì có khi giải pháp của ta đã không còn ý nghĩa, còn nếu ta đưa ra giải pháp trong điều kiện không

có đủ thông tin thì có thể những giải pháp đó có thể sẽ là chủ quan, duy ý chí và không hiệu quả.

Đây là trường hợp thường gặp trong hoạt động kinh doanh. Đó đòi hỏi những nhà quản lý khi giải quyết chúng phải có những kỹ năng và phương pháp thích hợp mới có thể giải quyết được tốt.

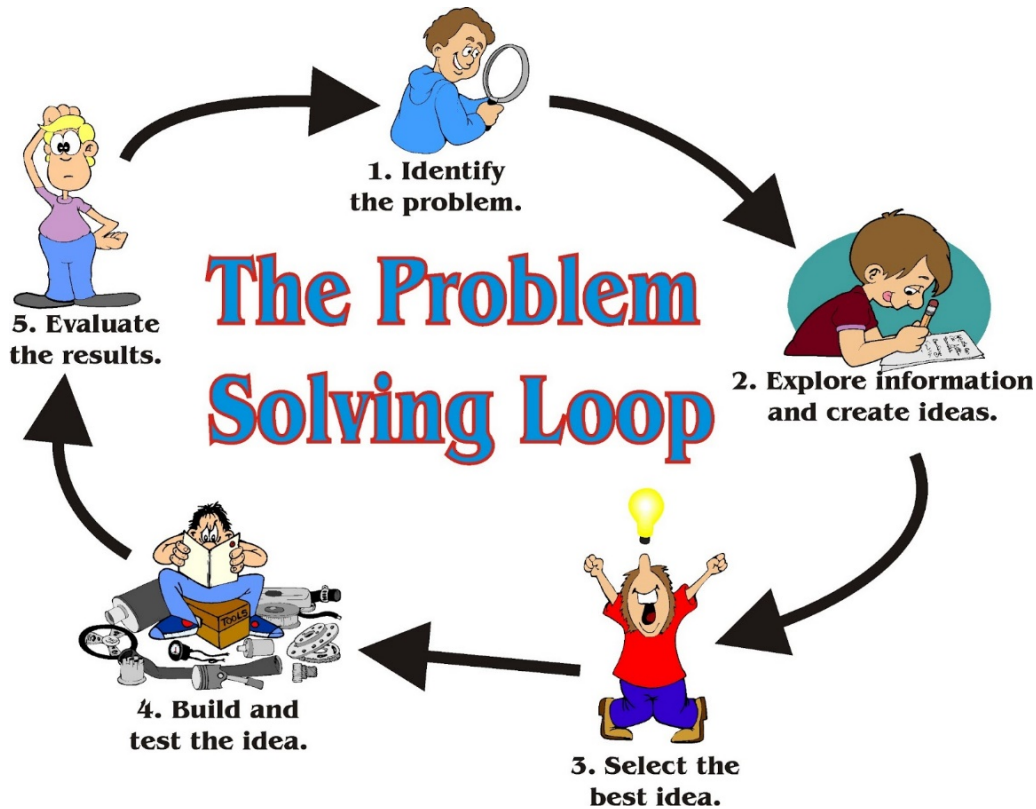
Bài tập

Một nguồn tin nói với bạn rằng có thể đối thủ cạnh tranh đã biết kế hoạch tung sản phẩm mới mà bạn rất kỳ vọng ra thị trường và họ đang gấp rút đưa ra sản phẩm tương tự sớm hơn bạn. Đây là sản phẩm có ý nghĩa đến sự tồn tại của doanh nghiệp và bạn đã đầu tư rất nhiều nguồn lực để phát triển kế hoạch này. Nếu thông tin này là đúng thì bạn có nguy cơ bị thất bại khi tung sản phẩm theo kế hoạch. Còn nếu thông tin không đúng mà bạn lại điều chỉnh kế hoạch của mình thì bạn cũng bị tổn kém những nguồn lực quý giá cho hoạt động điều chỉnh này, chưa kể rằng kế hoạch dự phòng có thể không hiệu quả, chưa được nghiên cứu kỹ lưỡng dẫn đến việc tung sản phẩm sẽ kém hiệu quả. Thời gian ấn định tung sản phẩm ra thị trường chỉ còn đếm từng ngày và bạn phải giải quyết vấn đề này càng sớm càng tốt. Bạn sẽ làm gì trong trường hợp này và làm thế nào để trường hợp tương tự sẽ không xảy ra.

-
- **Không có khả năng phân tích và sáng tạo:** Những vấn đề khó, phức tạp thường đòi hỏi ta phải phát huy khả năng sáng tạo, hoặc để có thể giải quyết vấn đề hiệu quả chúng ta thường cần những giải pháp đột phá. Những thói quen cố hữu của chúng ta khi giải quyết vấn đề sẽ làm suy giảm khả năng sáng tạo của chúng ta.

1.3 Quy trình giải quyết vấn đề căn bản

Trong tài liệu này Quy trình giải quyết vấn đề được tiếp cận dựa trên 6 bước căn bản, bao gồm các bước sau đây:



1. Xác định vấn đề

Bước đầu tiên là xác định vấn đề, bước này là căn bản nhất vì bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực vào giải quyết nếu nó có khả năng tự biến mất hoặc không quan trọng. Cũng có thể không phải tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn đều do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết.

2. Phân tích nguyên nhân

Chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dễ dẫn đến cách giải quyết sai lệch, hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Nếu nói theo ngôn ngữ của y khoa, việc “bắt không đúng bệnh” thì chỉ trị triệu chứng, chứ không trị được bệnh, đôi khi

“tiền mất, tật mang”. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan vấn đề cần giải quyết và nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

3. Đưa ra giải pháp:

Sau khi đã tìm hiểu được cội rễ của vấn đề, nhà quản lý sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để lựa chọn. Yếu tố sáng tạo sẽ giúp nhà quản lý tìm được giải pháp đôi khi hơn cả mong đợi.

Cần lưu ý là một giải pháp tối ưu phải đáp ứng được ba yếu tố:

- Có tác dụng khắc phục giải quyết vấn đề dài lâu
- Có tính khả thi
- Có tính hiệu quả.

4. Lựa chọn các giải pháp

Đưa ra càng nhiều giải pháp thì tốt nhưng không phải tất cả các giải pháp đều đúng và có khả năng thực thi vì thế lựa chọn những giải pháp quan trọng và có khả thi là việc cần làm ở bước này.

5. Lên kế hoạch thực thi

Cần có một kế hoạch chi tiết và khả thi cho các giải pháp được thực thi ở bước 4. Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào hành động. Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác...

6. Thực thi và kiểm tra

Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết đó có tốt không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá này sẽ giúp bạn giảm được rất nhiều “calori chất xám” và nguồn lực ở những vấn đề khác lần sau.

II. Quy trình 6 bước giải quyết vấn đề

Phần này chúng ta sẽ đi chi tiết vào từng bước trong quy trình giải quyết vấn đề.

2.1 Bước 1: Xác định vấn đề

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.

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 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.



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.

Ta hãy xem xét một vài cách xác định vấn đề và hướng giải quyết tương ứng:

Vấn đề: “Đây là con gì vậy?”

Giải pháp: Tò mò đến gần để tìm hiểu

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.

Trong thực tế, nhiều vấn đề tồn tại giống như tảng băng trôi, cái mà chúng ta nhìn thấy chỉ là phần nổi, còn phần chìm lớn hơn nhiều mà chúng ta chưa thấy lại có thể mang đến những thảm họa rất lớn. Chính vì vậy, nhà vật lý học lỗi lạc của thế kỷ XX là Albert Einstein đã từng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận diện chính xác vấn đề trước khi đề ra giải pháp: “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”.

Chỉ khi nào chúng ta xác định rõ vấn đề bằng con mắt phê phán khách quan, toàn diện thì chúng ta mới có thể tìm ra cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, hữu hiệu. Vấn đề được xem là lớn hay nhỏ tùy thuộc vào năng lực giải quyết của con người. Cách phản ứng sai lệch trước những vấn đề phát sinh sẽ làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Vì vậy, chúng ta cần linh hoạt, sáng tạo trong việc tìm ra giải pháp thích hợp. Muốn nắm được sự kiện chính xác, chúng ta phải biết đề ra những câu hỏi chính xác qua cách đào sâu suy nghĩ toàn bộ tình thế mà mình đang phải đương đầu. Bậc thầy thế giới về quản trị Peter Drucker đề cập đến tầm quan trọng của câu hỏi: “Công việc quan trọng và khó khăn không bao giờ là việc tìm được câu trả lời đúng mà là tìm ra câu hỏi đúng”.

Vì vậy, để xác định đúng bản chất của vấn đề cần lặp đi lặp lại hàng loạt câu hỏi liên quan đến vấn đề phát sinh cho đến khi nhận ra gốc rễ của vấn đề:

- Thực chất đó là vấn đề gì xét theo cách nhìn của những đối tượng khác nhau?
- Vấn đề phát sinh do đâu?
- Vấn đề xảy ra ở đâu, lúc nào, liên quan đến sự kiện gì?
- Có phải đó là vấn đề cũ nhưng chưa được giải quyết hợp lý?
- Có thể trình bày vấn đề bằng nhiều cách khác nhau như hình ảnh, sơ đồ, đồ thị?.
- Có thể cấu trúc lại vấn đề theo cách nào khác được không?
- Những mâu thuẫn nào cần khắc phục trong quá trình giải quyết vấn đề?
- Vấn đề phát sinh liên quan đến những ai và họ là những người thế nào?
- Quyền lợi của các bên liên quan ra sao?
- Việc giải quyết vấn đề sẽ mang đến lợi ích gì?
- Nếu không giải quyết thì nguy cơ gì sẽ xảy ra?
- Tầm quan trọng của vấn đề, có đáng đầu tư công sức để giải quyết không, vấn đề có thể trôi qua mà không cần tác động gì không?
- Đó có phải là một vấn đề đơn lẻ hay chỉ là một phần của vấn đề rộng lớn hơn?
- Nếu là một vấn đề rộng lớn thì có thể phân ra làm nhiều hợp phần để giải quyết không?
- Có thể làm rõ hơn vấn đề theo cách diễn đạt nào khác, kể cả biểu thị bằng sơ đồ, biểu đồ không?
- Những yếu tố nào hạn chế hiệu quả việc nhận diện và giải quyết vấn đề?
- Mục tiêu cần đạt được khi giải quyết vấn đề là gì?

2.1.1 Thừa nhận vấn đề

Hãy khoan nói đến việc ta cần phải làm gì để giải quyết. Một khi vấn đề mà bạn đang gặp phải không được xác định một cách chính xác – bạn không hiểu toàn bộ vấn đề thì việc giải quyết nó sẽ khó khăn hơn rất nhiều. Cách bạn mô tả và