

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH SÁNG TẠO

Dù cho sống ở đâu hay sống bằng cách nào, hầu hết mọi người dùng hầu hết thời gian của họ, ở văn phòng hay ở nhà, để giải quyết các vấn đề. Hầu hết các vấn đề chúng ta phải đối mặt đều nhỏ, chỉ một số ít là lớn và phức tạp, nhưng tất cả chúng đều cần được giải quyết thỏa đáng. Tuy nhiên, trước khi xem xét việc phân tích và giải quyết vấn đề, chúng ta hãy dành ra chốc lát chỉ để nghĩ về điều mà ta gọi là vấn đề.

I. VẤN ĐỀ LÀ GÌ?

Một trong những hiểu biết căn bản của những người có óc sáng tạo là hầu hết các câu hỏi đều có nhiều câu trả lời đúng và hầu hết mỗi vấn đề đều có nhiều giải pháp. Để phù hợp với hiểu biết này, chúng ta sẽ đưa ra nhiều định nghĩa về **vấn đề** với hy vọng cung cấp đầy đủ ý nghĩa của nó.

1. Vấn đề là một cơ hội để cải tiến. Một vấn đề có thể là một dịp giải thoát thật sự, một may mắn bất ngờ, một cơ hội đưa đến, một dịp may để thoát khỏi lồi mòn hằng ngày và làm cho tình huống nào đó hoặc bản thân bạn tốt hơn. Hãy nhớ rằng không nhất thiết phải là yếu tố bên ngoài hay biến cố xấu mới tạo ra vấn đề. Bất kỳ nhận thức mới nào cho bạn thấy khả năng cải thiện đều tạo ra “vấn đề” cho bạn giải quyết. Chính vì vậy những người sáng tạo nhất là "những người tìm kiếm vấn đề" hơn là “những người né tránh vấn đề”.

Phát triển một thái độ tích cực đối với vấn đề sẽ biến bạn thành một người vui vẻ hơn, lành mạnh hơn, tự tin hơn và bạn cảm thấy làm chủ cuộc sống và công việc của mình nhiều hơn. Hãy tự rèn luyện bản thân mình để bạn luôn ứng phó với các vấn đề bằng nhiệt tình và lòng hăng hái, làm chủ cơ hội để thể hiện khả năng của bạn, và bạn sẽ ngạc nhiên về kết quả có được.

2. Vấn đề là sự khác biệt giữa tình trạng hiện tại của bạn so với tình trạng bạn mong muốn. Một vấn đề có thể là kết quả từ kiến thức hay suy nghĩ mới. Khi bạn biết nơi bạn đang đứng và nơi bạn muốn đến, bạn có một vấn đề cần phải giải quyết để đến đích của bạn. Thật là lý thú và hào hứng khi bạn nghĩ đến nhiều con đường mà bạn có thể chọn trong khi tìm kiếm giải pháp cho vấn đề. Khi bạn có thể

xác định sự khác nhau giữa những gì bạn có và những gì bạn mong muốn, bạn đã xác định được vấn đề và có thể nhắm đến mục đích của bạn.

3. Vấn đề xuất phát từ nhận thức về một sự không hoàn hảo của hiện tại với niềm tin về khả năng làm cho nó tốt hơn trong tương lai. Chẳng phải là điều lý thú sao khi niềm hy vọng lại tạo ra vấn đề? Niềm tin rằng hy vọng của bạn có thể đạt được sẽ cho bạn ý muốn hướng về tương lai tốt đẹp hơn. Niềm hy vọng của bạn **thách thức** bạn, và sự thách thức là một định nghĩa khác của vấn đề.

II. GIẢI PHÁP LÀ GÌ?

Trong cách nói thông thường, chúng ta thường nghĩ về "giải quyết vấn đề" theo nghĩa làm cho nó biến mất, như vậy vấn đề sẽ không còn nữa. Đây chính là một loại giải pháp, nhưng nó không phải là loại giải pháp duy nhất. Một số vấn đề không thể loại trừ hoàn toàn được, ví dụ như chúng ta hầu như không bao giờ có thể loại bỏ hoàn toàn rác, sự mài mòn của các vỏ xe hơi, hoặc việc xảy ra bệnh tật. Tuy nhiên, chúng ta có thể có những giải pháp hoặc cách xử lý để làm cho từng vấn đề đó bớt nguy hại.

Như vậy, có thể định nghĩa giải pháp là *sự xử lý một vấn đề sao cho đạt được những mục tiêu được thiết lập để xử lý vấn đề đó*. Mục tiêu, đôi khi, là loại trừ hoàn toàn vấn đề, nhưng đôi khi, chỉ là xử lý hệ quả của vấn đề đó mà thôi. Những yếu tố nội tại của vấn đề, tham vọng của bạn, nguồn lực sẵn có và giá trị của người giải quyết vấn đề sẽ giúp định hình những mục tiêu.

Có 2 phương pháp căn bản để giải quyết vấn đề, một là nhắm vào nguyên nhân hay nguồn gốc của vấn đề và cách kia là nhắm vào hệ quả hay triệu chứng của vấn đề. Để dễ nhớ, chúng ta có thể gọi chúng là phương pháp **chận đứng** và phương pháp **xử lý**. Mỗi phương pháp này có 3 hình thức căn bản. Chúng ta hãy dùng ví dụ về *vấn đề rò nước của bình nước nóng* để minh họa làm rõ chi tiết từng phương pháp cũng như hình thức của chúng.

2.1 CHẬN ĐỨNG

Phương pháp chặn đứng giải quyết vấn đề bằng cách làm triệt tiêu vấn đề, càng lâu càng tốt. Nó có ba hình thức là: ngăn ngừa, loại trừ và giảm thiểu.

2.1.1 Ngăn ngừa.

Ngăn ngừa không cho một vấn đề xảy ra hoặc tái diễn có lẽ là giải pháp lý tưởng. Trong ví dụ về bình nước nóng, chúng ta có thể chế tạo những bình có chất lượng rất cao, ví dụ như bằng đồng chẳng hạn, và như vậy nó chẳng bao giờ rò rỉ. Phương pháp ngăn ngừa thông thường khó áp dụng vì nó đòi hỏi chúng ta phải tiên đoán trước sự việc (sẽ có vấn đề một ngày nào đó nếu ta không hành động bây giờ) và thường tốn kém. Mặt khác, hầu hết các vấn đề xảy ra một cách đột xuất, hoặc vì một số lý do mà chúng ta không thể phòng ngừa trước được.

2.1.2 Loại trừ.

Loại trừ một vấn đề một lần và vĩnh viễn cũng là một giải pháp tuyệt hảo. Trong ví dụ về bình nước nóng, một giải pháp loại trừ là chèn, hàn hay sửa chữa chỗ rò, nguyên nhân của vấn đề (làm chảy nước trên sàn nhà). Giải pháp loại trừ là giải pháp cần phải được xem xét trong hầu hết mọi tình huống có vấn đề.

2.1.3 Giảm thiểu.

Vài vấn đề, như việc sản sinh ra rác trong sinh hoạt, không thể loại bỏ hoàn toàn được. Trong trường hợp đó, một chiến lược giảm thiểu có thể mang lại hiệu quả cao. Hầu như đối với bất kỳ vấn đề nào, chúng ta cũng có thể làm giảm thiểu mức độ nghiêm trọng bằng cách thu nhỏ kích cỡ của nó. Trong ví dụ bình nước nóng, nếu chúng ta không thể sửa chữa ngay (giải pháp loại trừ) trong một hai ngày, chúng ta có thể giảm thiểu vấn đề bằng cách khóa vòi nước cung cấp. Khi không có áp lực đường ống lên bình nước nóng, lượng nước rò rỉ sẽ giảm đi.

2.2 XỬ LÝ

Phương pháp này tập trung vào hệ quả của vấn đề.

2.2.1 Xử lý.

Ở đây chúng ta sửa chữa hoặc xử lý những thiệt hại do vấn đề gây ra. Chúng ta lau dọn nước và sửa chữa hư hại của sàn nhà, phơi hoặc treo thảm lên. Bạn cần lưu ý hai điểm: (1) bản thân giải pháp xử lý không có hiệu quả bằng một số giải pháp chặn đứng và (2) các giải pháp xử lý thường dùng để bổ sung cho các giải pháp loại trừ hay giảm thiểu.

2.2.2 Chấp nhận.

Đối với hình thức xử lý này, chúng ta chấp nhận hậu quả của vấn đề và làm quen với nó. Trong ví dụ bình nước nóng, chúng ta có thể làm một đường thoát nước ở sàn nhà, hay làm cho sàn nhà không thấm nước. Các hậu quả được chấp nhận như chuyện đương nhiên và chúng ta chuẩn bị tinh thần, tâm lý để chịu đựng chúng.

2.2.3 Tái định hướng.

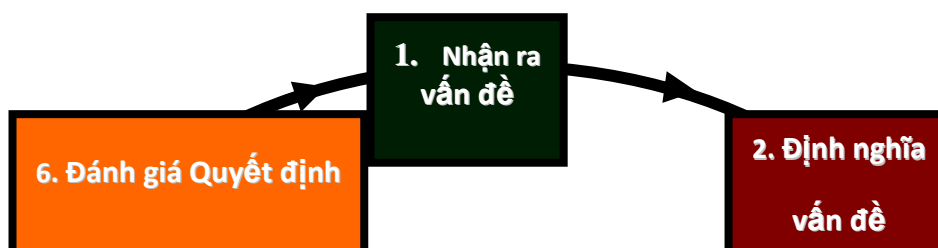
Ở đây vấn đề được lái đi hướng khác. Đôi khi, giải pháp đơn giản là xác định lại vấn đề, và hóa ra vấn đề chẳng còn là vấn đề nữa. Trong ví dụ về bình nước nóng, giải pháp lái vấn đề đi có vẻ khiên cưỡng, không hợp lắm. Tuy nhiên, giả sử rằng chỗ rò nhỏ và sàn nhà không bị hư hại, thì chúng ta có thể nói:”Ồ, chúng ta cần ấm một chút, chỗ rò này càng tốt chứ sao.” Bạn hãy nhớ rằng một vấn đề là vấn đề chỉ khi nào chúng ta xem nó là vấn đề.

Đôi khi, như lúc bạn bị cảm, giải pháp xử lý (trị liệu) có lẽ là giải pháp duy nhất, vì hiện nay chưa có giải pháp loại trừ nào có tác dụng cả. Tuy nhiên, nói chung bạn nên tìm hiểu cẩn thận khả năng áp dụng giải pháp chận đứng trước khi tập trung vào giải pháp xử lý. Chúng ta thường có khuynh hướng xử lý triệu chứng mà không chịu tìm hiểu và xử lý những nguyên nhân chính nằm sau vấn đề đó.

III. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Đây là vài hướng dẫn giúp bạn phân tích, xác định và giải quyết vấn đề theo một cách có trật tự. Hướng dẫn này nhằm giúp bạn tạo ra thói quen suy nghĩ giải quyết vấn đề cũng như cung cấp một trình tự lô gích để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, bạn cần nhớ rằng giải quyết vấn đề không thể tiến hành bằng một công thức đóng khung, không phải luôn luôn đi theo một đường thẳng. Giải quyết vấn đề đòi hỏi phải lặp đi, lặp lại các bước. Tương tự, bạn không nhất thiết phải tuân theo một thứ tự chính xác. Như vậy, những hướng dẫn này không có nghĩa cứng nhắc và tuyệt đối. Bạn nên xem chúng như là một danh sách kiểm tra để bảo đảm rằng bạn đã bao gồm tất cả các điểm quan trọng khi bạn suy nghĩ phân tích vấn đề.

Hình 1: Quy trình giải quyết vấn đề



3.1 NHẬN RA RẰNG VẤN ĐỀ TỒN TẠI

Nhận ra vấn đề (và cơ hội) sẽ luôn luôn là thách thức, một điều gây khá nhiều tranh cãi và mâu thuẫn giữa các cá nhân cũng như trong cơ quan. Bởi vì xác định sự tồn tại của vấn đề là quá trình lý giải các dấu hiệu, mà quá trình này phụ thuộc vào các giả định, giá trị và nhận thức của mỗi cá nhân. Một tình huống có thể được người này xem là “vấn đề” trong khi những người khác không bao giờ xem là “vấn đề” cần quan tâm. Hệ quy chiếu của chúng ta có khuynh hướng chọn lọc các lý giải của chúng ta.

Một vấn đề tồn tại khi tình huống hiện tại và tình huống mong muốn khác nhau. Ví dụ, một vấn đề tồn tại khi bạn phải trả tiền nhà vào cuối tháng và bạn không có đủ tiền. Vấn đề của bạn không phải là bạn phải trả tiền nhà. Vấn đề của bạn là phải có đủ số tiền cần thiết. Tương tự, vấn đề cho một giám đốc kinh doanh có đơn đặt hàng cho 100 máy vi tính, nhưng trong kho chỉ có 80 cái, là 20 cái thiếu (khoảng cách giữa thực tế và mong muốn). Một chuyên gia đề nghị các nhà quản lý áp dụng một trong ba phương pháp sau để xác lập vấn đề: các cứ liệu trong quá khứ, so sánh với kế hoạch và tham khảo nhận thức của người khác:

1. Việc sử dụng các dấu hiệu quá khứ để xác định vấn đề dựa trên niềm tin rằng dựa vào quá khứ gần đây là cách tốt nhất để dự đoán tương lai. Vì vậy các nhà

quản lý dựa trên kinh nghiệm quá khứ để xác định các sai lệch (vấn đề) so với khuynh hướng mong đợi. Ví dụ, một giám đốc kinh doanh có thể kết luận là một vấn đề đang tồn tại bởi vì doanh số quý I ít hơn cùng kỳ năm trước. Phương pháp này dễ mắc sai lầm vì nó rất chủ quan.

2. Phương pháp kế hoạch thì có hệ thống hơn và dẫn đến kết quả chính xác hơn. Phương pháp này bao gồm việc sử dụng các dự đoán hay các kịch bản để ước đoán điều mong đợi xảy ra trong tương lai. Khoảng thời gian thường dùng từ 1 đến nhiều năm. Các công ty dùng ngày càng nhiều kỹ thuật kịch bản này như một công cụ để lập kế hoạch. Kỹ thuật kịch bản là một công cụ tiên đoán cảm tính và phỏng đoán dùng để xác định tình trạng tương lai, theo những điều kiện môi trường có sẵn nào đó.

Ví dụ, Công ty Shell đã dùng kế hoạch kịch bản hơn 19 năm và hiện đang dùng 2 kịch bản 20 năm để ra quyết định. Công ty này đã rất hài lòng về kết quả của kế hoạch kịch bản.

Nhà điều phối kế hoạch nhóm Peter Hadfield tin rằng kế hoạch nhóm đã giúp Shell chuẩn bị cho các cơn sóc dầu hỏa bên ngoài tốt hơn các đối thủ. Ví dụ, trong những năm 80, trong khi hầu hết các dự báo tiên đoán một sự gia tăng đều đặn giá dầu thô, Shell, trong 1 kịch bản đã thiết lập khả năng giá dầu thô giảm xuống 15 USD /thùng. Để chuẩn bị ứng phó, một khi sự kiện đó xảy ra, công ty đã bắt đầu tìm kiếm các kỹ thuật khai thác tiết kiệm chi phí. Khi xảy ra sự kiện giảm giá dầu, Shell đã có thể duy trì hoạt động khoan dầu ở mức cao hơn các đối thủ. Shell nhận ra rằng hai kịch bản đó không phải đã bao gồm tất cả những điều có thể xảy ra trong tương lai, và cũng không phải là những tiên đoán đã hoàn hảo. Hadfield nói: “Việc có các kịch bản này là nhằm tạo điều kiện để công ty có những suy nghĩ.”

3. Phương pháp cuối cùng để xác định vấn đề là dựa trên nhận thức của người khác. Một giám đốc nhà hàng có thể nhận thấy rằng nhà hàng anh ta cung cấp dịch vụ kém khi một số lớn các khách hàng than phiền rằng họ phải đợi lâu mới được phục vụ. Nói cách khác, than phiền của khách hàng là dấu hiệu cảnh báo một vấn

đề đang tồn tại. Tương tự, các nhà sản xuất xe hơi đôi khi phải thu hồi các xe hơi bởi vì khách hàng than phiền về độ an toàn và chất lượng sản phẩm.

3.2 ĐỊNH NGHĨA VẤN ĐỀ

Bao gồm xem xét, nghiên cứu vấn đề, chia vấn đề ra thành các vấn đề nhỏ hơn, định nghĩa các thuật ngữ. Phần này cũng xác định bản chất của vấn đề (mang tính xã hội, cá nhân, kỹ thuật hay lịch sử, v.v...). Ngoài ra, chúng ta cũng nghiên cứu xem vấn đề đã xảy trong quá khứ hay chưa, và nếu có, xảy ra như thế nào. Các bước như sau :

3.2.1. Xác định vấn đề.

A. Xác định vấn đề là gì. Vấn đề có nhiều khía cạnh không? Nếu có, chúng là gì. Để làm việc này, bạn cần viết ra một bản mô tả vấn đề rõ ràng nhất. Vấn đề có thể được ghi nhận như lúc nó được chuyển cho bạn, được đặt trong ngoặc kép để nhắc nhở bạn rằng đó là cái mà bạn đã nhận. Nhưng bạn luôn phải diễn tả vấn đề theo những ngôn từ riêng của mình. Bạn hãy làm cho vấn đề trở thành vấn đề của bạn, đừng để nó phụ thuộc cái vỏ lời nói mà nó mang khi nó được chuyển đến cho bạn. Trong việc xác định vấn đề, một phương pháp hữu ích là bạn nên nêu ra điều gì là *không*. Bằng cách làm rõ cái gì *không* phải là vấn đề, bạn sẽ làm rõ vấn đề hơn.

B. Tái xác nhận vấn đề bằng những từ hoàn toàn khác hay bằng một cách hoàn toàn khác. Hãy làm như vậy nhiều lần (nên từ 3 đến 8 lần). Lần nữa, mục đích của quá trình này là để tách rời vấn đề với những nhầm lẫn hoặc giới hạn do cách nói, và như thế “ bản thân vấn đề” sẽ được phân lập.

C. Xác nhận vấn đề tổng quát hơn và rộng hơn. Đặt nó vào khung cảnh trừu tượng hoặc ngay cả triết lý. Ý tưởng này là để xem có phải những chữ được dùng chỉ là một xác nhận cụ thể của một vấn đề bao quát hơn. Thường những xác nhận tổng quát cho phép nhìn rõ vấn đề với những thuật ngữ hoàn toàn khác mà nếu không làm như vậy người ta sẽ không nghĩ ra.

Hãy so sánh các khác biệt trong định hướng giải quyết vấn đề: thiết kế một tấm đệm tốt hơn, hay thiết kế một cái giường tốt hơn, hay thiết kế một cách ngủ tốt hơn. Kết quả là, suy nghĩ của người thiết kế sẽ đi từ xem xét các lò xo, các chất

độn cho đến một cái giường nước, một cái đệm hơi hay ngay cả một cái giường có hình dáng như một cái ghế bành. Còn ngủ đứng thì sao? Hay là trong một ghế bành lớn? Hay là nổi trong một bồn nước?

3.2.2. Làm rõ vấn đề.

A. Định nghĩa các thuật ngữ chính của vấn đề. (X là gì?) Dùng các từ đồng nghĩa; đi từ một họ đến từng cá thể và từ cá thể đến một họ. Tiếp tục định nghĩa bằng những cách tổng quát hoặc cụ thể hơn. Cách định nghĩa này cho phép chia vấn đề ra những thuộc tính, thành phần và đặc điểm chung. Việc làm này có thể làm bật ra những giải pháp khả dĩ.

Nên làm rõ bất cứ điều gì còn mập mờ hoặc không chắc chắn của vấn đề. Dưới hình thức nguyên thủy, vấn đề thường không rõ ràng. “Cải tiến tờ tạp chí” là một nhiệm vụ không rõ ràng bởi vì nó không nêu rõ lãnh vực nào cần cải tiến. Có phải là chọn các bài tốt hơn, thay đổi cách trình bày và khuôn chữ, nhận quảng cáo nhiều loại hơn, phát hành nhiều bản hơn, hay là gì khác? “Xử lý tình trạng X” còn là vấn đề cho đến khi chúng ta khám phá rõ ràng rằng X là một loại bệnh nhiễm trùng, một yếu tố di truyền, một chất độc hóa học, hay là cái gì đó.

B. Đề ra các giả định cho vấn đề và mô tả cách thức đi đến giải pháp. Những giả định có thể là những cái bẫy đánh lừa bạn vì nó có khuynh hướng tự động và không lộ rõ và thường không được lập ra một cách có ý thức. Đưa ra những giả định trong tiến trình giải quyết vấn đề bao gồm liệt kê một cách có ý thức tất cả các giả định mà bạn có thể xác định được. Khi liệt kê, bạn không nên để các thành kiến, phán xét hay ác cảm xen vào. Điều cần làm là bạn hãy liệt kê ra càng nhiều càng tốt những giả định mà bạn có thể nghĩ ra.

Khi liệt kê, điều quan trọng là những giả định hiển nhiên phải được đặc biệt chú ý, vì đó là những giả định sau này có thể được sử dụng nhiều hơn. Kiểm tra những giả định này để phát hiện liệu nó có cần thiết, không cần thiết, hay không chắc chắn không. Dĩ nhiên, nhiều giả định thì khá cần thiết. Trong vấn đề “Xây dựng một phương pháp tốt hơn để tán sỏi thận”, một giả định hiển nhiên và cần thiết là người bệnh nhân phải sống sau quá trình đó. Nhưng thường khi các giả định được

lập ra không có lý do chính đáng, nghĩa là những giả định không cần thiết. Những giả định này được kiểm nghiệm và những con đường mới dẫn đến thành công sẽ được phát hiện.

C. Thu thập những thông tin cần thiết. Nghiên cứu những phương pháp giải quyết vấn đề trong quá khứ hoặc các vấn đề tương tự sẽ giúp bạn có ý kiến mới cũng như có được sự hiểu biết về bản chất và môi trường của chính vấn đề đó. Nếu vấn đề của bạn là cải tiến các móc treo tự dính, bạn có thể nghiên cứu xem chất keo làm việc như thế nào.

3.2.3. Giải thích Vấn đề.

A. Thảo luận vấn đề với người khác. Giải thích vấn đề kỹ lưỡng. Bạn hãy lắng nghe lời giải thích của chính bạn. Thảo luận có hai đặc tính quan trọng. Một là, nó cho phép bạn tìm ra giải pháp trong đầu người khác. Thảo luận giúp bạn có thêm những thông tin, đề nghị và ý tưởng. Điều quan trọng là, cho dù ngay cả ý tưởng không liên quan đến vấn đề, hay bản thân chúng không áp dụng được, chúng vẫn có thể là những tác nhân giá trị bởi vì chúng có thể cho thấy một phương pháp mới cho vấn đề hoặc chúng gợi điều gì đó có giá trị thực tiễn cho bạn. Vì vậy, cho dù bạn của bạn không hiểu các khía cạnh kỹ thuật, cảm xúc, trí thức, nghệ thuật, hay khía cạnh bất kỳ của vấn đề, bạn vẫn có thể có được hiểu biết sâu sắc có giá trị bằng cách thảo luận vấn đề và lắng nghe phản hồi của họ.

Hai là, thảo luận với ai đó cho phép bạn hiểu bạn đang thật sự nghĩ gì. Các triết gia và lý thuyết gia từ lâu đã nhận thấy rằng khi nói người ta suy nghĩ và sản sinh ra ý tưởng. Bạn không thật sự biết bạn nghĩ gì cho đến khi bạn diễn đạt nó ra bằng lời một cách có ý thức. Francis Bacon viết rằng một trong những giá trị của tình bạn là bạn có ai đó để nói chuyện và bạn có thể biết rõ ý tưởng của bạn như thế nào khi chúng được diễn đạt thành câu chữ. Vài người đã thuật lại rằng họ có những ý tưởng sâu sắc nhờ thủ thỉ với con thú cưng của mình. Trong trường hợp này hầu như không có những phản hồi thông minh từ “người nghe”. Vì vậy khi bạn thảo luận vấn đề hay ý tưởng của bạn, hãy lắng nghe chính mình cũng như người kia.

Bạn hãy giải thích vì sao vấn đề lại là vấn đề. Khía cạnh tiêu cực hay bất lợi của nó là gì? Một lần nữa, việc làm này có 2 tác dụng. Một là, bằng cách giải thích tại sao vấn đề là vấn đề, bạn khám phá thêm về bản chất của nó và khẳng định nó có thật sự là vấn đề hay không. James Adams ghi nhận rằng đã từng có rất nhiều giải pháp cho các vấn đề không hề tồn tại. Vì vậy giai đoạn giải thích này giúp bạn hiểu rõ vấn đề có thật sự tồn tại hay không.

Kế tiếp, bằng cách giải thích chi tiết mặt tiêu cực của vấn đề, một tập hợp các mục tiêu cụ thể hơn có thể được xác định, sẽ giúp chúng ta mau chóng tìm ra giải pháp. Việc xác định vấn đề này cho phép bạn làm rõ các mục tiêu khả dĩ, giống như tổ chức một chuyến đi mà người ta không chán, từ đó nghĩ ra việc đi sao cho nhanh nhất và rẻ nhất.

B. Nhìn vấn đề dưới các góc độ khác nhau. Những người khác thấy nó như thế nào? (Suy nghĩ của những người gây ra vấn đề, những người chịu đựng hậu quả, những người phải giải quyết vấn đề, những người phải trả tiền cho hậu quả của nó, ... như thế nào?) Hãy nhớ rằng quan điểm của bạn về thực tại, như một người tăng lớp trung lưu, trí thức, quan tâm, có ý thức cũng chỉ là một quan điểm. Bằng cách tưởng tượng ra quan điểm của những người khác chịu tác động bởi một vấn đề cụ thể, đôi khi bạn có thể tìm ra giải pháp mà **bản thân bạn** sẽ chẳng bao giờ tự nghĩ ra.

Sự quan trọng của việc xem xét sự việc dưới nhiều góc độ đã được củng cố bởi nhiều câu nói dân gian trên toàn cầu. Ví dụ, người Pháp nói: “Biết tất cả là tha thứ tất cả.” Người Mỹ Da Đỏ có câu nói: “Đừng chỉ trích người láng giềng của bạn chừng nào bạn chưa đi được một dặm bằng đôi giày của anh ta.” Bạn càng hiểu rõ “hoàn cảnh xuất phát” người khác bao nhiêu thì bạn càng có khả năng lựa chọn giải pháp phù hợp và hiệu quả hơn cho tất cả những người có liên quan.

C. Hỏi một loạt câu hỏi “Tại sao” để làm rõ. Bằng cách hỏi “tại sao” cho từng câu trong phần xác định vấn đề, bạn có thể có những phương án giải pháp, hoặc có những định nghĩa rõ ràng hơn. Đặt những câu hỏi tại sao còn phục vụ cho việc mở

rộng định nghĩa của vấn đề, có thể cho bạn cách nhìn mới về vấn đề cũng như những giải pháp khả dĩ.

Có phải vấn đề mà chúng ta nhìn thấy chỉ là một triệu chứng hay hệ quả của một vấn đề khác hay không? Liệu có vấn đề đằng sau “vấn đề” không?

3.2. 4. Xác định và Phân tích nguyên nhân

Phân tích nguyên nhân vấn đề cho thấy định nghĩa thật của vấn đề, bước này rất quan trọng và có thể tiến hành như sau:

□ *Xác định các nguyên nhân có thể có*

Sử dụng kỹ thuật làm phát sinh ý tưởng để xác định các nguyên nhân có thể có. Khoan tập trung vào giải pháp. Bạn cần liệt kê những nguyên nhân có thể có và xác định những nguyên nhân có khả năng nhất và loại bỏ những cái vô nghĩa. Hầu hết các trường hợp, kiến thức, kinh nghiệm và nhận thức phổ thông của bạn sẽ cho bạn khả năng xác định các nguyên nhân đó. Bạn có thể liệt kê những nguyên nhân có thể đó của bạn và đánh giá chúng theo thông tin trong phần mô tả vấn đề. Để làm việc này, bảng ĐÚNG/KHÔNG ĐÚNG có thể giúp bạn.

□ *Đánh giá nguyên nhân có thể có*

Bạn đã liệt kê những nguyên nhân có thể có. Nhiệm vụ bây giờ là tìm xem nguyên nhân nào có khả năng nhất. Mặc dù bạn có thể hành động ngay và tiến hành kiểm tra sâu rộng trên từng nguyên nhân, tuy nhiên nếu bạn suy nghĩ một chút về việc sử dụng các dữ liệu sẵn có, thì bạn sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian và công sức. Bạn hãy kiểm tra từng nguyên nhân theo các sự kiện trong phần mô tả vấn đề để xem liệu nó có thể giải thích các sai lệch hay không.

Khi kiểm tra các nguyên nhân có thể có, bạn phải kiểm tra chúng hết sức kỹ lưỡng theo các dữ kiện. Thay vì cố gắng bênh vực cho một nguyên nhân nào đó, bạn hãy tìm xem nó giải thích các sự kiện như thế nào. Bằng cách kiểm tra mọi nguyên nhân theo từng dòng của phần mô tả vấn đề, bạn có thể có những giả định khác nhau và có thể kiểm chứng chúng sau này. Đôi khi, bạn có thể loại bỏ một nguyên nhân trong bước kiểm tra vì chúng không thể lý giải các dữ kiện trong phần mô tả của vấn đề.

□ **Khẳng định Nguyên nhân Thực sự**

Cho đến bây giờ, chúng ta phát triển và kiểm tra các nguyên nhân dựa trên thông tin có sẵn của vấn đề, như được tóm lược trong phần đặc điểm của vấn đề. Bây giờ, bạn cần phải xác định những nguyên nhân mà bạn đánh giá là có khả năng xảy ra nhiều nhất. Bạn cần khẳng định rằng nguyên nhân có nhiều khả năng nhất chính là nguyên nhân thực sự của vấn đề. Để làm điều này, bạn phải làm rõ các thông tin còn tranh cãi về những nguyên nhân. Những giả định được ghi nhận trong quá trình kiểm tra cho phép bạn thực hiện những bước khởi đầu hợp lý. Quá trình khẳng định nguyên nhân có thể cần đến việc thu thập thêm sự kiện, quan sát hoặc tiến hành các kiểm tra và thử nghiệm.

3.2.5 Đặt vấn đề vào bối cảnh thực.

A. Lịch sử của vấn đề như thế nào? Biết rõ lịch sử diễn biến của vấn đề giúp bạn tập trung nỗ lực của bạn vào việc thử nghiệm một giải pháp hay từ bỏ một giải pháp. Nếu một giải pháp cụ thể đã được thử nghiệm và gây ra thảm họa, có thể bạn không muốn thử nó lại trước tiên. Các nhà giải quyết vấn đề đã bắt giữ Typhoid Mary vì cuối cùng họ nhận ra rằng vấn đề thương hàn của nhiều gia đình xảy ra đúng sau khi Mary bắt đầu làm việc cho họ.

B. Xác định lãnh vực của vấn đề. Bạn hãy xem xét ai và cái gì có liên quan. Có phải đó là một vấn đề ảnh hưởng toàn cơ quan hay chỉ ảnh hưởng đến vài thành viên? Có phải đó là vấn đề giữa các cá nhân, giữa nhiều hệ thống hay giữa các nhóm? Những yếu tố như thế có thể có ảnh hưởng tới nguồn tài nguyên bạn dành ra để tìm kiếm giải pháp. Ví dụ, nếu vấn đề đe dọa sự tồn tại của cơ quan của bạn, chắc chắn bạn phải dành tài nguyên đáng kể để tìm ra giải pháp. Lãnh vực cũng quyết định ai cần phải lôi kéo tham gia vào việc giải quyết vấn đề.

C. Môi trường của vấn đề là gì? Bối cảnh xung quanh như thế nào? Có những yếu tố liên đới hay làm cho vấn đề trầm trọng thêm không? Đã từng có những vấn đề và giải pháp tương tự có thể hữu ích trong việc giải quyết vấn đề này chưa?

Sự hiểu biết các yếu tố liên đới hay làm trầm trọng vấn đề sẽ giúp bạn tiến hành các bước để ngăn ngừa vấn đề xuất hiện trở lại ngay khi bạn vừa giải quyết nó

xong. Tương tự, nghiên cứu những vấn đề tương tự đã được giải quyết như thế nào có thể dẫn bạn đến một giải pháp nhanh gọn hơn.

D. Xác định hệ quả của vấn đề. Xác định những hệ quả có thể có của vấn đề để xem nó có cung cấp những phân tích hay cam kết về nguồn tài nguyên.

E. Liệt kê các hạn định (ràng buộc) của vấn đề. Những giới hạn nào được đặt ra, những yêu cầu, những nguyên tắc phải tuân thủ khi giải quyết vấn đề? Điều này cũng dễ hiểu. Hạn định là những gì định sẵn mà bạn phải tuân theo, ví dụ như bạn không được chi quá ngân sách cho phép, tuân thủ những quy định về pháp lý hay hợp đồng, v.v...

Hạn định (Ràng buộc) là những điều bạn luôn phải ghi nhớ trong đầu, vì đó là một phần trong các đặc điểm cơ bản của vấn đề. Viết chúng ra để chúng luôn có ở trước mặt khi bạn giải quyết vấn đề. Và dĩ nhiên, đôi khi các hạn định đã biết, sau khi liệt kê và xem xét, hóa ra chẳng cần thiết nữa. Bạn có thể loại bỏ hoặc tránh né chúng đi.

3.3 THIẾT LẬP MỤC TIÊU

3.3.1. Tầm quan trọng của mục tiêu trong giải quyết vấn đề

Khi bạn đọc những định nghĩa trên đây, bạn sẽ chú ý là chúng đều bao hàm các ý tưởng về mục tiêu và tình trạng lý tưởng. Giải quyết vấn đề tập trung vào suy nghĩ về mục tiêu và tình trạng lý tưởng. Khi một mục tiêu được đáp ứng, vấn đề hẳn đã được giải quyết *nếu mục tiêu là một mục tiêu phù hợp với việc giải quyết vấn đề.*

Một cách suy nghĩ khác về điểm này là mục tiêu hay tình trạng lý tưởng xác định mức độ của một vấn đề hoặc cả là có tồn tại vấn đề hay không. Nghĩa là mục tiêu của một người phải được xem xét căn cứ theo hiện trạng của họ để xác định vấn đề có tồn tại hay tồn tại đến mức nào. Những người không chịu dành thời gian nghĩ về mục tiêu của họ trước khi bắt tay giải quyết vấn đề sẽ không hiểu trọn vấn đề. Có thể bạn đã nghe câu tục ngữ nổi tiếng: "Nếu bạn không biết bạn đang muốn đi đâu, có thể bạn sẽ đến một nơi nào đó khác."

Một sự thực quan trọng khác rút ra từ sự hiểu biết về mục tiêu này là khi mục tiêu của bạn thay đổi, thì bản chất vấn đề bạn gặp phải cũng sẽ thay đổi. Cuộc sống

diễn ra trong thời gian thật chứ không phải trong lý thuyết không thời gian, vì vậy trong cuộc sống cũng như trong làm việc, mục tiêu của chúng ta là một dòng chảy liên tục. Một số mục tiêu thay đổi tận gốc rễ, thậm chí đảo ngược, trong khi các mục tiêu khác chỉ chịu sự điều chỉnh nhỏ hoặc tế vi. Hãy chắc rằng vấn đề và giải pháp của bạn vẫn luôn luôn phù hợp với mục tiêu của bạn.

3.3.2. Xem xét mục tiêu lý tưởng. Chúng ta quá thường xuyên coi việc thiết lập mục tiêu như là việc giải quyết vấn đề cấp bách hay giải pháp tối thiểu hơn là xem xét làm thế nào để tình trạng thực tại được tối ưu hóa.

3.3.3. Thiết lập mục tiêu thực tiễn. Mục tiêu phải đạt được là gì để có thể nói là vấn đề đã được giải quyết? Việc liệt kê các mục tiêu xác định và chính xác rất có ích trong việc giải quyết vấn đề, bởi vì những nỗ lực tìm ra giải pháp có thể được đo lường và so sánh với mục tiêu để biết chúng ta đã có tiến bộ đến đâu.

Ví dụ: Vấn đề: Thất nghiệp quá cao trong ngành dệt. Chúng ta muốn giảm nó. Giải pháp sẽ như thế nào? Mục tiêu: Giảm thất nghiệp cho cả nam và nữ trên 18 tuổi xuống bằng hoặc ít hơn 5 % trong năm tới.

Lưu ý rằng việc thiết lập mục tiêu (1) giúp làm rõ hướng giải quyết vấn đề và (2) cho bạn cái gì đó cụ thể để nhắm đến. Giải pháp sẽ như thế nào? Nghĩa là, kết quả của giải pháp là cái gì? Cuộc sống và công việc sẽ ra sao khi giải pháp được áp dụng.

Trong ví dụ thất nghiệp trên, chúng ta có thể nói giải pháp sẽ liên quan đến việc thiết lập một dịch vụ tìm kiếm việc làm thường xuyên mà nó sẽ tiếp tục hoạt động sau khi mục tiêu đã đạt được, để bảo đảm rằng mức thất nghiệp (vấn đề) sẽ không xuất hiện trở lại sau này. Giải pháp có thể bao gồm dịch vụ dạy nghề để đào tạo công nhân hoặc đào tạo chiến lược tìm việc (như tìm kiếm trong báo chí, các trang web, v.v...)

Lưu ý rằng mô tả của giải pháp ở đây có thể còn mù mờ hay có vẻ mơ mộng, bởi vì đôi khi bạn chỉ có một khái niệm sơ lược về giải pháp cuối cùng mà thôi. Tuy nhiên bạn hãy cố gắng cụ thể hóa đến mức tối đa có thể được. Nếu vấn đề của bạn là quan hệ tình yêu hay hôn nhân không vui vẻ, bạn có thể nói mục tiêu của bạn là

“quan hệ vui vẻ”, nhưng hãy cụ thể hơn đến mức có thể, như là, “ngưng hét vào nhau”, “trở nên tình cảm hơn”, hoặc “cùng làm việc với nhau nhiều hơn” v.v....

3.4 . ĐỀ RA CÁC PHƯƠNG ÁN GIẢI PHÁP

3.4.1. Tạo ra ý tưởng cho các phương án giải pháp.

A. Đọc, nghiên cứu, suy nghĩ, hỏi, thảo luận. Hãy tìm kiếm các ý tưởng và giải pháp. Bắt đầu với giai đoạn thu thập thông tin và kích thích trí óc. Kiến thức là sức mạnh. Hãy thu thập các sự kiện. Hãy học càng nhiều càng tốt về vấn đề.

B. Dùng các kỹ thuật làm phát sinh ý tưởng (động não, liên hệ bắt buộc, kích thích ngẫu nhiên, v.v...). Cố gắng làm phát sinh số lượng đủ lớn các loại ý tưởng khác nhau để bạn có một sưu tập tốt mà chọn lựa, điều chỉnh cho phù hợp hay kích thích các ý tưởng khác. Đừng lo lắng là các ý tưởng có thực tế hay còn thô sơ ở giai đoạn này. Vì chúng ta sẽ tiếp tục xem xét tất cả, vài ý tưởng thô sơ sẽ trở thành khá thực tiễn. Ví dụ: Vấn đề là làm sao không chế ăn mòn và gia tăng tiếp xúc điện trong các ổ cắm điện. Giải pháp se là mạ vàng, một chất dẫn điện và chống ăn mòn tuyệt hảo. Đó là điều thường được làm. Giải pháp “thô sơ” này trở nên thực tiễn vì vàng có thể được mạ rất mỏng, và như vậy làm giảm chi phí rất đáng kể.

C. Hãy dành thời gian áp ử suốt trong nhiều giai đoạn của của quá trình làm phát sinh ý tưởng. Chu trình sáng tạo chính đã được xác định từ lâu là **chuẩn bị** (khởi đầu suy nghĩ, nghiên cứu, học và làm việc), **áp ử** (thời gian để tiềm thức làm việc), **hiểu rõ** (tia sáng phát hiện con đường dẫn đến giải pháp-eureka), **áp dụng** (đưa ra giải pháp) và **đánh giá**.

Những vấn đề nhỏ chỉ cần thời gian ngắn để áp ử. Những vấn đề khó sẽ cần thời gian dài hơn. Vài người cần thời gian dài hơn những người khác. Điều chính yếu là hãy nhớ chu trình làm việc, áp ử, làm việc, áp ử. Tia sáng eureka sẽ không đến nếu không có thời gian chuẩn bị và suy nghĩ kỹ lưỡng trước đó. Trong truyền thuyết về các thiên tài, chúng ta thường thấy anh ta ngồi giữa các nhà thông thái, và tia sáng đột ngột đến với anh ta. Và đó là điều thường xảy ra đối với sự sáng tạo

- sự hiểu biết sâu sắc thường đến trong thời kỳ thư giãn. Nhưng điều còn lại là những tháng làm việc miệt mài của các thiên tài.

Dù sao đi nữa, hãy dành thời gian áp ủ. Khi bạn đã làm việc lâu và đặng phải bức tường, hãy để vấn đề ở đó và ra ngoài và làm cái gì đó để thư giãn. Sau đó hãy trở lại với vấn đề. Ý nghĩ “ngủ với nó “ thật tuyệt vời.

3.5 . QUYẾT ĐỊNH CHỌN VÀ ÁP DỤNG MỘT GIẢI PHÁP

3.5.1. Đánh giá các khả năng.

Hãy đánh giá các ý tưởng, phương pháp và giải pháp khả dĩ. Những phương án giải pháp nào, đơn lẻ hay phối hợp lẫn nhau, sẽ giải quyết vấn đề? Một điều quan trọng cần nhớ ở đây là đừng để bạn bị cuốn hút vào một giải pháp duy nhất. Bạn nên chấp nhận nguyên tắc xem xét 2 hay 3 giải pháp khác nhau cùng một lúc – giống như dùng thuốc mỡ có 3 kháng sinh cùng lúc. Bạn cũng nên lập “Kế hoạch B”, một giải pháp khả dĩ có thể được áp dụng nếu giải pháp chính không thành công. Vì vậy trong đánh giá, bạn đừng tập trung vào chọn chỉ một giải pháp và vất bỏ tất cả cái khác.

Khi bạn đánh giá, bạn muốn tìm giải pháp hiệu quả nhất (làm tốt nhất), có hiệu suất (tốn kém ít nhất, dù hiểu theo nghĩa tiền bạc, thời gian, cảm xúc hay bất kỳ thứ gì), và có ít bất lợi và những tác dụng phụ nhất

3.5.2. Chọn giải pháp.

A. Chọn một hay nhiều giải pháp để thử nghiệm. Trong giai đoạn đánh giá tình trạng trên đây, bạn nên xếp hạng các giải pháp. Hãy chọn trong số gần đầu danh sách. Chú ý rằng (như chúng ta sẽ thấy sau này trong phần phân tích quyết định), giải pháp xếp hạng đầu tiên không phải luôn luôn là giải pháp được chọn áp dụng. Những yếu tố chủ quan, cảm xúc, thay đổi đột ngột, trường hợp kỳ lạ, mong muốn có hiệu quả phụ có lợi không liên hệ trực tiếp với giải pháp, cảm xúc sáng tạo, và vân vân, thường chuyển sự lựa chọn sang cái nào đó thường xếp dưới số 1 hay 2.

Nó giống như thuê ai đó hay lấy ai đó. Người thấy tốt nhất trên giấy có thể không “cảm thấy” đúng, và bạn có thể thích người nào đó thấp hơn trong danh sách mục tiêu.

B. Cho phép người khác xem và phê phán giải pháp được chọn của bạn và đưa ra đề nghị cải tiến, thậm chí thay thế. Cách hay nhất để biến giải pháp nghèo nàn của bạn thành giải pháp sáng chói là để cho mọi người góp ý. Để làm việc này, bạn cần một sức mạnh để thắng sự vị kỷ của bản thân, vì chỉ những người quen sơ (ở mức độ xa giao), mới khen các ý tưởng của bạn là tốt. Ngược lại những người lạ và bạn thân sẽ nhanh chóng chỉ ra những điều kỳ quái và những điểm yếu của giải pháp của bạn. Điều đó thật là tốt, vì nó giúp bạn có cơ hội để cải tiến ý tưởng giải pháp của mình trước khi cố gắng áp dụng nó.

Ở đây bạn phải đi con đường hẹp. Đừng quá dễ chao đảo vì sự phê bình để thay đổi một ý tưởng mà bạn tin là thực sự tốt; nói cho cùng, một người chuẩn mực quá thì không sáng tạo và bị chi phối bởi thành kiến thông thường. Bạn có thể chờ đợi những chống đối với các ý tưởng mới. Mặt khác, đừng vì quá yêu ý tưởng của bạn đến nỗi không thể thấy những phê bình đúng đắn, chỉ ra những yếu kém thật sự của chúng ta. Và bạn hãy luôn sẵn sàng tích hợp các ý tưởng và cải tiến mới từ những đầu óc minh mẫn khác nhau nhìn vấn đề và giải pháp từ những góc độ khác.

3.5.3. Thử nghiệm các giải pháp.

Kiểm nghiệm thật sự của một ý tưởng là thử dùng nó. Khái niệm chính ở đây là hành động. Hãy tiến hành thực hiện giải pháp. Một khi bạn đã chọn giải pháp, hãy làm việc với nó. Đừng lo lắng nếu vẫn còn vấn đề hay có những phản đối. Hãy bắt đầu làm việc. Samuel Johnson ghi nhận rằng nếu phải hóa giải tất cả những phản đối có thể có đối với một giải pháp đề nghị, thì sẽ không có giải pháp nào được áp dụng. Và bạn nhớ dành đủ thời gian để thực hiện giải pháp. Thông thường chúng ta có thói quen hấp tấp loại bỏ một giải pháp cũng như quá dễ tâm duy trì một giải pháp nào đó. Một giải pháp có thể cần nhiều tuần hay nhiều tháng (hay năm) để làm việc, vậy hãy dùng trí phán đoán để xác định phải đợi bao lâu trước khi loại bỏ lựa chọn đó.

3.5.4. Điều chỉnh khi cần thiết trong quá trình áp dụng.

Duy trì sự mềm dẻo trong giai đoạn áp dụng. Thật ra mọi giải pháp đều cần sự điều chỉnh nào đó trong quá trình đưa ra áp dụng. Bản vẽ được thay đổi, lời thoại được viết lại, phương pháp làm việc được điều chỉnh. Đừng mong đợi giải pháp của bạn sẽ giống y như đề xuất ban đầu của bạn. Hãy nhớ rằng mục tiêu là giải quyết vấn đề, chứ không phải áp dụng một cách máy móc giải pháp chính xác như đã đưa ra.

3.6. ĐÁNH GIÁ QUYẾT ĐỊNH

Đánh giá hiệu quả của một quyết định đòi hỏi một cách tiếp cận từ hai phía. Một là, bạn phải đánh giá qui trình trên cơ sở những gì đang diễn ra: Việc thực hiện có được tiến hành theo đúng trình tự của kế hoạch hay không ? Bạn có đạt được những kết quả mong muốn hay không ? Hai là, bạn nên đánh giá hiệu quả của toàn bộ quyết định và cả quá trình ra quyết định nữa.

Nếu quyết định của bạn không đạt được những kết quả mong muốn bạn có thể phải điều chỉnh phương pháp thực hiện, hoặc thậm chí có thể hủy quyết định. Hủy quyết định có thể rất khó, nhất là trong trường hợp bạn đã hao tốn nhiều công sức cho quá trình đó. Bạn phải tự hỏi rằng chấm dứt thì sẽ có lợi hơn về mặt chuyên môn, về mặt tài chính hoặc cho chính bản thân hay không. Cần phải có can đảm để làm như vậy nhưng điều này có khi không thể tránh khỏi. Trong một số trường hợp bạn không có khả năng lựa chọn. Một số quyết định, bạn không thể đảo ngược lại được. Ví dụ, nếu bạn đã quyết định gửi 3 nhân viên đi học khóa đào tạo đặc biệt, và họ đã bắt đầu khóa học, thì khó mà rút lại quyết định của bạn. Trong những trường hợp như thế bạn phải tiếp tục quyết định này và phải tận dụng những cái hay mà tình huống có thể cung cấp.

Ở một điểm khác ít quan trọng hơn, hãy giả định rằng đa số các quyết định của bạn tiến hành tương đối sát theo kế hoạch dự kiến và chỉ thỉnh thoảng mới đi chệch ra ngoài. Những khác biệt nhỏ này có thể đòi hỏi bạn phải điều chỉnh một số khía cạnh của quyết định đã vượt ra ngoài kế hoạch.

Việc đánh giá quyết định đang được thực hiện có thể tiến hành tốt nhất ở 2 mức độ : chính thức và không chính thức. Việc xem xét lại một cách chính thức nên được

dự kiến vào những ngày còn trong quá trình thực hiện quyết định, và có thể được thực hiện nhờ những cơ chế kiểm tra chuẩn mực như các cuộc họp, kiểm tra kết quả, thành tích và báo cáo sản xuất.

Việc đánh giá không chính thức cần diễn ra thường xuyên, bao gồm việc quan sát và nói chuyện với nhân viên tham gia vào quá trình thực hiện: “Công việc diễn ra như thế nào?”, “Đến nay có vấn đề gì không ?” Các loại tình huống này cũng là những cơ hội lý tưởng để động viên và giữ nhân viên tiếp tục nhiệm vụ của họ.

Đánh giá hiệu quả toàn diện của quyết định cũng rất quan trọng. Ở đây bạn đánh giá kết quả cuối cùng của quyết định để khẳng định kết quả thực tế có phù hợp với kết quả dự kiến hay không. Điều này có thể được thực hiện bằng cách so sánh những kết quả hay giải pháp với những mục tiêu và tiêu chí mà chính bạn đặt ra trước đây trong quá trình đưa ra quyết định.

Thực hiện quyết định (I) và kiểm tra theo kế hoạch (R)



Để trở thành “người ra quyết định” có hiệu quả hơn, bạn cũng phải xem xét bản thân quá trình ra quyết định. Mục đích của việc đánh giá này là thu thập thông tin cho phép bạn cải thiện hiệu quả làm việc trong tương lai. “Cách để giỏi hơn khi ra quyết định là hãy ra nhiều quyết định”. Chúng ta sẽ mở rộng câu nói này bằng cách nêu lên một ý là bạn có thể trở thành một người ra quyết định giỏi hơn nếu bạn sẵn sàng phân tích một cách nghiêm túc thành tựu của chính bạn và của nhóm. Nếu không, bạn sẽ có nguy cơ lặp lại những sai phạm và bỏ lỡ nhiều cơ hội phát triển quý giá. Nếu bạn nhận thấy mình mắc nhiều sai lầm, cũng đừng nản chí, mà hãy coi đó như là những cơ hội để học tập.

IV. KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Cũng như tư duy sáng tạo, sự linh hoạt là yếu tố quyết định trong giải quyết vấn đề. Có nhiều kỹ thuật bạn sẽ sử dụng thường xuyên hơn để giải quyết những vấn đề quan trọng của bạn. Những kỹ thuật khác được sử dụng có chọn lọc.

4.1. ĐƯA RA CÁC GIẢ ĐỊNH

Bước đầu tiên và hay bị bỏ qua trong giải quyết vấn đề là nêu ra những giả định cho tình huống. Nhiều giả định còn ẩn và bạn sẽ không nhận ra cho đến khi bạn nỗ lực để tìm ra chúng. Thường thì chính những giả định ẩn tàng ngăn cản việc đi đến quyết định tốt. Tuy nhiên, trước khi xem xét các giả định, chúng ta nên chú ý đến giá trị và sự cần thiết của chúng.

4.1.1 Những giả định thì cần thiết

Nêu ra những giả định và ràng buộc (hạn định) thì cần thiết vì 3 lý do:

1. *Chúng giúp giới hạn vấn đề* và như thế cung cấp một khuôn khổ cho chúng ta làm việc. Những giới hạn này có thể bao gồm những hạn định về khả năng, về kinh tế, hay sự thu hẹp theo mong muốn nào đó của chúng ta.
2. *Các giả định phản ánh giá trị mong muốn*, các giá trị cần được duy trì xuyên suốt giải pháp. Ví dụ, trong trường hợp tội phạm, chúng ta cho rằng chúng ta vẫn còn quan tâm đến nhân vị của họ, vì vậy hành hạ bằng roi điện không phải là giải pháp được áp dụng.
3. *Các giả định sẽ giúp đơn giản hóa vấn đề* và vì vậy chúng ta sẽ dễ kiểm soát nó hơn. Một vấn đề mà không có những giả định kèm theo thì thường là quá tổng quát để xử lý.

Tuy nhiên, bạn nên chú ý rằng có nhiều giả định là do chúng ta tự áp đặt. Nghĩa là, tình trạng bất khả thi hoặc những hạn định cho một vấn đề thường không phải do bản chất hoặc các định luật vật lý quy định, mà do chính chúng ta áp đặt thông qua sự hiểu biết về tình huống và mong muốn về vấn đề.

4.1.2 Kiểm nghiệm các giả định đối với vấn đề của bạn

1. *Lập một danh sách các giả định.* Khi suy nghĩ về vấn đề, bạn hãy cố gắng làm lộ diện mỗi dữ kiện được cho, những sự kiện được coi là hiển nhiên và những

điều giả định về tình huống. Nhiều giả định, nếu không nói là hầu hết, không thực sự khớp với các phân loại trong bản kê sau đây. Thay vào đó, hầu hết các giả định là lời khẳng định về thực tại mà ta tin là thật. Nhiều giả định “hiển nhiên” đến mức chúng ta không hề thắc mắc gì về chúng cả. Nhưng đó chính là lý do tại sao chúng ta thường bị thúc thủ khi cố gắng giải quyết một vấn đề khó khăn.

Khi suy nghĩ về tất cả các giả định khác nhau, bạn có thể tham khảo bảng kê lĩnh vực giả định như sau:

A. Thời gian. Tôi đang giả định nó nhanh hay chậm như thế nào? Có thể đẩy nhanh giải pháp hay có thể tìm thêm thời gian ở đâu?

B. Tiền. Việc giả định là có giới hạn về tiền bạc có cần không? Tôi có thể tìm thêm nguồn tiền không? Hoặc, sáng tạo hơn, tôi có thể làm điều đó ít tốn kém hơn hoặc không cần đến tiền không? Tôi có thể sử dụng tiền của ai đó để trả không? Tiền là trở ngại phổ biến cho nhiều giải pháp của nhiều vấn đề. Chúng ta thường nói: "Ước gì tôi có tiền, tôi đã có thể làm điều đó". Tuy nhiên, chúng ta thường có thể tìm cách hoàn thành cùng một việc với chi phí ít hơn, không cần tiền hay bằng tiền của người khác. Đừng để cho trở ngại tâm lý về tiền làm cản trở bạn. Ví dụ như chúng ta cần máy tính và đĩa cứng nhưng chúng ta không có tiền. Khả năng có thể là xin các quỹ từ thiện, tìm nguồn hàng giá thấp hơn, tìm nhà sản xuất hoặc đại lý biểu hoặc cho linh kiện.

C. Hợp tác. Tôi có giả định những người nào đó sẽ ủng hộ giải pháp, hỗ trợ áp dụng nó, trong khi thực sự họ có thể không ủng hộ, giúp đỡ không? Hay tôi có cho rằng những người nào đó sẽ chống lại giải pháp trong khi thực tế họ không hề có ý nghĩ như vậy không?

D. Vật lý. Có giả định nào trái với các định luật vật lý không? Có phải là "không thể" có giải pháp cho vấn đề này không? Có điều mà thoạt nhìn tưởng là không thể xảy ra về mặt vật lý có khi nhìn lại thì chẳng có vẻ gì là không thể cả. Hãy nhớ chuyện trái lê trong chai, "di chuyển" tượng Nữ Thần Tự Do, hay ngay cả phóng hỏa tiễn ra khỏi bầu khí quyển.

E. Luật pháp. Có giả định nào trái với luật, hoặc bị cản trở bởi luật pháp không? Liệu chúng ta có thể thay đổi luật lệ, né tránh (chỉ vì lý do đạo đức) hay huỷ bỏ chúng (vì lý do chính đáng)? Có thể nào giải thích luật theo cách khác và từ đó cho phép tìm ra giải pháp?

F. Năng lượng. Chúng ta chỉ có thể dành riêng một mức năng lượng nào đó để giải quyết những vấn đề đã cho. Mức dự định có thích hợp hay tối đa chỉ có vậy? Tốt nhất là chúng ta sử dụng thêm một ít năng lượng để giải quyết rốt ráo vấn đề ngay lần đầu còn hơn là làm lại từ đầu sau một giải pháp tiết kiệm năng lượng nửa vời.

G. Chi phí / Lợi nhuận. Chi phí để giải quyết vấn đề là bao nhiêu? Chi phí có thể bao gồm những khoản đầu tư thời gian, công sức, tiền bạc, tình cảm và nhiều nguồn lực khác, ví dụ như nỗ lực, tinh thần, thị lực hay bất kỳ thứ gì.

H. Thông tin. Thông tin có sẵn có chính xác không? Giả định này thường là sai. Bạn hãy kiểm tra các sự kiện bao quanh vấn đề. Chú ý rằng trong hầu hết các trường hợp, bạn luôn luôn có thể tìm được thêm thông tin. Chúng ta có giả định rằng chúng ta đã có trong tay tất cả các thông tin có thể có hay các thông tin quan trọng không? Liệu những thông tin mới xuất hiện có thay đổi toàn bộ vấn đề hay không?

I. Ràng buộc Văn hóa. Giải pháp có bị giới hạn bởi thái độ văn hóa hay tập quán thời gian gần đây không? Người khác giải quyết hay đã giải quyết vấn đề như thế nào?

2. Tập trung việc xác định các giả định liên quan đến điểm chính của vấn đề. Bạn có thể đang đưa ra những giả định không cần thiết, vài điều chỉ đúng vào thời điểm bé tấc.

3. Kiểm tra toàn diện các câu xác định vấn đề, danh sách các hạn định và viết ra các giả định sau từng mục. Với 3 bước này, bạn sẽ có một danh sách gồm có 3 phần:

A. Giả định tổng quát. Đây là những giả định bạn đưa ra mà không suy nghĩ hay không nhận thức rằng chính bạn đã đưa ra. Một số giả định thì cần thiết còn một

số khác thì không. Một lần nữa bạn hãy viết ra ngay cả những giả định hiển nhiên nhất.

B. Những giả định cốt lõi. Những giả định này thường được đặt ra một cách có ý thức, nhưng thường không được kiểm tra kỹ lưỡng để xác định nó có cần thiết hay không. Một lần nữa, hãy viết chúng ra để từng cái được kiểm tra và thử nghiệm.

C. Các giả định xác định các giới hạn. Đây là các giả định về chi phí, thời gian, công sức, phạm vi, kết quả, v.v..., mà bạn đưa ra để xác lập biên giới của vấn đề. Hầu hết các giả định này đều có ích. Tuy nhiên, đôi khi một vài giả định được đưa ra một cách vội vã nên chúng cũng cần được kiểm tra như các loại khác.

4.2 KỸ THUẬT TIẾP CẬN VẤN ĐỀ – ĐIỂM TIẾP CẬN

Điểm tiếp cận, theo Edward de Bono, là “phần của vấn đề hay tình huống được chú ý trước tiên.” Trong quan điểm giải quyết vấn đề truyền thống và tuân tự, điều này chỉ một điểm cụ thể, thường là điểm dễ thấy nhất, tức là điểm khởi đầu của vấn đề. Tuy nhiên, không có lý do gì buộc chúng ta không thể chọn các điểm khác làm điểm tiếp cận, ví dụ như điểm giữa hay điểm cuối chẳng hạn. Chúng ta hãy xem xét từng điểm một:

1. Điểm tiếp cận đầu. Hầu hết các vấn đề được tiếp cận bằng các điểm đầu, nghĩa là bắt đầu bằng việc xác định vấn đề. Tuy nhiên, thực tế không chỉ có một cách như vậy, mà ngược lại chúng ta có thể tiếp cận một vấn đề từ nhiều mặt khác. Thông thường, chúng ta hay cho rằng xem xét điểm đầu là phương pháp giải quyết vấn đề và là cách duy nhất để tiếp cận vấn đề. Sự thực không phải như vậy.

Lưu ý rằng một vấn đề ban đầu có vẻ như chỉ có một điểm tiếp cận, thực sự có nhiều điểm có thể tiếp cận, và tùy theo điểm tiếp cận được chọn, sẽ dẫn đến những giải pháp hoàn toàn khác nhau. Edward de Bono nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc lựa chọn điểm tiếp cận:

Thường thì điểm tiếp cận dễ thấy nhất được lựa chọn....Khó có thể nói điểm tiếp cận nào là tốt nhất nên người ta thường bằng lòng với điểm tiếp cận dễ thấy nhất. Nhiều người cho rằng việc lựa chọn điểm tiếp cận không quan trọng lắm, vì người

ta luôn luôn đạt đến cùng kết luận. Sự thật không phải như vậy, vì toàn bộ chuỗi suy nghĩ của bạn sẽ được xác định bởi việc lựa chọn điểm tiếp cận.

2. Điểm tiếp cận cuối. Khi một giải pháp cụ thể đã được xác định rõ, một vấn đề thường được giải quyết dễ dàng hơn bằng cách bắt đầu từ giải pháp và làm việc ngược lại đến vấn đề, điền đầy các bước cần thiết dọc theo lộ trình.

Ví dụ cổ điển là bài toán tìm 3 tam giác sao cho khi ghép lại chúng tạo thành 1 hình vuông. Việc này rất khó. Nhưng nếu bạn bắt đầu từ điểm cuối, tức là kết quả, với 1 hình vuông, bạn rất dễ chia nó thành 3 phần mà mỗi phần là một tam giác.

Bất kỳ khi nào giải pháp hay mục tiêu rõ ràng hơn vấn đề, việc thay đổi điểm tiếp cận từ điểm đầu sang điểm cuối có thể là giải pháp hay nhất. Bạn bắt đầu bằng mục tiêu hay giải pháp và đi ngược trở lại vấn đề.

3. Điểm tiếp cận giữa. Suy cho cùng, không có luật nào quy định rằng bạn phải bắt đầu tại một trong hai điểm đầu hay cuối. Thế thì tại sao chúng ta không bắt đầu ở một điểm giữa?

Các anh hùng ca Hy Lạp cổ đại thường bắt đầu *bằng điểm giữa*, và thêm thắt các hành động trước và sau đó. Bạn có thể làm như vậy trong việc giải quyết vấn đề.

Bắt đầu từ điểm giữa có thể có vài rủi ro, nhưng nó rất tốt để cho công việc được giải quyết nhanh chóng và để làm cái gì đó ngay cả khi bạn không biết chắc nó là vấn đề hay giải pháp. Việc làm này, đôi khi, bạn bị người khác đánh giá là hấp tấp, thiếu cẩn thận và đôi khi người ta lại cho rằng bạn là người thông minh, biết nhìn xa trông rộng.

4.3 CÁC GIẢ THUYẾT CẠNH TRANH NHAU

Giả thuyết là một giải thích được đề nghị cho một tập hợp dữ liệu. Một giả thuyết cạnh tranh là một giải thích thay thế cho cùng một tập hợp dữ liệu, một cách giải thích khác cho cùng một kết quả hay biến cố. Thường giả thuyết là một khẳng định về nguyên nhân : dữ liệu cho thấy rằng X gây ra Y hay rằng B xảy ra khi A có mặt. Tuy nhiên, điều quan trọng bạn cần phải nhớ khi sử dụng giả thuyết và lời giải thích là dữ liệu, tự chúng không nói lên điều gì, chúng cần được lý giải. Việc lý giải có thể gặp nhiều khó khăn, trở ngại bao gồm những định kiến do kinh

nghiệm, sự nhầm lẫn giữa các mối liên quan và nguyên nhân, hoặc do lấy mẫu không phải là mẫu ngẫu nhiên.

4.3.1 Nguy hiểm của việc chỉ có một giả thuyết:

Nguy hiểm của việc chúng ta tự giới hạn ở một giả thuyết để giải thích một tập hợp hiện tượng là rất cao.

1. Một vài chứng cứ sẽ bị bỏ qua. Nếu chúng ta tập trung vào một giả thuyết duy nhất, chúng ta sẽ bỏ sót những thông tin nào không liên quan đến sự thật hay sự sai lầm của giả thuyết đó. Tuy nhiên, thông tin đó có thể liên quan đến sự thật hay sai lầm của giả thuyết khác.

2. Chúng ta có thể lệ thuộc tình cảm vào giả thuyết của chúng ta. Dĩ nhiên, ý tưởng về việc yêu nên tốt ghét nên xấu thì không chỉ giới hạn trong việc giải quyết vấn đề. Khi có điều gì xảy ra, người yêu thích một giả thiết bắt đầu tìm kiếm và lựa ra những bằng chứng hỗ trợ giả thuyết đó, phớt lờ và lược bỏ một cách không ý thức những thông tin chống lại “giả thiết người yêu” của họ.

Để tránh 2 vấn đề này, chúng ta nên cố gắng tạo ra càng nhiều phương án giả thuyết để giải thích cho một tập hợp sự kiện càng tốt, rồi kiểm nghiệm chúng theo các sự kiện đã biết.

4.3.2 Quy tắc đề ra và kiểm tra các giả thuyết

1. Giả thuyết phải giải thích được tất cả các dữ kiện liên quan. Một giải thích chỉ đáp ứng một phần các dữ kiện hay mâu thuẫn với sự kiện chính không phải là giải thích tốt. Dù sao, hãy nhớ rằng đặc biệt trong giai đoạn đầu, tất cả các giải thích đều gặp khó khăn và một số dữ kiện dường như mâu thuẫn nhau. Dữ kiện sẽ được tinh lọc và làm rõ khi có thêm các thông tin tốt hơn. Vì vậy đừng vất bỏ những giải thích chưa “hoàn hảo”, bởi vì như thế bạn sẽ chẳng còn cái gì trong tay

2. Các giả thiết đơn giản hơn thì được ưa thích hơn những cái phức tạp. Đây là nguyên tắc Dao cạo của Occam.

3. Các giả thiết dễ xảy ra hơn thì được ưa chuộng hơn những giả thiết khó xảy ra hơn. Điều có thể thì nhiều, nhưng điều dễ xảy ra thì ít hơn. Có thể người

vũ trụ cổ xưa đã xây dựng kim tự tháp, nhưng giả thiết việc người Ai Cập đã xây kim tự tháp thì dễ xảy ra hơn.

4. Hệ quả của giả thuyết phải phù hợp với các sự kiện. Ví dụ, nếu bạn đặt giả thuyết một quả bom phá hủy và làm rơi chiếc máy bay, bạn sẽ mong tìm thấy những mảnh bom như là hệ quả của giả thuyết này.

Khi lần đầu tiên bạn thấy sự kiện phù hợp với lý thuyết, hẳn bạn đã suy nghĩ, “Tại sao, vâng, nó hẳn phải như vậy.” Tuy nhiên khi bạn cố gắng tìm hiểu (hay ngay cả dành thời gian để nghĩ ra) vài phương án giả thuyết, tức là một cách giải thích khác, thì giả thuyết ban đầu đột nhiên trở nên kém thuyết phục hơn. Cũng như trong cuộc sống, *khi bạn chỉ có một khả năng để chọn, nó hình như là lựa chọn đúng đắn nhất; nhưng khi bạn có nhiều thứ để chọn, hình như mỗi thứ đều có một vẻ riêng của nó.*

Khi bạn bắt đầu xem xét một giả thiết đề nghị cho một sự kiện nào đó, hãy tự hỏi, “Những biến số nào khác có liên quan mà chúng có thể ảnh hưởng đến kết quả?”

4.4 ĐÓNG VAI

Đóng vai bao gồm nhiều kỹ thuật, phổ biến là dùng trí tuệ tưởng tượng ra một thực tại khác để biến đổi cái bạn có thành cái bạn muốn.

1. Thực tập trí óc. Trước khi thử một giải pháp hay làm việc gì, ví dụ như tham gia một cuộc thi, lái xe tới một vùng xa lạ, viết một bài báo, yêu cầu tăng lương, bạn hãy thực tập nó trong đầu.

Hình dung vấn đề và giải pháp của bạn cho nó, bạn sẽ có thể giải quyết hay làm nó tốt hơn. Một phụ nữ đã tưởng tượng lái xe bên trái đường, quẹo, vượt, nhập dòng v.v... trước khi đi Luân Đôn. Khi cuối cùng bà ta đến Luân Đôn, bà ta thấy bà có thể lái xe dễ dàng vì nó đã là một việc quen thuộc.

2. Đóng vai một người khác. Cách thứ hai của đóng vai là tưởng tượng rằng bạn là một người nào đó có liên quan với giải pháp hoặc vấn đề.

A. Người có vấn đề. Hãy tưởng tượng rằng bạn là người bừa bãi, cầu thả, uống rượu khi lái xe, hoặc nóng nảy, khó sống với bạn bè. Điều gì làm bạn như vậy? Điều gì có thể làm bạn tốt hơn? Đặc điểm cá tính của bạn là gì?

B. Người giải quyết vấn đề. Hãy tưởng tượng bạn là chuyên gia giải quyết vấn đề có kiến thức đặc biệt. Bạn biết gì và bạn làm gì? Giải pháp có xu hướng dựa theo kinh nghiệm trong quá khứ. Chúng được rút ra từ những gì đã biết hay đã làm. Chúng ta hay sử dụng những gì quen thuộc và dùng những gì ta đã học hoặc những điều chúng ta nghĩ ra chính là những điều chúng ta đã học hay đã kinh qua.

3. Hóa thân trong đầu óc. Trong loại đóng vai này, bạn thay đổi chính bạn thành vật có vấn đề, ví dụ như trở thành một ổ trục, một trục thẳng, một dòng điện, một vi khuẩn. Michael Faraday đã tưởng tượng rằng ông ta là một nguyên tử dưới áp lực và qua đó phát triển lý thuyết điện từ của mình.

4.5 MÔ HÌNH

Một mô hình là một hình thức biểu diễn một ý tưởng hay một vấn đề. Nghĩa là, một mô hình là một cách diễn tả hay trình bày một vấn đề sao cho chúng ta có thể hiểu hoặc có thể giải quyết nó. Các mô hình phục vụ cho nhiều mục đích :

4.5.1 Mục đích của mô hình

1. Cụ thể hóa một ý tưởng . Việc này được thực hiện bằng cách trình bày nó bằng các hình ảnh hoặc biểu tượng. Chúng ta là những sinh vật rất có khuynh hướng trực quan, và dễ tiếp thu các kiến thức hoặc khái niệm thông qua hình ảnh. Giống như cách hoạt động của lý thuyết tương tự, nhưng ở đây bạn dùng hình ảnh, hình vẽ, bản đồ, khối hộp, vòng tròn, v.v.... Một hình vẽ có thể cho thấy mối quan hệ, sự liên quan, sự sắp xếp, cấp bậc, v.v... nhanh chóng hơn rất nhiều so với chỉ dùng từ ngữ để mô tả.

Một ứng dụng khác của mô hình là phát huy năng lực sáng tạo bằng cách chuyển đổi một ý tưởng thành một cái gì đó có thể cảm nhận bằng giác quan. “ Vâng, cái hủ muối này là kế hoạch bị kẹt của chúng ta, và những miếng khoai tây này những người phản đối kế hoạch bằng cách dựng nên những quy luật – tấm khăn này – trước nó. Vậy chúng ta có thể làm gì? Nâng hủ muối lên, di chuyển nó vòng qua, vượt qua, đổ ra.”

Nhiều nhà giải quyết vấn đề đã từng vẽ trên khăn ăn, sắp xếp thức ăn trên đĩa của họ, vạch que trên cát, phác thảo một hình hoạ nào đó, hay ngay cả chơi với các khối xếp hình của trẻ con.

2. Phát hiện các quan hệ có thể có giữa các ý tưởng. Quan hệ theo cấp bậc, hỗ trợ, phụ thuộc, giữa nguyên nhân và hệ quả, v.v... có thể được phát hiện thông qua cấu trúc một mô hình trực quan.

Một điều cần nhấn mạnh là mô hình mà chúng ta dùng tìm hiểu sẽ có một ảnh hưởng sâu rộng trên nhận thức và khái niệm của chúng ta về vấn đề. Thật vậy, ở một mức độ cao hơn, một mô hình sẽ quyết định nhận thức của bạn về một ý tưởng hay một vấn đề và sẽ chi phối suy nghĩ của bạn về những khả năng, những quan hệ giữa các bộ phận, v.v... Đó là lý do tại sao nhiều mô hình đa dạng thường được ưa chuộng hơn, vì chúng cho phép chúng ta nhìn một vấn đề bằng nhiều cách khác nhau và không bị chi phối một cách vô thức bởi một mô hình duy nhất nào đó.

3. Đơn giản hóa vấn đề để hiểu và dễ quản lý. Hầu như tất cả mô hình đều được đơn giản hóa vì thực tại thì quá phức tạp. Toàn bộ nền kinh tế, hệ thống thời tiết, cá tính con người, cấu trúc địa chất của trái đất, dòng khí qua cánh máy bay, tất cả đều quá phức tạp để có thể xử lý như thực tế, vì thế mô hình đã được cấu trúc sao cho nó vừa đơn giản vừa có thể xử lý được. Đơn giản hóa có thể có những thuận lợi cũng như những nguy hiểm. Vì vậy, khi làm việc với mô hình, chúng ta phải luôn luôn nhớ rằng mô hình và thực tại có thể không ăn khớp nhau hoàn toàn.

4. Mục đích chính của mô hình hóa, thường bao gồm cả 3 mục đích trên, là trình bày vấn đề sao cho chúng ta có thể hiểu được và giải quyết được vấn đề. Nghĩa là, bằng cách nhìn vấn đề dưới một hình thức khác hay từ một góc độ khác, chúng ta có thể có những am hiểu cần thiết để tìm ra giải pháp. Chúng ta chọn một vấn đề, đơn giản hóa chúng, và cung cấp một kiểu mẫu quen thuộc.

4.5.2 Các kiểu Mô hình

1. Mô hình Trực quan. Vẽ một bức hình biểu diễn vấn đề. Nếu vấn đề cụ thể hay chứa cái gì cụ thể, hãy vẽ một bức hình của một vật thật, ví dụ như cái cửa, con

đường, cái máy, phòng tắm, v.v.... Nếu vấn đề không cụ thể, hãy vẽ một biểu tượng cho nó, đoạn thẳng, ô vuông hoặc thể hiện các khía cạnh của vấn đề bằng các vật khác nhau, ví dụ như xe hơi và con đường thể hiện sự lưu chuyển thông tin trong một công ty.

Mô hình trực quan là những mô hình hiệu quả nhất vì chúng ta là những sinh vật định hướng trực quan cao. Hãy nhớ câu nói của Khổng Tử, bây giờ đã trở nên sáo mòn nhưng vẫn còn đúng: Trăm nghe không bằng một thấy.

Ví dụ của việc áp dụng mô hình : lưu đồ, sơ đồ tổ chức, sơ đồ nhánh, vân vân.

2. Mô hình Cụ thể. Mô hình cụ thể thuận tiện hơn mô hình trực quan một bậc nhờ tạo ra mô hình trực quan 3 chiều. Một lần nữa, bạn có thể dùng một mô hình thật hay một biểu tượng.

3. Mô hình Toán học. Nhiều vấn đề được giải quyết tốt hơn bằng toán học, ví dụ như tính toán tốc độ, diện tích, thu nhập dự kiến, thất nghiệp cả nước v.v... Suy nghĩ trực quan vượt lên trên không gian 3 chiều hay 4 chiều thì rất khó. Nhưng đối với toán học, không thành vấn đề cho dù với không gian 10 hay 15 chiều. Những khái niệm về vận tốc, gia tốc hay độ tăng gia tốc thường dễ hiểu hơn nếu biểu diễn theo toán học.

4. Mô hình Ẩn dụ hay Tượng trưng hay Tương tự. Bạn hãy nhớ lại khái niệm về ẩn dụ hay tương tự mà chúng ta đã đề cập, nghĩa là những điều không quen thuộc sẽ trở nên dễ hiểu hơn khi so sánh với cái quen thuộc. Đó là lý do mô hình có tác dụng. Chúng ta có thể hiểu được vấn đề và cấu trúc của nó thông qua mô hình ẩn dụ hay tương tự.

4.6. SỬ DỤNG PHÊ BÌNH VÀ ĐỀ NGHỊ

Sử dụng nhận xét của các nhà phê bình để cải thiện kế hoạch hay ý tưởng là một kỹ thuật ai cũng biết, nhưng chúng thường không được áp dụng, đơn giản là vì hầu hết mọi người không ai thích bị phê bình. Ý tưởng của chúng ta là những đứa con cưng và khi nghe nói rằng chúng xấu và khiếm khuyết, chúng ta rất đau khổ và cảm thấy bị xúc phạm.

Tuy nhiên, có thể tránh cái nhạy cảm bản thân mà ta có đó bằng cách đặt lại tên cho việc tìm kiếm lời phê bình thành “ tìm kiếm góp ý” và bằng cách xem đó là quy trình chính thức để khai thác suy nghĩ, kinh nghiệm và ý tưởng của người khác. Có cách nào hay hơn để có được ý kiến của người khác bằng cách hỏi chính những người đó?

Những Hướng dẫn Cơ bản

Bạn hãy nhớ lại trong phần tìm hiểu vấn đề, chúng tôi có đề nghị là bạn nên thảo luận với người khác để hiểu rõ vấn đề hơn. Vậy thì bây giờ, chúng ta đã có những giải pháp ban đầu và chúng ta cũng thảo luận với người khác y như vậy. Sau đây là một vài đề nghị :

1. Chọn trước một số lượng nhất định những người mà ta sẽ nói chuyện với họ để làm giảm sự sợ hãi và làm cho quy trình bài bản hơn (nó sẽ làm cho cái tôi của bạn ít tổn thương hơn). Bốn (4) đến sáu (6) thường là con số lý tưởng.

2. Giới hạn yêu cầu của bạn là những phê bình tích cực để người phê bình tập trung vào các đề nghị cải tiến hơn là chỉ chú ý vào các thiếu sót.

3. Hãy hỏi những người khác nhau, và không chỉ giới hạn trong những người am hiểu về lãnh vực đó. Bạn có thể hỏi ngay cả trẻ em. Hãy nhớ đến giá trị của việc kích thích trí óc. Có khi một ý tưởng có thể không trực tiếp hữu dụng ngay nhưng nó có thể gợi mở những điều khác.

4. Một khi đã tự tin hơn, bạn có thể yêu cầu phân tích những thiếu sót và nhược điểm.

5. Dùng phương pháp kép để hỏi ý kiến đề nghị của những người khác. Có hai cách để khai thác ý tưởng và đề xuất của người khác.

A. Hỏi từng người một ý kiến hoặc đề nghị cải tiến kế hoạch ban đầu. Bạn đến gặp nhiều người, đưa cho xem cùng một kế hoạch và yêu cầu đóng góp ý kiến. Cách này sẽ cho bạn nhiều ý kiến phản hồi khác nhau trên kế hoạch ban đầu.

B. Sau khi một người góp ý, bạn thay đổi kế hoạch bằng cách tích hợp các góp ý và phê bình, sau đó trình bày kế hoạch mới cho người kế tiếp để xin góp ý và phê bình. Cách này giúp xây dựng và cải tiến ý tưởng sau mỗi lần phê bình. Điểm bắt

lợi là một đề xuất căn bản khác nào đó có thể bị loại bỏ vì người góp ý sau không biết ý tưởng nguyên thủy.

Điều quan trọng đối với bạn, là người tư duy sáng tạo, bạn phải luôn giữ cho mình độc lập và tách rời với các ý tưởng. Đừng để bản thân bạn dính quá sâu vào một ý tưởng đến mức bạn không muốn thay đổi cho dù bạn phát hiện hay được mách bảo là cần phải thay đổi. Cũng như đừng để bạn phải vương vấn không muốn bỏ nó nếu bạn phát hiện một ý tưởng tốt hơn. Luôn luôn tích lũy thật nhiều khả năng có thể luân phiên và phối hợp để hình thành giải pháp tốt nhất, và đặt niềm tự hào của bạn trong việc giải quyết vấn đề, kết quả, chứ không phải ở cách thức giải quyết nào đó mà bạn đang nghĩ đến.

4.7. KỸ THUẬT NGHIÊN CỨU

4.7.1 Phương pháp Kinh nghiệm

Phương pháp kinh nghiệm là một hướng dẫn, một quy luật thực nghiệm, một sự học hỏi khi bạn làm, đặc trưng bởi thử và sai. Nó liên quan đến lựa chọn, trực giác, kiến thức, và rất nhiều ý nghĩ sáng tạo. Đó là cách mà hầu hết nền giáo dục hoạt động. Tuy nhiên, không có phương pháp kinh nghiệm nào có thể bảo đảm là vấn đề nào cũng có một giải pháp. Kinh nghiệm chỉ tăng khả năng tìm kiếm giải pháp. Sau đây là một số ví dụ về phương pháp kinh nghiệm.

1. Thử và Sai. Nghiên cứu thử và sai liên quan đến việc không sử dụng thông tin có định hướng sẵn. Nghĩa là, việc nghiên cứu tiến hành mà không có bất kỳ ý niệm hoặc sự lựa chọn về xu hướng hay cách thức này hoặc cách thức khác. Thử và sai sẽ có hiệu quả hơn nếu được thực hiện một cách có hệ thống, nghĩa là, bạn nên giữ lại hồ sơ về những lần thử nghiệm, tránh không phải thử lại một giải pháp đã thất bại. Vì vậy bạn nên ghi chú rất kỹ lưỡng.

4.7.2 Phương pháp Thuật toán

Có một phương pháp khác gọi là thuật toán có thể bảo đảm một giải pháp. Một thuật toán là một danh sách các quy trình, phương cách, công thức lập sẵn hay những hướng dẫn chính xác, ví dụ chương trình máy tính hay công thức toán học

để tìm thể tích và diện tích là những thuật toán. Có 2 thuật toán để tìm kiếm giải pháp phổ biến :

1. Thuật toán Mê cung. Thuật toán này bảo đảm bạn có thể giải hay đi xuyên qua một mê cung. Tất cả việc bạn phải làm là đi theo cùng một bức tường suốt lộ trình. Thực tế, điều này có nghĩa là bạn đặt tay bạn lên tường và giữ tay trên đó khi bạn đi. Bất kỳ tay nào và bất kỳ tường nào.

2. Phương pháp phân đôi. Kỹ thuật này dùng để tìm hiểu vấn đề hay hiện tượng dọc theo một hệ thống chiều dài. Nó được dùng bởi các kỹ thuật viên điện, ống nước, cơ khí, điện tử và những người khác để tìm sự cố trong thiết bị. (Ví dụ: chuông hư, ống rò). Theo phương pháp này, bạn sẽ ngắt đôi hệ thống bằng điểm giữa và bắt đầu kiểm tra từng phần để phát hiện vấn đề hoặc dấu hiệu của vấn đề. Nếu nửa phần đầu của hệ thống không có vấn đề, thì vấn đề sẽ nằm ở nửa thứ hai. Tiếp theo, người kiểm tra sẽ ngắt đôi nửa hệ thống thứ hai để kiểm tra. Kết quả sẽ loại bỏ một phần tư hệ thống nữa. Như vậy, chỉ với 2 bước và 2 lần kiểm tra, ba phần tư hệ thống đã được loại trừ khỏi khả năng có vấn đề. Việc phân đôi được tiếp tục cho đến khi vấn đề được xác định. Cách này sẽ giúp bạn xác định vấn đề nhanh hơn nhiều so với kiểm tra ngẫu nhiên hay bắt đầu từ một đầu và tiến dần đến đầu kia của hệ thống.

4.8 ĐÁNH GIÁ TÌNH HUỐNG

Đánh giá tình huống giúp tìm ra câu trả lời cho câu hỏi : Chuyện gì đang xảy ra?
Các bước bao gồm:

1. Xác định những điều gây quan ngại và chia các mối quan ngại phức tạp thành những phần nhỏ hơn có thể quản lý được.
2. Thiết lập thứ tự ưu tiên dựa trên đánh giá thông tin thuần lý.
3. Lên kế hoạch phương pháp được sử dụng thật sự để giải quyết mối quan ngại
4. Lên kế hoạch ai sẽ tham gia vào giải pháp, họ sẽ làm gì và vào lúc nào.

Tóm lại, Đánh giá tình huống là một công cụ quan trọng để làm rõ và quản lý các mối quan ngại sao cho có thể giải quyết chúng. Khi dùng từ “quan ngại”, chúng tôi

muốn nói vấn đề hay tình hình nào đòi hỏi chú ý hay hành động của chúng ta. Từ “quan ngại” ngụ ý chúng ta sẽ tập trung vào vấn đề, tư này cũng được áp dụng cho cơ hội hay lãnh vực có thể cải tiến hoặc cần lưu ý. Thật ra, Đánh giá tình huống hỗ trợ phương pháp tích cực hơn là phương pháp thụ động để xác định và thu xếp các quan ngại một cách thành công.

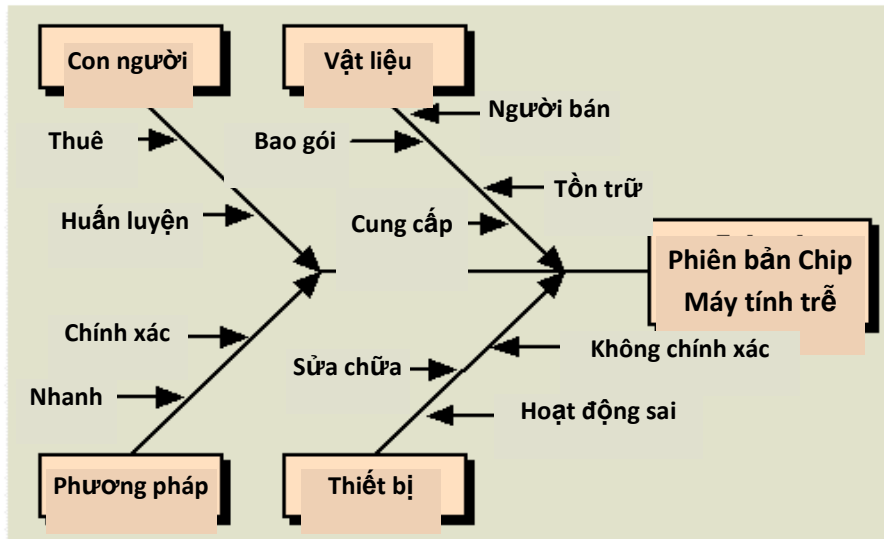
Đánh giá tình huống cho phép bạn phân loại các quan ngại theo thứ tự ưu tiên, tránh lãng phí vì giải quyết không đúng vấn đề. Không giống như những quy trình khác mang tính phân tích, Đánh giá tình huống mang tính xét đoán. Đánh giá tình huống giúp làm giảm thời gian và năng lượng lãng phí do hiểu nhầm và sử dụng sai thông tin. Thứ tự ưu tiên có thể được sắp xếp hợp lý, ngay cả khi bạn phải làm việc dưới áp lực.

4.9 SƠ ĐỒ NGUYÊN NHÂN – HỆ QUẢ

(Cũng còn gọi là sơ đồ Ishikawa hay sơ đồ xương cá)

Xuất phát từ vấn đề đã cho, sơ đồ được dùng để xác định các loại nguyên nhân có thể có của vấn đề và lập ra danh sách chi tiết của các nguyên nhân cụ thể. Theo Kaoru Ishikawa, kỹ thuật này một trong những công cụ được huấn luyện cho các thành viên của nhóm chất lượng hay nhóm cải tiến chất lượng trong quá trình quản lý chất lượng toàn diện. Phương pháp này gồm 4 bước: (1) xác định vấn đề hay hệ quả cần được phân tích; (2) xác định các phân loại chính của các nguyên nhân có thể có; (3) Xác định những nguyên nhân chi tiết có thể đó, theo từng đề mục loại này; (4) ghi nhận những nguyên nhân có thể có trên sơ đồ, cho phép chúng ta tiếp tục thảo luận và làm sáng tỏ các nguyên nhân đó.

Ví dụ



4.10 GIẢI PHÁP QUẢN CHỨNG.

Niêm yết vấn đề lên bảng thông báo hay lưu hành nó dưới dạng thư ngỏ, thông báo nội bộ, hay bất kỳ phương tiện *viết* nào đang được dùng trong công ty hay đơn vị của bạn. Yêu cầu nhân viên gửi về cho bạn những ý tưởng, đề xuất hoặc giải pháp cần được ghi chú rõ trên những thông báo này.

Kỹ thuật này tạo điều kiện để nhân viên thảo luận rộng rãi vấn đề ở một mức độ thông thái hơn là ở phạm vi cá nhân. Nếu vấn đề của bạn là nhân viên vắng mặt, chi tiết kém chất lượng, khó khăn về tài chính, hay cái gì đó tương tự, việc thảo luận rộng rãi trong nhân viên sẽ có xu hướng tập trung vào giải pháp hơn là đổ tội cho cá nhân. Nếu vấn đề không xuất phát từ khó khăn của con người, ví dụ như làm sao để đóng gói các bóng đèn an toàn hơn hay làm sao giữ sách đứng thẳng trên các kệ chỉ đầy một nửa ở thư viện, niêm yết vấn đề có thể thu thập được những giải pháp đã được áp dụng cho những vấn đề tương tự ở những nơi khác. Dĩ nhiên, chiến lược căn bản đằng sau việc niêm yết là huy động nhiều bộ óc tham gia giải quyết vấn đề, vừa độc lập lại vừa có thảo luận với nhau. Những người trong cơ quan sẽ nói về vấn đề trong thời gian rảnh của họ.

Suốt trong quá trình thảo luận để giải quyết vấn đề theo nhóm, niêm yết một vấn đề trên bảng thông báo rất có lợi vì (1) kích thích sự quan tâm và thảo luận về vấn đề, (2) làm cho mọi người có ý thức sẵn sàng nhận trách nhiệm về việc làm của

người khác, và (3) phát triển thái độ giải quyết vấn đề trong toàn thể thành viên của nhóm.