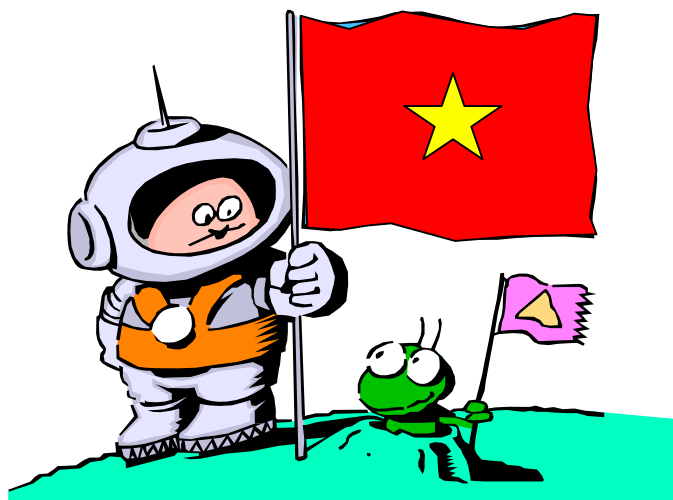




TRUNG TÂM PHỔ BIẾN KIẾN THỨC DỰ ÁN PTĐTĐH

3. Không Vấn Đề!



Tháng 11, 2003

KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Các nhóm công tác được thành lập vì một mục đích duy nhất là giải quyết vấn đề. Trong cuộc sống và công việc hàng ngày luôn hiện diện những vấn đề cần giải quyết. Người này kiếm sống bằng cách cố gắng giải quyết vấn đề của người khác. Cung cấp dịch vụ cho công dân, quản lý một phòng ban chuyên môn có nghĩa là chúng ta phải liên tục giải quyết vấn đề. Về cơ bản, một vài những vấn đề cần giải quyết trông có vẻ giống nhau, nhưng với đà phát triển ngày càng phức tạp của các sự kiện trên toàn cầu, các vấn đề mới nảy sinh hàng ngày, hàng giờ.

Trong tài liệu này, bạn sẽ học cách sử dụng những kỹ năng khác nhau để tiếp cận, tìm hiểu và cuối cùng giải quyết một vấn đề... cho tới khi vấn đề mới xuất hiện.

1. Vấn đề cần giải quyết là gì?

Theo định nghĩa Tự điển, "vấn đề cần giải quyết là một việc gì đó chưa rõ ràng, hoặc là một khó khăn cần phải được xác định rõ và là một vấn đề khó hiểu, khó hoàn thành hoặc khó giải quyết". Trong phạm vi mục đích của nhóm công tác, chúng ta có thể hiểu vấn đề như là việc xác định những hành động cần phải thực hiện để hoàn thành một mục tiêu.

Từ đó, chúng ta có thể đặt ra các giả định sau:

- Vấn đề là khó giải quyết
- Vấn đề cần giải quyết thường xảy ra ngay trong hiện tại (nhưng không phải luôn luôn!)

- Vấn đề cần giải quyết thường là xác định, chính xác và cụ thể (nhưng không phải luôn luôn!)
- Vấn đề cần giải quyết thường là một giải pháp không hoàn hảo, ẩn chứa một nguy cơ cần được tháo gỡ (nhưng không phải luôn luôn!)
- Vấn đề cần giải quyết đòi hỏi phải có giải pháp.

2. Phân loại vấn đề

Có thể chia vấn đề thành 3 loại:

- **Vấn đề trước mắt** xuất hiện trong trường hợp một cá nhân đang gặp phải khó khăn cần được tháo gỡ
- **Vấn đề dự báo** là những khó khăn dự kiến sẽ phát sinh nếu tình hình như hiện tại tiếp tục diễn ra
- **Vấn đề suy diễn** là giả định và có thể sẽ xảy ra nếu tình hình hiện tại thay đổi. Trong trường hợp này, quy trình giải quyết vấn đề sẽ được gọi là phát hiện vấn đề.

Ba loại vấn đề trên có thể tách ra thành các dạng:

- **Vấn đề mang tính hệ thống** có khuynh hướng xảy ra ở cấp thực thi của một tổ chức khi phải đưa ra những quyết định tương tự lặp đi lặp lại. Những vấn đề thuộc loại này thường được giải quyết bằng cách áp dụng những thủ tục
- **Vấn đề mang tính bán-cấu trúc** cũng giống như vấn đề mang tính hệ thống nhưng những thủ tục sẵn có chỉ có thể giải quyết được một phần của vấn đề.

- **Vấn đề mang tính hệ thống học búa** là những vấn đề cấu trúc chưa từng gặp phải. Khó khăn của loại vấn đề này có thể bắt nguồn từ:
 - **Mới lạ:** cấu trúc của vấn đề chưa hề được nhận biết
 - **Phức tạp:** do thay đổi bản chất của môi trường và lượng thông tin chứa đựng trong môi trường đó
 - **Mơ hồ:** khi có nhiều giải pháp, và mỗi giải pháp sẽ mang lại kết quả khác nhau.

3. Phương pháp Giải quyết Vấn đề

Nỗ lực

Nỗ lực là phương pháp mà người giải quyết vấn đề phải nỗ lực tìm kiếm công phu cho đến khi tìm ra được một giải pháp. Nếu có nhiều sự lựa chọn, có thể tốn mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, trong hầu hết trường hợp, cần thiết phải thu hẹp phạm vi tìm kiếm trong chừng mực có thể chấp nhận được bằng phương pháp thử nghiệm.

Thử nghiệm

Thử nghiệm là phương pháp làm thử "theo kinh nghiệm" có thể định hướng cho người giải quyết vấn đề đi đến giải pháp, bằng cách thu hẹp phạm vi tìm kiếm. Có nhiều phương pháp để thu hẹp phạm vi tìm kiếm:

Phương pháp tiếp cận bao gồm các chiến lược như:

- **Leo núi** mô phỏng động tác của một người leo núi mỗi khi đặt từng bước chân lên vách núi để dần dần leo đến đích.

Sau mỗi bước, cần phải đánh giá lại tình hình trước khi quyết định đặt những bước tiếp theo.

- **Phân tích biện pháp-kết quả** tạo điều kiện cho người giải quyết vấn đề cân nhắc kỹ các biện pháp giải quyết vấn đề bằng cách rút gọn mục tiêu ban đầu thành nhiều mục tiêu nhỏ.

Phương pháp kế hoạch bao gồm:

- **Kế hoạch mô hình** là dựa vào một mô hình cụ thể hoặc tự tạo ra để có thể thông hiểu và thảo luận vấn đề.
- **Kế hoạch tương đồng** là sự so sánh giữa vấn đề hiện tại và một vấn đề trong quá khứ. Giải pháp đối với vấn đề trong quá khứ cũng có thể giúp giải quyết những vấn đề hiện tại.
- **Kế hoạch trừu tượng** là dựa vào các giải pháp đối với một vấn đề ít phức tạp, và qua đó, có thể sử dụng như là một điểm xuất phát để giải quyết các vấn đề phức tạp hơn.

Đảo ngược là chiến lược làm ngược trở lại, đi từ mục đích đến tình hình.

Sáng tạo Giải quyết Vấn đề

Có ý định mở rộng hoặc thay đổi phạm vi tìm kiếm.

Có ba chiến lược sau đây:

- **Tăng kích thích** nhằm thay đổi nhận thức đối với vấn đề giúp phát triển thêm những giải pháp mới. Sử dụng sự tương đồng, phép ẩn dụ, hoặc cả những mục tiêu mới để kích thích và làm nảy nở những ý tưởng sáng tạo

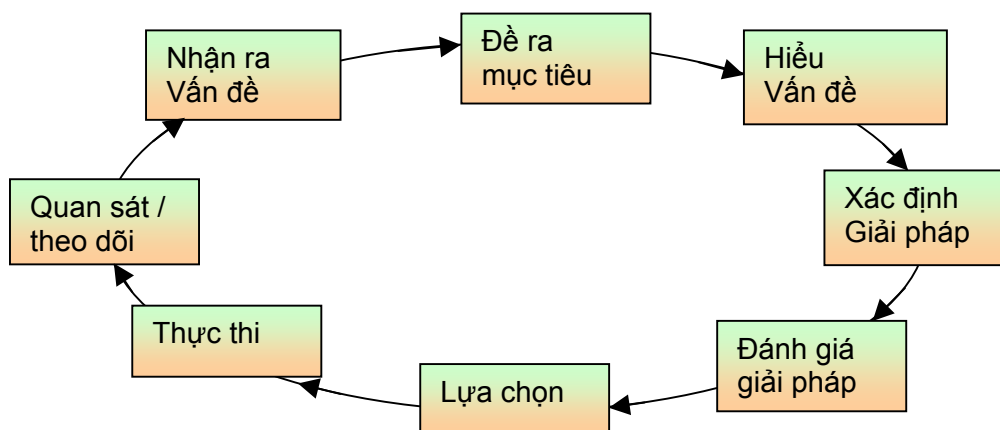
- **Tháo bỏ kích thích** đặc biệt thích hợp khi tiếp cận những vấn đề dễ sinh ngộ nhận. Đây là loại vấn đề giả tạo, chỉ là những triệu chứng bên ngoài. Tháo bỏ những tác nhân kích thích không liên quan hoặc sai lệch sẽ buộc những người giải quyết vấn đề hướng đúng vào phạm vi tìm kiếm giải pháp thích hợp.
- **Sắp xếp lại kích thích** đạt được bằng cách di chuyển những yếu tố liên quan đến vấn đề theo một phương thức nào đó để người trong cuộc có một nhận thức khác so với trước. Ví dụ, hãy nhìn nhận vấn đề từ góc độ của người dân.

Mặc dầu có nhiều giải pháp khác nhau tương ứng với nhiều vấn đề khác nhau, nhưng, sẽ không có giải pháp trừ phi hội đủ các tiền đề sau đây:

- Tồn tại một khoảng cách giữa tình hình hiện tại và tình hình mong đợi
- Nhận thức được rằng thực sự có khoảng cách đó
- Có động cơ muốn thu hẹp khoảng cách
- Khả năng đo lường khoảng cách để biết chắc rằng nó có giảm
- Kỹ năng và nguồn lực cần thiết để xoá bỏ khoảng cách.

4. Quy trình giải quyết Vấn đề

Quy trình giải quyết vấn đề phải được thực hiện chặt chẽ để các thành viên nhóm giải quyết vấn đề có thể kiểm soát được các cuộc thảo luận cũng như giúp họ kiềm chế bột phát tự nhiên và tránh sa vào những cuộc tranh cãi không liên quan và đi chệch hướng. Sau đây là chu trình giải quyết vấn đề:



- **Quan sát:** Quy trình giải quyết vấn đề khởi động khi có người phát hiện rằng có cái gì đó chưa ổn hoặc một cơ hội cho tương lai.
- **Nhận ra vấn đề:** Nhận ra được vấn đề khi có đủ lượng thông tin cần thiết.
- **Đề ra mục tiêu:** Khi đã nhận biết vấn đề, người giải quyết phải đề ra mục tiêu để có thể có hướng đến những cái đích cụ thể.
- **Hiểu vấn đề:** Đây là khâu quan trọng nhất bởi vì nếu không hiểu hoặc hiểu sai vấn đề, các bước đi tiếp theo sẽ bị ảnh hưởng.
- **Xác định giải pháp:** Đương nhiên, khó khăn của giai đoạn này tùy thuộc vào độ phức tạp của vấn đề. Có thể xác định các giải pháp bằng cách sử dụng các phương pháp giải quyết vấn đề.
- **Đánh giá giải pháp:** Điểm mạnh và yếu của mỗi giải pháp cần được thảo luận một cách kỹ lưỡng. Nhiều vấn đề khác có thể được xác định trong giai đoạn này.
- **Lựa chọn:** Người có trách nhiệm giải quyết vấn đề phải quyết định giải pháp nào có nhiều khả năng thành công nhất.

- **Thực thi:** Khi đã quyết định, thành công tùy thuộc vào năng lực và kỹ năng thực thi giải pháp.
- **Theo dõi:** Khi thực hiện giải pháp, cần tiến hành theo dõi nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu. Nếu không đạt được mục tiêu, chúng ta đã có vấn đề! Toàn bộ quy trình phải khởi động trở lại.

5. Sáng tạo là gì?

Tính sáng tạo trong phạm trù tổ chức được xác định là " sự sáng tạo của những cá nhân cùng làm việc trong một hệ thống tổ chức xã hội phức hợp, tạo ra được một sản phẩm, một ý tưởng, một dịch vụ, một thủ tục hoặc một quy trình làm việc mới, hữu ích, có giá trị."

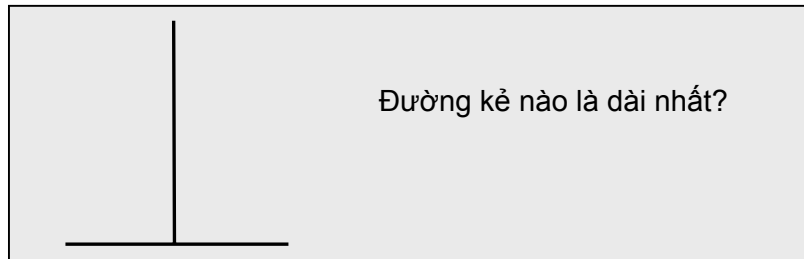
6. Trở ngại cho Sáng tạo

Mỗi một người, ai cũng đều có tiềm năng sáng tạo, tuy nhiên, cũng có những trở ngại ngăn cản sự sáng tạo của họ:

Trở ngại về nhân thức

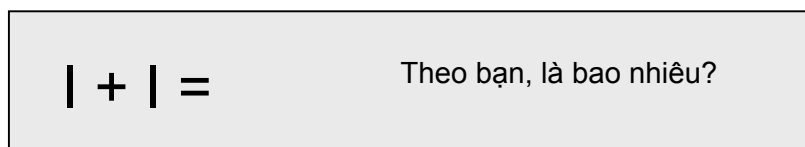
- Do chấp nhận những dữ liệu rõ ràng là sai trái
- Khó khăn trong việc phân tách vấn đề, không thể phân biệt vấn đề cơ bản và vấn đề nổi bề ngoài
- Thu hẹp hoặc mở rộng vấn đề một cách thái quá
- Không sử dụng tất cả các giác quan để quan sát, chỉ dựa vào thị giác mà thôi
- Không thể quan sát, điều tra những cái hiển nhiên
- Khó khăn trong nhìn nhận những mối quan hệ ít liên quan

- Giả định thiếu chín chắn về bản chất của vấn đề
- Quá nhấn mạnh đến giải pháp hơn là xác định vấn đề
- Sử dụng dữ liệu sai, vận dụng những khái niệm rút ra từ những lĩnh vực khác không thể áp dụng được.



Cản trở về trí tuệ

- Khuynh hướng chỉ sử dụng những phương pháp đã có hiệu quả trước đây
- Dựa vào suy nghĩ lô-gic
- Do dự khi dùng trực giác
- Quá tin vào số liệu và kinh nghiệm trong quá khứ
- Vội vàng trong suy nghĩ và trong giải quyết vấn đề
- Không đủ khả năng để huỷ bỏ một giải pháp không khả thi
- Sợ bộc lộ những điều không biết
- Ám ảnh về chức năng được giao, cứng nhắc và không nhất quán, phong tục và tập quán



Cản trở về Cảm xúc

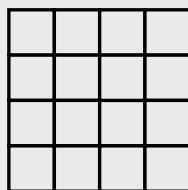
- Sợ khuyết điểm
- Sợ bị giám sát
- Không khả năng thích ứng với vấn đề chưa ngã ngũ

- Không sẵn sàng đi đường vòng để tới đích
- Thiếu động cơ tìm giải pháp
- Thái độ tiêu cực đối với ý tưởng mới

- Bay bằng phương tiện có trọng lượng nặng hơn không khí là không hợp lý, không thực tế, và không thể thực hiện được (nhà du hành, 1902)
- Có một thị trường thế giới cần đến 5, có thể là 6 chiếc máy tính (chủ tịch IBM, 1947)
- 640 K là đủ cho mọi người (Bill Gates, Microsoft, 1981)
- Những gì có thể sáng chế thì đã được sáng chế (một quan chức của Cục Sáng chế, Mỹ 1899)

Cản trở về Văn Hoá

- Những điều cấm kỵ
- Tin rằng đắm mình trong "suy tưởng bay bổng" là lãng phí thời gian
- Tin rằng bất cứ vấn đề nào cũng có thể giải quyết bằng tư duy khoa học và tiền
- Ưa thích phương pháp truyền thống hoặc "cách làm của chúng ta" hơn là thích ứng với thay đổi
- Cảm thấy "không lịch sự" khi tiến hành điều tra hoặc đặt câu hỏi "tại sao"
- Mong muốn có được sự thoải mái trong môi trường quen thuộc
- Không có khả năng dung hoà các ý kiến khác nhau
- Tin rằng vui đùa chỉ là trò trẻ con



Bạn nhìn thấy bao nhiêu hình vuông?

Cản trở về Môi trường làm việc

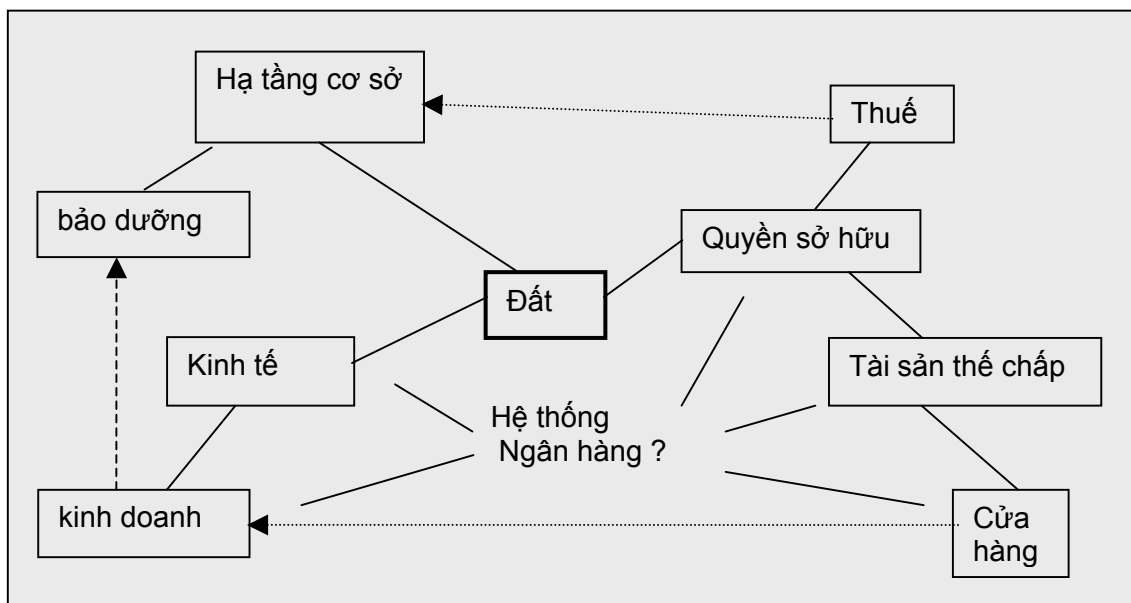
- Thiếu hợp tác và lòng tin giữa các đồng nghiệp

- Hệ thống chuyên quyền
- "Tiếng ồn", bị phân tán, buồn chán
- Thiếu sự ủng hộ và sự thoải mái để chuyển từ ý tưởng thành hành động
- Bị trừng phạt trong trường hợp thất bại

7. Kỹ năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo

Giải quyết đúng vấn đề là điều quan trọng. Thất bại của chúng ta thường ở chỗ là đã tìm cách đưa ra các giải pháp tốt nhưng lại không chọn đúng vấn đề, chứ không phải là thiếu giải pháp cho các vấn đề đang cần giải quyết. Như vậy, tìm đúng vấn đề để tháo gỡ và dù gặp phải khó khăn trong quá trình tìm giải pháp vẫn tốt hơn là giải quyết không đúng vấn đề cần thiết. Nhiều giải pháp hay nhưng không thể đem áp dụng cho các vấn đề không phù hợp.

Có nhiều cách để diễn đạt vấn đề một cách đúng đắn:



Lập Bản đồ Trí tuệ

Bản đồ trí tuệ giúp bạn xem xét những đặc điểm chính của một chủ đề trước khi quyết định cách thức tiến hành.

Cách lập bản đồ trí tuệ:

- Xoay chiều trang giấy nằm ngang hoặc dùng giấy A3
- Bắt đầu từ trung tâm, ghi tên chủ đề
- Mô tả khoảng 6 - 8 đề mục liên quan chính
- Trên cơ sở các đề mục này, phát triển thêm các phụ đề
- Tìm các mối liên hệ và quan hệ lẫn nhau giữa các đề mục
- Sau khi xem lại, nếu thấy cần thiết thì vẽ lại.

Động não

Kỹ năng động não nhằm để khắc phục áp lực về sự nhất quán trong những nhóm phối hợp có thể cản trở sự phát triển những ý tưởng sáng tạo. Nguyên tắc cơ bản của động não là:

- Ghi lại mọi ý kiến lên trên giấy
- Không phê phán. Trong giai đoạn lấy ý kiến không đánh giá hoặc phê phán
- Động viên những người tham gia đóng góp tất cả những ý kiến họ có thể nghĩ ra dù ý kiến đó có kỳ lạ, tầm thường hay ảo tưởng
- Cần số lượng. Càng nhiều ý kiến càng tốt
- Kết hợp và nâng cao. Động viên tham dự viên phát triển ý kiến của mình trên cơ sở ý của người khác và tìm cách kết hợp hai hoặc nhiều ý kiến đã có.

Một kỹ năng khác là mỗi cá nhân tự suy nghĩ và viết ý kiến của mình ra giấy.

Đảo ngược

Với kỹ thuật đảo ngược, những ý kiến mới có thể được đề xuất bằng cách kiểm tra phương hướng hiện tại của một vấn đề và quay ngược lại hoàn toàn, hoặc bằng cách nêu lên sự đối lập. Như thế, nguy cơ có thể trở thành thời cơ.

Kích thích ngẫu nhiên

Có nhiều phương pháp để kích thích ý tưởng một cách có chủ định thông qua việc đối chiếu một cách ngẫu nhiên tài liệu bất kỳ nào đó. Ví dụ như mở một cuốn sách rồi chọn một từ bất kỳ nào đó khiến chúng ta tạo nên sự liên tưởng mới.

Tương tự

Đó là một cách diễn đạt về sự giống nhau trong quá trình hay trong mối quan hệ của sự vật, con người hay tình huống. Ví dụ, nói: " chiếc xe máy này chạy **như là** cái đồng hồ Thụy sỹ". Giá trị của tương tự là để giúp sáng tạo ra những khía cạnh mới của vấn đề trong quá trình phát triển ý tưởng. Sử dụng kỹ thuật tương tự rất quan trọng trong việc tạo ra những ý tưởng sáng tạo trên lĩnh vực khoa học và nghệ thuật

Ẩn dụ

Ẩn dụ là một cách nói hình ảnh về một sự việc mà không thật sự phù hợp. Ví dụ nói một người có "bắp thịt thép" là một ẩn dụ. Phương pháp ẩn dụ giống như phương pháp tương tự ở chỗ chúng có thể sử dụng để tạo ra tình trạng bay bổng để thu được những ý tưởng mới.

Muốn biết thêm thông tin và tài liệu:

ELECTROWATT-INFRA VIETNAM

Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới

19 Quang Trung – Đồng Hới, Quảng Bình

ĐT: 052 821 378; Fax: 052 821 374

Email: ewedh@dng.vnn.vn



**Dự án Phát Triển Đô thị Đồng Hới do
Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ tài trợ**