

XÂY DỰNG KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CHO LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

BUILD UP PROBLEM SOLVING SKILL FOR ENTERPRISES' LEADERS

NGUYỄN THỊ TUYẾT LÊ^()*

TÓM TẮT: Kỹ năng giải quyết vấn đề là một trong những kỹ năng rất cần thiết trong học tập cũng như làm việc. Cuộc sống là một chuỗi những vấn đề đòi hỏi chúng ta phải giải quyết nhưng không vấn đề nào giống vấn đề nào và cũng không có một công thức chung nào để giải quyết mọi vấn đề. Để thành công trong quản lý doanh nghiệp, người lãnh đạo doanh nghiệp luôn phải đối mặt và giải quyết nhiều vấn đề. Bài viết này trình bày các bước cơ bản để xây dựng kỹ năng giải quyết vấn đề cho lãnh đạo doanh nghiệp.

Từ khóa: kỹ năng, giải quyết vấn đề, lãnh đạo doanh nghiệp.

ABSTRACT: Problem solving skill is one of essential skills in study and works. Life is a series of problems which require to be solved without any completely duplicated or general for all problems. To succeed in business management, leaders of businesses have to encounter and solve many issues. This paper provides basic steps to build up problem solving skills for business's leaders.

Key words: skill, Problem solving, enterprises leaders.

1. VẤN ĐỀ LÀ GÌ?

Vấn đề là khoảng cách hay sự khác biệt giữa những gì chúng ta mong đợi và thực tế. Giải quyết vấn đề chính là những cải thiện nhằm rút ngắn khoảng cách, hay sự khác biệt đó nhằm làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn. Cần lưu ý là mọi khoảng cách kể cả những khoảng cách nảy sinh khi thực tế thấp hơn mong đợi được thể hiện bằng các từ “thiếu/chưa” và những khoảng cách nảy sinh khi thực tế cao hơn cả mong đợi được thể hiện bằng các từ “quá,...”. Có một số quan điểm khác lại đưa ra định nghĩa và coi vấn đề là một cái gì đó khó giải quyết, khó xử lý hoặc chưa được xử lý như mong đợi. Trong thực tế quản lý, có rất nhiều loại

khác nhau, có thể chia thành ba loại vấn đề như: Các vấn đề có tính sai lệch hiện tại, đó là những gì xảy ra không giống như kế hoạch và dự định khiến các nhà quản lý cần có giải pháp giải quyết (ví dụ, máy móc hỏng, thiếu nguyên liệu, thiếu nhân lực có đủ trình độ và kỹ năng làm việc, tỉ lệ nhân viên bỏ việc,...); các vấn đề cần hoàn thiện, là những gì liên quan đến việc cần phải hoàn thiện hơn trong tương lai để làm cho công việc tốt hơn, hiệu quả hơn (ví dụ, khi đầu tư mua thiết bị mới sẽ dẫn đến nhu cầu cần đào tạo và nâng cao trình độ của công nhân sử dụng công nghệ mới; nhu cầu của khách hàng ngày càng khó tính và đa dạng đòi hỏi các dịch vụ cung cấp cần chuyên

^(*) Chủ tịch Hội đồng quản trị, Giám đốc Công ty Nhật Trường Vinh, Email:

ngiệp hơn, hoàn thiện hơn,...); các vấn đề mang tính chất tiềm tàng, đó là những gì có thể xảy ra trong tương lai và cần các nhà quản lý đưa ra một số giải pháp phòng ngừa (ví dụ, sự thiếu hợp tác giữa các thành viên trong một phòng/ban; nhu cầu của thị trường gia tăng hoặc sự tăng trưởng quá nhanh của doanh nghiệp dễ dẫn đến nguy cơ vượt quá khả năng quản lý,...).

2. CÁC CÁCH TIẾP CẬN TRONG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau để giải quyết các vấn đề tùy thuộc vào phong cách của nhà quản lý và môi trường làm việc. Tuy nhiên, hai cách tiếp cận phổ biến và tổng quát nhất trong giải quyết vấn đề, đó là: Tiếp cận giải quyết vấn đề một cách hệ thống, logic và Tiếp cận giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và linh hoạt. Khi tiếp cận và giải quyết vấn đề một cách hệ thống và logic, thường lưu ý vấn đề là một quá trình gồm nhiều bước và chặt chẽ. Cách tiếp cận này đưa ra một khung logic cho quá trình giải quyết vấn đề nhưng đôi khi nó giảm tính sáng tạo và đổi mới. Tiếp cận giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và linh hoạt mang tính cảm tính và có tính sáng tạo cao hơn. Mỗi cách tiếp cận đều chịu ảnh hưởng của những phong cách quản lý khác nhau phù hợp với các cá tính khác nhau của các nhà quản lý. Nếu các nhà quản lý có thể vận dụng tổng hợp cả hai cách tiếp cận thì quá trình giải quyết vấn đề sẽ rất hiệu quả.

3. QUY TRÌNH VÀ CÁC BƯỚC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Năm 1910, John Dewey nhà giáo dục, tâm lý học, triết gia người Mỹ đã đưa ra một quy trình giải quyết vấn đề áp dụng tư duy phản biện - “Reflective Thinking”.

Quy trình này trở thành một quy trình tiêu chuẩn để giải quyết vấn đề, bao gồm sáu bước: 1) xác định vấn đề, 2) phân tích vấn đề, 3) đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, 4) đánh giá và lựa chọn các giải pháp, 5) tổ chức thực hiện giải pháp và 6) đánh giá việc thực hiện giải pháp và phát hiện ra vấn đề mới [5].

3.1. Xác định vấn đề

Xác định vấn đề là bước đầu tiên nhằm nhận ra sự tồn tại của vấn đề, chỉ ra vấn đề gì đang diễn ra và tác động của chúng như thế nào, xác định xem vấn đề có phải là vấn đề của mình phải giải quyết hay không. Trong trường hợp khẳng định rằng, vấn đề đó không phải là vấn đề của mình thì cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó cho người khác có quyền lực và năng lực tốt hơn, chức năng phù hợp hơn để giải quyết. Công cụ để xác định vấn đề là công cụ phân tích khoảng cách (Gap Analysis). Muốn phân tích được khoảng cách, ta cần đánh giá được thực trạng, liệt kê các mong đợi và sắp xếp các mong đợi đó theo thứ tự ưu tiên rồi nhận diện khoảng cách giữa thực tế và những điều mong đợi. Việc xác định vấn đề thường bị tác động bởi nguyên lý “tảng băng trôi” của Ernest Hemingway: 1/8 phần nổi, 7/8 phần chìm dưới nước. Tức là những gì mình nhìn thấy trên mặt nước hay còn gọi là bề nổi của vấn đề là hết sức nhỏ bé so với những gì còn ẩn giấu dưới nước như là phần sâu kín của vấn đề. Xác định vấn đề cần lưu ý tránh suy nghĩ theo một lối mòn, tránh những định kiến cá nhân và thái độ tìm hiểu vấn đề một cách hời hợt hoặc dựa vào kinh nghiệm của bản thân, đặc biệt trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh như hiện nay. Muốn vậy, cần

không ngừng nâng cao kiến thức, đổi mới tư duy và có những cách nhìn mới về một vấn đề tưởng như đã cũ. Cần lưu ý đến cách mô tả vấn đề theo những cách khác nhau, hình ảnh hóa vấn đề và cố gắng mô tả vấn đề càng đơn giản, rõ ràng, càng chính xác và có sức thuyết phục càng tốt.

3. 2. Phân tích vấn đề

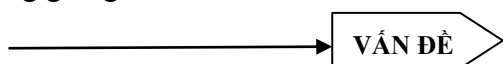
Phân tích vấn đề là chỉ ra những nguyên nhân dẫn đến vấn đề đã được xác định trong bước mô tả vấn đề. Hay nói cách khác, khi phân tích vấn đề chúng ta phải trả lời được câu hỏi vì sao lại nảy sinh vấn đề đó? Đây là nguyên nhân quan trọng và cơ bản của vấn đề, sắp xếp mức độ quan trọng của các nguyên nhân đó. Có hai kỹ thuật phổ biến để tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề đó là biểu đồ xương cá (Fishbone Diagram) và phương pháp “tại sao” năm lần (5 Whys).

Biểu đồ xương cá: Biểu đồ xương cá, hay còn gọi là biểu đồ nguyên nhân – hệ quả, được sử dụng bởi giáo sư Kaoru Ishikawa (biểu đồ này còn có tên gọi khác là “Biểu đồ Ishikawa”) [5]. Biểu đồ xương cá được sử dụng để nhận diện các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Khi áp dụng biểu đồ này, người dùng sẽ tìm ra các nguyên nhân tiềm tàng và nguyên nhân cốt lõi gây nên vấn đề một cách có hệ thống.

Để tạo một biểu đồ xương cá cần năm bước:

Bước 1: Xác định vấn đề.

Đầu tiên xác định vấn đề cần giải quyết là gì, càng cụ thể càng tốt. Viết vấn đề vào đầu cá và vẽ một đường thẳng như xương sống giống hình minh họa bên dưới:



Bước 2: Xác định nhóm nguyên nhân gây ra vấn đề. Có hai phương pháp xác định nguyên nhân chính là: theo chức năng hoặc theo quy trình. Phương pháp thường được áp dụng nhất là xác định nguyên nhân theo chức năng. Trong lĩnh vực sản xuất thường các nhóm nguyên nhân sẽ được xác định theo năm yếu tố [5]: Machine: máy móc; Method: Phương pháp; Materials: Nguyên vật liệu; Man: Con người; Environment: Môi trường. Các yếu tố này có thể được thay đổi cho phù hợp với từng vấn đề, từng lĩnh vực cụ thể.

Bước 3: Từ các nhánh xương chính như ở trên, tiếp tục vẽ các nhánh xương con, là những nguyên nhân cụ thể hơn. Một công cụ phân tích nguyên nhân – gốc rễ thường được sử dụng là công cụ “5 Whys”, một công cụ cho rằng: Để tìm ra nguyên nhân thực sự của một vấn đề cần phải liên tục trả lời câu hỏi “tại sao” ít nhất năm lần.

Bước 4: Rà soát lại sơ đồ vừa vẽ và kiểm tra xem còn bỏ sót nhân tố nào hay không.

Bước 5: Xác định các nguyên nhân quan trọng nhất trong từng nhóm nguyên nhân. Sau khi đã xác định được các nguyên nhân cốt yếu, có thể đưa ra các giải pháp để khắc phục vấn đề, đồng thời ngăn chặn các nguy cơ tiềm ẩn có thể trở thành nguyên nhân gây ra các vấn đề về sau.

Phương pháp “tại sao năm lần” (5 Whys)

“5 Whys” là một phương pháp phổ biến được dùng để truy tìm nguyên nhân, kết quả của vấn đề và hiểu thấu vấn đề đó. Cách hỏi của “5 Whys” giúp người sử dụng nhanh chóng tìm ra gốc rễ của vấn đề. Phương pháp này được phổ biến và sử

dụng bởi hãng sản xuất xe hơi Toyota của Nhật Bản. Taiichi Ohno, người được xem là cha đẻ của hệ thống sản xuất Toyota, miêu tả phương pháp này: *“Chúng tôi liên tục lặp đi lặp lại câu hỏi tại sao đến năm lần và nhanh chóng tìm ra gốc rễ vấn đề để cải thiện”* [3]. Khi áp dụng phương pháp này, chúng ta xem xét một vấn đề bất kỳ bằng cách đặt câu hỏi “tại sao”, “nguyên nhân nào gây ra vấn đề này?”,... Thông thường, câu trả lời cho câu hỏi “tại sao” đầu tiên sẽ gọi ra câu trả lời cho câu hỏi “tại sao” thứ hai, rồi thứ ba và cứ thế cho tới khi nguyên nhân gốc rễ của vấn đề được xác định. Số lần đặt câu hỏi “tại sao” có thể nhiều hơn 5. Mỗi lần hỏi “tại sao”, cần chắc chắn rằng câu trả lời có căn cứ dựa theo thực tế: nó phải là những việc đã thực sự xảy ra chứ không phải sự kiện có thể xảy ra.

Phương pháp “tại sao” năm lần đơn giản và dễ sử dụng. Tuy nhiên, chỉ phù hợp để truy tìm nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề đơn giản hoặc vấn đề khó vừa phải. Với các vấn đề phức tạp và quan trọng hơn, có thể kết hợp cả hai kỹ thuật “biểu đồ xương cá” và phương pháp “tại sao năm lần” để đạt hiệu quả tốt hơn.

3.3. Đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề

Đưa ra các giải pháp là việc chỉ ra những hoạt động có thể tác động vào nguyên nhân nhằm làm hạn chế tác động gây ra vấn đề hoặc loại bỏ các nguyên nhân nhằm giảm bớt khoảng cách giữa thực tế và mong đợi. Trong bước này, chúng ta phải làm rõ có những cách nào có thể giải quyết được vấn đề của mình. Lưu ý, luôn luôn có nhiều hơn một biện pháp để giải quyết vấn

đề và có những giải pháp có thể giải quyết nhiều hơn một vấn đề.

Khi đưa ra các giải pháp cho một vấn đề chúng ta cần lưu ý tới việc xác định rõ mục tiêu của việc đề ra các giải pháp trước khi đề xuất và trả lời rõ câu hỏi các giải pháp sẽ giúp chúng ta giải quyết vấn đề như thế nào? Nếu tiếp cận mục tiêu sai, chúng ta sẽ không thể giải quyết tốt vấn đề của mình. Có rất nhiều công cụ khác nhau hỗ trợ các nhà lãnh đạo trong việc tìm kiếm các giải pháp như phương pháp “công não” hay còn gọi là “bão ý tưởng”; kỹ thuật phân tích hai mặt đối lập hay còn gọi là kỹ thuật Janusian; và kỹ thuật ẩn dụ...

3.4. Đánh giá và lựa chọn giải pháp

Đánh giá và lựa chọn giải pháp là quá trình lựa chọn để xác định giải pháp hiệu quả nhất, phù hợp nhất cho vấn đề của mình trong rất nhiều giải pháp đã được đưa ra ở bước xác định các giải pháp. Trước khi lựa chọn giải pháp cần xác định rõ các tiêu thức lựa chọn và mục tiêu của việc lựa chọn giải pháp. Sau khi có nhiều giải pháp được đề xuất ở bước trên, các nhà quản lý cần phân loại và nhóm các giải pháp vào từng nhóm phù hợp với các chức năng và lĩnh vực khác nhau. Sau đó, tiến hành so sánh các giải pháp theo tiêu thức phổ biến, tính hữu ích, chi phí hoặc khả năng thực hiện. Các công cụ thường được dùng để đánh giá và lựa chọn giải pháp là ma trận giải pháp chi phí, kết quả hoặc ma trận về chất lượng và mức độ chấp nhận cũng như các rủi ro của từng giải pháp. Tùy theo mục tiêu khác nhau trong từng thời kỳ, các nhà quản lý có thể nhấn mạnh đến các tiêu chí khác nhau (cần lưu ý đến tính phù hợp khi lựa chọn các giải pháp). Giải pháp có chi

phí thấp nhất chưa chắc đã là giải pháp có tính phù hợp nhất. Mức độ dễ và khó khi thực hiện giải pháp cũng được một số nhà quản lý quan tâm khi cân nhắc lựa chọn các giải pháp và đôi khi giải pháp dễ thực hiện nhất chưa chắc đã là giải pháp phù hợp nhất với tổ chức.

3.5. Tổ chức thực hiện giải pháp

Thực hiện giải pháp là việc biến giải pháp đã được lựa chọn thành hiện thực. Trong quá trình thực hiện giải pháp ta phải biết cách sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có, xác định những kế hoạch hành động và bước đi phù hợp cho giải pháp đã được lựa chọn. Mục đích cuối cùng của việc thực hiện giải pháp là từng bước giải quyết vấn đề hiện có và tạo ra một sự biến đổi trong tổ chức. Khi thực hiện giải pháp, các nhà quản lý thường phải đối mặt với hai lực lượng đối lập nhau, đó là nhóm người ủng hộ và nhóm người phản đối/chống đối. Quá trình thực hiện giải pháp sẽ gặp rất nhiều khó khăn nếu chúng ta không lường trước và biết ai là những người ủng hộ mình và ai là những người chống đối để có cách ứng xử thích hợp. Trên thực tế, không bao giờ có trường hợp mọi người ủng hộ tuyệt đối quyết định của mình vì nhu cầu của mỗi cá nhân trong tổ chức là khác nhau. Các nhà quản lý phải chấp nhận sự chống đối và đưa ra những biện pháp phù hợp như thông báo càng sớm càng tốt về sự thay đổi và làm rõ những việc mà từng cá nhân phải thực hiện để giải quyết vấn đề, cố gắng giải thích cho mọi người hiểu, nhìn thấy rõ mục tiêu và lợi ích của các giải pháp khi thực hiện, đề ra các biện pháp khen thưởng kịp thời và quy trách nhiệm rõ ràng cho từng cá nhân, giao đúng người, đúng việc tránh sự

chồng chéo và có sự kiểm tra, giám sát, quan tâm đến khách hàng bên trong của tổ chức. Trong quá trình thực hiện giải pháp để giải quyết vấn đề, các nhà quản lý cần tránh việc quá nhấn mạnh vào hành động mà quên mất mục tiêu và quá trình đạt mục tiêu, nhằm lẫn cách thức/phương tiện đạt mục tiêu. Khi thực hiện các giải pháp, cần xây dựng thái độ lạc quan và dành thời gian thích hợp cho các hoạt động thực hiện giải pháp đó theo một lịch trình cụ thể; phân tích và chỉ rõ các cá nhân có liên quan và trách nhiệm của từng cá nhân khi thực hiện giải pháp.

3.6. Đánh giá việc thực hiện giải pháp và phát hiện ra vấn đề mới

Giải pháp được thực hiện sẽ tạo ra một sự thay đổi trong tổ chức. Muốn biết các giải pháp đó có giúp chúng ta giải quyết vấn đề hay không hoặc xác định xem vấn đề đã được giải quyết đến mức độ nào, chúng ta phải tiến hành đánh giá việc thực hiện các giải pháp. Việc đánh giá kết quả thực hiện các giải pháp còn cho phép các nhà quản lý xác định liệu có khoảng cách mới nào được tạo ra trong quá trình giải quyết vấn đề hay không, quá trình giải quyết vấn đề có tạo ra thêm vấn đề mới nào hay không. Đây là một bước hết sức quan trọng để nhìn nhận mức độ đạt mục tiêu đề ra của các giải pháp và có các điều chỉnh phù hợp. Quá trình giải quyết vấn đề một mặt chịu sự tác động của môi trường nhưng mặt khác nó cũng có tác động nhất định đến môi trường và ảnh hưởng đến lợi ích của các đối tác có liên quan. Khi giải quyết vấn đề, cần lưu ý đến các nhân tố có thể cản trở quá trình giải quyết vấn đề một cách sáng tạo như cách nhìn nhận vấn đề

theo lối mòn, suy nghĩ xơ cứng hoặc quá trung thành với quá khứ và kinh nghiệm, tự ngầm định những ràng buộc mới cho vấn đề của mình,... Khi đối mặt với những vấn đề khó, hãy cố gắng vượt qua những cản trở sẵn có của con người bằng cách thực hiện các hành động sau đây: sử dụng nhiều hướng suy nghĩ, không suy nghĩ một chiều; sử dụng nhiều cách suy nghĩ, không tư duy theo ngôn ngữ; không hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ; xác định bản chất cơ bản, những điểm tương tự của những vấn đề hầu như không có quan hệ với nhau; lọc bỏ những thông tin thừa và tìm kiếm các thông tin còn thiếu; tránh việc tự giới hạn vấn đề, tạo ra những giới hạn vô hình ngăn chặn suy nghĩ một cách sáng tạo; khắc phục sự e ngại, rụt rè khi đặt ra những câu hỏi; sử dụng, phát triển cả hai cách suy nghĩ "suy nghĩ phần óc phải" và "suy nghĩ phần óc trái"; khi xác định vấn đề cần "biến lạ thành quen, quen thành lạ", trước hết tập

trung định nghĩa vấn đề, sau đó làm biến đổi nó, nhìn nó dưới nhiều góc độ khác nhau; đa dạng hóa các định nghĩa vấn đề bằng cách có nhiều cách định nghĩa khác nhau (ít nhất là hai) hoặc bằng cách đặt ra hàng loạt các câu hỏi xung quanh vấn đề; lật ngược vấn đề đang xem xét bằng cách bắt đầu từ kết quả và lần ngược lại; mở rộng các danh mục, các giải pháp bằng cách chia nhỏ các vấn đề hiện tại thành những vấn đề nhỏ hơn; tăng số lượng các giải pháp bằng cách kết hợp các vấn đề không có quan hệ với nhau.

4. KẾT LUẬN

Kỹ năng giải quyết vấn đề luôn là kỹ năng quan trọng và cần có ở mọi người nói chung và ở lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng. Muốn đi đến thành công trong công việc cũng như trong kinh doanh, chúng ta cần phải xây dựng cho bản thân kỹ năng giải quyết vấn đề và thực thi một cách hiệu quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Baba, M.L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K.H. (2004), *The context of knowing: Natural history of a globally distributed team*, Journal of Organization Behaviour.
2. David C. Thomas (2008), *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, Sage Publications.
3. Taiichi Ohno; foreword by Norman Bodek (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland, Or: Productivity Press.
4. Helen Deresky (2011), *International Management: Managing across borders and cultures (7th edition)*, Prentice Hall Publication.
5. *Cause & Effect "Fishbone" Diagram*.
<http://www.medicine.wisc.edu/sites/default/files/domfiles/housestaff/Fishbone%20Diagram.pdf>.

Ngày nhận bài: 15/05/2017. Ngày biên tập xong: 28/5/2017. Duyệt đăng: 02/6/2017