

DAVID COTTON

Mai Tâm dịch

TRÒ LUYỆN KỸ NĂNG **RA QUYẾT ĐỊNH** và **GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**

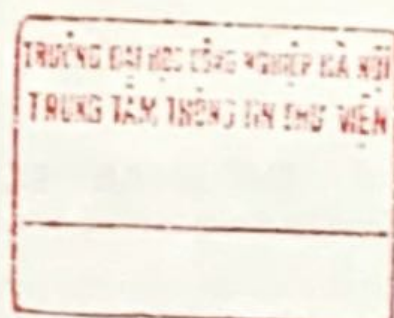


1988
BOOKS®

LD

NGHỆ SẮC SẮC
LÀO ĐỘNG

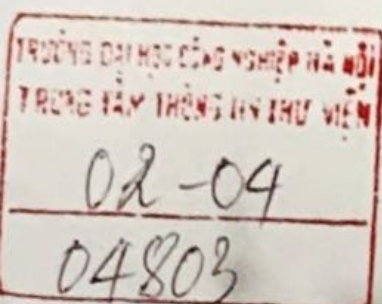
**TRÈN LUYỆN KỸ NĂNG
RA QUYẾT ĐỊNH và
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**



DAVID COTTON

Mai Tâm dịch

TRÒ LUYỆN KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH và GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



1988
BOOKS®
KHÔNG NGUỒN TÀI THỰC



NHÀ XUẤT BẢN
LÀO ĐỘNG



VỀ TÁC GIẢ

David Cotton từng làm việc 21 năm tại các công ty kiểm toán như Arthur Andersen và PricewaterhouseCoopers (PwC) trước khi trở thành giảng viên tự do vào năm 2002. Ông từng làm việc tại bốn châu lục và hơn 40 quốc gia, đem đến một loạt các chương trình đào tạo về quản lý, lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, mạng lưới kinh doanh, cách xây dựng sự tự tin, cách làm việc với những người khó hợp tác, quản lý các thay đổi, chiến lược kinh doanh, huấn luyện và đào tạo.

Khách hàng của David trải rộng từ chính quyền địa phương tới chính phủ, bao quát hầu hết các cấp như Nghị viện châu Âu, Ủy ban châu Âu và nhiều cơ quan trực thuộc, Liên Hợp Quốc, BBC, Bộ Ngoại giao Syria, Ủy ban Liên bang Nga, MOD Croatia, PwC, hầu hết các công ty dầu khí Trung Đông, Trường Kinh doanh Manchester và nhiều tổ chức khác.

Ông là thành viên của Viện Anh Quốc về Học tập và Phát triển, Viện Lãnh đạo và Quản lý, đồng thời có chứng chỉ về Đào tạo và Phát triển, Liệu pháp Thôi miên và Lập trình Ngôn ngữ Tư duy (NLP).

Ông đã cho ra mắt rất nhiều bài viết và hơn chục cuốn sách, bao gồm cuốn *Key Management Development Models* (Tạm dịch: Các mô hình phát triển quản lý then chốt) được xuất bản bởi FT Publishing năm 2015.

LỜI MỞ ĐẦU

Tôi khá yêu thích việc giải quyết các vấn đề. Vị sếp xuất sắc nhất của tôi đã dạy cho tôi một điều khi mới bắt đầu sự nghiệp: “Tôi không trả lương để anh báo cáo các vấn đề. Tôi trả lương để anh tìm kiếm các giải pháp. Khi nào anh nghĩ ra thì quay lại gặp tôi.” Với một chuyên viên trẻ tuổi, đây là một thông điệp lớn. Hầu hết các sếp sau đó của tôi đều có phản ứng tích cực hơn nhiều khi được đề nghị lựa chọn giải pháp tốt nhất so với giải quyết một vấn đề.

Rèn luyện kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề là tập hợp các công cụ, phương pháp, ý tưởng và cách tư duy về giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Cuốn sách tổng hợp các ý tưởng từ nhiều nguồn - từ các phương pháp giải quyết vấn đề theo kiểu truyền thống cũng như sáng tạo, cho đến việc sử dụng các phương án cộng tác trên quy mô lớn.

Với nhiều phương pháp được nêu trong cuốn sách, bạn có thể tăng hoặc giảm quy mô

để phù hợp với số lượng người sử dụng chúng: từ một người cho đến hàng ngàn người. Một vài phương pháp là dạng biến thể của các phương pháp khác, trong khi vài phương pháp lại bao gồm nhiều dạng biến thể. Thủ thuật dành cho bạn (với tư cách là người sử dụng), hãy chọn một phương pháp có vẻ phù hợp với vấn đề bạn đang có, sau đó thay đổi để nó thích ứng với bạn. Không có phương pháp nào hoàn toàn bất biến, tức không có cách giải quyết duy nhất cho một vấn đề. Bạn có thể kết hợp các phương pháp để tạo ra một cách làm hiệu quả hơn.

Vài năm trước, tôi đã may mắn được tham gia khóa đào tạo của Ủy ban châu Âu có tên gọi “Nghệ thuật lãnh đạo hợp tác¹ (AOPL)”. Nó chủ yếu được dựa trên “Nghệ thuật tổ chức” - một cách tiếp cận mới để tận dụng trí tuệ tập thể và có thể áp dụng cho số lượng người tham gia khác nhau trong quá trình giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Điểm mấu chốt của phương pháp này là: khi cách tư duy tập thể được tổ chức tốt, nó sẽ mang lại kết quả tốt hơn so với

1. Participatory Leadership - Lãnh đạo hợp tác: Khi lãnh đạo không chuyên quyền và tạo điều kiện để các nhân viên khác (bao gồm cả cấp dưới) tham gia vào quá trình quyết định.

khí phụ thuộc vào một nhóm nhỏ lãnh đạo, tức là có một sức mạnh thực sự từ tập thể. Trong nhiều tổ chức, những lãnh đạo cấp cao thường cố gắng giải quyết các vấn đề của tổ chức một cách gần như độc lập, và không tham vấn ý kiến của những người sẽ chịu ảnh hưởng bởi quyết định ấy. AOPL đã mở rộng tầm nhìn của tôi, giúp tôi tiếp cận với những phương pháp có thể áp dụng cho những tập thể lớn cùng làm việc để giải quyết vấn đề và đưa ra những quyết định quan trọng cho cả họ và những người mà họ phục vụ.

Quá trình giải quyết vấn đề có thể đem lại sự thoả mãn sâu sắc, và phương pháp hợp tác để giải quyết vấn đề có thể tạo nên sức mạnh nội tại. Rất nhiều cơ quan đề cao *kỹ năng làm việc nhóm* và liệt kê nó trong danh sách những phẩm chất và năng lực công ty kỳ vọng. Khi mọi người cùng làm việc để hướng tới mục tiêu chung, điều này sẽ tạo ra cảm giác phấn chấn - sự phấn khích thực sự - kéo mọi người lại gần nhau hơn, tạo ra sự kết nối và tinh thần đồng đội, qua đó đạt được nhiều lợi ích khác cho công ty. Những mục đích cá nhân được đặt sang một bên và mọi người bắt đầu nhận ra rằng khi làm việc tập thể, họ có thể

Mục lục

Về tác giả	7
Lời mở đầu	11
Phần 1:	
Sử dụng công cụ nào và khi nào?	21
Phần 2:	
Bản chất của việc giải quyết vấn đề	29
Phần 3:	
Phương pháp giải quyết vấn đề cho cá nhân hoặc nhóm nhỏ	61
Công cụ 1: Phân tích vùng tác động và phân tích biểu đồ vùng tác động	63
Công cụ 2: Các câu hỏi khó	71
Công cụ 3: Nghi thức bất đồng (và nghi thức thống nhất)	77

Công cụ 4: Tổng hợp ý tưởng thuận theo não bộ	85
Công cụ 5: Tổng hợp ngược	91
Công cụ 6: Trì hoãn	95
Công cụ 7: Logic hệ tọa độ	101
Công cụ 8: Não ký	109
Công cụ 9: Bản đồ tư duy cá nhân và tập thể	113
Công cụ 10: Dẫn dắt có tổ chức	119
Công cụ 11: Cuộc sống qua lăng kính	125
Công cụ 12: Phương pháp nhóm danh nghĩa	131
Công cụ 13: Mô hình Grow trong việc giải quyết vấn đề	137
Công cụ 14: Đầu/tìm - Đẩy/kéo	143
Công cụ 15: Quy trình giải quyết vấn đề then chốt của Osborn - Parnes	149
Công cụ 16: Thăm dò ý kiến	155
Công cụ 17: Ý tưởng cạnh tranh	161
Công cụ 18: Tại sao không?	165
Công cụ 19: Muse	169
Công cụ 20: Sơ đồ xương cá Ishikawa	173
Công cụ 21: Chu kỳ PDSA của Deming (chu kỳ Shewhart)	177

Công cụ 22: Sơ đồ 3D về các bên liên quan	181
Công cụ 23: Phương pháp ghép từ	187
Công cụ 24: Lưới liên kết	191
Công cụ 25: Phương pháp Delphi	197
Công cụ 26: Phương pháp hoa sen nở	201
Công cụ 27: Liên kết hình ảnh	211
Công cụ 28: Phương pháp từ ngữ ngẫu nhiên	215
Công cụ 29: Thách thức giả định	219
Công cụ 30: Giải quyết vấn đề ẩn dụ	223
Công cụ 31: Có ai khác từng giải quyết vấn đề này?	229
Công cụ 32: Như thế nào - Như thế nào?	233
Công cụ 33: 5 câu hỏi tại sao	239
Công cụ 34: Cây người dẻo tí hon	245
Công cụ 35: Cú sốc tương lai	253
Công cụ 36: Nếu như?	257
Công cụ 37: Nếu chúng ta không...?	261
Công cụ 38: Tái cấu trúc	265
Công cụ 39: Hiệu ứng sóng nước (tư duy hệ thống)	269
Công cụ 40: Điều tôi cần ở bạn	275

Công cụ 41: Biểu đồ tập trung	281
Công cụ 42: Phân tích Pareto - phiên bản giản lược	287
Công cụ 43: Phân tích tác động của giải pháp	295
Công cụ 44: Bản đồ công việc	299
Công cụ 45: Khung giá trị cạnh tranh	309
Công cụ 46: Lập dòng thời gian	319
Công cụ 47: Một câu hỏi	325
Công cụ 48: Hỗ trợ đồng cấp	329
Công cụ 49: Học hỏi chủ động	333
Công cụ 50: Vòng tròn câu chuyện	339
Công cụ 51: Lưu đồ (biểu đồ Rummler - Brache)	343

Phần 4:

Phương pháp giải quyết vấn đề dành cho nhóm lớn 347

Công cụ 52: Mẫu giấy của Crawford	349
Công cụ 53: Thủ tục Charrette	353
Công cụ 54: Ngôi sao lan tỏa	357
Công cụ 55: Không gian mở	363
Công cụ 56: World café	371
Công cụ 57: Café chủ động	377

Phần 5:

Trò chơi kinh doanh trong việc giải quyết vấn đề 383

Công cụ 58: Diễn văn về hưu 387

Công cụ 59: Hãy thuyết phục tôi 391

Công cụ 60: Tiến hóa 395

Công cụ 61: Bản tin 399

Công cụ 62: Phiên tòa xét xử 403

Công cụ 63: Rùa và Thỏ 407

Công cụ 64: Triển lãm nghệ thuật 411

Công cụ 65: Giải quyết vấn đề bằng thành ngữ 415

Công cụ 66: Vô luật 419

Công cụ 67: Phim tài liệu 423

Công cụ 68: Lời thuyết phục hoàn hảo 427

Phần 6:

Chia sẻ và triển khai giải pháp 431