



BÀI GIẢNG **KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ** **VÀ RA QUYẾT ĐỊNH**

PGS.TS. Lê Văn Hào



Tháng 9/2019

THÔNG TIN GV



PGS.TS. Lê Văn Hào

Giảng viên cao cấp

Trường ĐH Nha Trang

Email: haolv@ntu.edu.vn

ĐT: 090.510.2855

NỘI DUNG

Giới thiệu học phần

Tài liệu tham khảo

Chủ đề 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Chủ đề 2: CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Chủ đề 3: QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Chủ đề 4: KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

3

GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

- Số tín chỉ: 02
- Học phần tiên quyết: không có
- Bộ môn quản lý: BM KHXH & NV
- Đánh giá:
 - Chuyên cần: 10%
 - Kết quả làm việc nhóm & cá nhân: 40%
 - Thi kết thúc (tiểu luận cá nhân): 50%

4

GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

○ **Mô tả tóm tắt:**

Học phần trang bị cho người học những kiến thức: tổng quan về vấn đề, giải quyết vấn đề; các công cụ, kỹ năng cơ bản để giải quyết vấn đề và ra quyết định; tổ chức cho người học thực hành giải quyết vấn đề và ra quyết định.

5

GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

○ **Mục tiêu:**

Học phần nhằm giúp SV có khả năng nhận diện (mô tả và phân tích) vấn đề, xác định được nguyên nhân của vấn đề, quyết định lựa chọn được giải pháp tối ưu, đi đến thực hiện thành công giải pháp để giải quyết các vấn đề trong học tập, công tác, cuộc sống.

6

GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

○ Ý nghĩa:

Cuộc sống là một chuỗi những vấn đề đòi hỏi chúng ta phải giải quyết và ra quyết định mỗi ngày. Nếu chúng ta giải quyết và ra quyết định tốt, chúng ta có nhiều cơ hội thành công. Ngược lại, chúng ta sẽ phải loay hoay trong vòng luẩn quẩn “thử và sửa sai”, dần dần mất tự tin và dẫn đến thất bại. Học phần này góp phần trang bị cho người học những kiến thức và kỹ năng để hạn chế sự loay hoay trong vòng luẩn quẩn như vậy, từ đó giúp thành công hơn trong cuộc sống.

7

GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

○ Phương pháp học:

- Tham gia đầy đủ các buổi học trên lớp
- Tích cực trao đổi trong hoạt động nhóm; thảo luận, trình bày trên lớp
- Tìm đọc các tài liệu liên quan
- Thường xuyên vận dụng những điều được học vào cuộc sống
- Tích cực tham gia các hoạt động tập thể, vì cộng đồng và không ngừng vận dụng những điều được học

8

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bono, E. D. (2005). *Tư duy là tồn tại*. NXB Văn hóa thông tin
2. Lưu Nhật Huy. *Kỹ năng giải quyết vấn đề*. Viện phát triển quản trị và công nghệ mới.
3. New York State United Teachers (2015). *Critical thinking and problem-solving for the 21st century learners*.
4. Nguyễn Đông Triều. *Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định*. Trường ĐH Văn Hiến.
5. Office of Human Resource Management (2014). *Effective Problem Solving & Decision Making*. Louisiana State University.

9

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Khái niệm "Vấn đề"
 - Trường hợp dùng thuật ngữ "Vấn đề" không đúng:
 - **Vấn đề = Chủ đề (topic, issue)**
- VD 1: Hôm nay tôi muốn trình bày 03 vấn đề: Hôn nhân gia đình, Giới tính, Tình yêu.

10

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Khái niệm “Vấn đề” đối với HP:
 - Vấn đề = Problem
 - Từ điển tiếng Việt: **“Vấn đề là điều cần được xem xét, nghiên cứu, giải quyết”**

Ví dụ 2:

- ✓ Giải quyết mấy **vấn đề**.
- ✓ Đặt **vấn đề**.
- ✓ **Vấn đề** việc làm cho thanh niên.
- ✓ Không thành **vấn đề** .
- ✓ Như vậy là có **vấn đề**.

11

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **“Vấn đề là một mục tiêu nhưng chưa biết cách thực hiện hoặc chưa biết cách thực hiện nào là tối ưu”**

Ví dụ 3: Bạn mơ ước trở thành một ca sĩ nổi tiếng nhưng chưa biết cách nào để thực hiện. Đó là vấn đề của bạn.

12

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Các tình huống phát sinh “Vấn đề”:
 - ✓ Khi những gì được cảm nhận (thông qua các giác quan) không thể giải thích được nếu dựa vào những tri thức đã biết hoặc những trải nghiệm đã có.
 - ✓ Khi có sự khác biệt giữa kết quả hiện tại so với kết quả kỳ vọng;
 - ✓ Khi khả năng đáp ứng thiếu so với yêu cầu để đạt được kết quả kỳ vọng;
 - ✓ Khi không biết được làm cách nào để đạt được kết quả kỳ vọng.

13

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Phân loại “Vấn đề” theo tình huống:
 - **Các vấn đề sai lệch:** Là một hiện tượng, sự việc xảy ra không theo thông lệ/kế hoạch/dự định và cần phải có một cách lý giải mới hoặc biện pháp khắc phục, điều chỉnh.
- Ví dụ 4:
- Một hiện tượng bất thường
 - Máy móc, phương tiện sản xuất bị trục trặc
 - Không nhận được nguyên vật liệu theo kế hoạch
 - Bế tắc trong công việc hoặc nhân sự

14

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Các vấn đề tiềm tàng:** Là các vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai và cần đưa ra các biện pháp phòng ngừa.

Ví dụ 5:

- Nước biển hoặc triều cường dâng
- Sự cố máy móc, phương tiện
- Sự mất đoàn kết giữa các thành viên trong nhóm
- Nhu cầu gia tăng khiến khó lòng đáp ứng
- Số nhân viên bỏ việc tăng

15

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Các vấn đề cần hoàn thiện:** Là các vấn đề liên quan đến việc làm sao để có năng suất cao hơn, để trở nên hiệu quả hơn và thích ứng nhanh hơn trong tương lai.

Ví dụ 6:

- Nâng cấp sản phẩm, trang thiết bị, phương pháp làm việc
- Lắp đặt một hệ thống sản xuất mới
- Trang bị kỹ năng mới cho nhân viên
- Thay đổi qui trình, công cụ để đáp ứng tiêu chuẩn mới

16

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Phân loại “Vấn đề” theo cấp độ khó:
 - **Vấn đề mang tính hệ thống:** là những VD có tính lặp đi lặp lại, thường xảy ra trong một tổ chức; có thể được giải quyết bằng các thủ tục chung.
Ví dụ 7: Giải quyết yêu cầu tăng lương của nhân viên trong cơ quan

17

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Vấn đề mang tính bán cấu trúc:** cũng giống như các VD mang tính hệ thống, tuy nhiên các thủ tục chung chỉ có thể giải quyết được một phần của VD.
Ví dụ 8: Hoà giải bất đồng trong một nhóm hoặc giữa 2 người trong tổ chức

18

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Vấn đề mang tính hóc búa:** là những VĐ không thể được giải quyết bằng các thủ tục, nguyên tắc thông thường bởi tính mới lạ hoặc phức tạp của VĐ.

Ví dụ 9:

- Tổ chức đi dã ngoại đến một nơi chưa có bất kỳ thông tin gì.
- Biểu hiện hòng hóc của thiết bị không nằm trong tài liệu hướng dẫn sửa chữa.

19

1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Định nghĩa Giải quyết vấn đề

“GQVĐ là một quá trình xác định, phân tích nguyên nhân, lựa chọn giải pháp tối ưu, triển khai và đánh giá giải pháp nhằm loại bỏ mâu thuẫn giữa thực tế và mong muốn”.

20

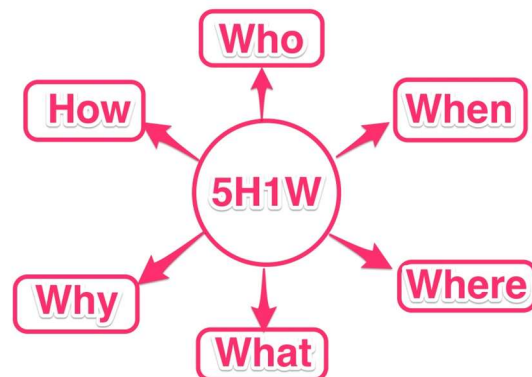
1. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
 1. Cho 2 – 3 ví dụ đối với mỗi tình huống phát sinh vấn đề.
 2. Cho 2 – 3 ví dụ đối với mỗi loại vấn đề: Vấn đề sai lệch, Vấn đề tiềm tàng, Vấn đề cần hoàn thiện.

21

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

1. Kỹ thuật 5W+1H



22

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Là kỹ thuật đặt các câu hỏi W&H nhằm xác định rõ bản chất VĐ, nguyên nhân xuất hiện VĐ, hoàn cảnh xuất hiện VĐ và giải pháp để giải quyết VĐ.
- Số câu hỏi W&H phụ thuộc tính chất của mỗi VĐ.

23

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **What** (cái gì): Cái gì xảy ra? VĐ này là gì?
- **Where** (ở đâu): VĐ này xảy ra ở đâu?
- **When** (Khi nào): VĐ này xảy ra khi nào?
- **Who** (ai): VĐ này của/liên quan đến ai? Ai chịu trách nhiệm giải quyết?
- **Why** (tại sao): Tại sao VĐ này xảy ra?
- **How** (làm như thế nào): Làm thế nào nó xảy ra? Khắc phục làm sao?

24

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Ví dụ 1: Một vụ ô nhiễm sông do chất thải được phát hiện
 - > **What:** Chất thải gì? Hậu quả ra sao?
 - > **Where:** Việc xả thải xảy ra ở đoạn sông nào?
 - > **When:** Hoạt động xả thải bắt đầu từ khi nào?
 - > **Who:** Nhà máy nào xả thải? Cơ quan nào chịu trách nhiệm giải quyết?
 - > **Why:** Tại sao phải xả thải, tác nhân ô nhiễm?
 - > **How:** Hoạt động xả thải diễn ra như thế nào? Giải pháp khắc phục?

25

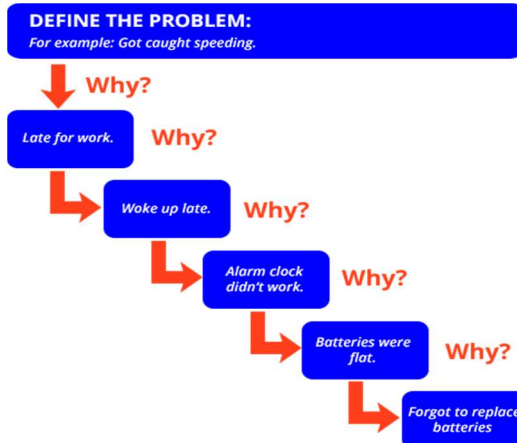
2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
Xác định 2 vấn đề, sử dụng kỹ thuật **5W1H** để xác định chi tiết mỗi vấn đề đó.

26

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

2. Kỹ thuật 5 Whys



27

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Kỹ thuật 5 Whys để tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Sử dụng kỹ thuật 5 Whys kết hợp cùng với kỹ thuật 5W1H, biểu đồ xương cá và kỹ thuật động não (*brainstorming*) để:
 - Tìm ra các nguyên nhân, xác định những nguyên nhân cốt lõi;
 - Tìm ra các giải pháp, đánh giá và lựa chọn giải pháp.

28

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Ví dụ 2: Goal: I want to own my own business



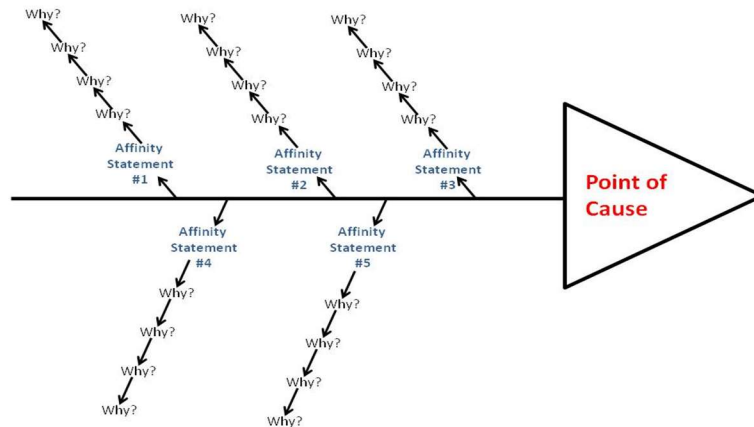
29

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Kỹ thuật 5 Whys áp dụng cho nhiều tình huống.
- Nếu có nhiều hơn 1 nguyên nhân dành cho mỗi câu hỏi Why:
 - Hãy tách 5 chuỗi Why thành nhiều nhánh. Khi đó chuỗi 5 Whys sẽ có hình dạng giống như hình xương cá. Hoặc:
 - Tìm kiếm thêm thông tin để loại bỏ những câu trả lời sai. Ví dụ các câu trả lời:
 - + Đổ lỗi;
 - + Gian dối/ ngụy tạo chứng cứ

30

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



31

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Không bắt buộc dừng lại ở số lượng 5 câu hỏi Why, có thể đi sâu hơn nếu vẫn chưa tìm ra nguyên nhân gốc rễ.
- Nhưng **nếu đi quá 7 Whys** sẽ là dấu hiệu cho thấy:
 - Bạn đang đi sai hướng, hoặc
 - Vấn đề quá lớn, phức tạp. Cần chia nhỏ VD hoặc áp dụng kỹ thuật xử lý VD khác.

32

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Ví dụ 3: Tìm hiểu nguyên nhân một SV thường bỏ tiết học.
 - Tại sao bạn thường bỏ tiết học? Để đi làm thêm
 - Tại sao bạn phải đi làm thêm? Để kiếm tiền
 - Tại sao bạn cần kiếm tiền? Để mua điện thoại đời mới
 - Tại sao bạn muốn có điện thoại đời mới? Để tặng cho người yêu
 - Tại sao phải tặng điện thoại mới cho người yêu? Để chứng tỏ mình rất yêu người ấy!

33

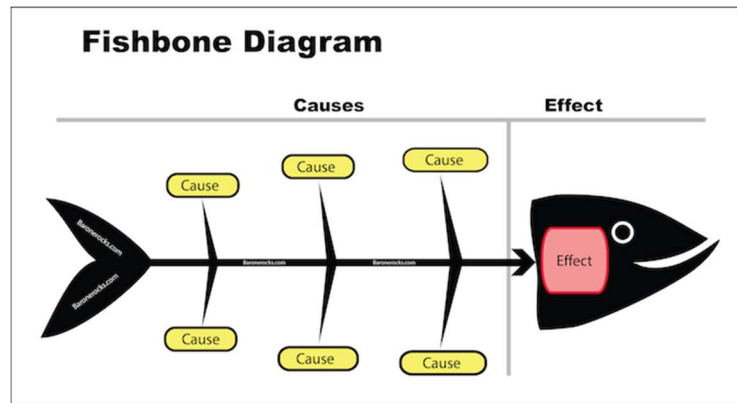
2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
Xác định 2 vấn đề, sử dụng kỹ thuật **5 Whys** để chỉ ra nguyên nhân cốt lõi của mỗi vấn đề đó.

34

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

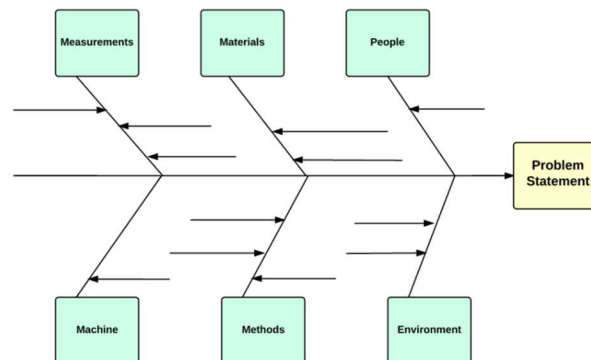
3. Sơ đồ xương cá (Fishbone diagram)



35

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

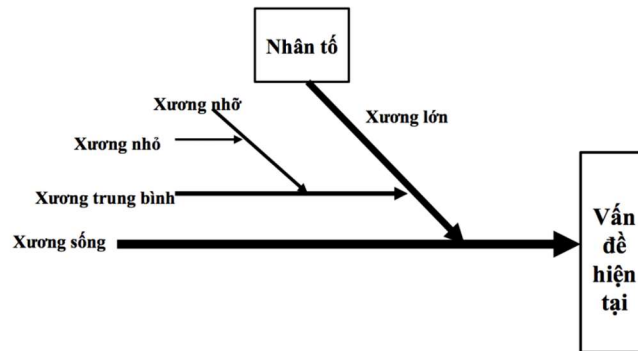
- Một template cho Sơ đồ xương cá



36

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Cấu trúc Sơ đồ xương cá:



37

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Giúp hiểu đầy đủ VĐ, xác định tất cả các nguyên nhân có thể nhằm đưa ra giải pháp trong quản lý, lãnh đạo.
- Được sử dụng khi VĐ phức tạp đến mức công cụ 5 whys không thể ứng dụng được.

38

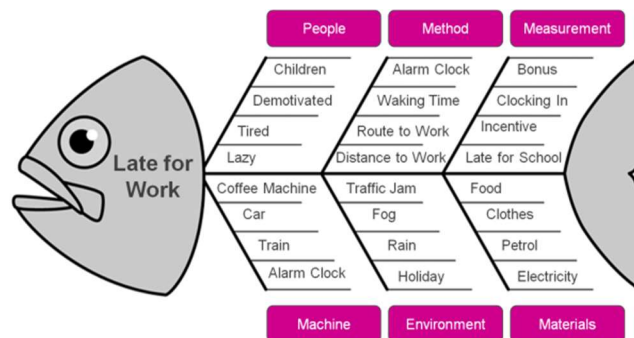
2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Khi nào cần dùng Sơ đồ xương cá?
 - Khi muốn tìm ra tất cả các **nguyên nhân/lý do** dẫn đến VĐ trong mỗi **quan hệ Nhân – Quả**.
 - Đặc biệt là để tìm ra tất cả các nguyên nhân **chính** và **phụ** của VĐ => cho phép đi tới gốc rễ của VĐ chứ không phải là triệu chứng.

39

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

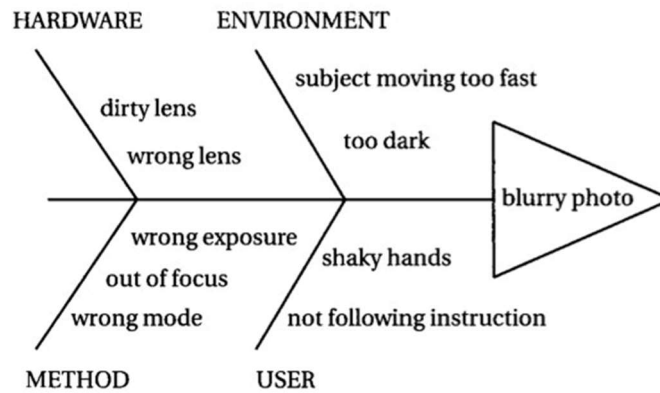
- Ví dụ 4:



40

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Ví dụ 5:



41

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Các bước sử dụng Sơ đồ xương cá:

- **Xác định vấn đề:**

- > Viết vấn đề vào ô bên phải tờ giấy.
- > Sau đó kẻ một đường ngang, chia giấy của bạn ra làm 2.

=> Lúc này bạn đã có "đầu & xương sống" của con cá trong sơ đồ xương cá



42

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

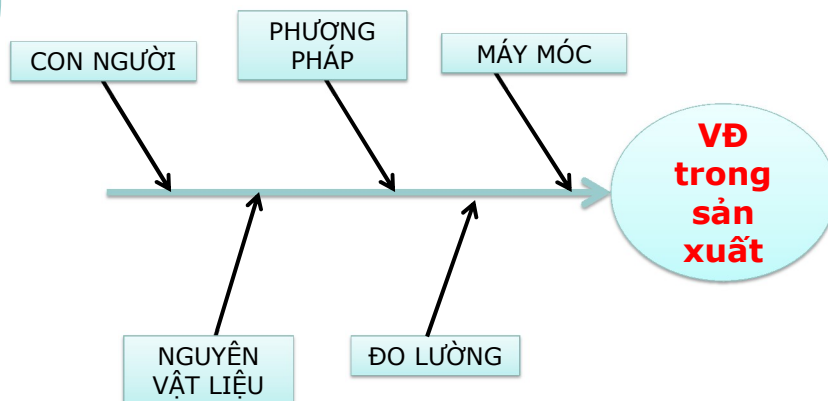
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng: ứng với mỗi nhân tố, vẽ một nhánh "xương sườn".

Ví dụ 6: **Đối với sản xuất: 5M's**

- > Man (con người)
- > Machine (máy móc)
- > Method (phương pháp)
- > Material (nguyên vật liệu)
- > Measurement (sự đo lường)

43

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Ví dụ 7: Đối với dịch vụ: 5P's

- People (con người)
- Process (quá trình)
- Place (địa điểm)
- Provision (sự cung cấp)
- Patron (khách hàng)

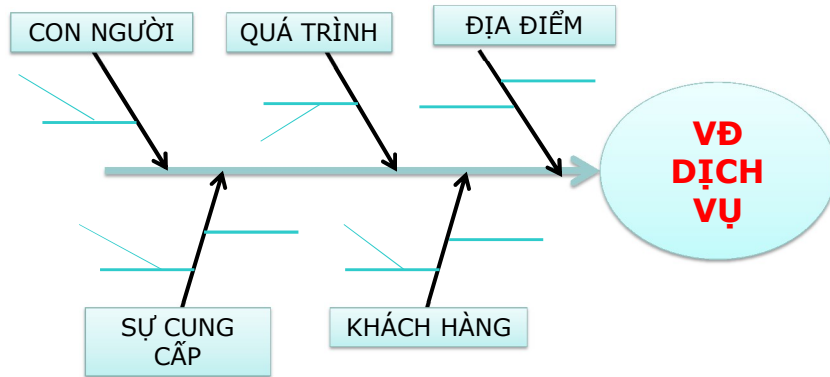
45

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Tìm ra nguyên nhân có thể có thuộc về từng nhân tố; ứng với mỗi nguyên nhân, lại vẽ một "nhánh xương con".
- Nếu nguyên nhân quá phức tạp, có thể chia nhỏ nó thành nhiều cấp.

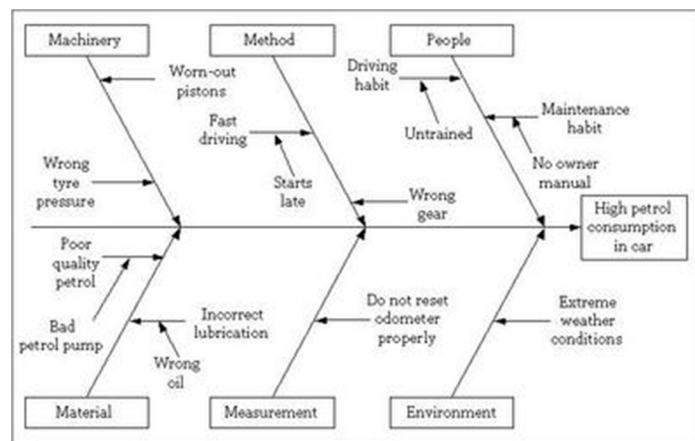
46

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

o Ví dụ 8:

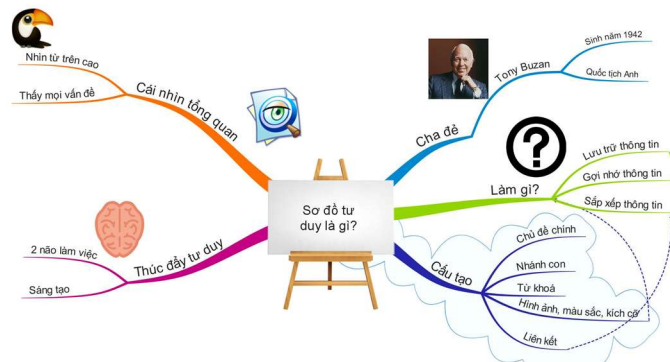


2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

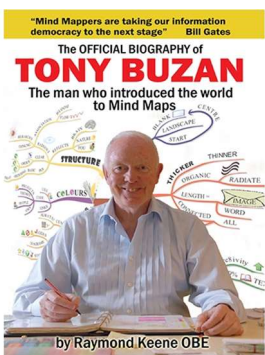
- Bài tập nhóm:
 1. Dịch ra tiếng Việt và trình bày ý nghĩa của các ví dụ 4, 5.
 2. Xác định một vấn đề, sử dụng **Sơ đồ xương cá** để chỉ ra các nguyên nhân cốt lõi (chính – phụ) của vấn đề đó.

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

4. Sơ đồ tư duy (Mind map)



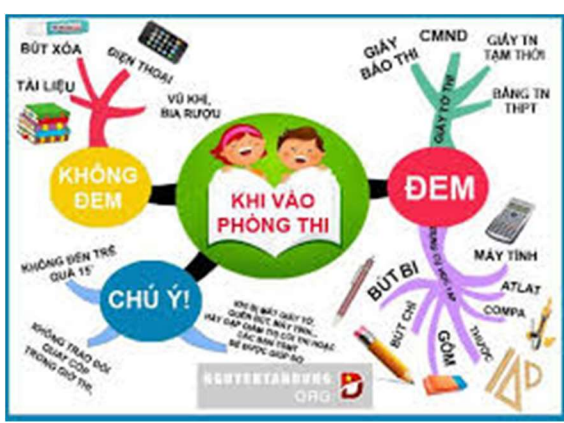
2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ



- “Sơ đồ tư duy là “con đẻ” của ngài **Tony Buzan** (sinh năm 1942, tại Luân Đôn), Ông hiện là tác giả của 92 đầu sách, được dịch ra trên 30 thứ tiếng, xuất bản trên 125 quốc gia. Phương pháp tư duy bản đồ của ông đã được áp dụng vào việc học tập, cũng như cuộc sống và đã giúp ích cho hàng trăm triệu người trên toàn thế giới”.
(<http://www.sodotuduy.com/>)

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

o Ví dụ 9:



2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Sơ đồ tư duy là gì?
 - “Là phương pháp tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não, là cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp, hay để phân tích một sự kiện/hoạt động/vấn đề ra thành một dạng của lược đồ phân nhánh”.
 - “Là một kỹ thuật dựa vào các từ khóa, hình ảnh và các màu sắc để ghi lại các ý tưởng”.

53

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Sơ đồ tư duy dùng để làm gì?
 - Ghi chép (bài giảng, phóng sự, sự kiện...).
 - Ghi nhớ chi tiết cấu trúc đối tượng hay sự kiện mà chúng chứa các mối liên hệ phức tạp hay chằng chéo.
 - Tổng kết dữ liệu.
 - Động não về một vấn đề phức tạp.
 - Trình bày thông tin để chỉ ra cấu trúc của toàn bộ đối tượng/vấn đề.
- (Đọc thêm tại: <https://www.smartdraw.com/mind-map/10-uses-for-mind-maps.htm>)

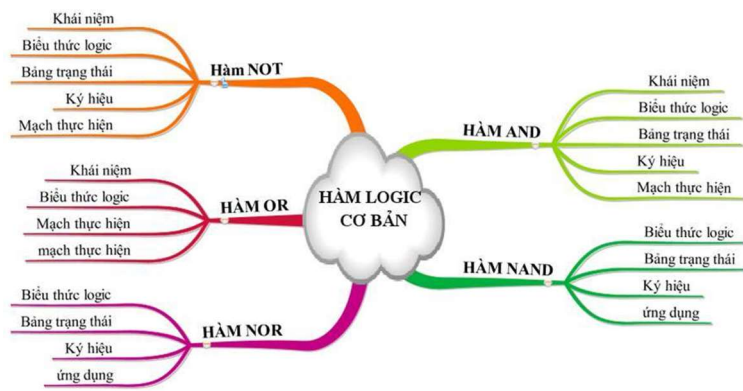
54

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Làm thế nào để lập Sơ đồ tư duy?
 - Vẽ một vòng kín trung tâm, trong đó ghi chủ đề chính (hoặc vấn đề).
 - Vẽ một số vòng phụ (hoặc nhánh) xung quanh vòng kín trung tâm, trong đó ghi các chủ đề phụ. Nối vòng kín đến các vòng phụ.
 - Từ mỗi vòng phụ (hoặc nhánh), vẽ các đường dẫn đến các ý con của chủ đề phụ.

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Ví dụ 10:



2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
 1. Xác định một **hoạt động**, sử dụng **Sơ đồ tư duy** để chi tiết hóa kế hoạch/nội dung của hoạt động đó.
 2. Xác định một **vấn đề**, sử dụng **Sơ đồ tư duy** để chỉ ra các nguyên nhân cốt lõi của vấn đề đó.

57

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

5. Kỹ thuật công não (Brainstorming)



58

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Công não là một kỹ thuật nhằm huy động những tư tưởng mới mẻ, độc đáo về một chủ đề của các thành viên trong thảo luận. Các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng (nhằm tạo ra “cơ lốc” các ý tưởng).

59

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- “Cách tốt nhất để có được một ý tưởng tốt là bạn phải có thật nhiều ý tưởng” (The best way to get a good idea is to get a lot of ideas)

Linus Carl Pauling – Nobel hòa bình 1963

60

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Ưu điểm:

- Thúc đẩy tinh thần hợp tác, sự phối hợp, hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, từ đó tạo ra những giải pháp mới cho mọi vấn đề khó khăn.
- Những kỹ năng và sự hiểu biết của cả nhóm có ích lợi lớn đối với từng cá nhân. Đồng thời có thể giúp cá nhân hoàn thiện bản thân khi tham gia.
- Lợi ích lớn nhất chính là tận dụng được mọi nguồn lực chung của nhóm



61

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Hạn chế:

- Rất dễ gây tình trạng lạc đề nếu chủ đề không rõ ràng.
- Việc lựa chọn các ý kiến tốt nhất có thể sẽ mất thời gian.
- Nếu nhóm trưởng không đủ bản lĩnh sẽ gây ra tình trạng một số thành viên nhóm quá năng động nhưng một số khác không tham gia.



62

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Cách thức tiến hành:
 - **Giai đoạn 1: Sáng tạo, mở rộng**
 - Tổ chức một/nhiều nhóm làm việc
 - Xác định khoảng thời gian trao đổi
 - Chọn chủ tọa và người ghi chép
 - Thông báo nội dung và mục đích cần giải quyết
 - Mọi thành viên trong nhóm đưa ra các ý kiến của mình một cách tự do
 - Các ý tưởng đều được tôn trọng và ghi chép lại. Có thể từng thành viên viết ý tưởng ra giấy và dán lên bảng.

63

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Giai đoạn 2: Rà soát và lựa chọn**
 - Xem qua tất cả các ý tưởng đã thu thập được
 - Bỏ đi những ý tưởng vô nghĩa, lạc đề
 - Phân loại các ý tưởng còn lại theo nhóm
 - Đánh dấu ý tưởng hay nhất

64

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Lưu ý:
 - Trong khi tổ chức nhóm theo kỹ thuật Công não; hãy linh hoạt sử dụng kết hợp kỹ thuật đặt câu hỏi 5Whys và 5W1H, cùng với các công cụ Sơ đồ tư duy và Sơ đồ xương cá.
 - Cần được áp dụng trong 2 phần riêng biệt của quy trình giải quyết vấn đề:
 - Khi cần tìm nguyên nhân của vấn đề
 - Khi cần tìm giải pháp cho vấn đề

65

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:

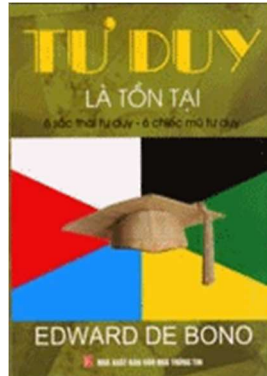
Sử dụng phương pháp **Công não** để phân tích, đánh giá về nguyên nhân của một vấn đề trong sinh viên và đề xuất giải pháp để khắc phục/giải quyết vấn đề.

(Mỗi nhóm có 01 biên bản để ghi lại cách sử dụng phương pháp và nội dung)

66

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

6. Sáu chiếc mũ tư duy (Six thinking hats)



- Do Tiến sĩ Edward de Bono nghiên cứu và phát triển vào năm 1980.
- Năm 1985, Tiến sĩ Edward de Bono phân tích chi tiết trong cuốn "Six Thinking Hats"
- Bản dịch tiếng Việt: Tư duy là tồn tại. NXB VHTT 2005

67

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Tư duy tranh luận truyền thống:

Giả sử A và B tranh luận về một vấn đề nào đó. Xu hướng chung là:

- A trình bày ý kiến → B phản bác ý kiến của A
- B trình bày ý kiến → A phản bác ý kiến của B

Chỉ thỉnh thoảng A và B mới gặp nhau ở một điểm chung nào đó! Điều này dẫn đến khó tìm ra tiếng nói chung giữa A và B, khó giải quyết được vấn đề đặt ra. Với nhóm thảo luận cùng đồng, tính phức tạp càng tăng lên.

68

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Cách tiếp cận của Sáu chiếc mũ tư duy:
 - Tập trung vào vấn đề từ cùng một góc nhìn. Mỗi góc nhìn được đặt trưng bởi chiếc mũ có màu sắc riêng (Trắng, Đỏ, Đen, Vàng, Xanh lục, Xanh dương).
 - Tại cùng một thời điểm, mọi thành viên phải cùng nghĩ về một hướng chung, tức cùng "đội" một màu mũ.

Ví dụ 11: Để mô tả một con voi bởi 4 người, thay vì đặt mỗi người một góc nhìn, hãy đưa cả 4 người cùng đi chung quanh con voi để quan sát và sau đó đưa ra nhận xét.

69

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Lợi ích của phương pháp:
 - Kích thích suy nghĩ toàn diện của mỗi thành viên.
 - Hạn chế tính áp đặt, tính cá nhân.
 - Phát triển tư duy phân tích, tổng hợp, sáng tạo.
 - Tập hợp được nhiều và đa dạng ý kiến.
 - Tăng năng suất làm việc và trao đổi trong nhóm.
 - Sớm đi đến quyết định đạt sự đồng thuận cao.

70

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

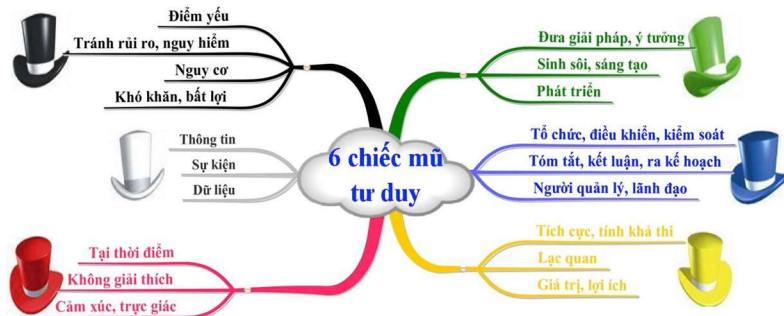
○ Sáu chiếc mũ:

- **Mũ trắng:** trung tính và khách quan, tập trung vào số liệu, thông tin thực tế
- **Mũ đỏ:** thể hiện tình cảm, cảm nhận, cảm xúc, trực giác, sở thích
- **Mũ đen:** thể hiện sự thận trọng, tập trung các điểm yếu/hạn chế
- **Mũ vàng:** tính tích cực, điểm mạnh
- **Mũ xanh lục:** ý tưởng mới, sáng tạo
- **Mũ xanh dương:** kiểm soát, tổ chức tiến trình tư duy/thảo luận, hoạt động

71

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Tóm tắt ý nghĩa của 6 chiếc mũ:



72

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Cách sử dụng

- **Cách 1:** Sử dụng mũ đơn lẻ (chỉ sử dụng 01 mũ duy nhất khi cần)

Ví dụ 12: Nhóm đang thảo luận, tranh luận... Đến một lúc bạn thấy cần thêm ý tưởng mới. Lúc này các bạn thống nhất cùng đội mũ màu xanh lá cây trong 3 phút:

- > Mọi người hãy cùng nhau sáng tạo
- > Sau đó quay trở lại tiếp tục cuộc tranh luận. Đến một lúc các bạn cảm thấy cần phải đánh giá nguy cơ thì cả nhóm lại đội mũ đen để cùng tư duy trong ít phút.

73

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Cách 2:** Sử dụng mũ có tính hệ thống

- > **Kiểu tiên định:** Quyết định thứ tự sẽ sử dụng 6 chiếc mũ trước khi bắt đầu làm việc. Sau đó lần lượt đi theo thứ tự đã định trước.
- > **Kiểu linh hoạt:** Chỉ quyết định chiếc mũ đầu tiên sẽ sử dụng. Chỉ sau khi sử dụng xong mũ thứ nhất mới quyết định sử dụng mũ tiếp theo.

74

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Một ví dụ về cách 2:



Giới thiệu vấn đề cần giải quyết, mục tiêu, cách chọn mũ, công tác tổ chức (nhóm trưởng, thư ký), quy định thời gian, ...

- Không có một thứ tự cố định.
- Tùy từng chủ đề hướng đến để sử dụng linh hoạt.

Kết luận về việc đạt được mục tiêu, ra quyết định, kế hoạch tiếp theo, ...

75

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ Lưu ý:

- Phương pháp 6 chiếc mũ tư duy giúp chúng ta tư duy theo lối song song (suy nghĩ theo cùng một hướng). Tránh sa vào tranh luận truyền thống, chia thành nhiều nhóm, phe để cãi cọ qua lại.
- Tư duy song song giúp chúng ta cùng hợp tác để đánh giá, nhìn nhận vấn đề nhiều mặt, toàn diện, khách quan trên tinh thần xây dựng.

76

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Cần tập lối tư duy tách bạch: suy nghĩ/tư duy theo một màu mũ tại một thời điểm hoặc trong khoảng thời gian nhất định, do mình tự vạch ra hoặc theo sự thống nhất chung trong nhóm.
- Cần chú ý về "**cái Tôi**" trong mỗi con người:
 - Khi bạn đã không thích một ý tưởng nào đó thì thông thường bạn sẽ không bỏ công sức để tìm ra những cái hay của ý tưởng đó.
 - Ngược lại khi bạn thấy hứng thú với điều gì rồi thì bạn sẽ không còn đủ cảnh giác với nó nữa.

77

2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Phương pháp 6 chiếc mũ tư duy không phải là đại diện cho 6 kiểu người khác nhau. Khi một chiếc mũ được sử dụng thì **TẤT CẢ** mọi người phải cùng đội chiếc mũ đó trong cùng một thời điểm.
 - Không chấp nhận trường hợp một thành viên nói rằng: "tôi chỉ quen phê phán nên tôi chỉ tư duy mũ đen thôi".
 - Không chấp nhận suy nghĩ là trong một nhóm, mỗi người sẽ đội một mũ có màu khác nhau

78

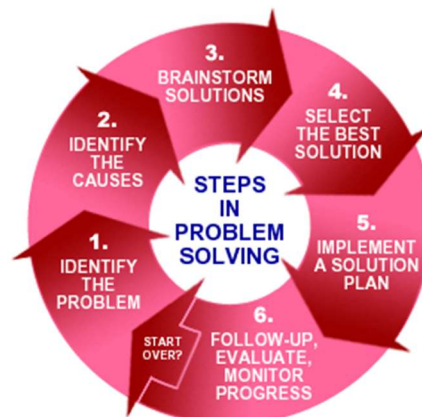
2. CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
Sử dụng phương pháp **Sáu chiếc mũ tư duy** để phân tích, đánh giá trào lưu "sống thử" trong sinh viên.

79

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Quy trình tổng quát:



80

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ **Bước 1: Xác định vấn đề** (Identify the problem)

- **Quan sát/theo dõi để nhận ra vấn đề:**
 - Quan sát/theo dõi môi trường/sự việc/hiện tượng có chứa đựng vấn đề
 - Quan sát theo thời gian, mở rộng không gian/tầm nhìn
 - Quan sát có chủ tâm, có định hướng về vấn đề dự kiến có thể xảy ra
 - Quan sát trực tiếp hoặc gián tiếp (VD: qua camera)
 - Một sự việc/hiện tượng có thể chứa đựng nhiều hơn 1 vấn đề

81

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Sử dụng 5W1H để mô tả chi tiết vấn đề:**
 - **What:** Vấn đề gì?
 - **Who:** Vấn đề xảy ra với ai?
 - **When:** Vấn đề xảy ra từ khi nào?
 - **Where:** Vấn đề xảy ra ở đâu?
 - **Why:** Tại sao vấn đề xảy ra?
 - **How:** Vấn đề xảy ra như thế nào?

82

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Bước 2: Tìm hiểu nguyên nhân**
(Identify the causes)
 - Xác định những lý do khiến vấn đề xảy ra
 - Sử dụng Sơ đồ xương cá, Sơ đồ tư duy hoặc Kỹ thuật công não để phân tích nguyên nhân, phân loại nguyên nhân (nguyên nhân chính, nguyên nhân phụ)

83

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Bước 3: Xây dựng giải pháp**
(Brainstorm solutions)
 - Đề ra tất cả các giải pháp có thể có thông qua Kỹ thuật công não
 - Phân nhóm các giải pháp (chính sách, nhân lực, tài chính, ...)
 - Sử dụng Sơ đồ tư duy để tóm tắt các giải pháp

84

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

○ **Bước 4: Lựa chọn giải pháp tối ưu** (Select the best solution)

- ❖ Xây dựng các tiêu chí đánh giá giải pháp. Ví dụ:
 - Lợi ích: Liệu giải pháp này sẽ hiệu quả như thế nào khi thực hiện.
 - Nguồn lực: nguồn lực khi thực hiện giải pháp cao hay thấp. Các nguồn lực này bao gồm: Kinh phí, nhân lực, vật lực
 - Thời gian: thời gian thực thi giải pháp sẽ nhanh hay chậm.

85

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Tính khả thi: Phương án này có dễ thực hiện không, liệu có các rào cản nào có thể xảy ra?
- Rủi ro: Những rủi ro có thể xảy ra và mức độ thiệt hại?
- Đạo đức: Liệu có vi phạm về luật pháp hay đạo đức?

86

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

❖ Chấm điểm giải pháp (ví dụ):

| | Trọng số (%) | Giải pháp A | | Giải pháp B | | Giải pháp C | |
|------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | | Điểm tiêu chí/10 | Điểm tổng/10 | Điểm tiêu chí/10 | Điểm tổng/10 | Điểm tiêu chí/10 | Điểm tổng/10 |
| Tiêu chí 1 | 30 | 6 | 1,8 | 6 | 1,8 | 6 | 1,8 |
| Tiêu chí 2 | 30 | 5 | 1,5 | 5 | 1,5 | 7 | 2,1 |
| Tiêu chí 3 | 20 | 6 | 1,2 | 6 | 1,2 | 6 | 1,2 |
| Tiêu chí 4 | 10 | 8 | 0,8 | 9 | 0,9 | 8 | 0,8 |
| Tiêu chí 5 | 10 | 8 | 0,8 | 10 | 1,0 | 8 | 0,8 |
| | 100 | (33) | 6,1 | (36) | 6,4 | (35) | 6,7 |

87

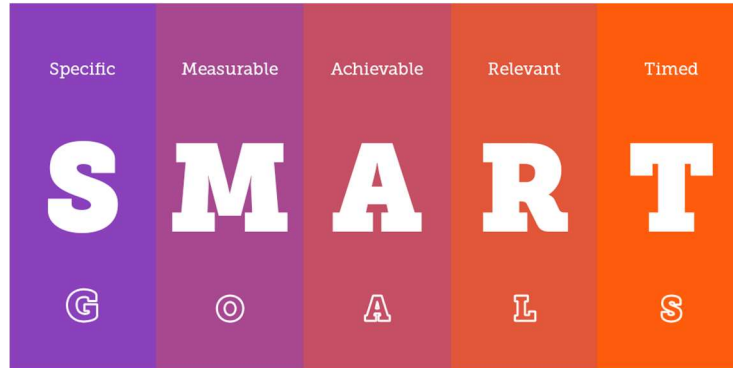
3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Bước 5: Lập kế hoạch và giải quyết vấn đề** (Implement a solution plan)
 - Kế hoạch trình bày từng bước một hoặc các việc cần làm để giải quyết vấn đề
 - Kế hoạch cần liệt kê các nguồn lực cần thiết cho việc thực thi, tên hoạt động, người chịu trách nhiệm và thời gian hoàn thành

88

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Sử dụng công cụ **SMART**:



89

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- ❖ **Specific**: Cụ thể
- ❖ **Measurable**: Có thể đo được
- ❖ **Achievable**: Có thể đạt được
- ❖ **Relevant**: Đáp ứng mục tiêu
- ❖ **Timed**: Thời gian xác định

90

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Sử dụng công cụ **STARS**:

| S teps | T iming | A ssign- ment | R espon- sibility | S uccess Criteria |
|---------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Các bước | Thời gian | Người/đơn vị thực hiện | Người chịu trách nhiệm | Tiêu chí thành công |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

91

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- **Bước 6: Giám sát và đánh giá** (Follow-up, evaluate, monitor progress)
 - Có thực hiện đúng kế hoạch?
 - Có đáp ứng các tiêu chí của giải pháp?
 - Có đạt được mục tiêu?
 - Tổng kết và rút ra kinh nghiệm, bài học
 - Nếu những vấn đề vẫn chưa được giải quyết, thực hiện lại Quy trình nếu cần thiết

92

3. QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

- Bài tập nhóm:
Sử dụng **Quy trình giải quyết vấn đề** để xác định và giải quyết một vấn đề bất kỳ trong nhà trường (cần cụ thể đối với mỗi bước).

93

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

Decision Making



A decision is one when there are different things you can do and you pick one of them. You make lots of decisions everyday!

94

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Khái niệm Quyết định và Ra quyết định**
 - **Quyết định** là việc đưa ra ý kiến cuối cùng về một sự việc cụ thể, trên cơ sở cân nhắc các khả năng, quan điểm, ý kiến, hoặc giải pháp.
 - **Ra quyết định** là một phần của việc giải quyết vấn đề, là công đoạn gần cuối cùng nhưng lại khó khăn nhất, đòi hỏi bản lĩnh của người đưa ra quyết định đó.

95

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- “Đối với nhà quản trị, có những quyết định nếu thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo nên thành công cho một công ty, đồng thời có thể duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, cũng có những quyết định sai lầm làm tổn thất hàng triệu đôla, nhưng quan trọng hơn là phá sản và làm thương hiệu biến mất khỏi thương trường”.

96

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- 3 dạng ra quyết định cơ bản:
 - **QĐ theo chuẩn:** bao gồm những QĐ thông thường và có tính lặp đi lặp lại. Giải pháp cho những QĐ loại này thường là những thủ tục, luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn.
 - **QĐ cấp thời:** là những QĐ đòi hỏi nhanh và chính xác. Đây là loại QĐ thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước.

97

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **QĐ có chiều sâu:** đòi hỏi phải có kế hoạch, thảo luận và suy xét kỹ. Đây là loại QĐ thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi lớn của cá nhân hoặc tổ chức. Đây cũng là những QĐ gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột.

98

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- Một số sai lầm phổ biến khi ra QĐ:
 - **Quá tự tin, dựa quá nhiều vào kinh nghiệm trong quá khứ:**
 - Tự tin là một phẩm chất tốt nhưng không nên xem nhẹ các thông tin từ bên ngoài.
 - Kinh nghiệm trong quá khứ chưa hẳn đã áp dụng được trong hiện tại vì tình hình có thể đã thay đổi.

99

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Không có mục tiêu, mục đích rõ ràng:**
 - Không có mục tiêu trước khi ra QĐ thì sẽ không có tiêu chí để đánh giá tính hiệu quả của QĐ đó.
 - Không có một mục đích đúng đắn/rõ ràng thì sẽ khó thuyết phục mọi người ủng hộ QĐ đó.

100

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Ra QĐ vội vàng:**

Đôi lúc chúng ta bị gây sức ép để ra QĐ một cách vội vàng, khi chưa suy xét kỹ và có những thông tin đầy đủ.

- **Tâm nhìn hạn hẹp:**

Nhìn nhận vấn đề không dựa trên các mối tương tác với các sự việc, hiện tượng chung quanh; không nhìn rộng theo thời gian.

101

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Nhận thức thiên vị (bias):**

Ra QĐ dựa vào đức tin, niềm tin, cảm nhận có sẵn của bản thân về sự việc, hiện tượng, con người.

Ví dụ 1: QĐ chọn SV giỏi để làm nhóm trưởng thảo luận vì cho rằng SV học giỏi thì thường có kỹ năng lãnh đạo tốt.

102

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- Các phương pháp ra quyết định:
 - **Phương pháp độc đoán:** bạn tự ý ra QĐ mà không cần lấy ý kiến mọi người
 - **Ưu điểm:** tiết kiệm thời gian.
 - **Hạn chế:** khó tìm sự đồng thuận, dễ gặp sai lầm.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi QĐ những vấn đề thông thường, đã có khuôn mẫu; khi bạn là người có nhiều kinh nghiệm liên quan.

103

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Phương pháp phát biểu cuối cùng:** ra QĐ sau khi mọi người đã cho ý kiến
 - **Ưu điểm:** tận dụng được ý kiến của mọi người, phát huy dân chủ.
 - **Hạn chế:** cần nhiều thời gian, đôi khi ý kiến của số đông chưa hẳn đúng.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi vấn đề có tính phức tạp, cần sự ủng hộ của đa số, tính dân chủ được đề cao.

104

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Phương pháp nhóm tinh hoa:** lấy ý kiến của một số người “tinh hoa” trong nhóm trước khi ra QĐ
 - **Ưu điểm:** tận dụng được ý kiến của những người giỏi, có nhiều kinh nghiệm.
 - **Hạn chế:** cần nhiều thời gian, nhóm tinh hoa chưa hẳn có ý kiến đại diện cho số đông.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi vấn đề có tính phức tạp, cần giải quyết nhanh, không thể tập hợp tất cả mọi người.

105

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Phương pháp cố vấn:** nhờ chuyên gia tư vấn trước khi ra QĐ.
 - **Ưu điểm:** tận dụng được ý kiến của người giỏi, có nhiều kinh nghiệm.
 - **Hạn chế:** chuyên gia bên ngoài thường không hiểu rõ tình hình của tổ chức.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi vấn đề có tính chuyên sâu, ít người trong tổ chức/nhóm am hiểu.

106

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Phương pháp đa số:** thông qua QĐ khi đa số (quá bán, tối thiểu 2/3, 100%) nhất trí
 - **Ưu điểm:** tạo được sự đồng thuận tốt, ít có sự chống đối.
 - **Hạn chế:** lựa chọn của đa số không phải lúc nào cũng đúng.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi vấn đề có liên quan mật thiết đến mỗi người, cần có QĐ mang tính pháp lý cao.

107

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

- **Phương pháp dựa vào đánh giá:** đưa ra QĐ về giải pháp được lựa chọn dựa trên một phương pháp đánh giá khoa học (xem ví dụ ở slide 87)
 - **Ưu điểm:** có căn cứ khoa học.
 - **Hạn chế:** cần xây dựng hệ thống tiêu chí để đánh giá giải pháp.
 - **Điều kiện áp dụng:** khi có nhiều giải pháp cho một nhiệm vụ/vấn đề hệ trọng.

108

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

○ Bài tập nhóm:

1. Cho ví dụ (liên quan đến các hoạt động trong nhà trường hoặc ngoài xã hội) về **ra quyết định** theo mỗi phương pháp được học.

2. Dịch ra tiếng Việt các phát biểu sau đây về **ra quyết định**, sau đó chọn một phát biểu để giải thích ý nghĩa, bình luận.

109

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH



Unsuccessful people make decisions based on their current situation; successful people make decisions based on where they want to be.

110

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

Good decisions
come from experience,
and experience comes
from bad decisions.

It's a good idea always to do something
relaxing prior to making an important
decision in your life

www.brainquotes.org

- Paulo Coelho
Relax Quotes

111

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

WHEN YOU'RE
HAVING TROUBLE
MAKING A
DECISION YOU'RE
MAKING IT TOO
SOON.

-ABRAHAM HICKS

QuotesCastle

SOMETIMES
IT'S THE SMALLEST
DECISIONS THAT CAN
CHANGE YOUR LIFE
FOREVER.

KERI RUSSELL
QUOTES.BLOOTE.COM

112

4. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH



get more quotes at THEDAILYQUOTES.COM

**DON'T BASE
YOUR DECISIONS ON
THE ADVICE OF
THOSE WHO DON'T
HAVE TO DEAL WITH
THE RESULTS.**

113

Chúc các em thành công!



114