

# TƯ DUY THIẾT KẾ CHO MỌI NGƯỜI



# **Dành tặng những người đang miệt mài học hỏi và thực hành sáng tạo**

**Tổ chức thực hiện:** Học viện Agile

**Nhóm phát triển nội dung**

Dương Trọng Tấn

Trần Thị Huyền Chi

Mai Thành Trung

Nguyễn Thị Phương

Nguyễn Anh Toàn

**Đồ họa:** Nguyễn Thị Kim Cúc

**Phiên bản 2021.10.1**

Sách điện tử này được xuất bản mở với giấy phép [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#) (CC BY-NC-SA 4.0 - Ghi công - Phi thương mại - Chia sẻ tương tự 4.0 Quốc tế (CC BY-NC-SA 4.0))

Bạn có thể:

- Chia sẻ – tái phân phối dưới mọi định dạng
- Chính sửa - sửa lại, biến đổi tài liệu theo nhu cầu
- Người cấp phép không thể thu hồi các quyền tự do này miễn là bạn tuân theo các điều khoản cấp phép.

Theo giấy phép này:

- Ghi công – Bạn phải cung cấp thông tin về nguồn gốc, đường dẫn tới giấy phép, và những thay đổi nếu có.
- Phi thương mại – Bạn không được sử dụng với mục đích thương mại.
- Chia sẻ tương tự – Nếu bạn có chỉnh sửa lại dưới bất kỳ định dạng nào thì bạn cũng phải phân phối với cùng một giấy phép như bản gốc.
- Không có giới hạn nào thêm - Bạn không được áp dụng các điều khoản pháp lý hoặc các biện pháp công nghệ hạn chế người khác làm bất cứ điều gì mà giấy phép cho phép.

# MỤC LỤC

<b>Chương 1: Tổng quan Tư duy thiết kế</b>	<b>7</b>
Tư duy thiết kế là gì?	7
Ứng dụng của tư duy thiết kế	7
Các nguyên lí của tư duy thiết kế	10
1. <i>Tự tin sáng tạo</i>	10
2. <i>Đưa ý tưởng vào thực tế</i>	10
3. <i>Học hỏi từ thất bại</i>	11
4. <i>Đồng cảm</i>	11
5. <i>Theo đuổi sự mơ hồ</i>	12
6. <i>Lạc quan</i>	12
7. <i>Vòng lặp cải tiến</i>	12
Quá trình thực hiện tư duy thiết kế	13
1. <i>Thấu cảm</i>	14
2. <i>Xác định vấn đề</i>	15
3. <i>Phát sinh ý tưởng</i>	15
4. <i>Tạo nguyên mẫu</i>	15
5. <i>Kiểm thử</i>	16
Tư duy thiết kế trong tổ chức	16
Tóm tắt chương	19
<b>Chương 2: Đồng cảm</b>	<b>20</b>
Dân tộc kí	21
Xác định chân dung khách hàng	22
Sử dụng bản đồ thấu cảm để hiểu người dùng của bạn	25
Phỏng vấn sâu	28
Quan sát	31
Điền dã và trải nghiệm	33
Case Study: Airbnb từ một startup thất bại trở thành kì lân tỷ đô	35
Tóm tắt chương	37
<b>Chương 3: Xác định vấn đề</b>	<b>38</b>
Thu thập và đánh giá thông tin	38
Xác định vấn đề và phát triển một quan điểm	45
Tóm tắt chương	48



<b>Chương 4: Tạo lập ý tưởng</b>	<b>49</b>
Dùng bản đồ tư duy	50
Bão não	51
SCAMPER	55
Lựa chọn nhanh ý tưởng	59
1. Bỏ phiếu theo dấu chấm	59
2. Bình chọn ngón tay cái	60
3. Phương pháp năm ngón tay	61
Lập bảng tính điểm cho các ý tưởng	61
Tóm tắt chương	66
<b>Chương 5: Tạo nguyên mẫu</b>	<b>67</b>
Xây dựng nguyên mẫu như thế nào?	70
Các nguyên tắc khi tạo bản mẫu	71
Các loại mẫu thử khác nhau	73
Tóm tắt chương	79
<b>Chương 6: Kiểm thử</b>	<b>80</b>
Quy trình kiểm thử	80
Lưới thử nghiệm	83
Thu thập phản hồi và lặp lại các thử nghiệm	85
Thí điểm	87
Giới thiệu giải pháp của bạn	88
Tóm tắt chương	90
<b>Phụ lục A: Tài liệu tham khảo và đọc thêm</b>	<b>91</b>
<b>Phụ lục B: Bảng kê các công cụ tư duy thiết kế</b>	<b>94</b>
<b>Phụ lục C: Thuật ngữ</b>	<b>96</b>

# LỜI NÓI ĐẦU

Học viện Agile xin gửi cuốn sách nhỏ về tư duy thiết kế dành tặng người mới học để làm tài liệu tìm hiểu và thực hành một trong những kỹ năng thú vị và hữu ích bậc nhất cho thế kỉ 21: kỹ năng sáng tạo.

Chúng ta đã bước vào thời đại của sáng tạo, với việc cách tân đã đi vào trung tâm của kinh doanh và hoạt động xã hội (innovation to the core). Cách tân, đổi mới, sáng tạo là những từ khóa mà hầu như mọi tổ chức, doanh nghiệp đều phải quan tâm để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Trường học cũng dần đưa kỹ năng sáng tạo vào trung tâm của chương trình đào tạo của mình.

Với sự ra đời của cuốn sách dưới dạng sách mở với giấy phép cho phép người đọc tự do phân phối và tái sử dụng theo giấy phép BY-NC-SA 4.0, chúng tôi ước mong thật nhiều người biết đến tư duy thiết kế, có thể vận dụng nó để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ đột phá, những cải tiến hữu ích cho nhiều lĩnh vực trong cuộc sống.

Cuốn sách giản dị này được cấu trúc với sáu chương, trong đó chương đầu là màn giới thiệu dẫn nhập vào tư duy thiết kế, các chương sau sẽ lần lượt tập trung vào việc giới thiệu cách thực hành từng bước tư duy thiết kế. Sẽ có nhiều công cụ để bạn dùng.

Bạn có thể sử dụng toàn bộ các công cụ hoặc một công cụ đặc thù cho công việc của mình. Ví dụ, bạn có thể dùng kỹ thuật “bão não” cho các cuộc họp bão não nằm ngoài khuôn khổ của một dự án thiết kế. Do đó, cuốn sách này cũng có thể tiếp cận như là một cuốn sách về cách tư duy sáng tạo, chứ không đơn thuần là học về tư duy thiết kế. Bạn có thể tra cứu danh mục các công cụ này ở cuối sách.

Do cuốn sách là tài liệu hướng dẫn tự học, chúng tôi cũng giới thiệu một danh sách đọc mở rộng ở Phụ lục A, để bạn mở rộng kiến thức, hoặc đọc cùng với tài liệu này để làm giàu thêm quan điểm, có thêm hiểu biết sâu sắc và vận dụng khéo léo hơn tư duy thiết kế vào cuộc sống của mình.

Cuốn sách này sẽ còn tiếp tục được bổ sung, chỉnh sửa để ngày càng hoàn thiện và hỗ trợ tốt hơn việc học của người học về tư duy thiết kế. Do đó, mọi góp ý và phê bình của bạn đọc đối với cuốn sách là rất trân quý và có giá trị đối với cộng đồng.

Thư góp ý xin gửi về [sach@hocvienagile.com](mailto:sach@hocvienagile.com).

Chúc bạn thành công và nâng cao năng lực sáng tạo, kiến tạo nhiều giá trị hơn cho cuộc sống.

**Nhóm tác giả, Học viện Agile.**

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TƯ DUY THIẾT KẾ

## Trong chương này:

- Tư duy thiết kế là gì?
- Ứng dụng của tư duy thiết kế
- Các nguyên lý của tư duy thiết kế
- Các bước của tư duy thiết kế

\*\*\*

## Tư duy thiết kế là gì?

Nếu bạn đang trong quá trình giải quyết một vấn đề phức tạp, sáng tạo ra hoặc thiết kế một điều gì đó mới mẻ nhưng băn khoăn không biết nên bắt đầu như thế nào hay làm sao để tạo ra một sản phẩm thực sự giải quyết được vấn đề của người dùng thì tư duy thiết kế chính là câu trả lời cho bạn.

Tư duy thiết kế (design thinking) được hình thành từ quá trình nghiên cứu và đúc rút về cách thức giải quyết vấn đề sáng tạo của các nhà thiết kế (designer), từ đó hình thành một cách tiếp cận bài bản cho quá trình giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

Mục đích của tư duy thiết kế là tạo ra các giải pháp mang tính đổi mới và các mô hình kinh doanh hiệu quả bằng cách tập trung vào nhu cầu của người dùng. Trong tư duy thiết kế, các nhà thiết kế bắt đầu với vấn đề và mong muốn của người dùng. Từ đó, họ phát triển ý tưởng đầu tiên hướng đến người dùng, hình dung các giải pháp sáng tạo và thiết kế một mẫu thử (prototype). Sau đó, nhà thiết kế sẽ nhanh chóng thu thập phản hồi từ người dùng và quay trở lại điều chỉnh ý tưởng ban đầu. Từng bước một, nhà thiết kế sẽ tạo ra một giải pháp phù hợp nhất với người dùng mục tiêu của mình.

## Ứng dụng của tư duy thiết kế

Không giống như cái tên “thiết kế”, dễ khiến bạn nhầm tưởng rằng tư duy thiết kế chỉ dành cho các nhà thiết kế, bạn có thể ứng dụng tư duy thiết kế vào mọi lĩnh vực trong

cuộc sống và kinh doanh. Khi bạn không thể giải quyết vấn đề bằng một giải pháp đơn giản, tư duy thiết kế sẽ giúp bạn tìm ra một giải pháp sáng tạo. Sau đây là các lĩnh vực mà tư duy thiết kế có thể được ứng dụng:

## 1. Phát triển các sản phẩm mới

Các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo hay công nghệ nano mang đến cơ hội tạo ra các sản phẩm mới. Tuy nhiên, khi nói đến phát triển sản phẩm trong những lĩnh vực này, khó khăn không hẳn nằm ở hạn chế của chính các công nghệ mới mà còn ở chỗ bạn phải tìm ra đúng lĩnh vực ứng dụng của công nghệ đó để mang lại lợi ích lớn nhất cho một số lượng người dùng đủ lớn. Bạn phải xác định được ai có thể là người dùng mục tiêu của sản phẩm và bạn có thể đáp ứng nhu cầu nào của khách hàng tiềm năng. Tư duy thiết kế có thể giúp bạn tìm thấy đúng lĩnh vực có thể ứng dụng thành công.

Một ví dụ cho việc ứng dụng tư duy thiết kế trong phát triển sản phẩm là tại General Electric Healthcare<sup>1</sup>.

Người ta nhận thấy những đứa trẻ thường sợ hãi khi phải sử dụng máy quét cộng hưởng từ, một số em bé thậm chí phải tiêm thuốc an thần trước khi vào khám. Các kỹ sư đã cố gắng quan sát toàn bộ trải nghiệm dưới góc nhìn của một đứa trẻ và thiết kế lại hoàn toàn thiết bị và môi trường xung quanh. Các bức tường trong bệnh viện dành cho trẻ em được sơn giống như một con tàu cướp biển và bàn kiểm tra cộng hưởng từ thì giống như một con tàu đắm. Quy trình khám bệnh được thiết kế như một trò chơi thám hiểm để các em nhập vai, ngay cả âm thanh của thiết bị cũng được điều chỉnh để giống như một trò chơi mạo hiểm. Thiết kế này sau đó đã tạo ra những thay đổi tích cực rõ rệt đối với quá trình khám bệnh của các em nhỏ.



Hình 1.1: Ảnh chụp chiếu như đi thám hiểm, ảnh chụp màn hình từ TED talk.

Ngay từ những năm 1940, McDonald's đã sử dụng một cách tiếp cận tương tự như tư

1 Xem thêm trong TED talk: [How to build your creative confidence](#)

duy thiết kế. Họ quan sát và nhận thấy rằng các tài xế xe tải chiếm một phần lớn số lượng khách hàng. Những người này muốn có những phần ăn đơn giản và được phục vụ thật nhanh. Vì vậy McDonald's đã đơn giản hóa thực đơn của mình chủ yếu bánh mì kẹp thịt và khoai tây chiên. Đồng thời, họ cải tiến các quy trình trong nhà bếp và khu vực phục vụ và thiết kế lại không gian ăn uống trong cửa hàng. Kết quả là khách hàng chỉ phải chờ 30 giây từ khi đặt đồ ăn đến khi nhận đồ ăn.

### 3. Thiết kế mô hình kinh doanh mới

Với mô hình kinh doanh, bạn mô tả cách thức mà một công ty tạo ra giá trị gia tăng cho một số khách hàng nhất định, và cách nó tạo ra doanh thu tăng trưởng từ đó. Ví dụ cho việc đổi mới mô hình kinh doanh là sự ra đời của nguyên tắc freemium (kết hợp giữa miễn phí và trả phí), trong đó phiên bản cơ bản được cung cấp miễn phí và phiên bản cao cấp cần trả phí, ban đầu là một sự đổi mới mô hình kinh doanh và hiện nay đã trở nên vô cùng phổ biến.

### 4. Thiết kế đổi mới tổ chức và xã hội

Đổi mới xã hội là tìm ra giải pháp cho các vấn đề và thách thức xã hội (như biến đổi khí hậu, gia tăng dân số, an ninh lương thực...) không được thúc đẩy bởi mục tiêu tạo ra lợi nhuận. Với tư duy thiết kế, bạn có thể giải quyết các vấn đề xã hội một cách có hệ thống. Giải pháp có thể là một sản phẩm, một dịch vụ hoặc một khái niệm mới về cách giải quyết một vấn đề xã hội. Ví dụ như các sinh viên tại Đại học Stanford đã áp dụng tư duy thiết kế để phát triển một loại đèn đơn giản và thích hợp sử dụng ở các nước đang phát triển, có thể chiếu sáng với giá rẻ, không cần bảo trì và thân thiện với môi trường.

Đổi mới tổ chức liên quan đến những quy trình ra quyết định mới trong công ty hoặc hình thức tổ chức mới. Công ty Liip của Thụy Sĩ đã thay đổi cơ cấu tổ chức của mình để loại bỏ hệ thống phân cấp - các nhóm tại công ty giờ đây tự tổ chức. Mỗi nhóm tự quyết định chiến lược, cách thức thu hút khách hàng mà họ cảm thấy cần thiết để thành công. Mỗi nhóm cũng tự giải quyết việc tuyển dụng nhân viên mới của mình.

### 5. Thiết lập văn hóa đổi mới sáng tạo

Trong một môi trường thay đổi liên tục, một số công ty tiếp tục đạt được tăng trưởng và lợi thế cạnh tranh thông qua việc nhận diện và tận dụng các cơ hội kinh doanh linh hoạt, sáng tạo. Họ phát triển thị trường mới và thành công trong việc định vị mình như người chơi toàn cầu. Với tư duy thiết kế, các công ty có thể thiết lập nền tảng cho một văn hóa cộng tác, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, và biến nó thành các sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh mới.

Như vậy, có thể thấy rằng tư duy thiết kế hỗ trợ bạn trong việc kiến tạo các giải pháp sáng tạo và khả thi, bất kể câu hỏi của bạn đề cập đến một vấn đề lớn hay nhỏ và ở trong lĩnh vực nào.



# Các nguyên lí của tư duy thiết kế

Trọng tâm của tư duy thiết kế là lấy người dùng làm trung tâm trong suốt quá trình phát triển giải pháp, và giải quyết vấn đề. Bạn cần hiểu các nguyên lí cơ bản của tư duy thiết kế và thực hành chúng trong suốt quá trình sáng tạo và làm việc của mình.

Bảy nguyên lí cơ bản của tư duy thiết kế gồm:

- Tự tin sáng tạo
- Đưa ý tưởng vào thực tế
- Học hỏi từ thất bại
- Đồng cảm
- Theo đuổi sự mơ hồ
- Lạc quan
- Vòng lặp cải tiến

Dưới đây là các mô tả chi tiết.

## 1. Tự tin sáng tạo

Theo David Kelley, Founder của công ty thiết kế hàng đầu thế giới IDEO, “Tự tin sáng tạo có nghĩa là bạn có những ý tưởng lớn và có khả năng thực hiện ý tưởng của mình”. Sáng tạo thường khiến người ta liên tưởng đến nghệ thuật và chỉ có những người hoạt động nghệ thuật như họa sĩ, kiến trúc sư, nhạc sĩ v.v. mới có khả năng và cần sáng tạo hàng ngày trong công việc của họ. Nhưng việc sáng tạo hoàn toàn là bản năng của con người, bất kì ai cũng có thể sáng tạo, tiếp cận thế giới giống như một nhà thiết kế.

Tự tin sáng tạo là niềm tin rằng bạn có thể và sẽ đưa ra các giải pháp sáng tạo cho vấn đề mình muốn giải quyết và tự tin rằng tất cả những gì bạn cần là xắn tay áo lên và bắt đầu. Tự tin sáng tạo thúc đẩy bạn tạo ra mọi thứ, thử nghiệm chúng, kể cả phạm sai lầm và tiếp tục phát triển ý tưởng của mình. Quy trình thiết kế lấy người dùng làm trung tâm bản thân nó cũng là một cách tiếp cận sáng tạo để giải quyết vấn đề. Với quy trình này bạn có thể bắt đầu với những thành công nhỏ và sau đó xây dựng lên những thành công lớn hơn, bạn sẽ thấy sự tự tin sáng tạo của mình tăng lên và chẳng bao lâu bạn sẽ thấy mình là một người cực kỳ sáng tạo.

## 2. Đưa ý tưởng vào thực tế

Những người thực hành tư duy thiết kế tin vào sức mạnh của việc biến ý tưởng trong tưởng tượng vô hình trở nên hữu hình. Việc đưa một ý tưởng vào thực tế sẽ tiết lộ những



điều mà chỉ lý thuyết hay tưởng tượng không thôi sẽ không bao giờ khám phá ra. Nếu mục tiêu của bạn là thực sự tạo ra ảnh hưởng đến thực tế thì bạn không thể sống với những ý tưởng trong trí tưởng tượng vô hình.

Nhà thiết kế lấy con người làm trung tâm cần là một người hành động, một người chế tạo và xây dựng thực thụ. Việc đưa ý tưởng vào thực tế sẽ tiết lộ những cơ hội mà bình thường chúng ta sẽ chẳng bao giờ nghĩ đến. Đồng thời nó cũng giúp bạn kiểm chứng tính khả thi của ý tưởng. Với quá trình thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, vấn đề không phải là bạn tạo ra thứ gì, bạn sử dụng những nguyên liệu nào, sản phẩm tạo ra đẹp đẽ đến đâu, mà mục tiêu ở đây là chuyển tải được ý tưởng của bạn, chia sẻ nó với người dùng mục tiêu và học cách phát triển nó tốt hơn.

### 3. Học hỏi từ thất bại

Thomas Edison đã nói về những thất bại của mình rằng: "Tôi không thất bại. Tôi chỉ vừa tìm ra 10.000 cách không hiệu quả mà thôi." Đối với những nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, tìm ra những gì không hiệu quả là một phần của quá trình tìm ra giải pháp tốt nhất. Thiết kế các thí nghiệm, nguyên mẫu (prototype), sự tương tác và kiểm thử chúng là trọng tâm của thiết kế lấy con người làm trung tâm. Khi chúng ta tìm cách giải quyết những vấn đề lớn, chúng ta chắc chắn sẽ gặp những thất bại, nhưng điều quan trọng là bạn học được gì từ thất bại đó.

Thiết kế lấy con người làm trung tâm bắt đầu từ chỗ bạn không biết giải pháp cho vấn đề mình muốn giải quyết là gì. Lắng nghe, suy nghĩ, xây dựng và tinh chỉnh liên tục là cách mà chúng ta đưa ra câu trả lời, khám phá ra giải pháp tốt nhất cho người dùng của mình.

Khi sợ phải thất bại hay từ chối rủi ro bạn cũng đồng thời từ chối cơ hội cho một sự đổi mới thực sự. Có thể nói thất bại là một phần cố hữu của quá trình thiết kế lấy con người làm trung tâm bởi vì chúng ta hiếm khi thành công ngay trong lần thử nghiệm đầu tiên. Với tư duy thiết kế, việc của chúng ta là cố gắng đưa ý tưởng của mình vào thực tế, sau đó sử dụng nó để tiếp tục học hỏi, tiếp tục đặt ra những câu hỏi mới và tiếp tục thử nghiệm. Các nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm thực sự tạo ra được một giải pháp đúng là bởi, trước đó họ đã làm sai.

### 4. Đồng cảm

Đồng cảm (hay "thấu cảm" - Empathy) là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác, hiểu cuộc sống của họ và bắt đầu giải quyết vấn đề từ chính quan điểm của họ. Thiết kế lấy con người làm trung tâm dựa trên sự đồng cảm, người mà bạn đang thiết kế giải pháp cho chính là người chỉ đường cho bạn. Tất cả những gì bạn phải làm là cảm thông, thấu hiểu và mang họ đồng hành cùng bạn trong quá trình thiết kế giải pháp.

Đắm mình trong một thế giới khác không chỉ mở ra cho bạn những khả năng sáng tạo mới mà còn cho phép bạn bỏ lại những định kiến vốn có và lối suy nghĩ lỗi thời. Đồng



cảm với những người dùng là con đường tốt nhất để thực sự nắm bắt được bối cảnh và sự phức tạp trong cuộc sống của họ, từ đó đem đến giải pháp phù hợp nhất.

## 5. Theo đuổi sự mơ hồ

Sự mơ hồ ở đây được thể hiện ở chỗ nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm sẽ không biết câu trả lời cho vấn đề mà họ giải quyết cho đến khi họ bắt tay vào làm. Với văn hóa đề cao việc trở thành người đầu tiên tìm ra câu trả lời đúng thì điều này sẽ chẳng thoái mái chút nào. Nhưng chính bằng cách bắt đầu với sự mơ hồ đó, các nhà thiết kế có thể tự do mở ra các ý tưởng sáng tạo, theo đuổi các ý tưởng khác nhau và khám phá ra những giải pháp chưa từng có.

Một trong những phẩm chất phân biệt nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm với những người khác đó là họ có niềm tin rằng họ sẽ luôn có thêm các ý tưởng mới. Thiết kế lấy người dùng làm trung tâm là một quá trình kiến tạo không ngừng, và luôn cố gắng tìm ra những ý tưởng tốt hơn và phù hợp hơn.

Sự mơ hồ ở thời điểm ban đầu thúc đẩy những nhà thiết kế đổi mới nữa. Nếu chúng ta biết câu trả lời ngay từ lúc đầu thì chúng ta sẽ học được điều gì nữa đây? Người dùng mục tiêu còn có thể định hướng ta nữa không? Theo đuổi sự mơ hồ giải phóng và giúp ta thực sự tìm ra những câu trả lời mà trước đó ta không hề tưởng tượng đến.

## 6. Lạc quan

Lạc quan chính là động lực thúc đẩy bạn tiến về phía trước. Nếu như không có niềm tin và sự lạc quan thì chúng ta có lẽ sẽ chẳng có hành động biến ý tưởng nào thành thực tế. Sự lạc quan giúp bạn theo đuổi mọi khả năng có thể để thành công. Ngay cả khi bạn không biết câu trả lời là gì thì bạn vẫn có niềm tin rằng chúng ở ngoài kia và chúng ta có thể tìm ra chúng. Sự lạc quan cũng giúp bạn sáng tạo hơn, khuyến khích chúng ta thay đổi và bước tiếp khi đã đi vào ngõ cụt. Những nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm tập trung vào những khả năng có thể thay vì vô số những chướng ngại vật cản trở họ.

## 7. Vòng lặp cải tiến

Nhà thiết kế lấy người dùng làm trung tâm sử dụng cách tiếp cận vòng lặp cải tiến nghĩa là liên tục phát triển ý tưởng của mình dựa vào phản hồi từ người dùng. Bằng cách liên tục lặp lại, tinh chỉnh và cải thiện, nhà thiết kế có nhiều ý tưởng mới hơn, thử nghiệm nhiều cách tiếp cận, mở khóa sự sáng tạo và tiến nhanh hơn đến một giải pháp thành công. Thay vì trốn trong các xưởng sản xuất, ở yên trong những văn phòng, đặt cược rằng ý tưởng của mình sẽ thành công, cách tiếp cận vòng lặp đưa nhà thiết kế ra ngoài thế giới và để người dùng mục tiêu định hướng cho sản phẩm của họ.



## Quá trình thực hiện tư duy thiết kế

Có một số cách khác nhau thể hiện quá trình thực hiện tư duy thiết kế, nhưng về cơ bản tất cả cùng chung một mục tiêu, chỉ là cách gọi tên và diễn đạt khác nhau. Quá trình thực hiện tư duy thiết kế cơ bản bắt đầu vấn đề và kết thúc bằng một giải pháp, và giải pháp đạt được trong một quy trình lặp đi lặp lại để tinh chỉnh, cải tiến. Trọng tâm ở đây là yếu tố con người. Vì thế mà tư duy thiết kế còn được gọi là thiết kế lấy con người làm trung tâm (human-center design).

Ở cấp độ tổng thể, quá trình thực hiện tư duy thiết kế bao gồm 2 phần chính: **Tìm hiểu vấn đề** và **Tìm ra giải pháp**.

Trong phần đầu tiên, Tìm hiểu vấn đề, bạn trả lời câu hỏi: Vấn đề đó là gì? Tại sao vấn đề đó xảy ra?

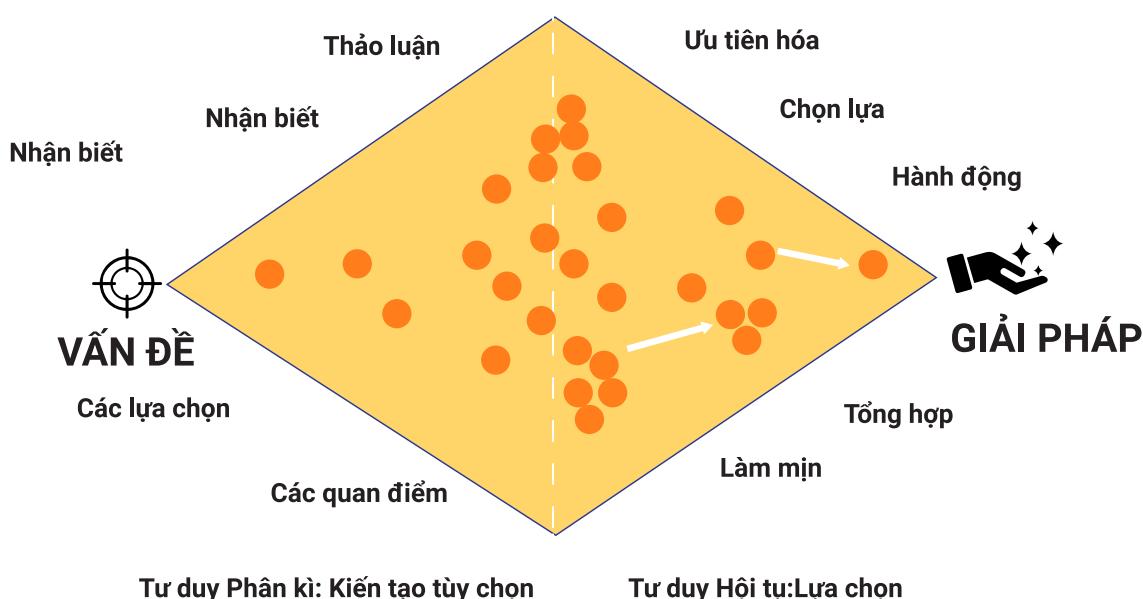
Trong phần Tìm ra giải pháp, phát triển và kiểm tra chúng bạn trả lời câu hỏi: Vấn đề được giải quyết như thế nào?

Trong mỗi phần này bạn đều thực hiện hai pha tư duy: bắt đầu với tư duy phân kì và sau đó là tư duy hội tụ.

Tư duy phân kì có nghĩa là bạn cố gắng thu thập nhiều thông tin và kiến tạo nhiều ý tưởng, với mục đích mở rộng mở rộng quan điểm.

Tư duy hội tụ có nghĩa là bạn làm sắc nét quan điểm của mình, tổng hợp các kết quả và giới hạn lại các quyết định lựa chọn

Phân kì để đa dạng hóa, hội tụ để chốt lại và tập trung.

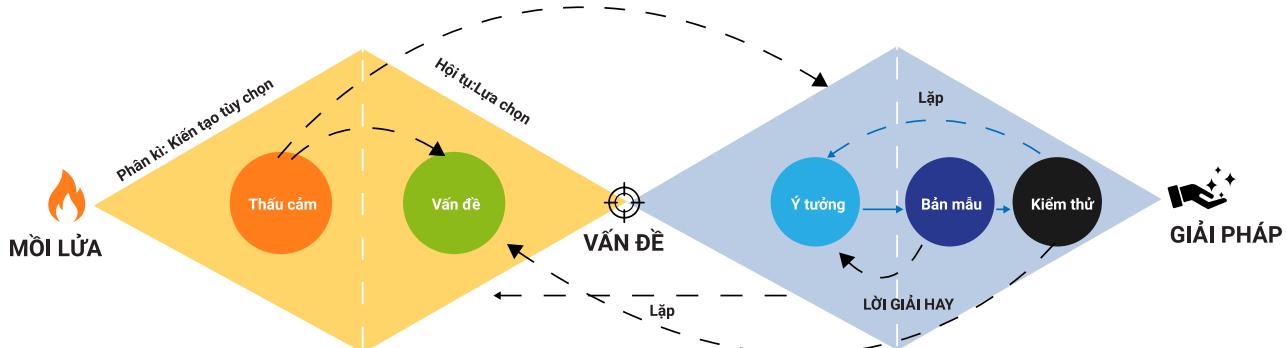


Hình 1.2: Tư duy phân kì và tư duy hội tụ

Cụ thể, tư duy thiết kế bao gồm một chuỗi lặp đi lặp lại qua năm bước cơ bản cho tới khi có được giải pháp đầy đủ:

- Thấu cảm với người dùng
- Xác định vấn đề
- Tạo lập ý tưởng
- Tạo mẫu thử
- Kiểm thử bản mẫu

Khi xem xét năm bước của Tư duy thiết kế, điều quan trọng cần nhớ là đây không phải là một quá trình tuyến tính. Mặc dù chúng ta nói về quy trình theo các bước tuần tự, nhưng nó thực sự là một quy trình có tính lặp lại cao. Với mỗi giai đoạn, bạn sẽ có những khám phá mới, điều này có thể yêu cầu bạn quay lại các giai đoạn trước đó.



Hình 1.3: Quy trình giải quyết vấn đề theo tư duy thiết kế

## 1.Thấu cảm

Để tạo ra một sản phẩm thực sự giải quyết được vấn đề của người dùng, bạn cần hiểu người dùng của mình là ai và họ cần gì? Kì vọng của họ đối với sản phẩm bạn đang thiết kế là gì? Họ phải đối mặt với những thách thức và nỗi đau nào trong cuộc sống của họ?

Bạn sẽ dành thời gian quan sát và tương tác với những người dùng mục tiêu, thực hiện phỏng vấn, cũng như xem cách họ tương tác với sản phẩm hiện có như thế nào, chú ý đến cảm xúc, nét mặt và ngôn ngữ cơ thể của họ. Giai đoạn thấu cảm khuyến khích bạn đặt các giả định của mình sang một bên, thực sự cởi mở, đặt mình vào vị trí của người dùng và nắm bắt những thông tin (insights) từ bối cảnh thực tế của người dùng.

Đây cũng là bước bạn sử dụng tư duy phân kí, thu thập càng nhiều thông tin, ý kiến càng tốt.

## 2. Xác định vấn đề

Đây là lúc bạn sử dụng tư duy hội tụ để xác định cụ thể vấn đề nào của người dùng bạn muốn giải quyết.

Trước tiên, bạn thu thập tất cả các phát hiện từ giai đoạn đồng cảm và bắt đầu phân tích cụ thể hơn. Những vấn đề, chủ đề nào là phổ biến? Những nhu cầu và thách thức nào của người dùng liên tục xuất hiện?

Sau đó bạn phát triển một tuyên bố vấn đề (problem statement), xác định vấn đề mà bạn muốn giải quyết. Và thay vì đóng khung tuyên bố vấn đề như một mục tiêu kinh doanh: "Chúng ta cần tăng số lượng thành viên trên 50 tuổi ở phòng tập Gym lên 30%", bạn hãy định hình nó từ quan điểm của người dùng: "Những người trên 50 tuổi cần được tiếp cận với các cơ sở vật chất thể dục thể thao linh hoạt, giả cả phải chăng để giữ thân hình cân đối và khỏe mạnh".

Sau giai đoạn xác định vấn đề, bạn sẽ có một tuyên bố vấn đề rõ ràng giúp định hướng bạn trong suốt quá trình thiết kế. Điều này sẽ tạo cơ sở cho các ý tưởng và giải pháp tiềm năng sau đó.

## 3. Phát sinh ý tưởng

Sau khi bạn biết người dùng mục tiêu của mình là ai và họ muốn gì từ sản phẩm của bạn. Bạn cũng có một tuyên bố rõ ràng về vấn đề mà bạn hy vọng sẽ giải quyết được. Bây giờ đến lúc đưa ra các giải pháp khả thi.

Đây là bước bạn trở lại với tư duy phân kí, trong bước này hãy loại bỏ tất cả sự phán xét, mọi người được khuyến khích thoát khỏi những tiêu chuẩn thường thấy, khám phá các góc độ, cách suy nghĩ mới. Mục tiêu của bạn là có nhiều ý tưởng nhất có thể, bất kể chúng có khả thi hay không.

Sau đó bạn cần đánh giá tính hữu ích, khả năng kinh tế và tính khả thi của các ý tưởng và đưa ra lựa chọn một vài ý tưởng mà sau này bạn sẽ biến thành nguyên mẫu để thử nghiệm trên người dùng thực.

## 4. Tạo nguyên mẫu

Trong giai đoạn thứ tư của quá trình Tư duy thiết kế, bạn sẽ biến ý tưởng của mình từ giai đoạn ba thành nguyên mẫu (hay còn gọi là bản mẫu, prototype). Nguyên mẫu về cơ bản là một phiên bản thu nhỏ của sản phẩm – có thể là một mô hình giấy đơn giản hoặc một mô hình có tính tương tác.

Mục đích của giai đoạn tạo nguyên mẫu là biến ý tưởng của bạn thành một thứ gì đó hữu hình có thể được thử nghiệm trên người dùng thực. Điều này rất quan trọng trong việc duy trì cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm, cho phép bạn thu thập phản hồi



trước khi tiếp tục và phát triển toàn bộ sản phẩm. Điều này đảm bảo rằng thiết kế cuối cùng thực sự giải quyết được vấn đề của người dùng.

## 5. Kiểm thử

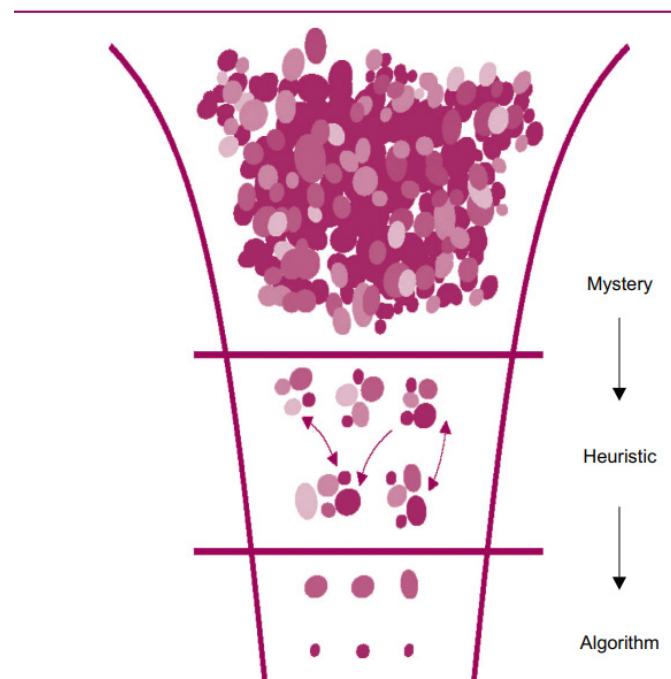
Bước thứ năm trong quy trình Tư duy thiết kế dành riêng cho việc thử nghiệm: đưa các nguyên mẫu của bạn ra trước người dùng thực và xem cách họ tương tác với nó. Bạn cũng cần thu thập phản hồi về cảm nhận của người dùng trong suốt quá trình này.

Giai đoạn thử nghiệm sẽ nhanh chóng làm nổi bật bất kỳ sai sót thiết kế nào cần được điều chỉnh. Dựa trên những gì bạn học được thông qua thử nghiệm người dùng, bạn sẽ quay lại và thực hiện các cải tiến. Hãy nhớ rằng: Quá trình tư duy thiết kế là lặp đi lặp lại và phi tuyến tính. Kết quả của giai đoạn thử nghiệm thường sẽ yêu cầu bạn xem lại giai đoạn đồng cảm hoặc chạy qua một vài phiên ý tưởng nữa trước khi bạn tạo nguyên mẫu thành công.

Các chương tiếp theo sẽ đi vào chi tiết của từng công đoạn trong tư duy thiết kế.

## Tư duy thiết kế trong tổ chức

Nhà lí luận quản trị rất có ảnh hưởng trong việc hình thành tư duy thiết kế Roger Martin, trong The Design of Business, đưa ra khái niệm phễu tri thức (**knowledge funnel**), nhưng lại dùng để chỉ sự phát triển theo hướng hữu dụng hơn của tri thức trong tổ chức.



Hình 1.4: Roger Martin

Đầu phễu là một rừng thông tin và dữ liệu hỗn độn (Mystery). Qua các bộ lọc (chính

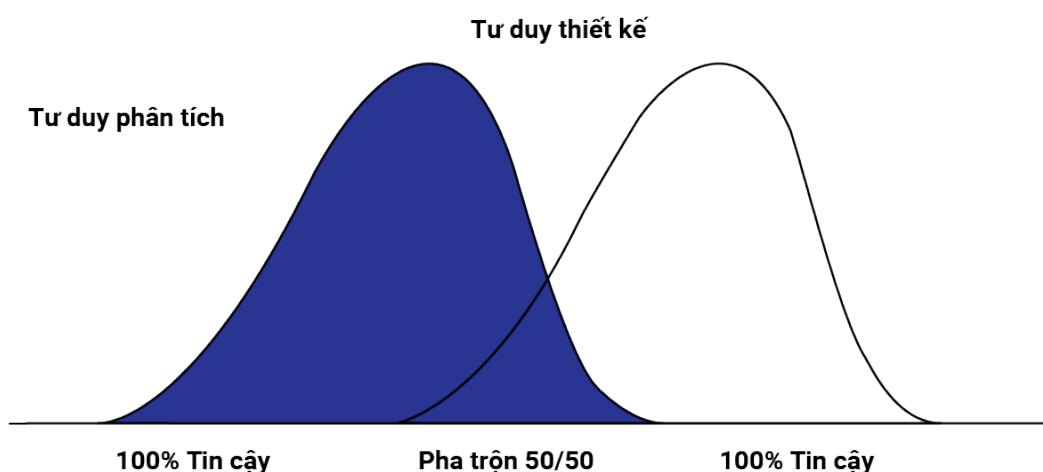
là một quá trình tư duy và hành động), thông tin được sắp xếp và bắt đầu hữu dụng (Heuristics), và cuối phễu là các thông tin đã được thuật toán hóa để giải quyết vấn đề và mang lại giá trị (Algorithm).

Về mặt kinh doanh, Mystery là khi cơ hội phát sinh. Mọi việc còn rất chưa rõ ràng. Ta nhìn thấy vấn đề của người dùng/khách hàng nhưng chưa biết làm thế nào để đáp ứng họ. Nó có thể tương đương với giai đoạn phát hiện cơ hội và khám phá khách hàng.

Heuristics là khi ta thử đưa ra một vài đề xuất giá trị cho vấn đề đó và xem người ta có đón nhận không. Nó có thể tương đương với giai đoạn cuối của khám phá khách hàng và bắt đầu Kiểm chứng khách hàng với nhiều mẫu thử.

Algorithm là khi là biết được công thức mở rộng. Khách hàng đã rõ, giải pháp đã rõ, sản phẩm cũng rõ, kênh bán hàng cũng rõ, đã tìm ra sự hòa hợp sản phẩm - thị trường và có một mô hình kinh doanh có thể tạo lợi nhuận. Ta đã có “công thức” để nhân rộng.

Về mặt tư duy, đầu phễu người ta cảm nhận, dùng cảm xúc, qua trái tim nóng hổi của nhà thiết kế sản phẩm (intuitive thinking - tư duy trực giác) và các giải pháp giá trị để làm ra sản phẩm mà khách hàng thực sự mong muốn. Ở cuối phễu tri thức thì gần như chỉ còn là công thức, dữ liệu sẽ lên ngôi trong các quyết định, thay thế đánh giá trực tiếp của cảm xúc và trực giác (analytical thinking - tư duy phân tích). Theo Roger Martin, tư duy thiết kế (design thinking) là một sự tổ hợp năng động của hai loại tư duy này để đảm bảo sự phát triển của kinh doanh. Tư duy đó bắt đầu bằng quá trình người giải quyết vấn đề kinh doanh dùng trái tim và trực giác của mình để thấu cảm các nỗi đau và khát khao của người dùng, phát sinh các khả năng để đáp ứng các nhu cầu đó bằng thiết kế ra các sản phẩm và giải pháp giá trị nhìn thấy được, dùng thử được; rồi là sự học hỏi, làm mịn cho tới khi đạt được mục tiêu về sự khám phá để nhân rộng tri thức đã khám phá (về khách hàng, nhu cầu, sản phẩm, giá trị..).



Hình 1.5 : Tư duy thiết kế như là sự kết hợp giữa tư duy phân tích và tư duy trực giác, Roger Martin.

Tư duy thiết kế nằm ở điểm cân bằng của tư duy phân tích và tư duy trực giác. Nó giúp cho việc giải quyết vấn đề trong doanh nghiệp không bị thiên về hướng lí tính quá, hoặc trực giác quá. Thiết kế tổ chức theo tư duy thiết kế sẽ đảm bảo cho sự cân bằng khám phá/khai thác. Tổ chức cần được sắp xếp lại, cùng với văn hóa và hệ thống ghi nhận để thúc đẩy tư duy thiết kế.

Bàn sâu về vấn đề tư duy, Martin cho rằng tư duy thiết kế là một lối nghĩ, sử dụng abductive reasoning (suy luận lựa chọn) trong giải quyết vấn đề. Lối tư duy này lấy mục tiêu không phải là đánh giá cho sớm một cái gì là đúng hay sai, mà xem xét khả năng những cái gì có thể đúng. Cách tư duy này được các nhà thực dụng luận sử dụng: Charles Sanders Peirce, John Dewey. Từ xưa đến nay có hai loại logic: Deductive – suy diễn; Inductive: quy nạp). “Không có ý tưởng mới nào được sinh ra từ suy diễn hay quy nạp”. Cái thiếu chính là abductive reasoning. Nhà thiết kế thường dùng cách ấy hằng ngày: tích cực tìm kiếm dữ liệu mới, thách thức các giải thích hiện thời, và tìm cách tạo ra những thế giới mới khả dĩ.

Ta thấy, phễu tri thức thể hiện một chu trình biến đổi tri thức từ chỗ Khám phá (Explore) sang Khai thác (Exploit). Ở giai đoạn đầu của tiến hóa (cũng thường là giai đoạn sơ khai của việc phát triển một sản phẩm mới hay một nhánh kinh doanh mới/hay một công ty mới khởi nghiệp), hoạt động khám phá, học hỏi, thay đổi liên tục, tương tác liên tục để tìm ra được khuôn mẫu thành công. Lúc này trọng tâm là học hỏi và sự tìm kiếm. Ở giai đoạn đổi nghịch, công ty không còn ưu tiên tìm kiếm mà tìm cách mở rộng để thu hoạch từ những tri thức đã khám phá ra được (các công thức thành công). Tư duy thiết kế hữu dụng trong việc thúc đẩy dòng tri thức đi qua phễu tri thức để mang lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp.

## Tóm tắt chương

- Tư duy thiết kế là cách tiếp cận giải quyết vấn đề lấy người dùng làm trung tâm với các nguyên tắc gồm: Tự tin sáng tạo, Hiện thực hóa ý tưởng nhanh chóng, Đồng cảm với người dùng, Học hỏi từ thất bại, Theo đuổi sự mơ hồ, Tư duy lạc quan, Lặp và cải tiến.
- Tư duy phân kì là để kiến tạo các sự lựa chọn. Tư duy hội tụ là chọn lọc và lựa chọn phương án tối ưu nhất. Tư duy thiết kế phối hợp giữa hai pha tư duy phân kì và tư duy hội tụ.
- Năm bước chính trong giải quyết vấn đề bằng tư duy thiết kế gồm: Đồng cảm, Xác định vấn đề, Khởi phát ý tưởng, Làm bản mẫu, Kiểm thử.
- Phẫu tri thức mô tả quá trình biến đổi tri thức trong tổ chức từ dạng mù mờ (mystery), đến dần định hình (heuristics), và ổn định để nhân rộng và tạo giá trị (thuật toán- algorithm). Tư duy thiết kế thúc đẩy quá trình tri thức chảy nhanh trong phẫu tri thức một cách hiệu quả.

## CHƯƠNG 2: ĐỒNG CẢM

### Trong chương này:

- Đồng cảm là gì?
- Dân tộc kí là gì?
- Chân dung khách hàng
- Bản đồ thấu cảm
- Phỏng vấn sâu
- Quan sát
- Điền dã và trải nghiệm

\*\*\*

Để tạo ra một sản phẩm thực sự giải quyết được vấn đề của người dùng, bạn cần hiểu người dùng của mình là ai và họ cần gì? Kỳ vọng của họ đối với sản phẩm bạn đang thiết kế là gì? Họ phải đối mặt với những thách thức và nỗi đau nào trong cuộc sống? Đây chính là quá trình đồng cảm của nhà thiết kế để thực sự tìm ra và tạo nên giải pháp giải quyết được vấn đề của người dùng.

Bạn sẽ dành thời gian quan sát và tương tác với những người dùng mục tiêu, thực hiện phỏng vấn, cũng như xem cách họ tương tác với sản phẩm hiện có như thế nào, chú ý đến cảm xúc, nét mặt và ngôn ngữ cơ thể của họ. Giai đoạn thấu cảm khuyến khích bạn đặt các giả định của mình sang một bên, thực sự cởi mở, đặt mình vào vị trí của người dùng và nắm bắt những thông tin (insights) từ bối cảnh thực tế của người dùng. Đây cũng là bước bạn sử dụng tư duy phân kí, thu thập càng nhiều thông tin, ý kiến càng tốt. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu về các phương pháp và kĩ thuật để thấu hiểu và đồng cảm với người dùng.

## Dân tộc kí

Dân tộc kí là phương pháp nghiên cứu định tính trong các ngành khoa học xã hội và nhân văn, có tên tiếng Anh là Ethnography, bắt nguồn từ hai chữ gốc Hy Lạp là ethnos (ἔθνος) tức là con người/dân gian và graphein (γράφειν) tức là viết. Dân tộc kí đặt con người vào trung tâm của câu chuyện, tiếp cận con người, đồng cảm với con người trong bối cảnh sống của họ. Vì lí do này mà nó trở thành một phương pháp quan trọng khi sử dụng tư duy thiết kế.

Ken Anderson, chuyên gia nghiên cứu tại Intel Corporation, là người sớm áp dụng nghiên cứu dân tộc kí, cho rằng mục tiêu của dân tộc kí là “để xem hành vi của người dùng trong điều kiện, bối cảnh của họ, không phải của chúng ta.” Để hiểu rõ hơn về Dân tộc kí hãy cùng theo dõi câu chuyện sau đây:

*Tuấn điều hành một quán cà phê ở trung tâm thành phố, và quán của anh nổi tiếng với cà phê hảo hạng, bánh ngọt ngon và dịch vụ thân thiện. Quán nằm gần một số trường đại học, là điểm lui tới thường xuyên của các gia đình trẻ và sinh viên.*

*Công việc kinh doanh đang bùng nổ, vì vậy Tuấn quyết định mở quán cà phê thứ hai tại vùng ven của thành phố, gần một ngã tư đông đúc. Nghiên cứu thị trường của anh cho thấy rằng quyết định này sẽ dễ dàng thành công: mọi người đều nói rằng họ thích cà phê của anh ấy, quán của anh khá nổi tiếng và địa điểm mới gần một số tòa nhà văn phòng có rất nhiều nhân viên.*

*Nhưng sau một số thành công ban đầu, tiền lãi giảm dần và quán cà phê mới của Tuấn thua lỗ. Tại sao lại như vậy? Tuấn vì vậy đã thực hiện một nghiên cứu dân tộc kí. Sau khi quan sát và phỏng vấn khách hàng ở cả hai địa điểm. Tuấn nhận ra rằng hai quán cà phê có ý nghĩa và chức năng rất khác nhau đối với người sử dụng ở mỗi khu vực.*

*Tập khách hàng ở trung tâm thành phố coi quán cà phê của anh ấy là một phần cuộc sống của họ mang ý thức cộng đồng. Cha mẹ đưa con cái đến để đai một phần bánh ngon. Nhân viên văn phòng sử dụng nó như một nơi làm việc mới mẻ, nơi họ có thể giao tiếp xã hội nhưng vẫn làm việc hiệu quả. Sinh viên coi nó như một phần mở rộng của khuôn viên trường; nơi họ gặp bạn bè và trò chuyện. Ngược lại, khách hàng tại quán cà phê ven thành phố chủ yếu là những người đi làm bận rộn, họ chỉ cần lấy một ly cà phê espresso và đi ngay. Họ không có nhu cầu tận hưởng không gian và cách nấu ăn, pha chế cầu kì của quán.*

*Tuấn nhận ra rằng anh đã mở quán cà phê mới và tin rằng nó vẫn theo cùng một công thức như quán cà phê đầu tiên. Nhưng những khách hàng mới có hành vi và nhu cầu khác. Dân tộc kí đã cung cấp những thông tin mà anh cần để thay đổi chiến lược của mình.*



Từ ví dụ trên, ta có thể thấy Dân tộc kí là phương pháp quan sát và/hoặc tương tác với nhóm người mình quan tâm trong môi trường sống hàng ngày của họ. Mục đích là để giúp ta đồng cảm với cuộc sống và trải nghiệm của họ. Từ đó hiểu được nhu cầu, nỗi đau, hành vi của họ để thiết kế giải pháp tốt hơn và phù hợp hơn với họ.

Ba nguyên tắc khi thực hiện dân tộc kí bao gồm:

- Xây dựng đồng cảm qua việc tiếp xúc **trực tiếp** với đối tượng mình quan tâm
- Tiếp cận đối tượng trong **bối cảnh sống hàng ngày** của họ
- Hiểu được cách họ **suy nghĩ, tương tác với môi trường, và động cơ** hàng ngày

Một số kĩ thuật thường được sử dụng trong dân tộc kí bao gồm: Điền giã, Phỏng vấn, Quan sát, Đóng vai, trải nghiệm thử đối tượng được nghiên cứu, Kể chuyện, Thu thập mẫu vật, Khảo sát nhật ký. Dân tộc kí là phương pháp vô cùng quan trọng khi thực hiện tư duy thiết kế. Nó giúp bạn luôn lấy người dùng làm trung tâm và thực sự cung cấp những thông tin hữu ích trong quá trình tìm kiếm, tạo dựng và kiểm thử giải pháp.

Trong quá trình đồng cảm với người dùng bạn có thể cần/dùng các kĩ thuật khác nhau của dân tộc kí, đây là quá trình bạn cần luôn nhắc nhở bản thân việc tập trung và lấy người dùng làm trung tâm, cũng chính là tinh thần chủ đạo của tư duy thiết kế.

## Xác định chân dung khách hàng

Chân dung khách hàng (customer persona) là đại diện tổng quát những người dùng tiêu biểu của bạn. Xác định chân dung khách hàng sử dụng persona canvas là khi bạn đóng vai là người dùng để tạo sự gần gũi nhưng vẫn giữ một khoảng cách với họ. Cách tiếp cận này định hướng bạn đồng cảm với khách hàng. Khách hàng không còn là một đối tượng vô danh, không xác định nữa, mà là một nhân vật thực và có những đặc điểm từ đời sống thực. Bạn có thể áp dụng phương pháp ít tốn kém này như một trong những bước đầu tiên của quá trình đồng cảm.

Thay vì định hình một nhân vật chung chung hãy tạo ra các nhân vật khác nhau, đại diện cho các cá nhân khác nhau thực hiện các chức năng khác nhau trong quá trình sử dụng sản phẩm. Ví dụ như: Một nhân vật đại diện cho một phân khúc mục tiêu nhất định, Người mua lần đầu, Người dùng quá khích (những người sử dụng sản phẩm thường xuyên). Và với mỗi nhân vật này bạn cần tạo lập bảng chân dung khách hàng khác nhau.

<b>Ai</b>	<b>Thông tin quan trọng</b>	<b>Nỗi đau/Vấn đề</b>
	<p><b>Hành động có thể quan sát được</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Mục tiêu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Hình 2.1: Bản đồ Chân dung Khách hàng

Có nhiều khung chân dung khách hàng (customer persona) với các trường thông tin khác nhau. Phổ biến nhất là khung chân dung khách hàng bao gồm bốn phần chính:

- Phần một: Khách hàng là ai và các thông tin cá nhân
- Phần hai: Những nỗi đau/ sự khó chịu
- Phần ba: Các hành động có thể quan sát thấy
- Phần bốn: Mục tiêu

Tạo lập chân dung khách hàng có thể được thực hiện cá nhân hoặc theo nhóm. Nếu thực hiện theo nhóm, cần đảm bảo rằng, mỗi thành viên có thể tư duy và đưa ra ý kiến ở góc độ cá nhân trước, sau đó có thể được phân nhóm và tổng hợp sau.

Việc sử dụng khung chân dung khách hàng sẽ mang lại một số lợi ích như

- Công cụ giao tiếp trực quan cho nhóm
- Thúc đẩy hiểu biết chung trong nhóm
- Giúp thông hiểu nhu cầu của khách hàng
- Có thể lặp lại và dễ dàng điều chỉnh
- Không cần phải hoàn hảo 100% ngay từ đầu

## **1. Phần một: Khách hàng là ai và các thông tin cá nhân**

Một số câu hỏi đặt ra là:

- Họ và tên
- Tuổi/giới tính?
- Độc thân/có gia đình?
- Nghề nghiệp, mức thu nhập?
- Nơi sinh sống?
- Có con chưa?

## **2. Phần hai: Những nỗi đau/ sự khó chịu**

Ở phần này bạn trả lời câu hỏi: Nỗi đau/ sự khó chịu cụ thể nào người dùng của bạn phải trải qua? Bạn có thể viết các mẫu câu dạng:

- “Tôi chán [...] lǎm rồi”
- “Tôi thấy mệt mỏi khi cứ [...]”
- “Thật chẳng hay ho gì [...]”
- “Tôi chẳng có cách nào để [...]”
- “Tôi chẳng tìm đâu ra [...]”

## **3. Phần ba: Các hành động có thể quan sát thấy**

Câu hỏi đặt ra ở đây là:

- Hành động, hành vi nào chúng ta thấy khách hàng ĐÃ thực hiện để giải quyết “nỗi đau khổ” của họ?
- Họ tìm kiếm giải pháp như thế nào?
- Họ đang sử dụng sản phẩm hay dịch vụ nào khác không?

## **4. Phần bốn: Mục tiêu**

Câu hỏi bạn cần trả lời là:

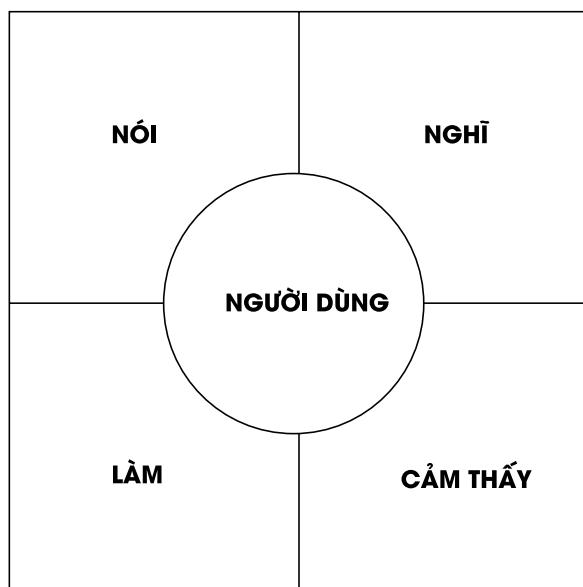
- Họ mong muốn đạt được điều gì từ sản phẩm của bạn?
- Họ muốn cảm thấy thế nào với sản phẩm/giải pháp này?
- Họ sẽ trải nghiệm ra sao?

- Hiệu quả hay tác động của sản phẩm mang lại là gì?

Sau khi tổng hợp cả bốn phần, chân dung khách hàng sẽ giúp bạn có một cái nhìn tổng quan và bước đầu đồng cảm với người dùng của mình. Các thông tin này sau đó sẽ cần được kiểm chứng và thay đổi theo thời gian dựa vào các biến đổi trên thực tế.

## Sử dụng bản đồ thấu cảm để hiểu người dùng của bạn

Bản đồ thấu cảm (empathy map) là tập hợp những thông tin mà chúng ta biết về một người dùng cụ thể. Nó giúp chúng ta có một cách hiểu chung về nhu cầu của người dùng và hỗ trợ trong việc ra quyết định. Bản đồ thấu cảm truyền thống được chia thành 4 góc phần tư:



Hình 2.2: Bản đồ thấu cảm

- Nói:** Những gì người dùng nói,
- Nghĩ:** Những gì người dùng nghĩ
- Làm:** Những gì người dùng làm
- Cảm thấy:** Những gì người dùng cảm thấy

Thông tin chung về người dùng được đặt ở chính giữa. Bản đồ thấu cảm cung cấp cái nhìn tổng thể về người dùng và không theo trình tự thời gian hay ưu tiên phần nào hơn phần nào.

Khi thực hiện bản đồ thấu cảm bạn cần lưu ý một số điểm sau:

- Mỗi bản đồ thấu cảm chỉ nên dành cho một cá nhân cụ thể
- Lập bản đồ thấu cảm có thể được thực hiện bởi cá nhân hoặc theo nhóm. Nếu dùng

theo cá nhân hãy đảm bảo kết quả của nó có thể dễ dàng chia sẻ cho người khác.

Nếu dùng theo nhóm, hãy đảm bảo rằng các thông tin được đưa ra từ góc độ cá nhân trước và được thu thập đầy đủ

- Lập bản đồ thấu cảm là một phương pháp định tính, vì vậy bạn sẽ cần thông tin từ các cuộc phỏng vấn người dùng, nghiên cứu thực địa, nghiên cứu nhật ký, phiên lảng nghe hoặc khảo sát định tính.
- Thông tin trong bản đồ thấu cảm cũng cần được cập nhật theo sự thay đổi của người dùng
- Nay giờ, hãy cùng phân tích bản đồ thấu cảm của Hằng - một khách hàng mua tivi trực tuyến để hiểu rõ hơn về công cụ này nhé.

## 1. Người dùng nói gì?

Góc phần tư này chứa những gì người dùng đã nói trong một cuộc phỏng vấn hoặc khi tương tác với sản phẩm. Lí tưởng nhất là nó chứa nguyên văn lời nói của người dùng.

Ví dụ như, Hằng nói:

- “Tôi muốn một cái gì đó đáng tin cậy.”
- “Tivi to cỡ nào thì hợp lí nhỉ?”
- “Tôi muốn một cái gì đó mới mẻ”
- “Tôi sẽ chọn thương hiệu tôi vốn yêu thích”

## 2. Người dùng nghĩ gì?

Góc phần tư này nắm bắt những gì người dùng nghĩ trong suốt cuộc phỏng vấn hay trải nghiệm tương tác với sản phẩm.

Hãy tự hỏi bản thân:

- Điều gì chiếm giữ suy nghĩ của người dùng?
- Điều gì quan trọng đối với người dùng?

Có thể suy nghĩ và lời nói của người dùng sẽ có nội dung tương tự. Tuy nhiên, hãy đặc biệt chú ý đến những gì người dùng nghĩ, nhưng không sẵn sàng nói ra, đó có thể là những insights thực sự giá trị. Cố gắng hiểu tại sao họ ngại chia sẻ với người khác.

Ví dụ, một số điều Hằng nghĩ:

- Mình có bỏ lỡ điều gì không nhỉ?
- Có tồn quá nhiều thời gian cho việc chọn lựa không?

- Họ có nghĩ mình thật ngốc nghếch không?
- Nhiều chữ khó hiểu trên sản phẩm này quá

### 3. Người dùng làm gì?

Góc phần tư này bao gồm các hành động mà người dùng thực hiện. Người dùng thực sự đã làm gì? Người dùng thực hiện nó như thế nào?

Đối với Hăng, hành động cô đã làm:

- Tải lại trang nhiều lần
- Truy cập vào các cửa hàng khác nhau để so sánh giá cả
- Đọc phần phản hồi
- Trì hoãn ra quyết định
- Hỏi bạn bè, người thân

### 4. Người dùng cảm thấy gì?

Góc phần tư này chứa thông tin về trạng thái cảm xúc của người dùng, thường được biểu thị dưới dạng tính từ cộng với một câu ngắn trong ngữ cảnh. Hãy tự hỏi bản thân: Điều gì khiến người dùng lo lắng? Người dùng hứng thú với điều gì? Người dùng cảm thấy thế nào về trải nghiệm này?

Với Hăng, cô cảm thấy:

- Thiếu kiên nhẫn: "Sao trang tải lâu thế nhỉ?"
- Nhầm lẫn: Có nhiều mức giá khác nhau quá
- Lo lắng: Nên tin vào nhãn hàng nào bây giờ

Người dùng của chúng ta thường rất phức tạp, đó là một điều tự nhiên và cũng rất giá trị đối với những nhà thiết kế sản phẩm. Bạn có thể gặp phải những mâu thuẫn - ví dụ như một người dùng có hành động có vẻ tích cực nhưng những trích dẫn hoặc cảm xúc lại tiêu cực. Đây là một điểm rất giá trị, là người thiết kế sản phẩm lấy con người làm trung tâm bạn cần khám phá ra nguyên nhân của xung đột đó và giải quyết nó.

Một số góc phần tư có thể có thông tin chồng chéo, gây nhầm lẫn, ví dụ như phần "Những gì người dùng nghĩ" và "Những gì người dùng cảm thấy". Đừng tập trung quá nhiều vào độ chính xác. Nếu một thông tin phù hợp với nhiều góc phần tư cùng lúc thì chỉ cần chọn một. Mục đích của bản đồ thấu cảm là nâng cao kiến thức của chúng ta về người dùng và đảm bảo không bỏ sót bất kì điều quan trọng nào. Nếu bạn không có bất cứ thông tin gì ở một góc phần tư nhất định, thì đó là một tín hiệu mạnh mẽ rằng bạn cần nghiên cứu thêm về người dùng trước khi tiếp tục quá trình thiết kế.



## Phỏng vấn sâu

Để thấu hiểu hi vọng, mong muốn, động lực và thậm chí cả nỗi sợ hãi của người dùng, một trong số các cách tốt nhất là nói chuyện trực tiếp với họ. Đường lối thiết kế lấy con người làm trung tâm tiếp xúc người dùng và lắng nghe họ theo đúng cách nói và cách nghĩ của họ.

Năm 2012, công ty về thiết kế và đổi mới sáng tạo IDEO<sup>1</sup> đã làm việc với Nhóm Tư vấn Hỗ trợ Người nghèo (CGAP) của Ngân hàng Thế giới và Ngân hàng Bancomer để xác định cơ hội cho một dịch vụ tiết kiệm mới, phục vụ những người Mexico có thu nhập thấp. Nhóm đã tiến hành rất nhiều cuộc phỏng vấn trong suốt quá trình làm việc, mỗi lần đều cố gắng hiểu cách những người có thu nhập thấp ở Mexico đang tiết kiệm tiền như thế nào.

*Chúng ta hãy cùng xem cách IDEO thực hiện phỏng vấn với những người này như thế nào nhé!*

### Đầu tiên là chuẩn bị cho phỏng vấn:

IDEO đã chuẩn bị đồ dùng gồm có bút, giấy, câu hỏi phỏng vấn, máy ảnh và máy ghi âm (nếu cần và được cho phép). Nhóm tham gia phỏng vấn sau đó chuẩn bị một mẫu câu hỏi phỏng vấn gồm hai phần:

- **Phần một - câu hỏi gợi mở:** Những câu hỏi để bạn bắt đầu làm quen, tạo không khí trò chuyện cởi mở đối với người được phỏng vấn.
- **Cụ thể là:** Anh/chị làm công việc gì? Nơi làm việc có gần nơi ở của anh/chị không? Mức lương hàng tháng của anh/chị trong khoảng nào?
- **Phần hai - câu hỏi đào sâu:** Những câu hỏi giúp bạn bắt đầu hiểu được hi vọng, mong muốn và nỗi sợ của người được phỏng vấn.
- **Ví dụ như:** Anh/chị thường chia tiền thành các mục đích sử dụng nào? Tại sao anh/chị lại cất giữ tiền? Trải nghiệm của anh/chị khi đến ngân hàng thường như thế nào?

**Tiếp đó, khi thực hiện phỏng vấn,** nhóm phỏng vấn của IDEO thực hiện cả phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm. Trong đó, phỏng vấn cá nhân là trò chuyện trực tiếp với duy nhất một người dùng trong một thời điểm, còn phỏng vấn nhóm nghĩa là bạn sẽ tiếp cận và phỏng vấn nhiều người cùng một lúc. Nếu bạn thực hiện phỏng vấn cá nhân, số lượng người trong nhóm phỏng vấn không nên vượt quá 3 người, để tránh việc áp đảo hoặc làm choáng ngợp người được phỏng vấn và gây chú ý nếu ở không gian công cộng, khi một nhóm 3 người vây quanh 1 người. Lợi ích của phỏng vấn cá nhân là bạn sẽ dễ dàng hơn trong việc đào sâu tìm hiểu người dùng.

<sup>1</sup> Nguồn: DesignKit.org, IDEO

Nếu bạn thực hiện phỏng vấn nhóm, có một số lưu ý là:

- Nên có ít nhất 2 người trong nhóm thực hiện phỏng vấn, số người được phỏng vấn nên từ 5-10 người
- Đảm bảo bạn đã phân chia công việc rõ ràng trong nhóm thực hiện phỏng vấn: người đặt câu hỏi, người ghi chép, người chụp hình/quay phim/ghi âm (nếu được cho phép)
- Lựa chọn không gian phỏng vấn phù hợp với nhóm người được phỏng vấn, nên là một không gian chung phù hợp với nhiều lứa tuổi
- Chú ý quan sát và thúc đẩy những người trầm lặng, ít nói cũng đưa ra ý kiến, có thể bằng cách hỏi trực tiếp họ, hay để lần lượt từng người phát biểu

Nhóm phỏng vấn thường đặt những câu hỏi mở, chia thành các loại như sau:

- **Câu hỏi khám phá** - đòi hỏi người trả lời mở rộng vùng suy nghĩ: ***Bạn đã bao giờ nghĩ đến một cách thức khác để cất giữ tiền chưa?***
- **Câu hỏi tình cảm** - tiết lộ cảm xúc của người dùng: ***Bạn cảm thấy như thế nào khi đưa tiền của mình cho một người khác giữ?***
- **Câu hỏi phản tư** - khuyến khích người dùng đào sâu suy nghĩ: ***Bạn nghĩ nguyên nhân nào khiến mình nhanh tiêu hết tiền nếu tự cầm?***
- **Câu hỏi thăm dò** - tìm hiểu chi tiết hơn về một nội dung: ***Bạn có thể mô tả cách làm thế nào mà bạn tiết kiệm được tiền xây nhà không?***
- **Câu hỏi phân tích** - tìm ra gốc rễ vấn đề: ***Nguyên nhân nào khiến bạn không gửi tiền tiết kiệm?***
- **Câu hỏi làm rõ** - tránh hiểu nhầm: ***Vậy ý bạn khi nói đến "dùng tiền cho những việc quan trọng nghĩa là gì?"***

Và thay vì nói “Tôi nghĩ cách anh đang làm sẽ không ăn thua đâu!” những người phỏng vấn đã nói ***“Anh có nghĩ còn giải pháp nào khác không? Tại sao anh lại chọn giải pháp hiện tại?”***. Sau quá trình phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm, nhóm nghiên cứu nhận được câu trả lời lặp đi lặp lại là “Tôi không tiết kiệm tiền”. Nhưng sau khi hỏi thêm một số câu hỏi, họ nhận ra rằng những người Mexico có thu nhập thấp có thể không nghĩ các phương pháp cất giữ tiền mà họ đang làm là “tiết kiệm” theo cách mà ngân hàng nói. Một người đàn ông cất tiền trong các túi áo trong tủ. Một người phụ nữ cất tiền trong các lon cà phê khác nhau theo mục đích sử dụng như đóng tiền điện, tiền học cho con, tiền đồ ăn cả tháng... Một cô gái khác thì đưa tiền cho bà của mình giữ để chuẩn bị cho đám cưới. Một người đàn ông khác cất tiền trong lỗ hổng của các viên gạch với mong muốn sẽ sớm xây được căn nhà mới.



Sau những cuộc phỏng vấn này nhóm nghiên cứu nhận ra một điều rằng nhiều người Mexico có thu nhập thấp không tiết kiệm vì mục đích tiết kiệm để đó, họ tiết kiệm cho những thứ cụ thể như xây nhà, lập gia đình, chi tiêu hàng tháng. Điều này tác động trực tiếp đến nhóm thiết kế, họ nảy ra ý tưởng về dịch vụ tiết kiệm mới của ngân hàng, được đặt tên là “Mis Proyectos” (tiếng Mexico và có nghĩa là Dự án của tôi). Dự án ở đây chính là những thứ cụ thể mà người tiết kiệm muốn đạt được. Cũng vì thế mà những người có thu nhập thấp ở Mexico thấy đây chính là loại dịch vụ từ ngân hàng mà họ cần. Nếu không có quá trình phỏng vấn được chuẩn bị và thực hiện nghiêm túc, ý tưởng về sản phẩm mới kia chắc chắn sẽ không được nghĩ tới.

Bên cạnh phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm đối với người dùng như IDEO đã làm, chúng ta còn có thể thực hiện **phỏng vấn đối với chuyên gia**. Mặc dù đối tượng chủ chốt của giai đoạn “Đồng cảm” là người dùng mục tiêu, và đối tượng chính của phương pháp phỏng vấn là người dùng mục tiêu, tuy nhiên bạn cũng có thể thu thập được các thông tin đắt giá từ những chuyên gia - những người am hiểu sâu sắc về lĩnh vực bạn đang hướng tới.

Các chuyên gia thường có thể cung cấp cho bạn cái nhìn ở cấp độ hệ thống về lĩnh vực dự án của bạn, cho bạn biết về những đổi mới gần đây, những bài học thành công, thất bại và đưa ra quan điểm ở cấp vĩ mô. Bạn cũng có thể tìm đến các chuyên gia để được tư vấn kỹ thuật cụ thể. Một ví dụ về phỏng vấn chuyên gia đó là câu chuyện IBM tái hình dung trải nghiệm triển lãm thương mại của mình. Bài toán tại IBM là làm sao để phân biệt bản sắc và trải nghiệm thương hiệu của IBM ở hàng ngàn triển lãm thương mại trên toàn thế giới. IBM mong muốn truyền tải hiệu quả ý tưởng về “Smarter Planet” (Hành tinh thông minh hơn).

Một trong số cách mà IBM đã làm là phỏng hơn 100 chuyên gia thuộc 20 lĩnh vực khác nhau để tìm hiểu về hành vi của con người, cách họ tiếp nhận thông tin và làm sao để thu hút họ. Sau quá trình này, IBM nhận ra, “Mười lăm năm trước, khách hàng đến các triển lãm thương mại xem nơi này có gì hay để mua sản phẩm. Ngày nay, mọi việc đã khác. Khi đến triển lãm, người tiêu dùng muốn thấy doanh nghiệp tương tác nhiều hơn nữa với khách hàng”. Bên cạnh đó, một nhận định hữu ích từ các chuyên gia đó là: “Càng tạo bầu không khí thân thiện bao nhiêu, người ta càng cảm thấy dễ chịu bấy nhiêu. Vì vậy không gian phù hợp nhất để tổ chức sự kiện phải đối ngược với căn phòng kín bao quanh bởi bốn bức tường, có máy điều hòa mát lạnh, trên bàn là một chai nước khoảng mà ai cũng nhìn những không hề động tay” (Tim Seldin, chủ tịch Tổ chức Montessori)

Bên cạnh sự chuẩn bị và lưu ý khi phỏng vấn như đã đề cập phía trên, để thực hiện phỏng vấn chuyên gia bạn cần:

- Xác định đúng đối tượng chuyên gia bạn muốn phỏng vấn. Ví dụ, bạn hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, có thể phỏng vấn một chuyên gia nông nghiệp, hay bạn hoạt động trong lĩnh vực y tế, có thể phỏng vấn một bác sĩ giàu kinh nghiệm



- Khi đã mời được chuyên gia, hãy gửi cho họ những câu hỏi mà bạn muốn họ trả lời cũng như khoảng thời gian phỏng vấn mà bạn muốn. Đồng thời khi phỏng vấn chuyên gia bạn cũng nên thuận theo thông tin nhận được và những gì mới xuất hiện để đặt thêm các câu hỏi khác. Không nhất thiết chỉ được hỏi các câu hỏi trong danh sách đã có
- Phỏng vấn các chuyên gia có quan điểm khác nhau để có đa dạng các góc nhìn

Cuối cuộc phỏng vấn, bạn có thể bày tỏ lòng biết ơn đối với những thông tin mà người được phỏng vấn cung cấp, và tóm tắt các điểm chính theo quan điểm của mình. Thông thường người được phỏng vấn sẽ bổ sung thêm vài điều quan trọng, chỉ ra sự không nhất quán và nhấn mạnh nhiều chi tiết quan trọng. Tại thời điểm đó, bạn có thể đặt thêm câu hỏi “tại sao” và đào sâu hơn nếu cần. Bên cạnh đó, bạn cũng có thể dành cơ hội cho người được phỏng vấn đặt câu hỏi.

Khi kết thúc, bạn chú ý sắp xếp lại một lần nữa tất cả dữ liệu thu thập được sau phỏng vấn, từ kết quả của cuộc phỏng vấn, các thông tin quan sát được, các vật thể thu thập được trong quá trình phỏng vấn hoặc tiếp xúc trực tiếp với môi trường của người dùng. Bạn sẽ cần chúng cho các quá trình xử lí về sau.

## Quan sát

Quan sát cũng là một cách giúp bạn hiểu được người dùng của mình. Hãy cùng khám phá cách xác định người dùng để quan sát, các thông tin mà bạn cần quan sát và các hình thức quan sát mà bạn có thể thực hiện.

### 1. Xác định người bạn quan sát

Trong tư duy thiết kế, đối tượng trọng tâm khi quan sát là khách hàng hoặc người dùng tiềm năng. Để hiểu toàn diện về người đó, bạn nên chọn nhóm người là khách hàng mục tiêu thực sự. Bạn nên tập trung vào những khách hàng hoặc người dùng có cùng nhu cầu hoặc vấn đề chung và đang tìm kiếm các giải pháp tương ứng.

Bên cạnh đó, đừng mô tả nhóm khách hàng mục tiêu của mình chung chung với các đặc điểm về tuổi tác và giới tính. Bạn cần chỉ rõ ra các đặc điểm nhận dạng nhóm đối tượng này. Ví dụ như: thường xuyên sử dụng internet, thích xe phân khối lớn, thích uống rượu vang,... Nếu bạn có một ý tưởng và sản phẩm hoàn toàn mới, thì bạn nên tìm kiếm “người dùng chính” - những người dùng có nhu cầu trước tất cả các khách hàng khác trên thị trường và có động cơ mạnh mẽ để giải quyết những nhu cầu này, thay vì tập trung vào “khách hàng bình thường”. “Người dùng chính” hay chính là khách hàng tiềm năng cao nhận thức được các vấn đề cụ thể của mình và đang tích cực hoặc khẩn trương tìm kiếm giải pháp. Họ thậm chí có thể đã phát triển một giải pháp và có thể cung cấp thông tin quý báu cho bạn. Khả năng cao là họ cũng sẽ sẵn lòng cung cấp các phản hồi chi tiết

cho bạn.

Cuối cùng hãy viết ra tên và thông tin liên quan về những người được quan sát. Bạn cũng có thể sử dụng nội dung này như một bản thông tin cần thu thập để làm kết quả sau quá trình quan sát.

- Họ là ai?
- Bạn có thể quan sát thấy loại hành vi nào của họ? Nói cách khác, họ thể hiện những mong muốn và nhu cầu nào?
- Chúng có những vai trò và mối quan hệ nào với nhau?
- Ai là người có ảnh hưởng đến họ?

Tùy vào nhu cầu và đặc điểm của sản phẩm bạn cần thiết kế, bạn có thể điều chỉnh các câu hỏi cho phù hợp.

## 2. Xác định những gì bạn sẽ quan sát và khi nào sẽ quan sát

Khi nói đến những gì bạn sẽ quan sát, bạn nên làm rõ hai nhóm câu hỏi:

- Khi tương tác với những người khác, người bạn quan sát làm gì và không làm gì?
- Đối tượng quan sát nói gì, nhìn thấy gì, nghe thấy gì và cảm thấy gì? Họ không nói, nhìn, nghe và cảm nhận thấy gì?

Các hoạt động bạn quan sát không nhất thiết phải là khi khách hàng đang tương tác với một sản phẩm hay nguyên mẫu (prototype) bạn thiết kế, mà có thể là tất cả các hoạt động hàng ngày hay hoạt động diễn ra trong bối cảnh đời sống đặc biệt của họ. Bạn có thể xem xét thói quen hàng ngày của một khách hàng tiềm năng cùng với các hoạt động giải trí, hoạt động ở nhà hay các hoạt động sau giờ làm của họ.

Khi quan sát, bạn không chỉ chú ý đến các hoạt động bề ngoài mà còn cả con người và tình huống mà họ đang phải đối diện. Tất cả phải được xem xét một cách tổng thể. Bạn có thể tham khảo các bước quan sát sau:

- 1. Mô tả xung quanh:** Đưa ra mô tả chi tiết về nơi mà đối tượng mục tiêu đang dành thời gian, trông chúng như thế nào, có chức năng gì?
- 2. Phân tích đối tượng:** Các đồ vật mà người dùng sử dụng trong các tình huống cụ thể là gì? Những đồ vật hoặc thiết bị nào được sử dụng một cách có ý thức hoặc vô thức hoặc không được sử dụng, thay đổi hoặc di chuyển?
- 3. Xác định tình huống:** người dùng đang ở tình huống/ bối cảnh nào? (cuộc họp, buổi trò chuyện, làm việc nhà) Bầu không khí của tình huống/ bối cảnh đó như thế nào? (trang trọng, thân mật, nghiêm túc, cởi mở)



**4. Hiểu được các hành động và sự tương tác:** Tóm tắt các hoạt động mà mọi người thực hiện, chú trọng vào các hành động cá nhân của đối tượng quan sát chính: Người dùng làm gì để đạt được gì? Những tương tác nào đang xảy ra giữa những người nào? Mọi người tương tác với nhau như thế nào? (nghiêm túc xa lạ hay thân mật cởi mở) Họ nói chuyện, quyết định, thương lượng hoặc làm việc cùng nhau như thế nào? Mỗi hành động thường xảy ra theo tiến trình hay bất ngờ?

**5. Nhận diện cảm xúc:** Viết ra cảm xúc của khách hàng trong các tình huống khác nhau. Không chỉ là lời nói mà cả cử chỉ, biểu cảm khuôn mặt. Người dùng có cảm xúc gì? Họ biểu hiện như thế nào?

**6. Xác định thời gian quan sát:** Khi nào bạn thực hiện quan sát và nó sẽ kéo dài bao lâu

### 3. Các hình thức quan sát người dùng

Có các hình thức quan sát khác nhau: **quan sát công khai, quan sát bí mật.** **Quan sát công khai** là khi người được quan sát biết rằng các hoạt động của họ đang được quan sát bởi bạn. Trong khi đó, **quan sát bí mật** là khi người được quan sát không biết rằng có người quan sát mình. Mặc dù quan sát bí mật có khả năng cao giúp bạn nắm bắt được các hành vi tự nhiên hơn nhưng nó thường phát sinh các vấn đề liên quan đến pháp lý. Vì vậy bạn cần cân nhắc lựa chọn hình thức phù hợp.

Quan sát còn được chia ra là quan sát hiện trường và quan sát dàn dựng. Quan sát hiện trường nghĩa là bạn quan sát hành vi của người dùng trong chính môi trường sống tự nhiên của họ. Quan sát dàn dựng là quan sát hành vi của người dùng trong phòng thí nghiệm hoặc một nơi khác do bạn sắp xếp. Trong môi trường tự nhiên, bạn có thể quan sát chân thực hành vi của người dùng. Trong khi đó, môi trường dàn dựng lại giúp bạn hầu như có thể tránh được các tác động bên ngoài có thể dẫn đến sai sót trong việc thu thập và đánh giá thông tin và có thể sử dụng thêm các máy móc, kỹ thuật mà nếu quan sát ở ngoài sẽ không có được.

Hãy quan sát nhiều nhất có thể và tìm cách ghi/quay hình lại (nếu được cho phép) chính xác những gì bạn nhìn thấy, nghe thấy. Diễn giải đúng là bước đầu tiên để bạn hiểu đúng về người dùng của mình.

### Điền dã và trải nghiệm

Giai đoạn Đồng cảm trong quy trình tư duy thiết kế tập trung việc lắng nghe tiếng nói và thấu hiểu cuộc sống của những người mà bạn đang thiết kế giải pháp. Con đường tốt nhất để có được hiểu biết sâu sắc đó là nói chuyện trực tiếp với họ, cùng họ sống, làm việc và trải nghiệm giống như họ. Khác với phỏng vấn - bạn đặt ra câu hỏi nhưng không trực tiếp tham gia vào quá trình hoạt động của người dùng, điền dã đặt bạn vào môi trường thực tế của người dùng, nghe những gì họ nói, nhìn những gì họ nhìn, làm những



điều họ làm để hiểu thói quen, cách nghĩ, tập quán của họ.

Hãy cùng tìm hiểu về điền dã với câu chuyện sau đây của IDEO một công ty về thiết kế về đổi mới sáng tạo nổi tiếng thế giới.

IDEO nhận thấy<sup>2</sup> rằng cách tốt nhất để thực sự xây dựng sự đồng cảm với người dùng là thực hiện điền dã, đắm mình trong thế giới của họ. Vì vậy, khi MoneyThink - một tổ chức phi lợi nhuận ở Chicago muốn họ giúp đỡ để thiết kế một ứng dụng di động giúp xây dựng thói quen tài chính tốt cho sinh viên ở vùng này, thì các nhà thiết kế đã ngay lập tức gói hành lí và lên đường đi đến nơi ở của các sinh viên đó. Các thành viên trong nhóm điền dã chuẩn bị cho chuyến đi dựa trên một danh sách những điều cần lưu ý, bao gồm:

- Bảng hỏi
- Thông tin liên lạc đầy đủ của thành viên trong nhóm và đối tượng nghiên cứu
- Chỉ dẫn cụ thể đến địa điểm
- Sổ, giấy, bút, giấy note,...
- Máy ảnh, điện thoại, đèn ... (bộ dự trữ pin nếu cần)
- Quà cho đối tượng nghiên cứu (nếu có)

Quá trình hòa mình vào cuộc sống của người dùng bắt đầu bằng việc nhóm thiết kế tham dự như một sinh viên trong các lớp học tài chính mà MoneyThink tổ chức tại một số trường học ở Chicago. Sau đó họ nói chuyện với sinh viên này về tài chính cá nhân như những người bạn. Công cụ nào họ thường sử dụng để quản lý tiền và họ thường có tiền và tiêu tiền khi nào?

Chưa dừng lại ở đó, nhóm thiết kế đã đi thăm các khu dân cư nơi có nhiều sinh viên sinh sống. Họ đến các cửa hàng thanh toán mặt và cửa hàng điện thoại di động trả trước để tìm hiểu các dịch vụ tài chính được cung cấp ở đây hoạt động như thế nào. Và có lẽ điều quan trọng nhất khi muốn xây dựng một ứng dụng giúp quản lý tài chính cho các sinh viên là nhóm thiết kế cần đắm mình trong các ứng dụng xã hội mà sinh viên đang sử dụng nhiều nhất.

Nhà thiết kế Rafael Smith cho biết: "Tôi chưa từng sử dụng Instagram cho đến khi tham gia dự án này," một ví dụ hoàn hảo về cách các nhà thiết kế lấy con người làm trung tâm, gặp gỡ và sống cuộc sống của người dùng. Nhóm nghiên cứu nhanh chóng chuyển sang Kik, Snapchat và cả những ứng dụng khác để nắm bắt đầy đủ cách những thanh thiếu niên này sử dụng điện thoại của mình. Điều này giúp họ có thêm thông tin để tạo mẫu thiết kế.

Bằng cách "trở thành cái bóng" của các sinh viên, nhóm thiết kế đã có rất nhiều hiểu biết

2 Nguồn: DesignKit.org

quan trọng về nhóm đối tượng này. Họ nhận thấy rằng tiền đối với những thanh thiếu niên này mang tính xã hội cao, chẳng hạn như họ nhận được tiền vào ngày sinh nhật và sẽ tiêu tiền cùng với bạn bè mình rất nhiều. Bên cạnh đó, nếu tích hợp được những tính năng xã hội như của Snapchat hay Instagram vào ứng dụng quản lý tài chính thì sẽ phù hợp hơn đối với thói quen của những sinh viên này.

Sau khi kết thúc điền dã nhóm thiết kế trao đổi số điện thoại với các sinh viên và đề nghị chụp chung một bức ảnh với họ. Bạn cũng có thể nhờ người dùng của mình giới thiệu thêm những người khác và chụp lại một số bức ảnh về khung cảnh cuộc sống của họ.

Bạn nên thu thập thông tin sau quá trình điền dã sớm nhất có thể để đảm bảo các thông tin được lưu trữ đầy đủ nhất và bản thân bạn vẫn còn nhiều cảm xúc với trải nghiệm vừa rồi.

Tóm lại, với điền dã, bạn càng hóa thân vào người dùng tốt bao nhiêu, bạn càng hiểu rõ họ bấy nhiêu, như cách mà các nhà thiết kế của IDEO đã làm, học như những sinh viên, trò chuyện như những người bạn, đến các tiệm tạp hóa, sử dụng các ứng dụng mà sinh viên dùng, ... Nếu không có quá trình này, nhóm thiết kế đã không thể tìm ra những thông tin quý báu cho quá trình thiết kế sản phẩm của mình.

## Case Study: Airbnb từ một startup thất bại trở thành kì lân tỷ đô<sup>3</sup>

Thông tin về Airbnb:

- Là một nền tảng kết nối người cần thuê nhà, thuê phòng nghỉ với những người có phòng cho thuê trên khắp thế giới thông qua ứng dụng di động.
- Thành lập vào tháng 08 năm 2008 bởi 3 nhà sáng lập Brian Chesky, Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk tại California, Mỹ.
- Được đầu tư ươm mầm bởi quỹ đầu tư YCombinator.
- Doanh thu vào năm 2020 đạt khoảng 3,4 tỷ đô la.

Năm 2009, Airbnb gần như phá sản. Cũng giống hầu hết các công ty startup khác, họ ra mắt nhưng không ai thực sự để ý đến họ. Doanh thu của họ chỉ dừng ở mức 200 đô la mỗi tuần. Họ không thể kêu gọi thêm được vốn đầu tư và các nhà sáng lập thì đã phải xài đến thẻ tín dụng của mình.

Một buổi chiều nọ, cả nhóm cùng nhau nghiên cứu và thảo luận với Paul Graham (đồng sáng lập quỹ đầu tư Y Combinator) về điều gì chưa ổn, điều gì khiến việc kinh doanh

3 Tóm tắt từ <https://review.firstround.com/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business>

không thể phát triển được. Họ phân tích và phát hiện ra sự tương đồng của 40 mẫu tin đăng của người dùng, tất cả chúng đều có ảnh xấu tệ. Những bức ảnh được chụp bằng điện thoại hoặc lấy từ internet. Thật không có gì đáng ngạc nhiên khi khách hàng không sẵn sàng trả tiền để đặt phòng khi nhìn thấy những bức ảnh đó.

Ngược lại với thói quen của các startup công nghệ - cố gắng tìm kiếm một giải pháp có thể mở rộng được bằng công nghệ, ba nhà sáng lập của Airbnb đã ngay lập tức cùng nhau bắt chuyến bay đến New York để trực tiếp hỗ trợ người dùng. Họ thuê máy ảnh, đến tận nơi và giúp người dùng chụp ảnh căn hộ của họ. Một tuần sau đó, doanh thu của Airbnb tăng lên 400 đô la, gấp đôi so với tuần trước đó và là mức kỷ lục của 8 tháng gần nhất. Đây cũng chính là bước ngoặt quan trọng trong cách mà Airbnb phát triển sản phẩm.

Những nhà sáng lập của Airbnb tin rằng, để có thể thiết kế ra những sản phẩm tốt thì những nhà thiết kế cần trở thành “bệnh nhân” (*Designers Need to ‘Become the Patient’ to Build Better Products*). Tất cả nhân viên mới của họ đều được cảm nhận triết lý này thông qua việc trải nghiệm một chuyến du lịch ngay trong tuần làm việc đầu tiên. Nhiệm vụ của họ là ghi lại mọi trải nghiệm của mình và trả lời một số những câu hỏi có sẵn. Sau đó họ sẽ chia sẻ lại với toàn bộ công ty về những trải nghiệm đó của mình.

Cho đến nay, Airbnb đã coi việc đồng cảm với người dùng là một kim chỉ nam trong mọi quyết định của mình, họ coi nó là một văn hoá cốt lõi và đưa nó trở thành một hoạt động chính yếu trong quá trình phát triển sản phẩm.

## Tóm tắt chương

- **Đồng cảm** là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác, hiểu cuộc sống của họ và bắt đầu giải quyết vấn đề từ chính quan điểm của họ.
- **Dân tộc kí** là phương pháp quan sát và/hoặc tương tác với nhóm người mình quan tâm trong môi trường sống hàng ngày của họ. Mục đích là để giúp ta đồng cảm với cuộc sống và trải nghiệm của họ. Từ đó hiểu được nhu cầu, nỗi đau, hành vi của họ để thiết kế giải pháp tốt hơn và phù hợp hơn với họ.
- **Khung chân dung khách hàng** (customer persona) bao gồm 4 phần chính: Phần một: Khách hàng là ai và các thông tin cá nhân; Phần hai: Những nỗi đau/ sự khó chịu của khách hàng; Phần ba: Các hành động của khách hàng có thể quan sát thấy; Phần bốn: Mục tiêu của khách hàng.
- **Bản đồ thấu cảm** (empathy map) tập hợp những thông tin về một người dùng cụ thể. Nó bao gồm 4 góc phần tư: **Nói:** Những gì người dùng nói, **Nghĩ:** Những gì người dùng nghĩ, **Làm:** Những gì người dùng làm, **Cảm thấy:** Những gì người dùng cảm thấy.
- Có các phương pháp **phỏng vấn** khác nhau, bao gồm: phỏng vấn nhóm, phỏng vấn cá nhân, phỏng vấn chuyên gia.
- Khi thực hiện **quan sát** người dùng bạn cần xác định rõ đối tượng quan sát là ai? quan sát ở đâu và khi nào? Có các hình thức quan sát khác nhau: **quan sát công khai, quan sát bí mật.**
- **Điền dã** là quá trình bạn khiến mình “trở thành cái bóng của người dùng”, đặt bạn vào môi trường thực tế của người dùng, nghe những gì họ nói, nhìn những gì họ nhìn, làm những điều họ làm để hiểu thói quen, cách nghĩ, tập quán của họ.

## CHƯƠNG 3: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

### Trong chương này:

- Thu thập và đánh giá thông tin
- Bản đồ phân nhóm
- Bản đồ hành trình
- Định nghĩa vấn đề
- Phát triển một quan điểm

\*\*\*

Sau quá trình đồng cảm bạn sẽ có rất nhiều thông tin, hình ảnh về người dùng của mình, bây giờ là lúc bạn tổng hợp và phân tích chúng. Làm việc nhóm là một phần quan trọng trong tư duy thiết kế, vì vậy phần này cả nhóm của bạn sẽ làm việc cùng nhau để đảm bảo không bỏ lỡ bất kì thông tin quan trọng nào. Bài học này sẽ hướng dẫn bạn thực hiện một phiên thu thập và đánh giá thông tin.

### Thu thập và đánh giá thông tin

Đội ngũ thiết kế của IDEO đã hợp tác với Eram Scientific<sup>1</sup>, một nhà sản xuất toilet điện ở Ấn Độ trong việc giúp trải nghiệm sử dụng toilet điện dễ dàng, thân thiện với người dùng và an toàn hơn. Toilet điện của Eram có tính năng tự động làm sạch, hoạt động sau khi người dùng thả tiền xu vào máy và được thiết kế để thu lại dữ liệu về việc sử dụng nó.

Nhóm thiết kế tập trung vào thị trường mục tiêu của Eram ở các khu vực thành thị ở miền nam Ấn Độ và bắt đầu nghiên cứu thực địa ở Bangalore và Trivandrum. Nhóm đã thực hiện hơn 100 cuộc phỏng vấn, từ những người ít sử dụng nhà vệ sinh công cộng đến những người sử dụng thường xuyên. Ngoài ra, nhóm cũng tiến hành nghiên cứu đối với nhân viên của Eram, nhân viên dọn dẹp, và thậm chí cả các quan chức chính phủ.

Dưới đây quy trình mà nhóm thiết kế của IDEO đã thực hiện để làm một workshop thu thập thông tin.

<sup>1</sup> Theo [DesignKit.org](https://www.designkit.org)

## Bước 1: Chuẩn bị

Nhóm thiết kế chuẩn bị đồ dùng bao gồm bút dạ, giấy dán (sticky note), bảng, giấy trắng, giấy A0, băng dính.

Người tham gia trong phiên thu thập và đánh giá thông tin là toàn bộ thành viên nhóm thiết kế.

## Bước 2: Huy động thông tin từ tất cả thành viên

Cả nhóm thiết kế của tập hợp lại với nhau. Trên bảng trắng sẽ vẽ cột đầu tiên “Ấn tượng về người dùng”. Câu hỏi đặt ra ở đây là: Bạn đã gặp ai? Bạn nghe/nhin thấy gì từ họ? Ấn tượng của bạn khi tiếp cận với họ là gì? Mỗi cá nhân sẽ có 5-10 phút viết ra giấy note tất cả những gì đã nghe, nhìn, cảm nhận thấy về người dùng mà mình đã tiếp cận. Sau đó, từng người sẽ chia sẻ nội dung trong giấy note của mình và dán lên bảng/ tường trắng. Những người khác sẽ theo dõi và có thể đặt câu hỏi làm rõ. Khi dán các tờ giấy note, nhóm có thể nhóm các thông tin cùng trường hoặc tương tự nhau thành một nhóm.

Ví dụ, một số thành viên viết trong note của mình:

- Phụ nữ lựa chọn nhà vệ sinh chỉ dành riêng cho nữ nhiều hơn là nhà vệ sinh được dùng cho cả nam và nữ
- Hầu hết mọi người quan tâm đến những chức năng cơ bản thay vì các công nghệ phức tạp

## Bước 3: Chia sẻ những câu chuyện mang cảm hứng mạnh mẽ

Nếu như bước một giúp tâm trí bạn “khởi động” nhớ lại những mảng thông tin ngắn gọn về người dùng, thì với bước hai - chia sẻ những câu chuyện mang cảm hứng mạnh mẽ là khi bạn hình dung lại và chia sẻ một trải nghiệm đặc biệt, một điểm chạm mà bạn rất ấn tượng trong quá trình tiếp xúc với người dùng. Câu chuyện này có thể không giúp tạo ra một giải pháp tối ưu, nhưng nó sẽ cộng hưởng cùng các câu chuyện từ các thành viên khác, tạo thành một ý thức tập thể, một nhận thức chung về công việc mà nhóm đang làm.

### Các bước cụ thể sau:

- Vẽ cột thứ hai trên bảng trắng để thu thập thông tin từ các câu chuyện.
- Lần lượt từng người sẽ chia sẻ câu chuyện mang cảm hứng mạnh mẽ của mình. Cố gắng mô tả câu chuyện vừa cụ thể (những gì thực tế xảy ra), vừa mang tính mô tả rõ ràng. Bạn có thể sử dụng bộ câu hỏi dạng 5W1H người đó là ai, điều gì đã xảy ra, khi nào, ở đâu, tại sao/ điều gì thúc đẩy nó xảy ra, và người dùng đã phản ứng như thế nào, bạn cảm thấy như thế nào.

- Trong khi đồng đội của mình chia sẻ câu chuyện, các thành viên khác hãy quan sát, cảm nhận, ý tưởng nảy lên của mình lên giấy note. Viết ngắn gọn, dễ hiểu và rõ ràng để mọi người có thể đọc được.
- Dính giấy dán lên tường/bảng trắng cạnh câu chuyện tương ứng.
- Sau đó, cả nhóm cùng đọc tất cả các thông tin trên bảng/tường

Một thành viên trong nhóm thiết kế chia sẻ câu chuyện khi anh quan sát là lắng nghe một nhóm người nói chuyện với nhau về nhà vệ sinh công cộng mới được xây dựng và sử dụng toilet điện. Bất ngờ là, trong câu chuyện của họ hầu như không nhắc đến các tính năng nổi bật của loại toilet mới so với các toilet thông thường. Thay vào đó, họ nhắc nhiều đến sự sạch sẽ trong nhà vệ sinh mới và thể hiện sự hài lòng của mình vì điều đó.

Khi thành viên này chia sẻ, những người khác cũng ghi lại suy nghĩ, điều mới mẻ hiện ra trong đầu mình lên miếng giấy dán và dán vào cạnh câu chuyện đó trên bảng:

- Sạch sẽ được coi là định nghĩa chất lượng của nhà vệ sinh
- Điều quan trọng nhất với nhà vệ sinh là sự sạch sẽ

#### Bước 4: Tìm ra các vấn đề chính

Sau khi huy động tất cả thông tin, lắng nghe những câu chuyện mang cảm hứng mạnh mẽ, bạn vẽ cột thứ ba “các chủ đề chính”. Câu hỏi được đặt ra ở đây là:

- Có kiểu mẫu (patterns) nào nổi lên không? Đó là gì?
- Thông tin/ chi tiết thuyết phục nào mà bạn đã nghe đi nghe lại?
- Vấn đề nhất quán nào những người dùng đang phải đối mặt?
- Điều gì bạn cảm thấy quan trọng?
- Điều gì làm bạn ngạc nhiên?

Để làm được điều này hãy tập hợp nhóm của bạn xung quanh bảng/tường với đầy những giấy dán của các phiên trước đó. Chuyển các câu trích dẫn, câu chuyện hoặc ý tưởng hấp dẫn, phổ biến và truyền cảm hứng nhất sang một bảng mới và sắp xếp chúng thành các nhóm/danh mục.

Trong trường hợp của IDEO:

- Tờ giấy dán viết “**phụ nữ ưu tiên sử dụng những nhà vệ sinh đặt ở nơi kín đáo**” và “**phụ nữ lựa chọn nhà vệ sinh chỉ dành riêng cho nữ nhiều hơn là nhà vệ sinh được dùng cho cả nam và nữ**” được nhóm chung vào mục “**trải nghiệm của phụ nữ**”
- Tờ giấy dán “**Không được bảo dưỡng thích hợp, nhà vệ sinh nhanh chóng bị bẩn**” hay



**"Sự sạch sẽ được định nghĩa là chất lượng của nhà vệ sinh"** được nhóm chung vào mục “Tính sạch sẽ”

- Tờ giấy dán “những người sống hay làm việc gần nhà vệ sinh công cộng đóng vai trò lớn trong việc chỉ dẫn cho những người khác biết nhà vệ sinh công cộng ở đâu” hay “Hầu hết mọi người quan tâm đến những chức năng cơ bản thay vì các công nghệ phức tạp” được nhóm chung vào mục “Mức độ sử dụng, tiếp cận”

Sau khi sắp xếp và thảo luận, nhóm thiết kế thấy có ba chủ đề chính nổi lên: Trải nghiệm của phụ nữ, Tính sạch sẽ và Mức độ sử dụng, tiếp cận.

Sau khi tìm ra các chủ đề chính, với các thông tin (insights) đi kèm, nhóm thiết kế thấy rõ hơn những điểm nổi bật trong trải nghiệm của người dùng với nhà vệ sinh có toilet điện tử Eram. Toàn bộ quá trình hội tụ này giúp đưa ra phạm vi vấn đề. Từ đó, nhóm thiết kế sẽ tiếp tục đưa ra tuyên bố vấn đề - nền tảng cho việc tìm kiếm các giải pháp sáng tạo.

Phiên thu thập và đánh giá thông tin sau khi tương tác với người dùng nên được thực hiện càng sớm càng tốt, nay sau khi bạn thực hiện quan sát, phỏng vấn hay điền dã. Lúc đó các thông tin còn đủ mới và bạn còn nhiều cảm xúc, sự gợi nhớ về trải nghiệm với người dùng.

Chúc bạn sẽ thực hiện phiên thu thập và đánh giá thông tin một cách hiệu quả.

Workshop xử lý thông tin như ví dụ trên có thể là một quy trình mẫu cho nhóm của bạn tham khảo. Nhưng không nhất thiết phải bê nguyên xi. Mục đích cuối cùng của việc thu thập và tổ chức lại thông tin là có đủ thông tin đa dạng để nhìn ra được thông tin ẩn sâu và các vấn đề quan trọng cần giải quyết. Dưới đây là hai kĩ thuật có thể hỗ trợ thêm cho quá trình phân tích thông tin của nhóm thiết kế.

## Affinity Mapping



Hình 3.1 : Ví dụ về dữ liệu đã được phân nhóm sử dụng affinity mapping

Affinity mapping là một kĩ thuật tư duy thiết kế đơn giản để xử lí thông tin sau khi đã có

được nhiều thông tin dạng thô. Bản chất của nó là việc phân loại thông tin thành các nhóm có ý nghĩa hơn. Chẳng hạn, sau khi thu thập được rất nhiều thông tin và viết ra hàng trăm giấy dán khắp mặt tường về các ý tưởng cải thiện trải nghiệm người đi làm, thì nhóm có thể tổ chức lại thông tin bằng cách gộp chúng lại dưới dạng các nhóm như: **Trải nghiệm tuyển dụng, Trải nghiệm Hội nhập, Trải nghiệm nơi làm việc, Trải nghiệm về công việc, trải nghiệm đào tạo và phát triển.** Từ đó các thông tin được tập trung hơn, và thông qua trao đổi cụ thể trên từng nhóm dữ liệu, nhóm thiết kế có thể nhận ra được các thông tin và vấn đề quan trọng.

Các bước thực hiện affinity mapping có thể tóm tắt lại đơn giản gồm:

1. Lựa chọn các nhóm thông tin
2. Lần lượt đưa các thông tin về từng nhóm
3. Mỗi khi tập trung đưa thông tin về từng nhóm thì thuyết trình nhanh tại sao nó nằm ở đó mà không phải ở nhóm khác
4. Lọc bỏ các thông tin bị trùng, hoặc viết lại các thông tin gần nhau cho đơn giản và dễ hiểu hơn
5. Sau cùng, thảo luận về các thông tin quan trọng nhất cần lưu ý

Kĩ thuật này có thể được dùng trong nhiều giai đoạn khác nhau của quy trình tư duy thiết kế (nhất là giai đoạn xử lý thông tin sau quá trình đồng cảm, và sau khi khởi phát ý tưởng). Nó là gạch nối giữa giai đoạn tư duy phân kí (để có nhiều lựa chọn), và tư duy hội tụ (để đưa ra quyết định chọn lựa một số ít thông tin hay vấn đề quan trọng nhất).

## Journey Mapping (Bản đồ hành trình)

Một công cụ trực quan rất hữu ích cho việc nắm bắt vấn đề và thiết kế trải nghiệm người dùng có tên gọi là bản đồ hành trình (journey map). Có thể có nhiều biến thể của bản đồ này, như bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng (customer journey map), bản đồ trải nghiệm nhân sự (employee experience map), bản đồ câu chuyện người dùng (user story map), v.v. Nhưng điểm chung của các loại bản đồ hành trình này là nó thể hiện một diễn biến về trạng thái của một đối tượng người dùng để hướng đến một mục tiêu nhất định.

Chẳng hạn, một bản đồ về trải nghiệm khách hàng theo trình tự một phễu marketing thể thiếp diễn tả được lộ trình mà khách hàng đi qua phễu và các tương tác của đội ngũ marketing đối với khách hàng. Khách hàng sẽ trải qua các trạng thái khi tương tác với thương hiệu: từ Nhận biết, Phân tích, Mua hàng, Giao dịch, đến trạng thái Trung thành sau mua sắm và sử dụng sản phẩm.



QUÁ TRÌNH	AWARENESS	ACQUISITION	SERVICE	LOYALTY
ĐIỂM CHẠM				
SUY NGHĨ CỦA KHÁCH HÀNG				
TRẢI NGHIỆM CHUNG CỦA KHÁCH HÀNG				
VẤN ĐỀ				
Ý TƯỞNG CÀI TIẾN				

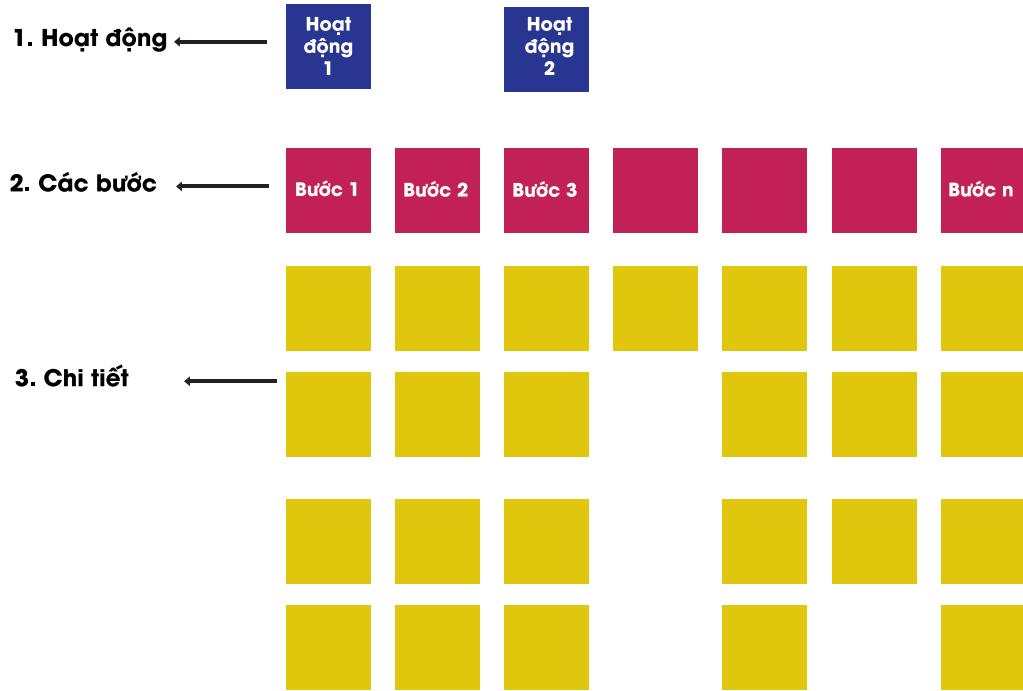
Hình 3.2: Hành trình của khách hàng

Trong một dự án cải thiện trải nghiệm khách hàng, bằng cách đưa các thông tin lên bản đồ hành trình, đội thiết kế có thể có cái nhìn tổng thể về toàn bộ nghiệp vụ, các tác nhân tác động lên trải nghiệm khách hàng, chỗ nào hiệu quả chỗ nào không, chỗ nào cần cải tiến, chỗ nào có thể tạo ra sự đột phá.

Tương tự như vậy, một nhóm bán hàng B2B có thể sử dụng một hành trình theo mô hình SaaS (như trong hình - chế lại để đảm bảo bản quyền) để trực quan hóa thông tin, phục vụ cho việc phân tích, nhận biết vấn đề và cơ hội cải tiến.



Hình 3.3: Lộ trình trải nghiệm trong mua hàng B2B



Hình 3.4: User story map: Một công cụ để thể hiện trải nghiệm người dùng trên một phần mềm, là một công cụ lập kế hoạch hữu hiệu trong các nhóm làm phần mềm linh hoạt

Tình trạng nhân viên	Tuyển dụng	Hội nhập		Phát triển	Giữ	Nghỉ
Điểm chạm						
Quy trình						
Cảm nhận						
Vấn đề						
Ý tưởng cải tiến						

Hình 3.5: Lộ trình Trải nghiệm Nhân sự

Bản đồ trải nghiệm nhân viên trực quan hóa quá trình làm việc, trải nghiệm, mục tiêu, và các tương tác quan trọng quản trị nhân sự.

Mặc dù muôn hình vạn trạng, nhưng đặc điểm chung của các loại bản đồ này là có:

- **Tác nhân** (hay đối tượng): người dùng, khách hàng, nhân viên...



- Bối cảnh và **kì vọng** (*hay mục tiêu của người dùng và người cung cấp sản phẩm/dịch vụ*)
- Các **giai đoạn** của hành trình: gồm một loạt các điểm mốc chốt, thường là theo một quy trình nghiệp vụ từ đầu đến cuối của lĩnh vực tương ứng.
- **Hành động, suy nghĩ, cảm xúc của các tác nhân** trong từng giai đoạn đó, diễn ra trong sự tương tác.
- **Cơ hội cải tiến, hay vấn đề**. Chính là các thông tin mà chúng ta cần để thúc đẩy quá trình thiết kế tiếp theo.

Vận dụng các bản đồ hành trình khéo léo và phù hợp, nhóm có thể có cơ hội nhận ra nhiều cơ hội cải tiến, nhiều vấn đề hay để giải quyết.

## Xác định vấn đề và phát triển một quan điểm

Sau khi xác định được phạm vi vấn đề từ chủ đề chính với các thông tin ẩn sâu (insights), nhóm thiết kế sẽ tiến hành xác định một **quan điểm (PoV - A Point of View)** hay chính là **tuyên bố vấn đề (problem statement)**. Quan điểm (PoV) là một phát biểu chỉ ra chính xác thách thức cần được giải quyết trong giai đoạn tạo lập ý tưởng của tư duy thiết kế. Quan điểm (PoV) không chứa bất kì giải pháp cụ thể nào, hay bất cứ dấu hiệu hướng dẫn đáp ứng nhu cầu người dùng nào. Thay vào đó, nó cung cấp phạm vi vấn đề để nhóm thiết kế suy nghĩ về các giải pháp, vượt ra khỏi tình trạng hiện tại.

Trong giai đoạn phát triển quan điểm (POV) chúng ta tập trung vào:

- **Nhận diện các nhu cầu của người dùng**
- Nhìn thấy những cơ hội ở nơi người khác nhìn thấy vấn đề
- Hiểu được nhu cầu của người dùng ở các cấp độ
- Cung cấp các giả định và giả thuyết rõ ràng
- Củng cố thông tin và giải thích thông tin
- Phát hiện và nhấn mạnh các thông tin ẩn sâu (insights)
- Tạo ra điểm bắt đầu cho giai đoạn tạo lập ý tưởng

Một quan điểm bao gồm ba loại thông tin chính: **người dùng, nhu cầu** của họ và **thông tin ẩn sâu** (insights) mà bạn tìm được về họ.

Ví dụ:

Người dùng là: Người trưởng thành sống ở thành phố



Nhu cầu là: Sử dụng ô tô từ 1 đến 4 lần mỗi tuần, mỗi lần từ 10-60 phút

Thông tin ẩn sâu là: Người dùng không muốn tự sở hữu một chiếc ô tô vì nó quá đắt so với nhu cầu của họ. Họ muốn sử dụng xe chung với những người có nhu cầu giống mình, tuy nhiên, chưa tìm được giải pháp nào dễ dàng và phù hợp. Người dùng quan tâm đến việc sống xanh và không cần phải sở hữu nhiều hơn những gì mình cần.

Sau khi xác định được **người dùng, nhu cầu, thông tin ẩn sâu**. Bạn có thể phát **biểu tuyên bố vấn đề** dưới mẫu câu:

**[Người dùng]** ... cần **[nhu cầu]** ... bởi vì **[thông tin ẩn sâu]...**

Ví dụ: **Một người trưởng thành sống ở thành phố cần đi xe chung 1-4 lần mỗi tuần trong 10-60 phút** bởi vì **việc đi xe chung với nhiều người sẽ rẻ hơn, thân thiện với môi trường hơn, đồng thời nó cũng cần dễ dàng cho mọi người khi sử dụng.**

Một quan điểm tốt sẽ có những đặc điểm sau đây:

- Tạo ra một sự tập trung nhất định, không quá rộng, không quá hẹp
- Truyền cảm hứng cho nhóm thiết kế giải pháp
- Định hướng nỗ lực sáng tạo của nhóm
- Chỉ ra được các tiêu chí để đánh giá một ý tưởng cạnh tranh
- **Hấp dẫn và thu hút sự chú ý của mọi người**
- Mang tính hành động cao

**Câu hỏi “Làm sao ta có thể...?”**

Sau khi đã phát triển được quan điểm, bạn có thể đặt câu hỏi để thúc đẩy quá trình tìm kiếm các ý tưởng sáng tạo, mới mẻ.

Câu hỏi này thường được cấu trúc dưới dạng: Làm thế nào chúng ta có thể...? (How might we...?)

Trong đó:

- “How” - Làm thế nào - thể hiện rằng thách thức này chúng ta chưa có câu trả lời, câu hỏi mở giúp chúng ta đặt sang một bên những suy nghĩ cũ kĩ, để suy nghĩ cởi mở, khám phá những giải pháp chưa từng có



- “Might” - Có thể - thể hiện rằng điều chúng ta nghĩ ra chỉ là một trong rất nhiều khả năng, hãy khám phá nhiều giải pháp khả thi, đừng hài lòng ngay với ý tưởng đầu tiên
- “We” - Chúng ta - thể hiện sự nỗ lực hợp tác, ý tưởng được đưa ra từ trí tuệ của cả tập thể

Ví dụ, bạn phát triển quan điểm (PoV) là:

“Các em gái tuổi vị thành niên cần các thức ăn bổ dưỡng bởi vì các em cần được phát triển và lớn lên một cách khỏe mạnh”

Từ quan điểm này, các câu hỏi có thể được đặt ra để thúc đẩy việc tìm ra các ý tưởng là:

- Làm thế nào chúng ta có thể khiến việc ăn uống lành mạnh trở nên hấp dẫn với các em gái tuổi vị thành niên?
- Làm thế nào chúng ta có thể truyền cảm hứng ăn uống lành mạnh cho các em gái tuổi vị thành niên?
- Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra những bữa ăn lành mạnh mà các em gái tuổi vị thành niên yêu thích?
- Làm thế nào chúng ta có thể khiến thức ăn bổ dưỡng có giá cả phải chăng hơn?

Những câu hỏi này mang những sắc thái riêng, với cách tiếp cận vấn đề khác nhau, từ đó khơi gợi trí tưởng tượng cho các nhà thiết kế.

Việc đặt câu hỏi “Làm thế nào chúng ta có thể...?” tạo ra cho chúng ta cơ hội trả lời bằng nhiều cách khác nhau, và định hình tư duy đổi mới sáng tạo.

Một quan điểm PoV có thể giúp chúng ta đặt ra từ 5-10 câu hỏi “làm thế nào chúng ta có thể...?”. Nhóm của bạn thậm chí có thể tổ chức một phiên động não để tìm ra nhiều nhất các câu hỏi có thể, trước khi bắt đầu phiên tìm kiếm ý tưởng.

Một ví dụ rất truyền cảm hứng về việc đặt câu hỏi “Làm thế nào chúng ta có thể...?” trong tư duy thiết kế đó là câu chuyện thiết kế chiếc túi ngủ ủ ấm của các sinh viên sau đại học Stanford. Thiết kế này nhằm giải quyết vấn đề hạ nhiệt ở trẻ sơ sinh, nguyên nhân khiến hàng nghìn trẻ sơ sinh ở các nước đang phát triển bị thiệt mạng mỗi năm.

Đối mặt với tình trạng lồng ủ ấm trong bệnh viện quá đắt cũng như không thể tiếp cận được đối với những người dân sống ở vùng nông thôn, một nhóm sinh viên đã thực hiện nghiên cứu Đồng cảm, và đặt ra câu hỏi: “Làm thế nào chúng ta có thể thiết kế một thiết bị ủ ấm giúp cho các bậc cha mẹ ở các vùng nông thôn dành được cơ hội sống sót cho đứa con đang nguy kịch của mình?”

Câu hỏi này đã truyền cảm hứng cho các sinh viên thiết kế ra một chiếc túi ngủ cung cấp đủ hơi ấm cho các trẻ sinh non ở các làng quê nông thôn với chi phí chỉ bằng một phần



nhỏ chi phí của lồng ấp truyền thống trong bệnh viện.

Việc định hình và mở ra quan điểm bằng các cách khác nhau có thể giúp chúng ta giải phóng bản thân và tự do mơ mộng, tưởng tượng. Vì vậy, bạn cũng có thể đặt các câu hỏi như:

- Bằng cách nào chúng ta có thể...?
- Điều gì ngăn cản chúng ta khỏi...?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu...?
- Điều gì cần thay đổi để chúng ta...?

Hi vọng với bài học này bạn có thể phát triển quan điểm một cách rõ ràng và biết cách đặt ra những câu hỏi hấp dẫn, kích thích được quá trình tìm kiếm các ý tưởng sáng tạo.

## Tóm tắt chương

- Thông tin cần được thu thập, phân loại, và phân tích để có thể nhận biết được các vấn đề quan trọng cần giải quyết.
- Nhóm thiết kế có thể sử dụng kĩ thuật thảo luận nhóm, hoặc kĩ thuật affinity mapping, hoặc journey mapping để dễ dàng phân loại và xử lý thông tin.
- Đặt các câu hỏi như “làm sao chúng ta có thể...?”, “điều gì cần thay đổi để chúng ta...?” để nhận biết các vấn đề và phát triển các quan điểm cho nhóm thiết kế.
- Từ các thông tin ẩn sâu được phân tích, nhóm thiết kế đưa ra một tuyên bố vấn đề, hay một quan điểm (POV) để mô tả tường minh vấn đề cần được giải quyết. Tuyên bố được viết theo định dạng [**Người dùng**] ... cần [**nhu cầu**] ... bởi vì [**thông tin ẩn sâu**]...

## CHƯƠNG 4: TẠO LẬP Ý TƯỞNG

### Trong chương này:

- Bản đồ tư duy
- Bão não (Brainstorming)
- SCAMPER
- Lựa chọn ý tưởng

\*\*\*

Để tạo lập các ý tưởng, chúng ta cần sử dụng đến các kĩ thuật sáng tạo. Kĩ thuật sáng tạo có thể được chia thành phương pháp trực quan-sáng tạo và phương pháp hệ thống-phân tích.

- Phương pháp trực quan-sáng tạo kích thích các ý tưởng, liên tưởng một cách tự phát, và tự do. Nó thường phù hợp với những vấn đề khó giải quyết hay còn chưa rõ ràng.
- Phương pháp hệ thống-phân tích kích thích các suy nghĩ, ý tưởng trong một hệ thống, cấu trúc rõ ràng, thường phù hợp với những vấn đề có tính chất tương tự như vậy.

Các kĩ thuật sáng tạo khác nhau sẽ phù hợp với các loại vấn đề và các nhóm khác nhau.

Sáng tạo mang tính cá nhân hóa cao là bởi vì mỗi người đều có kinh nghiệm, thói quen, sở thích, điểm mạnh và điểm yếu của riêng mình. Đây là lý do tại sao bạn nên thử nghiệm các kĩ thuật khác nhau để thúc đẩy sự sáng tạo trong nhóm. Tránh sử dụng các phương pháp giống nhau trong tất cả các phiên tạo lập ý tưởng. Lý tưởng nhất là bạn kết hợp các kĩ thuật khác nhau để tạo ra những kích thích mới cho việc hình thành ý tưởng.

Chương này sẽ đề cập đến một số kĩ thuật sáng tạo phổ biến và dễ thực hiện giúp bạn có thể nhanh chóng bắt tay vào tạo lập ý tưởng.

## Dùng bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy là một phương pháp mang tính hệ thống-phân tích, nó biểu diễn sự liên kết của các khía cạnh khác nhau trong một vấn đề chính.

Sau khi một tuyên bố vấn đề (POV) được đưa ra, nhóm thiết kế có thể dùng bản đồ tư duy để tìm kiếm các giải pháp cho vấn đề này.

Hãy cùng xem xét ví dụ sử dụng tư duy thiết kế trong việc thiết kế đổi mới tổ chức. Sau giai đoạn đồng cảm và xác định vấn đề, nhóm thiết kế xác định tuyên bố vấn đề là: Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo trong tổ chức?

Từ tuyên bố vấn đề này, bản đồ tư duy được sử dụng để tạo lập các ý tưởng như sau:

Đầu tiên, viết tuyên bố vấn đề vào giữa tờ giấy hoặc bảng trắng. Sau đó, nhóm liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa đổi mới sáng tạo của tổ chức. Lúc đó, cả nhóm sẽ tham gia vào việc liệt kê, bao gồm:

- Chiến lược
- Lãnh đạo
- Quy trình
- Cấu trúc
- Năng lực

Các yếu tố ảnh hưởng này được vẽ thành các nhánh chính xung quanh tuyên bố vấn đề.

Tiếp theo, từng yếu tố này được bô nhỏ ra các yếu tố bên dưới, thành các nhánh nhỏ hơn.

Ví dụ yếu tố “cấu trúc” sẽ bao gồm các nhánh:

- Cấu trúc tổ chức
- Cấu trúc phòng ban
- Không gian làm việc

Hay yếu tố “Năng lực” sẽ bao gồm các nhánh:

- Năng lực học tập suốt đời
- Năng lực phát triển nhân sự
- Năng lực quản trị tri thức

Tương tự với các yếu tố khác, sau khi liệt kê và vẽ trên giấy/ bảng trắng nhóm sẽ nhìn

thấy một bản đồ liên hệ, từ khái quát đến chi tiết các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa đổi mới sáng tạo của tổ chức. Từ đây, nhóm thiết kế có thể suy nghĩ ở nhiều các góc độ khác nhau để tìm ra giải pháp cho tuyên bố vấn đề.



Hình 4.1: Bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy đóng vai trò hệ thống hóa và trực quan hóa các yếu tố tác động đến vấn đề. Nhóm thiết kế vì thế có một cái nhìn từ bao quát đến chi tiết các điểm chạm để hình thành ý tưởng.

Các ý tưởng sau khi được phát triển sẽ được sắp xếp theo từng nhánh. Cách sử dụng bản đồ tư duy để tạo lập ý tưởng giúp hệ thống lại luồng thông tin, giúp bạn không để thiếu một góc nhìn, cách tiếp cận tìm kiếm giải pháp nào. Cũng vì thế nó phù hợp hơn với các vấn đề mang tính hệ thống và rõ ràng phân chia.

## Bão não

Bão não (brainstorming) là một trong những kĩ thuật tạo lập ý tưởng điển hình và phổ biến nhất. Từ “bão não” - “brainstorm” được phát minh bởi ông trùm ngành quảng cáo Alex Faickney Osborn. Bão não là một phương pháp dùng để phát triển nhiều giải pháp sáng tạo cho một vấn đề. Việc thực hiện bão não không yêu cầu đặc biệt gì từ người tham gia, vì vậy, phiên bão não có thể kêu gọi sự tham gia của nhiều người, không chỉ nhóm thiết kế.

Chúng ta cùng tìm hiểu về kĩ thuật này thông qua phiên bão não sau đây:

Nhóm thiết kế của IDEO trong quá trình giúp đỡ SmartLife, một công ty kinh doanh nước sạch và sản phẩm chăm sóc sức khỏe tại Kenya cải tiến dịch vụ của mình, đã thực hiện phiên bão não để tìm ý tưởng cho tuyên bố vấn đề: “Làm thế nào chúng ta có thể giúp các hộ gia đình ở Kenya sử dụng nước sạch và sản phẩm chăm sóc sức khỏe tiết kiệm thời gian và công sức hơn?”





Hình 4.2: SmartLife ở Kenya, nguồn DesignKit.org

**Trước khi phiên bão não diễn ra**, nhóm thiết kế của IDEO chuẩn bị kĩ lưỡng:

Truyền đạt vấn đề cần tìm ý tưởng với tất cả mọi người, để họ có thời gian tìm hiểu và chuẩn bị trước một số ý tưởng

- Giới hạn số lượng người tham gia vào phiên bão: lí tưởng là từ 5-7 người, tối đa là 10-12 người
- Xác định thời gian cụ thể cho phiên động não: trong 45 phút
- Phân công một người giữ vai trò điều phối phiên bão não

Nhóm cũng chuẩn bị bảng trắng, giấy note nhiều màu và bút cho phiên bão não.

Bắt đầu phiên bão não, vì có một số người đến từ các phòng ban khác, nên nhóm thiết kế đã yêu cầu mọi người giới thiệu ngắn về bản thân để mọi người tham gia viết cơ bản về nhau.

Sau đó, nhóm thiết kế phổ biến một số quy tắc trong hoạt động bão não để người tham gia cùng nắm được:

- **Tự tin sáng tạo:** Chúng ta diễn tả tất cả các ý tưởng trong đầu mình, bất kể chúng có ngớ ngẩn đến mức nào đi chăng nữa. Để làm được điều này, cần đảm bảo không khí

của phiên bão não thật thoải mái, mọi người tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhau

- **Không chỉ trích ý tưởng:** Trong phiên bão não, mọi ý tưởng đều được hoan nghênh, không có việc đánh giá hay phán xét ý tưởng. Những câu nói như: “Chẳng ai thích ý tưởng đó”, hay “Ý tưởng đó thật phi thực tế”, ... đều có thể giết chết phiên bão não ý tưởng. Hãy đảm bảo không có lời bình luận, nhận xét, đánh giá nào về ý tưởng trong phần này.
- **Ưu tiên số lượng hơn là chất lượng:** Trọng tâm của phiên bão nào là cố gắng thu thập càng nhiều ý tưởng càng tốt. Quy tắc này cũng giúp chống lại sự cám dỗ của việc hài lòng với ý tưởng tốt đầu tiên. Trong một phiên tốt, có tới 100 ý tưởng được tạo ra trong 60 phút.
- **Tập trung vào tuyên bố vấn đề:** Cố gắng giữ cho cuộc thảo luận đúng mục tiêu, nếu không, bạn có thể vượt ra ngoài phạm vi của những gì bạn đang cố gắng thiết kế.
- **Tuyên bố vấn đề:** “Làm thế nào chúng ta có thể giúp các hộ gia đình ở Kenya sử dụng nước sạch và sản phẩm chăm sóc sức khỏe tiết kiệm thời gian và công sức hơn?” đã được dán ở giữa bảng trắng.

**Bước 1:** Người điều phối hướng dẫn mọi người có 15 phút để viết ra tất cả các ý tưởng này ra trong đầu mình khi đọc tuyên bố vấn đề. Đây là phiên làm việc cá nhân, mỗi người tự viết ra giấy note của mình và sau 15 phút sẽ dán xung quanh tuyên bố vấn đề.

Người điều phối cần khuyến khích người tham gia viết càng nhiều ý tưởng càng tốt. Với những nhóm mới bắt đầu, bạn hoàn toàn có thể đưa ra yêu cầu là mỗi người viết ít nhất 5 ý tưởng (chẳng hạn). Việc nêu ra 1 con số giới hạn (ví dụ 5) giúp người tham gia nỗ lực đến được và vượt qua giới hạn đó, làm cho các ý tưởng phong phú, nhiều nhất có thể.

Điều chúng ta cần ở bước này là càng nhiều ý tưởng càng tốt, các ý tưởng càng điên rồ, quái dị được khuyến khích.

Chủ đề của phiên bão não sẽ tuỳ theo vấn đề mà nhóm cần giải quyết. Ví dụ như:

- Mở dịch vụ vận chuyển nước đến tận nhà cho các hộ gia đình theo giờ mong muốn
- Lập danh sách các sản phẩm dinh dưỡng để các hộ gia đình đăng ký
- Thiết kế app mua hàng, các hộ gia đình báo tình trạng hết nước hoặc hết đồ ăn, người của SmartLife sẽ tự động giao hàng
- Mở nhiều các điểm bán lẻ cả nước và sản phẩm sức khỏe để các hộ gia đình dễ tiếp cận hơn

**Bước 2:** Mọi người có 5 phút để đọc tất cả các ý tưởng được dán trên bảng/ tường. Khi người tham gia đọc một ý tưởng bất kỳ mà chưa hiểu hoặc muốn làm rõ thêm, thì lên



tiếng để chủ nhân của ý tưởng cập nhật thêm thông tin.

Mục đích của bước này là mỗi người đều hiểu rõ các ý tưởng mà mọi thành viên viết lên.

**Bước 3:** Sau 15 phút bão não đầu tiên, luồng ý tưởng thường nhanh chóng hạ xuống dần và trở nên cạn kiệt. Vì thế trong vòng phát triển ý tưởng tiếp theo, người điều phối đặt ra câu hỏi mới để người tham gia phát triển thêm ý tưởng của mình và cả ý tưởng đã đọc được của người khác.

Các câu hỏi có thể đưa ra để gợi ý người tham gia, như:

- Ý tưởng có thể trở nên vui nhộn hơn bằng cách nào?
- Một đứa trẻ sẽ làm việc này bằng cách nào?
- Điều gì sẽ xảy ra khi hoán đổi, bỏ đi, hoặc thêm một yếu tố mới vào ý tưởng hiện tại?-Ý tưởng này sẽ như thế nào vào năm 2050?
- Những ý tưởng nào có thể kết hợp được với nhau? Sản phẩm, dịch vụ nào có thể đi kèm với giải pháp hiện tại?
- Người dùng sẽ làm gì đầu tiên và ngay sau khi sử dụng giải pháp này

Thậm chí, người điều phối có thể dùng một số câu hỏi đóng vai để khơi gợi trí tưởng tượng của người tham gia, ví dụ như:

- Nếu bạn là Steve Jobs bạn sẽ giải quyết vấn đề bằng cách nào?
- Nếu bạn là Mark Zuckerberg bạn sẽ giải quyết vấn đề bằng cách nào?
- Nếu là Van Gogh bạn sẽ giải quyết vấn đề bằng cách nào?

Hay sử dụng kĩ thuật “Yes, and...” - “Đúng vậy, và...”, nhằm hỗ trợ các ý tưởng và khuyến khích việc phát triển thêm các ý tưởng.

Người tham gia có 15 phút tiếp theo để thêm các ý mới cho ý tưởng của mình hoặc ý tưởng của người khác, sau đó dán giấy note của mình bên cạnh ý tưởng đó.

Sau phiên ý tưởng thứ hai, nhóm thiết kế thu thập được một số ý tưởng mới. Ví dụ:

- Kết hợp dịch vụ vận chuyển nước với cửa hàng bán lẻ ở nhiều nơi
- Thêm chính sách ưu đãi thành viên cho những hộ gia đình đăng ký vận chuyển nước đến nhà



Hình 4.3: Dùng sticky notes (giấy dán) để bão não.

Cái hay của kĩ thuật bão não là mọi người đều có cơ hội đưa ra những ý tưởng tốt, bất kì họ giữ chức vụ hay vai trò gì. Một phiên bão não thành công là phiên bão não thu được nhiều nhất có thể các ý tưởng và đồng thời thu thập được trí tuệ tập thể khi mọi người xây dựng thêm các ý tưởng của nhau.

## SCAMPER

Phương pháp SCAMPER được phát triển bởi chuyên gia về động não Alex Osborn. SCAMPER sử dụng một danh sách các câu hỏi để cung cấp thêm nguyên liệu cho việc suy nghĩ giải quyết vấn đề.

SCAMPER rất hữu ích khi chúng ta muốn kích thích sự sáng tạo và tìm kiếm nhiều ý tưởng hơn. Về cơ bản, SCAMPER có thể được sử dụng cho hầu hết mọi thứ: các sản phẩm, quy trình, hệ thống, giải pháp, dịch vụ, mô hình kinh doanh.

SCAMPER là viết tắt của các từ sau:

- S-Substitute: Thay thế
- C-Combine: Kết hợp
- A-Adapt: Thích ứng
- M-Modify: Điều chỉnh

- P-Put to other uses: Sử dụng vào việc khác
- E-Eliminate: Loại bỏ
- Rearrange: Sắp xếp lại

Hãy cùng xem quá trình phát triển McDonald's gắn với việc sử dụng SCAMPER như thế nào.

## 1.S-Substitute: Thay thế

Câu hỏi đặt ra là:

- Cái gì có thể được thay thế?
- Vị trí nào có thể được thay thế?
- Ai có thể tham gia vào việc thay thế?
- Quá trình nào có thể được thay thế?
- Những vật liệu nào khác có thể được sử dụng thay thế

Với McDonald's, họ đã thay thế hệ thống chuẩn bị thức ăn cũ kĩ ở các nhà hàng tại Mỹ với hệ thống "Just in time"(phục vụ đúng lúc) hay còn gọi là "Made for you" (dành riêng cho bạn). Nhờ vậy mà thức ăn được vận chuyển đến khách hàng với chất lượng tuyệt vời hơn.

## 2. C-Combine: Kết hợp

Câu hỏi đặt ra là:

- Cái gì có thể được kết hợp?
- Cái gì có thể được trộn lẫn?
- Chúng ta gắn kết chúng như thế nào?
- Mục đích kết hợp là gì?

McDonald's kết hợp McDrive (cửa hàng không có quầy ăn hay chỗ ngồi) và McCafe (cà phê phong cách Starbucks) thành phong cách quán cà phê cho các nhà hàng McDonald's của mình.



Hình 4.4: Một cửa hàng McDonald's

### 3. A-Adapt: Thích ứng

Câu hỏi đặt ra là:

- Điều này có gợi thêm ý tưởng gì khác không?
- Có điều gì tương tự và có thể được áp dụng cho vấn đề hiện tại không?
- Đã có những tình huống tương tự nào trong quá khứ?

McDonald's lắp đặt hệ thống đặt hàng tự động tại quầy để cải thiện việc giao hàng và đặt đồ ăn trong nhà hàng của họ, giúp khách hàng cảm thấy thoải mái và linh hoạt hơn.

### 4. M-Modify: Điều chỉnh

Câu hỏi đặt ra là:

- Có thể điều chỉnh thêm những gì?
- Mục đích của việc điều chỉnh là gì?
- Có thể thay đổi hình dạng hoặc màu sắc như thế nào?
- Có thể bổ sung/ giảm bớt gì?
- Có thể hiện đại hóa những gì?
- Nó có thể mở rộng thu hẹp không?

Thực đơn của McDonald's được điều chỉnh và sửa đổi để phù hợp với từng nhóm khách hàng ở các khu vực địa lý khác nhau



Hình 4.5: Tùy biến thực đơn theo địa phương

## 5. P-Put to other uses: Sử dụng vào việc khác

Câu hỏi đặt ra là:

- Với trạng thái hiện tại liệu chúng ta có thể sử dụng nó cho mục đích khác không?
- Nếu được sửa đổi nó có thể được sử dụng cho mục đích nào khác?

Năm 1974 McDonald's thành lập "Ronald McDonald's House"- một dịch vụ quyên góp, và thế là khách hàng còn biết đến McDonald's như 1 tổ chức từ thiện.

## 6. E-Eliminate: Loại bỏ

Câu hỏi đặt ra là:

- Điều gì có thể được loại bỏ?
- Những gì vẫn có thể hoạt động mà không cần nó?

Năm 2008 McDonald's loại bỏ việc sử dụng dầu ăn có chứa chất béo chuyển hóa cho món khoai tây chiên của mình và chuyển sang sử dụng dầu ăn không có chất béo chuyển hóa. Tất nhiên điều này nhận được sự ủng hộ rất lớn từ khách hàng.

## 7. Rearrange: Sắp xếp lại

Câu hỏi đặt ra là:

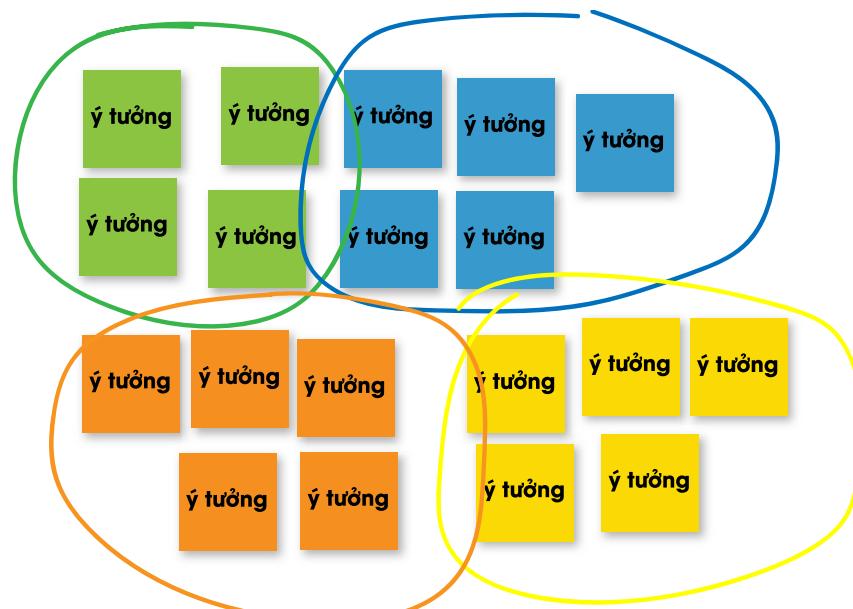
- Những mô hình khác vẫn đang hiệu quả là gì?
- Những thay đổi nào có thể được thực hiện?
- Điều gì có thể được thay thế?
- Những gì có thể được sắp xếp lại?

McDonald's thay đổi thứ tự tương tác với khách hàng từ nhận đồ ăn và thưởng thức

xong mới trả tiền sang trả tiền trước khi ăn.

Tất cả những thay đổi của McDonald's trong cả quá trình phát triển rõ ràng đã tạo ra những hiệu quả không nhỏ. SCAMPER là một kĩ thuật hữu ích và dễ dàng sử dụng nhằm không bỏ sót bất kỳ khía cạnh nào, từ đó tìm ra nhiều ý tưởng khác nhau.

## Lựa chọn nhanh ý tưởng



Hình 4.6: Phân nhóm ý tưởng

Sau quá trình áp dụng nhiều kĩ thuật động não khác nhau hay chính là quá trình tư duy phân kì để tìm kiếm nhiều ý tưởng nhất có thể, nhà thiết kế quay trở lại với tư duy hội tụ để chọn lọc ý tưởng sẽ đưa vào giai đoạn tạo nguyên mẫu và thử nghiệm.

Bạn nên tiến hành phân loại bước đầu trước khi đi vào chọn lựa ý tưởng. Thực tiễn cho thấy các ý tưởng có thể được nhóm lại, phân tách hoặc mô tả đơn giản bằng một thuật ngữ bao quát. Mục tiêu của việc phân loại này, ngay cả trong quá trình nhóm cùng tranh luận để phân loại sẽ khiến mọi người có chung hiểu biết về việc ý tưởng đó suy cho cùng là gì.

Sau khi đã nhóm các ý tưởng lại hoặc dùng một thuật ngữ bao quát, bạn có thể đã giảm số lượng cần lựa chọn xuống, chỉ cần lựa chọn dựa trên các nhóm chính. Sau đây là một số cách đánh giá nhanh ý tưởng.

### 1. Bỏ phiếu theo dấu chấm

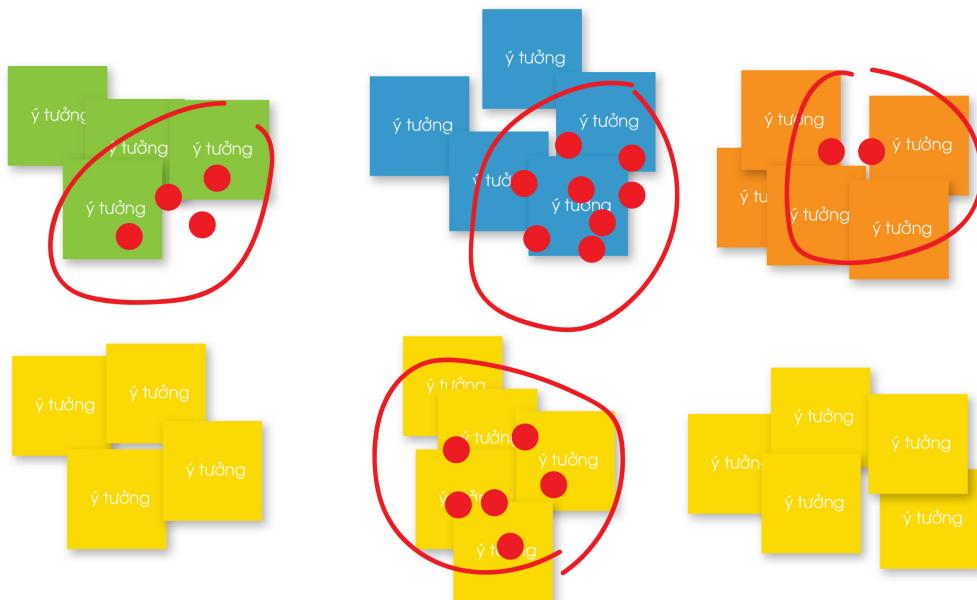
Các ý tưởng được viết lên giấy note, mỗi người tham gia được phép chọn ba hoặc năm ý tưởng để đưa vào giai đoạn tạo mẫu.

Việc lựa chọn được thực hiện bằng cách bạn chấm lên tờ giấy note chứa ý tưởng đó.

Mỗi nhóm ý tưởng bạn được chấm một lần. Như vậy, các nhóm ý tưởng sẽ nhận được số lượng các dấu chấm khác nhau, tuỳ theo người bỏ phiếu cho nó.

Sau khi tất cả thành viên đã bỏ phiếu xong, người điều phối sẽ tổng kết và sắp xếp các ý tưởng theo số lượng chấm. Ba ý tưởng có nhiều dấu chấm nhất sẽ lần lượt giải thích lí do vì sao mọi người lại chọn. Điều này cần để đảm bảo cả nhóm cùng hiểu giống nhau.

Sau đó, nhóm có thể chọn từ 1 đến 3 ý tưởng để đưa vào tạo mẫu.



Hình 4.7: Bỏ phiếu và lựa chọn

## 2. Bình chọn ngón tay cái

Đầu tiên, các ý tưởng được trình bày ngắn gọn theo thứ tự ngẫu nhiên. Sau khi người tham gia đã rõ tất cả các ý tưởng, mọi người sẽ giơ tay bình chọn.

Nếu đưa tay ngón tay cái hướng lên nghĩa là bình chọn cho ý tưởng đó.



Ngược lại nếu giơ ngón tay cái xuống thì nghĩa là không bình chọn cho ý tưởng.

Sau cùng, người điều phối sẽ tổng kết số lượt bình chọn của từng ý tưởng. Ý tưởng nào được lựa chọn nhiều nhất sẽ được chọn.

### 3. Phương pháp năm ngón tay

Giống như cách trên, các ý tưởng được trình bày ngắn gọn theo thứ tự ngẫu nhiên. Mọi người bình chọn bằng cách đưa ra số ngón tay trên bàn tay của mình. 5 ngón tay tượng trưng cho điểm cao nhất - 5 điểm, 1 ngón tay là tượng trưng cho điểm nhỏ nhất - 1 điểm. Sau cùng, ý tưởng nào đạt được nhiều điểm nhất sẽ được lựa chọn.

Việc lựa chọn nhanh ý tưởng chỉ phù hợp khi các ý tưởng có độ chênh lệch rõ ràng và chỉ khi cả nhóm đồng thuận với kết quả. Nếu sau khi bình chọn ý tưởng có một thành viên trong nhóm không thỏa mãn với kết quả thì nhóm sẽ cần giải thích lại hoặc sử dụng các phương pháp phân tích ý tưởng sâu hơn để quyết định.

## Lập bảng tính điểm cho các ý tưởng

Lập bảng tính điểm cho các ý tưởng là một cách đánh giá các ý tưởng dựa trên các tiêu chí nhất định và tính điểm cho từng tiêu chí để đưa ra quyết định. Trong phần này sẽ đề cập đến 6 tiêu chí đánh giá ý tưởng phổ biến và quan trọng nhất, đồng thời cũng đề cập đến cách lập bảng tính điểm các ý tưởng dựa vào các tiêu chí này.

Để lập bảng tính điểm cho các ý tưởng bạn cần:

- Xác định các tiêu chí sẽ tính điểm
- Xác định mức độ ưu tiên của các tiêu chí
- Cách tính điểm

Đầu tiên, có 6 tiêu chí đánh giá ý tưởng bao gồm: Tính khả thi, Phù hợp với chiến lược và văn hóa, Tính mong muốn, Khả năng kinh doanh và khả năng mở rộng, Tính bền vững, Tính thích nghi.

### 1. Tính khả thi:

Tính khả thi kiểm tra xem ý tưởng có thể thực hiện được hay không. Nếu không thể thực hiện, thì những đầu tư về thời gian, công sức và tiền bạc nào ý tưởng sẽ trở nên vô nghĩa. Tính khả thi cũng có thể đề cập đến khả năng huy động nguồn lực có sẵn. Có thể về mặt lý thuyết thì ý tưởng đó có thể triển khai được, nhưng điều kiện tài chính và kĩ thuật hiện tại của nhóm, tổ chức không thể đảm bảo được thì ý tưởng đó cũng không có tính khả thi.

Bạn có thể hỏi những câu hỏi sau để kiểm tra tính khả thi của ý tưởng:

- Ý tưởng có cần giấy phép hay chuyên gia kĩ thuật bên ngoài để thực hiện hay không?



- Ý tưởng có đòi hỏi đầu tư lớn không?
- Liệu công ty có đủ phương tiện và nguồn lực để triển khai hay không?
- Có cần thiết lập quan hệ đối tác nào để thực hiện không?
- Có rào cản nào trong việc giới thiệu giải pháp đến thị trường không?
- Việc thực hiện ý tưởng có tuân thủ các quy định của ngành hay pháp luật không?

## 2. Phù hợp với chiến lược và văn hóa

Ý tưởng phải phù hợp với tầm nhìn, chiến lược và văn hóa của tổ chức. Sự phù hợp này đảm bảo ý tưởng có thể nhận được sự hỗ trợ cần thiết khi triển khai.

Bạn có thể kiểm tra mức độ phù hợp thông qua các câu hỏi sau:

- Ý tưởng có phù hợp với chiến lược đổi mới của tổ chức không và nó có thể đóng góp vào chiến lược đó không?
- Ý tưởng có phù hợp với văn hóa của tổ chức không?
- Ý tưởng có tạo ra ảnh hưởng tích cực hay nâng cao năng lực nào của tổ chức không?
- Ý tưởng này có giúp tạo ra một hiệu ứng học tập trong tổ chức không

## 3. Tính mong muốn

Tính mong muốn thể hiện lợi ích mà ý tưởng mang lại cho người dùng. Kiểm tra liệu ý tưởng có thực sự giải quyết được vấn đề của người dùng hay không. Đây là tiêu chí thể hiện rõ nhất việc lấy người dùng làm trung tâm của ý tưởng.

Một số câu hỏi để kiểm tra tính mong muốn là:

- Người dùng có tiết kiệm được thời gian với ý tưởng này không?
- Ý tưởng này có tiện lợi hơn với người dùng không?
- Người dùng có thấy ý tưởng này là đáng tin cậy hay không?
- Người dùng có thể dễ dàng sử dụng được sản phẩm/ dịch vụ này không?
- Từ quan điểm của người dùng thì ý tưởng này có giá trị gì?

## 4. Khả năng kinh doanh và khả năng mở rộng

Khả năng kinh doanh của một ý tưởng thể hiện ở việc nó có thể tạo ra doanh thu cao hơn chi phí. Khả năng mở rộng đề cập đến việc ý tưởng có khả năng đạt được mức tăng

trưởng cao với ít nỗ lực hay không.

Một số câu hỏi để kiểm tra **khả năng kinh doanh** của ý tưởng:

- Người dùng có sức mua cao không?
- Thị trường có đang hấp dẫn và tăng trưởng không?
- Các rủi ro kinh tế có thể xác định được, có thể định lượng được và có thể chấp nhận được không?

Rất khó để đánh giá khả năng kinh tế ở giai đoạn đầu. Ý tưởng của bạn càng sáng tạo thì càng khó tìm được thông tin đáng tin cậy về quy mô thị trường và mức tăng trưởng doanh thu tiềm năng bấy nhiêu. Những chiếc lò vi sóng đầu tiên xuất hiện trên thị trường vào năm 1970, và phải mất sáu năm sau nó mới tạo ra lợi nhuận đáng kể.

Bạn có thể ước tính **khả năng mở rộng** ý tưởng bằng các câu hỏi:

- Chi phí sản xuất có lớn không? (chi phí sản xuất càng cao khả năng mở rộng càng thấp)
- Số lượng nhân sự có cần được mở rộng tương ứng với sự phát triển của khách hàng không? (Nếu có, nghĩa là khả năng mở rộng thấp)
- Sản phẩm hoặc quy trình sản xuất có thể được tiêu chuẩn hóa không? (Nếu có, cho thấy khả năng mở rộng cao)
- Việc phát triển thị trường có đòi hỏi chi phí cao hay thấp?
- Có thể tự động hóa việc sản xuất hoặc bán hàng không? (Nếu có, cho thấy khả năng mở rộng cao.)
- Quá trình thực hiện ý tưởng có thể rút ra bài học quan trọng để giảm thiểu chi phí theo thời gian không? (Nếu có, cho thấy khả năng mở rộng cao)

## 5. Tính bền vững

Tính bền vững có nghĩa là ý tưởng có lợi ích lâu dài về kinh tế, xã hội và môi trường. Khi bạn đánh giá tính bền vững, bạn phải phân biệt - không phải mọi ý tưởng đều có lợi ích lâu dài về kinh tế, xã hội và môi trường. Bạn phải xác định xem liệu cả ba khía cạnh đó có quan trọng đối với ý tưởng hay không. Rất khó để liên kết lợi ích môi trường với một ý tưởng mới trong lĩnh vực tư vấn tài chính.

Một số câu hỏi giúp kiểm tra tính bền vững:

- Ý tưởng có thể quản lý được trong lâu dài không?
- Ý tưởng có lợi thế gì so với các sản phẩm cạnh tranh hiện tại?

- Khách hàng tiềm năng có sẵn sàng trả tiền cho ý tưởng trong dài hạn không?
- Ý tưởng có lợi ích về môi trường và xã hội không?

## 6. Tính thích nghi

Thị trường sẽ thay đổi theo thời gian. Các yêu cầu của khách hàng cũng sẽ biến động. Các điều kiện khung pháp lý có thể thay đổi. Các sản phẩm cạnh tranh mới đang và sẽ tham gia vào thị trường. Đó là lí do mà tính thích nghi trở nên vô cùng quan trọng.

Bạn có thể kiểm tra khả năng thích ứng với các câu hỏi sau:

- Ý tưởng có thể điều chỉnh riêng theo mong muốn của khách hàng không? Nó có linh hoạt không?
- Ý tưởng có thể điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi của công nghệ không?
- Ý tưởng có thể điều chỉnh được cho phù hợp với các yêu cầu chính trị, xã hội, kinh tế và luật pháp không?
- Ý tưởng có thể mở ra cơ hội, nhu cầu cho các sản phẩm khác khi bối cảnh thay đổi không?

Một ý tưởng thực sự có triển vọng luôn có thể nhanh chóng và dễ dàng thích ứng với những thay đổi trên thị trường.

Sau khi đã xác định được các tiêu chí đánh giá rồi, bạn cần xác định mức độ ưu tiên của mỗi tiêu chí. Mỗi dự án sẽ xếp hạng các tiêu chí trên ở các mức quan trọng khác nhau. Vì vậy tùy vào vấn đề và bối cảnh, bạn cần xác định mức độ quan trọng của các yếu tố cho phù hợp, hoặc bằng nhau hoặc khác nhau.

Cuối cùng, bạn xác định cách tính điểm. Ví dụ: tính theo thang điểm cho mỗi tiêu chí là từ 1 đến 5. Ý tưởng càng phù hợp với tiêu chí thì càng đạt được điểm cao.

Tiêu chí	Mức độ quan trọng	Ý tưởng A		Ý tưởng B		Ý tưởng C	
		Điểm theo thang (1-5)	Điểm tiêu chí	Điểm theo thang (1-5)	Điểm tiêu chí	Điểm theo thang (1-5)	Điểm tiêu chí
Tính khả thi	6	5	30	2	12	3	18
Tính phù hợp với văn hóa và chiến lược	4	2	8	2	8	2	8
Tính mong muốn	5	3	15	3	15	4	20
Khả năng kinh doanh và khả năng mở rộng	3	3	9	1	3	2	6
Tính bền vững	2	1	2	1	2	3	6
Tính thích nghi	1	2	2	2	2	2	2
<b>Điểm tổng</b>			66		42		60

Xét ví dụ trong bảng trên, giả sử bạn đang cần đánh giá 3 ý tưởng: A, B, C.

- Mức độ quan trọng của các tiêu chí theo mức độ giảm dần là: Tính khả thi, Tính phù hợp với văn hóa và chiến lược, Tính mong muốn, Khả năng kinh doanh và khả năng mở rộng, Tính bền vững, Tính thích nghi. Tương ứng với trọng số từ 6 đến 1.
- Điểm tiêu chí = điểm theo thang x mức độ quan trọng của tiêu chí
- Điểm tổng = tổng điểm của 6 tiêu chí cộng lại

Với các con số giả sử như trong bảng, ta thấy ý tưởng A đạt điểm cao nhất (66 điểm)

Sử dụng bảng tính điểm để lựa chọn ý tưởng là cách làm chi tiết và đánh giá dựa trên các tiêu chí cụ thể. Tuy bảng này chỉ là ước tính, nhưng nó cũng có thể giúp nhóm thiết kế đưa ra quyết định sẽ chọn ý tưởng nào đi vào giai đoạn xây dựng mẫu thử của quy trình tư duy thiết kế.

## Tóm tắt chương

Một số kĩ thuật sáng tạo phổ biến và dễ thực hiện giúp bạn có thể nhanh chóng bắt tay vào tạo lập ý tưởng.

- Bản đồ tư duy đóng vai trò hệ thống hóa và trực quan hóa các yếu tố tác động đến vấn đề giúp chúng ta nhìn từ bao quát đến chi tiết các điểm chạm để hình thành ý tưởng.
- Hoạt động bão não (brainstorm) rất hiệu quả trong việc phát sinh ý tưởng tập thể. Trong hoạt động này, nhóm ưu tiên số lượng, tôn trọng mọi ý kiến của từng thành viên trong nhóm khi đưa ra ý tưởng mới.
- Kĩ thuật SCAMPER đưa ra các câu hỏi ở nhiều khía cạnh khác nhau để mọi người suy nghĩ đầy đủ các yếu tố và không bị giới hạn bản thân trong một phương diện nào.
- Bạn có thể dùng các cách thức khác nhau như Bỏ phiếu theo dấu chấm, Bỏ phiếu theo dấu chấm, Bình chọn ngón tay cái, Phương pháp 5 ngón tay hoặc lập bảng tính cho các ý tưởng để lựa chọn ý tưởng phù hợp nhất.

## CHƯƠNG 5: TẠO NGUYÊN MẪU

### Trong chương này:

- Xây dựng nguyên mẫu như thế nào?
- Các nguyên tắc khi tạo nguyên mẫu
- Các loại nguyên mẫu khác nhau

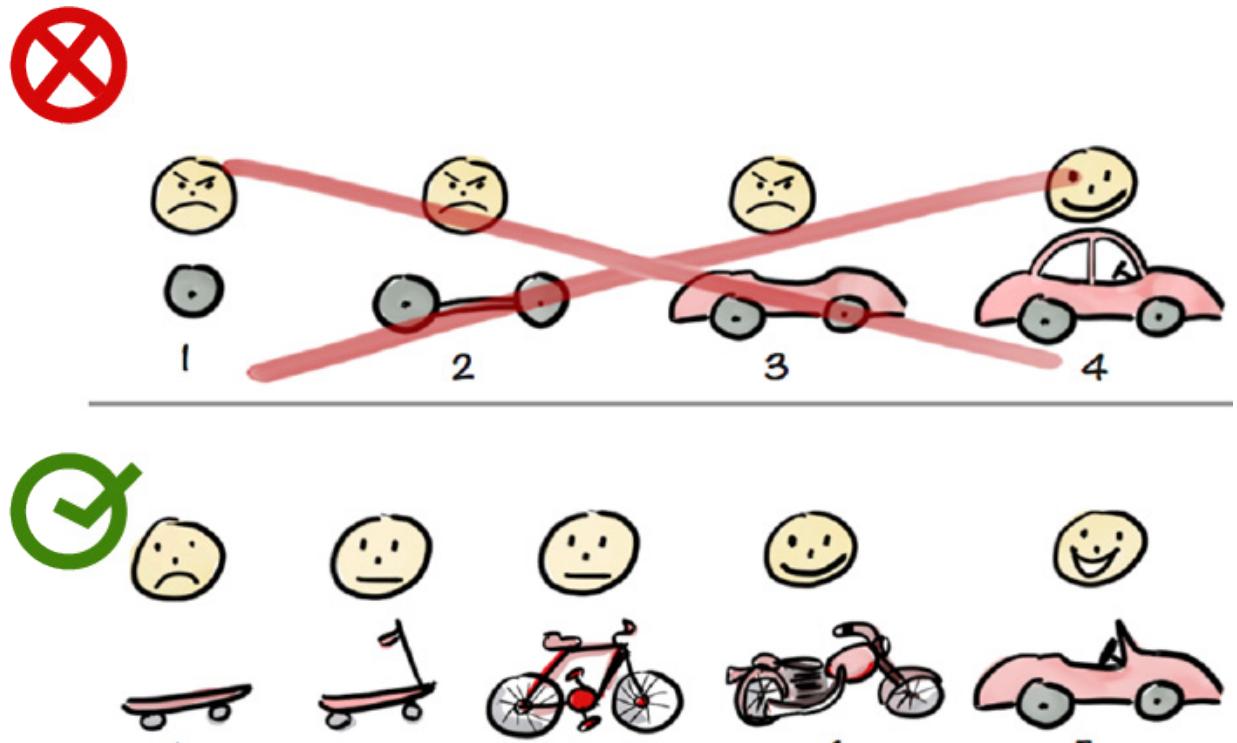
\*\*\*

Tạo nguyên mẫu (hay bản mẫu, prototyping) là một quá trình quan trọng trong tư duy thiết kế, khuyến khích nhà thiết kế kiểm tra ý tưởng của mình trong thực tế. Tim Brown, Giám đốc điều hành IDEO từng nói. "Tạo nguyên mẫu là một bước giảm tốc để tăng tốc. Bằng cách dành thời gian để tạo nguyên mẫu cho ý tưởng của mình, chúng tôi tránh được những sai lầm tốn kém như làm giải pháp quá phức tạp từ quá sớm hay gắn bó với một ý tưởng không tốt quá lâu".

Hãy tưởng tượng rằng bạn có ý tưởng làm một chiếc ô tô điện mới với hệ thống truyền động đặc biệt hiệu quả. Cách tiếp cận cổ điển là đầu tiên bạn tạo ra cái bánh xe, sau đó là phần gầm và thùng xe, rồi bạn lắp ráp mọi thứ thành một chiếc xe ô tô. Quy trình này sẽ đòi hỏi thời gian không nhỏ để có được một chiếc ô tô hoàn chỉnh. Đó chính là cách phát triển truyền thống.

Với cách tiếp cận mới của tư duy thiết kế, bạn sẽ làm ra các nguyên mẫu phương tiện giao thông. Đầu tiên có thể là ván trượt, sau đó là xe trượt, tiếp theo là xe đạp, sau đó là xe máy và cuối cùng là ô tô. Các bước phát triển này chính là những lần xây dựng nguyên mẫu đảm bảo khách hàng có thể sử dụng nhằm thỏa mãn (phần nào đó) nhu cầu và đảm bảo họ có thể đưa ra phản hồi để bạn cải tiến.

Nói một cách đơn giản, nguyên mẫu là một phiên bản thu nhỏ của sản phẩm; một phiên bản mô phỏng cho phép bạn kiểm tra ý tưởng và thiết kế của mình đối với người dùng, trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc thực sự phát triển sản phẩm.



Hình 5.1: MVP

Một nhóm dự án làm việc tại Ethiopia có nhiệm vụ thiết kế thiết bị trồng cây teff - một loại ngũ cốc chủ yếu ở Ethiopia đã tạo ra một nguyên mẫu và đưa thiết bị này vào kiểm chứng trong thực tế. Vận chuyển chiếc máy từ San Francisco đến vùng nông thôn Ethiopia là một chuyện, nhưng thử thách chỉ thực sự xảy ra khi người nông dân sử dụng chiếc máy và đẩy nó qua một cánh đồng đầy bùn đất. Chỉ sau khi xuống ruộng được 50 feet, bánh xe đã bị dính bùn và khiến cho nó gần như không thể di chuyển. Nhóm thiết kế biết rằng đi trong bùn đất sẽ luôn khó khăn nhưng không ngờ rằng sản phẩm của mình lại trở nên vô dụng nhanh đến như vậy. Họ cảm thấy như mình bị ném trở lại vạch xuất phát khi bắt đầu công việc này.



Hình 5.2: Máy trồng cây teff, nguồn: DesignKit.org

Nhóm thiết kế quay lại trung tâm nghiên cứu nông nghiệp địa phương để cố gắng tìm hiểu xem phải làm gì với chiếc máy của mình. Họ nghĩ ra nhiều giải pháp mới khác nhau như bánh xe có gai hay thiết kế ván trượt, cho đến khi một công nhân địa phương đưa ra gợi ý: bọc bánh xe bằng vải bố.

Chẳng ai có thể nghĩ ra việc bọc các bánh xe bằng vải bố trong suốt các phiên động não, và vải bố chắc chắn cũng không có trong bất kỳ danh sách vật liệu chế tạo xe nào. Thế nhưng với tinh thần cởi mở để thử giải pháp mới, nhóm thiết kế đã thực hiện bọc vải bố vào bánh xe thật. Cuối cùng, vải bố thực sự đã phát huy tác dụng trên cả tuyệt vời. Nếu không đưa ý tưởng của mình trở thành nguyên mẫu và tiếp xúc với người dùng trong bối cảnh thực tế, nhóm thiết kế đã chẳng thể biết rằng sản phẩm của họ phải cải thiện điều gì hay nhận được ý tưởng thử nghiệm mới tuyệt vời như vậy.

Sau một số lần thử nghiệm nữa, cuối cùng bánh xe được bọc bằng một chất liệu cứng hơn nhưng việc thử nghiệm với vải bố thực sự đã giúp nhóm thiết kế kiểm chứng được những yếu tố khác nhau của một chiếc máy trồng cây mà người nông dân sẽ sử dụng, từ đó cải tiến giải pháp của mình.

Từ câu chuyện của nhóm thiết kế ở Ethiopia, có thể thấy lợi ích của việc tạo nguyên mẫu đem lại là:

- **Mang lại sự rõ ràng cho sản phẩm** - Tạo mẫu cho phép bạn trả lời các câu hỏi chính như: Tại sao bạn thiết kế sản phẩm? Bạn đang thiết kế sản phẩm cho ai? Bạn đang thiết kế cái gì?
- **Phản hồi sớm** - Phản hồi sớm là bản chất của quá trình tạo và kiểm tra nguyên mẫu. Nó giúp bạn đưa ra quyết định cần thiết về việc thiết kế lại một tính năng cụ thể hay loại bỏ nó khỏi sản phẩm cuối cùng.
- **Tiết kiệm thời gian và chi phí** - nhanh chóng tạo ra các mẫu thử và nhận phản hồi sau đó điều chỉnh thiết kế, điều này tránh việc phải cam kết với một phiên bản duy nhất, đầu tư nhiều nguồn lực nhưng thiếu tiếp xúc thực tế, dẫn đến tổn thất lớn khi ra mắt
- **Đánh giá tính khả thi về kĩ thuật** - Rủi ro kĩ thuật trong thiết kế thường được giảm thiểu nhờ tạo nguyên mẫu bằng cách xác minh xem các thành phần kĩ thuật quan trọng có tích hợp với khả năng của tổ chức hay không. Do đó có thể rút ra một số kết luận về tính khả thi.
- **Xây dựng thông tin truyền thông** - Nhóm truyền thông có thể làm việc cùng với nhóm thiết kế để hiểu các tính năng đã được người dùng đánh giá cao hơn và sử dụng phản hồi đó trong các hoạt động truyền thông của mình

# Xây dựng nguyên mẫu như thế nào?

Các nhóm thiết kế khác nhau sẽ quyết định xây dựng nguyên mẫu với các mức độ trung thực khác nhau. Mức độ trung thực đề cập đến mức độ chi tiết và chức năng mà bạn đưa vào nguyên mẫu của mình. Thông thường, điều này sẽ phụ thuộc vào giai đoạn phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, mức độ trung thực bạn chọn phải phù hợp để người dùng có đủ trải nghiệm và đưa ra được phản hồi. Về cơ bản có hai mức độ trung thực là mức độ trung thực cao và mức độ trung thực thấp.

## 1. Mức độ trung thực thấp

Nguyên mẫu bằng giấy hay bằng hình vẽ minh họa là một dạng nguyên mẫu có mức độ trung thực thấp. Ưu điểm của loại nguyên mẫu này là nhanh chóng thiết kế và chi phí rẻ; dùng một lần; dễ dàng thực hiện các thay đổi và thử nghiệm các lần lặp mới; cung cấp cái nhìn tổng thể nhanh chóng về sản phẩm; bất cứ ai cũng có thể sản xuất; khuyến khích tư duy thiết kế vì các nguyên mẫu rõ ràng chưa được hoàn thiện.

Tuy nhiên, chúng cũng có nhược điểm là thiếu tính chân thực, vì vậy người dùng có thể gặp khó khăn khi đưa ra phản hồi; khó áp dụng các kết quả từ các phiên bản thô sơ đầu tiên; có thể đơn giản quá mức các vấn đề phức tạp; thiếu tính tương tác; người dùng phải hình dung họ sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào.

## 2. Mức độ trung thực cao

Các nguyên mẫu có độ trung thực cao có thể kể đến là nguyên mẫu kĩ thuật số được tạo trên phần mềm Adobe XD. Ưu điểm của loại nguyên mẫu này là hấp dẫn, dễ dàng đánh giá mức độ phù hợp với nhu cầu của người dùng; thử nghiệm sẽ mang lại kết quả chính xác hơn, có tính ứng dụng cao hơn; phiên bản gần nhất với sản phẩm cuối cùng cho phép bạn dự đoán cách người dùng sẽ tiếp cận sản phẩm đó trên thị trường.

Nhược điểm của nguyên mẫu độ trung thực cao là tốn nhiều thời gian, công sức và chi phí hơn để hoàn thiện; người dùng có nhiều khả năng nhận xét về các chi tiết bề ngoài hơn là về nội dung; sau nhiều giờ làm việc, nhà thiết kế có thể không thích ý tưởng nhưng đã bỏ quá nhiều công sức, thời gian nên khó thay đổi; người dùng có thể nhầm nguyên mẫu với sản phẩm cuối và hình thành các định kiến.

Thông thường, một nhà thiết kế xác định độ trung thực của một nguyên mẫu tùy thuộc vào giai đoạn của quá trình thiết kế, các nguồn lực sẵn có và các mục tiêu cho nguyên mẫu. Ví dụ: nếu mục tiêu là cung cấp cho khách hàng ý tưởng ban đầu về giải pháp, thì một nguyên mẫu có độ trung thực thấp có thể là đủ. Tuy nhiên, nếu mục tiêu là chạy một mẫu thử nghiệm và xem cách khách hàng tiềm năng tương tác với nó như thế nào, thì một mẫu thử nghiệm có độ trung thực cao sẽ phù hợp hơn.

Tom và David Kelley của công ty thiết kế IDEO đã tổng kết một cách hoàn hảo tầm quan

trọng của việc tạo mẫu bằng cách nói: “Nếu một bức tranh có giá trị 1.000 từ, thì một nguyên mẫu có giá trị 1.000 cuộc họp”. Vì vậy sau khi lựa chọn ý tưởng, hãy tạo nguyên mẫu để thử nghiệm nhanh chóng và cải tiến bạn nhé!

## Các nguyên tắc khi tạo bản mẫu

Để tạo bản mẫu thành công, bạn cần tuân theo một số nguyên tắc nhất định. Những nguyên tắc này không chỉ giúp bạn thiết kế nguyên mẫu hiệu quả mà còn thể hiện tinh thần của nhà thiết kế sử dụng tư duy thiết kế.

### 1. Lập kế hoạch ít hơn, thử nghiệm nhiều hơn

Khi lập kế hoạch biến ý tưởng trở thành nguyên mẫu, bạn đừng đi quá sâu chi tiết; thay vào đó, hãy chỉ tập trung vào những chức năng hoặc đặc điểm mà bạn muốn kiểm thử. Đặc điểm gì ở ý tưởng bạn muốn kiểm chứng với người dùng hãy tập trung vào việc thiết kế đặc điểm đó. Đừng để mất quá nhiều thời gian chuẩn bị, lập kế hoạch, hãy tạo một nguyên mẫu, thử nghiệm và nhận phản hồi của người dùng từ sớm.

### 2. Giảm thiểu nỗ lực

Hãy nhớ rằng, bạn đang phát triển một nguyên mẫu chứ không phải một sản phẩm hoàn hảo. Lí tưởng nhất là nguyên mẫu của bạn chỉ có một chức năng mà bạn muốn kiểm chứng. Khi bạn tạo ra một sản phẩm khả dụng tối thiểu, hãy chọn loại đơn giản nhất để bạn có thể học hỏi nhanh từ nó.

Đây hoàn toàn không phải là cuộc thử nghiệm của một sản phẩm hoàn thiện và hoàn hảo mà ngược lại, bạn đang để khách hàng thử nghiệm các chức năng hoặc đặc điểm riêng lẻ của sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp. Nếu trong quá trình thử nghiệm khách hàng muốn có nhiều chức năng hơn thì khi đó bạn sẽ tạo sản phẩm khả thi tối thiểu tiếp theo đáp ứng yêu cầu này. Mục tiêu của nguyên mẫu chính là để bạn tìm kiếm phản hồi liên quan đến một chức năng hoặc thay đổi nhất định. Vì vậy, từng tập trung quá nhiều nỗ lực vào việc hoàn thiện hay làm đẹp cho sản phẩm.

Nguyên tắc để tạo ra nguyên mẫu là: “Càng đơn giản càng tốt, càng có ý nghĩa càng tốt.” Ý tưởng về Twitter lần đầu tiên được thử nghiệm cũng là một nguyên mẫu được phát triển và sử dụng chỉ trong nội bộ của công ty Odeo, không hề tốn nhiều công sức. Lúc đầu, họ chỉ theo đuổi mục tiêu cải thiện việc liên lạc trong nội bộ. Các nhân viên sau đó rất thích ý tưởng này bởi khả năng gửi các tin nhắn ngắn gọn qua Internet, cho phép họ tiết kiệm hàng trăm đô la chi phí SMS. Dựa trên phản hồi tích cực này, ý tưởng sau đó đã được tinh chỉnh và cho ra mắt công chúng.

### **3. Chính sửa ở giai đoạn đầu**

Các phản hồi của khách hàng thường yêu cầu những thay đổi lớn hoặc nhỏ trong ý tưởng của bạn, những thay đổi này có thể xoay trục hoàn toàn hướng đi mà lúc đầu bạn hướng tới. Và điều này khá phổ biến ở giai đoạn tạo nguyên mẫu và kiểm chứng. Các chức năng chính được thử nghiệm dưới hình thức nguyên mẫu sẽ được khách hàng chấp nhận hoặc từ chối. Trong trường hợp bị từ chối, hướng đi của bạn phải được thay đổi. Đây cũng chính là mục đích của tạo nguyên mẫu, tiệm cận hơn nữa tới điều khách hàng thực sự cần. Việc chỉnh sửa ở giai đoạn đầu khi chưa đầu tư quá nhiều nguồn lực sẽ giảm thiểu nguy cơ thất bại cũng như giảm thiểu thiệt hại nếu có rơi vào trường hợp phải dừng sớm khoản đầu tư.

Instagram, bắt đầu ra mắt vào năm 2010 với tên gọi Burbn, cho phép người dùng trò chuyện với bạn bè, lên kế hoạch cho các cuộc họp, chỉnh sửa và chia sẻ hình ảnh về các địa điểm họp được liên kết với dữ liệu GPS. Trên thực tế, người dùng hầu như chỉ sử dụng ứng dụng này với tính năng dễ dàng chỉnh sửa hình ảnh với các bộ lọc và sau đó chia sẻ hình ảnh với bạn bè.

Dựa trên những phản hồi đó, những người sáng lập đã thay đổi hướng đi của ứng dụng, chỉ tập trung vào các tính năng chỉnh sửa và đăng tải ảnh và đổi tên thành Instagram. Chỉ hai tháng sau, ứng dụng đã có một triệu người dùng.

### **4. Khoan dung với các lỗi sai**

Việc thất bại - vốn là một phần không thể thiếu của các thử nghiệm - nên được chấp nhận, hoặc thậm chí được dự kiến từ trước. Những sai lầm mà khách hàng chỉ ra trong nguyên mẫu của bạn là vô cùng quý báu, mang đến cho bạn cơ hội học hỏi và thay đổi. Để học hỏi từ những sai lầm trong nguyên mẫu, bạn cần trả lời được:

- Sai lầm cụ thể trong nguyên mẫu đó là gì? Tính năng hay đặc điểm gì khách hàng coi là không quan trọng/ hiệu quả?
- Khách hàng có thấy bất kỳ lợi ích nào từ nguyên mẫu không?
- Cảm xúc của khách hàng khi sử dụng nguyên mẫu là như thế nào?
- Nguyên nhân nào dẫn đến những sai lầm?
- Làm thế nào bạn có thể tránh sai lầm và cải thiện nguyên mẫu?

Nếu bạn nhận được phản hồi tiêu cực từ khách hàng, hãy phản hồi lại nhanh chóng và linh hoạt bằng cách thiết kế một nguyên mẫu mới và thử nghiệm lại. Mọi sai lầm được phát hiện sẽ tiết kiệm chi phí khi phải phát triển một sản phẩm vốn không được mong chờ.

Khi tạo nguyên mẫu, hãy giữ cho mình sự hào hứng, nhưng cũng sẵn sàng thay đổi thậm



chí loại bỏ nó. Và việc tạo nguyên mẫu là chuyện không bao giờ kết thúc, nó sẽ lặp đi lặp lại để bạn thu thập phản hồi và cải tiến giải pháp ngày càng tốt hơn và phù hợp hơn với người dùng.

## Các loại mẫu thử khác nhau

Có vô số cách để bạn có thể tạo ra nguyên mẫu. Trong đó, có 8 phương pháp tạo mẫu phổ biến mà bạn có thể sử dụng đa dạng trong suốt quá trình phát triển giải pháp của mình. Tuy nhiên, trước khi bắt đầu xem xét các phương pháp tạo mẫu phổ biến, bạn cần chú ý đến bốn thành phần chính của quá trình tạo và thử nghiệm nguyên mẫu, cho dù bạn chọn sử dụng phương pháp nào:

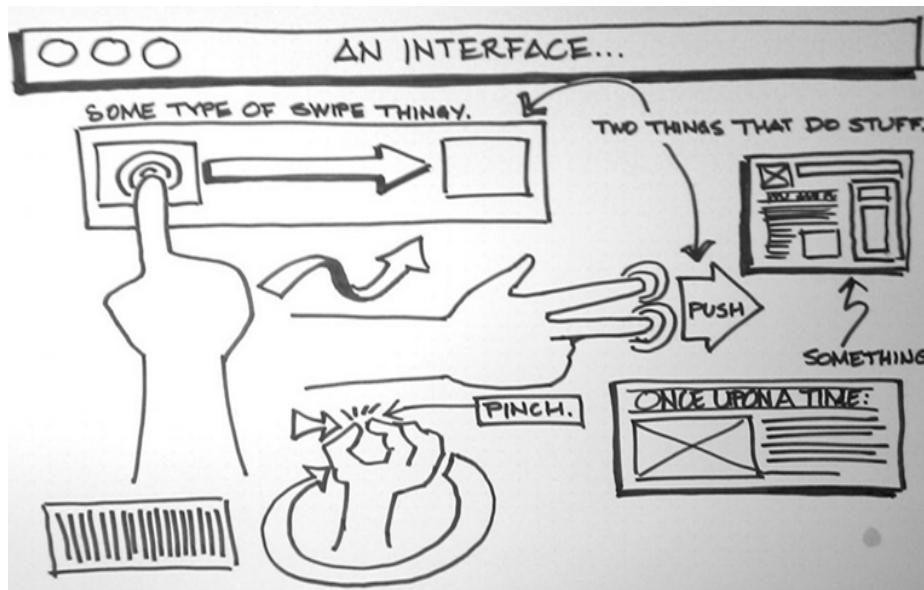
- **Con người** - Nguyên mẫu của bạn hướng tới ai?
- **Đối tượng** - bao gồm cả tĩnh và động, nguyên mẫu của bạn tương tác với đối tượng nào? Người dùng của bạn tương tác với đối tượng nào trong quá trình sử dụng nguyên mẫu?
- **Vị trí** - người dùng tương tác với nguyên mẫu ở đâu? Môi trường ở đó như thế nào?
- **Tương tác** - những tương tác nào sẽ xảy ra trong quá trình người dùng sử dụng nguyên mẫu? (vật lí hay qua môi trường ảo)

Khi bạn đang xây dựng nguyên mẫu, cũng như khi bạn đang thử nghiệm chúng, hãy ghi nhớ những thành phần quan trọng này. Ví dụ: Nếu bạn đang thử nghiệm nguyên mẫu của mình trong phòng thí nghiệm, hãy nghĩ cách mô phỏng môi trường tự nhiên mà thiết kế của bạn sẽ thu hút người dùng. Ngoài ra, hãy lưu ý đến các đối tượng mà nguyên mẫu có thể được sử dụng cùng khi tương tác với người dùng. Ví dụ: khi thực hiện một tác vụ với nguyên mẫu, người dùng sẽ đeo găng tay. Điều này sẽ có tác động gì đến cách họ có thể sử dụng sản phẩm của bạn?

Với bốn thành phần này của việc kiểm tra một nguyên mẫu, hãy cùng khám phá tám phương pháp tạo mẫu phổ biến mà bạn có thể sử dụng.

### 1. Bản phác thảo và sơ đồ

Phác thảo là một trong những hình thức tạo mẫu nhanh nhất mà bạn có thể sử dụng. Nó đòi hỏi rất ít nỗ lực và không nhất thiết phải có trình độ kỹ thuật cao. Những bản phác thảo đơn giản nhất và sơ khai nhất cũng có thể dễ dàng minh họa ý tưởng của bạn và đưa chúng vào thế giới thực. Việc phác thảo các khái niệm tồn tại trong tâm trí cho phép bạn chia sẻ cụ thể hơn tới đồng nghiệp của mình để thảo luận và đưa ra ý tưởng sâu hơn. Phác thảo là một phương pháp tạo mẫu có giá trị vì bạn có thể thực hiện nó mọi nơi, chỉ với giấy và bút, hoặc thậm chí trên điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng của bạn.



Hình 5.3: Phác thảo trên giấy

## 2. Giao diện trên giấy

Giao diện giấy thường được sử dụng ở giai đoạn đầu của quá trình tạo mẫu của các sản phẩm kĩ thuật số như ứng dụng dành cho thiết bị di động, trang web và dịch vụ web cũng như các sản phẩm hoặc trải nghiệm dựa trên màn hình. Jakob Nielsen, đồng sáng lập Nielsen Norman Group, chia sẻ rằng các nguyên mẫu bằng giấy cực kỳ dễ làm và tiết kiệm tiền, trong khi chúng vẫn có thể cung cấp cho bạn nhiều hiểu biết quá trình sử dụng của người dùng.

Khi thiết kế các sản phẩm kĩ thuật số, bạn dễ bị cám dỗ trong việc tạo ra các nguyên mẫu có độ trung thực cao, trực tiếp trên máy tính hoặc thậm chí bắt đầu tạo ra sản phẩm ngay lập tức. Tuy nhiên, khi sử dụng giao diện giấy, bạn có thể phát hiện ra nhiều điểm cần cải thiện, và tiết kiệm đáng kể công sức và chi phí đầu tư. Theo Nielsen, các nghiên cứu về khả năng sử dụng cho thấy những thay đổi ở giai đoạn đầu rẻ hơn khoảng 100 lần so với những thay đổi được thực hiện trong các giai đoạn sau của quá trình phát triển sản phẩm.



Hình 5.4: Giao diện trên giấy

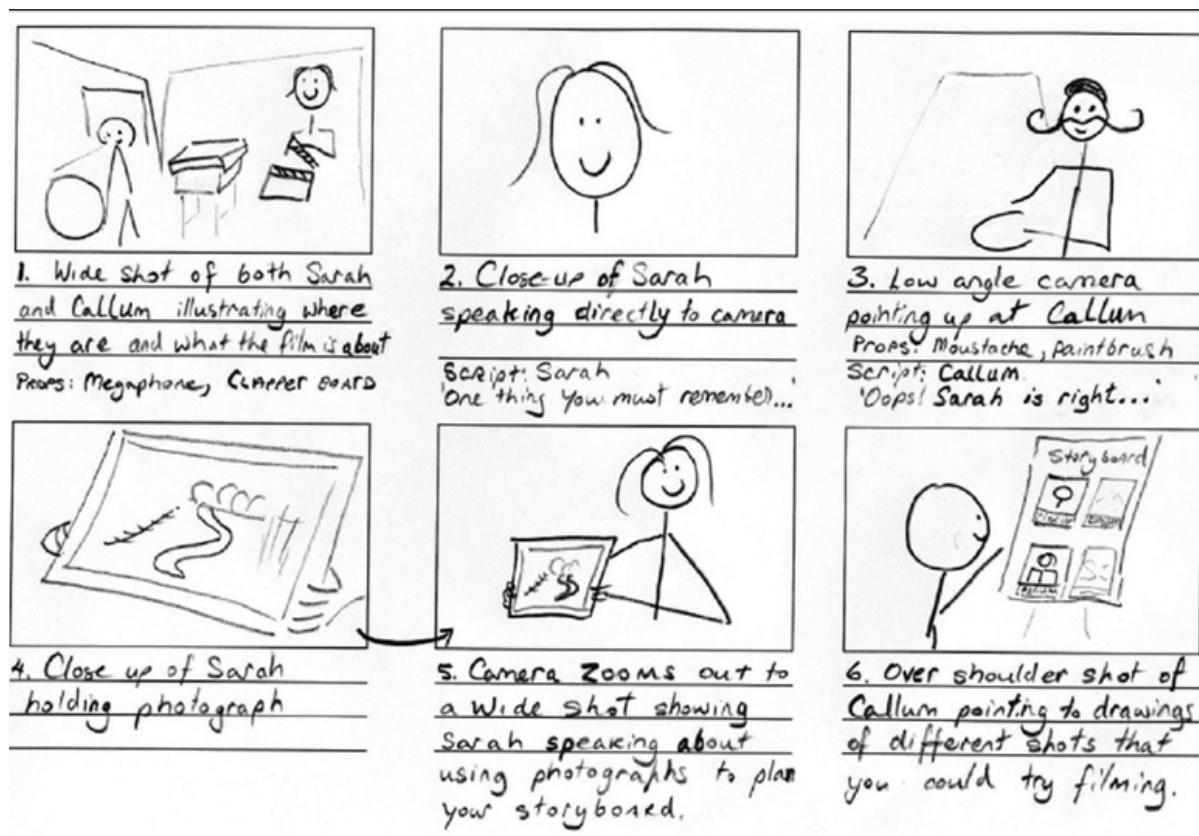
Google là một trong những công ty thường xuyên sử dụng giao diện giấy để tạo nguyên mẫu cho các sản phẩm mới của mình. Khi cho ra mắt một tính năng mới, Google vẽ ra giao diện của màn hình điện thoại ở từng bước khi người dùng thực hiện các thao tác nhất định. Họ vẽ vào các mẫu giấy riêng biệt và cho xuất hiện sau khi người dùng bấm vào một nút nào đó trên màn hình.

Giao diện giấy này giúp khách hàng trải nghiệm quá trình tương tác với ứng dụng từ đầu đến cuối một cách rõ ràng, thú vị nhưng với chi phí vô cùng nhỏ.

### 3. Bảng phân cảnh

Kể chuyện là một cách tuyệt vời để hướng dẫn mọi người thông qua trải nghiệm người dùng. Bảng phân cảnh là một kỹ thuật có nguồn gốc từ điện ảnh, là thứ bạn có thể sử dụng để tạo mẫu ban đầu nhằm hình dung về hành trình của người dùng khi sử dụng sản phẩm. Khi bạn vẽ bảng phân cảnh, hãy cố gắng tưởng tượng trải nghiệm người dùng hoàn chỉnh, sau đó ghi lại nó trong một loạt hình ảnh hoặc bản phác thảo.

Trong cuốn sách “Kỹ thuật kể chuyện dành cho trải nghiệm người dùng”, Whitney Quesenberry, giám đốc Trung tâm Thiết kế Civic và nhà văn người Anh Kevin Brooks đã giải thích những lợi ích của việc sử dụng các câu chuyện trong các dự án thiết kế. Theo họ, câu chuyện về hành trình của người dùng cho phép chúng ta hiểu rõ hơn về thế giới của họ và do đó có thể suy nghĩ theo cách của họ.



Hình 5.5: Bảng phân cảnh

## 4. Bản mẫu Lego

Lego là món đồ chơi phổ biến của trẻ em trên toàn thế giới. Tính linh hoạt và khả năng khơi dậy trí tưởng tượng là yếu tố thúc đẩy thành công của Lego.

Là một nhà thiết kế, bạn có thể tận dụng tính đa năng và phổ biến của Lego để tạo ra các nguyên mẫu nhanh chóng và đơn giản cho ý tưởng của mình. Ưu điểm lớn nhất của việc sử dụng Lego để xây dựng nguyên mẫu là chúng dễ dàng tháo dỡ và tinh chỉnh; chỉ cần tách một phần trong nguyên mẫu Lego của bạn, hoán đổi nó với một thiết kế thay thế khác là bạn có thể xem nguyên mẫu mới có hoạt động hay không.



Hình 5.6: Tạo mẫu bằng Lego

Tim Brown, Giám đốc điều hành của công ty thiết kế IDEO, kể lại trong cuốn sách "Design for Change" của mình rằng việc tạo nguyên mẫu bằng Lego đã được sử dụng rộng rãi trong quá trình tư duy thiết kế của IDEO, ngay cả nguyên mẫu phức tạp như thiết bị tiêm insulin.

Hay các nhà khoa học tại MIT cũng đã sử dụng Lego để tạo ra các nguyên mẫu như máy bơm và máy phân loại vi chất lỏng.

## 5. Đóng vai

Nhập vai là một phương pháp thú vị trong quá trình tạo mẫu. Đây là một phương pháp thử nghiệm mà bạn mô phỏng môi trường vật lý của người dùng. Nhập tâm vào người dùng và diễn xuất như người dùng để kiểm tra nguyên mẫu. Bằng cách mô phỏng trải



nghiệm đó, bạn sẽ khám phá và nắm bắt trải nghiệm cảm xúc xung quanh sản phẩm/dịch vụ của người dùng. Bạn thậm chí có thể mô phỏng cả trang phục, âm thanh để mang lại cảm giác thực về môi trường.

## 6. Mô hình vật lí

Khi kết quả cuối cùng là một sản phẩm vật lí, bạn có thể sử dụng nhiều loại vật liệu để xây dựng mô hình thử nghiệm. Bạn có thể sử dụng các vật liệu thô, chẳng hạn như giấy, bìa cứng, đất sét hoặc thậm chí là in 3D, để xây dựng các mô hình vật lí.

Ví dụ như khi sản phẩm của bạn là một chiếc cắp chống nước, nhưng bạn muốn kiểm tra trọng lượng hiện tại của thiết kế có phù hợp với người dùng không, thì bạn có thể tạo ra một chiếc cắp với chất liệu bất kì, nhưng đảm bảo trọng lượng bạn muốn kiểm chứng. Sau đó để người dùng đeo và thu thập phản hồi về trọng lượng của cắp. Việc có một sản phẩm vật lí hữu hình để tương tác cũng có thể mở ra những phản hồi về các yếu tố khác nữa.

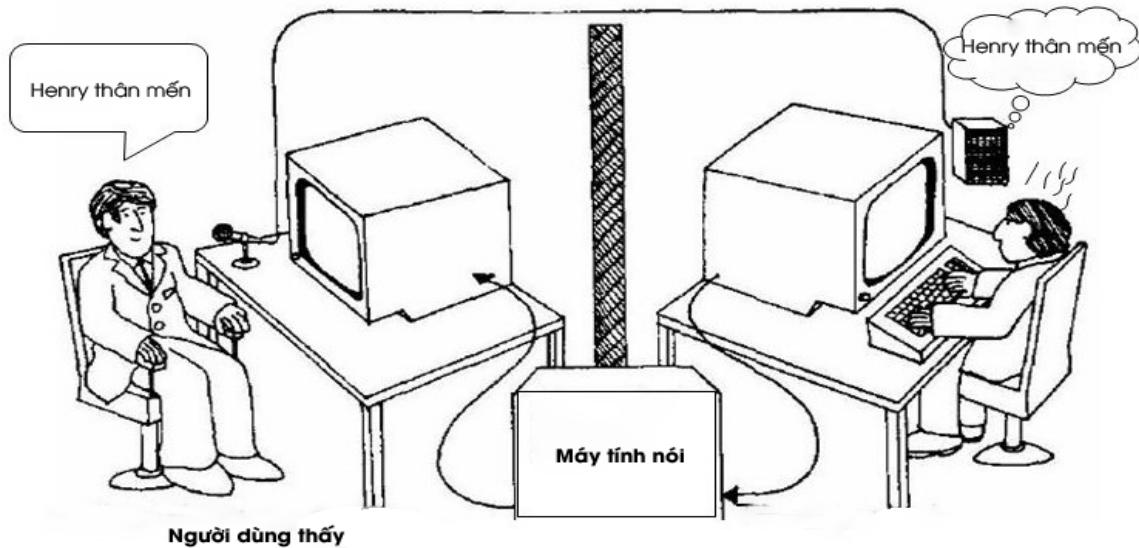


Hình 5.7: Tạo mẫu bằng bìa

## 7. Nguyên mẫu Wizard of Oz

Nguyên mẫu Wizard of Oz là nguyên mẫu có các chức năng giả mạo. Các chức năng này thực chất được thực hiện bởi chính con người thay vì tự động. Ví dụ như nguyên mẫu là một phần mềm máy tính có thể nói chuyện với người sử dụng. Người dùng sẽ nhìn thấy giao diện giả trên máy tính mà khi họ nói xin chào, thì phần mềm cũng sẽ nói xin chào. Thực chất phần mềm không thể tự động nói “Xin chào”, mà bởi phía sau nhóm thiết kế đã tạo một phần để chính họ có thể trả lời. Nhưng từ phía người dùng họ sẽ nghĩ đây là một nguyên mẫu thật.





Hình 5.8: Giả lập bằng Nguyên mẫu Wizard of Oz

Zappos là ví dụ điển hình nhất về nguyên mẫu Wizard of the Oz. Ngày Định mệnh đó vào năm 1999, Nick Swinmurn không thể tìm thấy đôi giày đi bộ Brown Airwalk trong trung tâm thương mại, ông đã nảy ra ý tưởng bán giày trực tuyến. Để kiểm chứng xem liệu mọi người có sẵn sàng mua giày trực tuyến hay không, Nick đã tạo một trang web đầy đủ chức năng bán giày. Nick đã đến một vài cửa hàng, chụp một số bức ảnh giày và tạo một trang web từ đó. Nếu có ai đó chọn mua giày trên trang web, Nick sẽ đích thân đến cửa hàng mua giày và gửi cho người này. Thay vì phát triển một trang web đầy đủ chức năng, đầu tư cơ sở hạ tầng, kho bãi, hàng hóa, Nick đã tiến hành một thử nghiệm nhỏ để kiểm tra liệu ý tưởng của anh có thực sự hoạt động trên thị trường hay không. Đó là cách Zappos trở thành Người khồng lồ bán giày. Zappos được Amazon mua lại vào năm 2006 trong một thương vụ mua bán cổ phiếu trị giá 850 triệu USD.

## 8. Nguyên mẫu từ chính người dùng

Đây là loại nguyên mẫu không giống bất kỳ phương pháp tạo mẫu nào khác đã đề cập trước đây. Thay vì xây dựng một nguyên mẫu để thử nghiệm trên người dùng, bạn yêu cầu người dùng tự tạo ra một nguyên mẫu và từ quá trình này, bạn tìm hiểu thêm về người dùng. Khi bạn yêu cầu người dùng thiết kế một giải pháp, thay vì cung cấp phản hồi về nguyên mẫu, bạn có thể sử dụng thiết kế của họ để hiểu suy nghĩ của chính họ. Bạn có thể sử dụng cách tạo nguyên mẫu này để đồng cảm với người dùng hoặc để tinh chỉnh các chi tiết của sản phẩm khi bạn đã có ý tưởng.

Ví dụ: Nếu bạn quan tâm đến việc cải thiện trải nghiệm chờ đợi ở sân bay, bạn có thể yêu cầu người dùng vẽ ra những gì họ nghĩ là quy trình lý tưởng khi phải chờ ở sân bay. Ngoài ra, nếu giải pháp của bạn là một trang web, bạn có thể yêu cầu người dùng của mình tạo bản phác thảo về những tính năng mà họ nghĩ rằng trang web phải có.

## Tóm tắt chương

- Nói một cách đơn giản, nguyên mẫu là một phiên bản thu nhỏ của sản phẩm; một phiên bản mô phỏng cho phép bạn kiểm tra ý tưởng và thiết kế của mình đối với người dùng, trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc thực sự phát triển sản phẩm. Các lợi ích chính mà việc tạo lập nguyên mẫu mang lại là: Mang lại sự rõ ràng cho sản phẩm, Cung cấp phản hồi sớm, Tiết kiệm thời gian và chi phí, Đánh giá tính khả thi về kỹ thuật, Xây dựng thông tin truyền thông
- Các nguyên tắc khi tạo nguyên mẫu: Lập kế hoạch ít hơn, thử nghiệm nhiều hơn; Giảm thiểu nỗ lực; Chỉnh sửa ở giai đoạn đầu; Khoan dung với các lỗi sai
- Nguyên mẫu bạn tạo ra có thể có mức độ trung thực thấp hoặc cao và mỗi loại sẽ có ưu nhược điểm khác nhau. Có 8 phương pháp tạo mẫu phổ biến mà bạn có thể sử dụng đa dạng trong suốt quá trình phát triển giải pháp, bao gồm: Bản phác thảo và sơ đồ; Giao diện trên giấy; Bảng phân cảnh (Storyboard); Lego; Đóng vai; Mô hình vật lý; Nguyên mẫu Wizard of Oz; Nguyên mẫu từ chính người dùng

## CHƯƠNG 6: KIỂM THỬ

### Trong chương này:

- Quy trình kiểm thử
- Lưới thử nghiệm
- Phản hồi và lặp lại
- Thí điểm
- Giới thiệu giải pháp của bạn

\*\*\*

### Quy trình kiểm thử

Quá trình kiểm tra nguyên mẫu hay thực hiện thử nghiệm cũng cần được thiết kế để đảm bảo bạn thu về được những phản hồi có giá trị. Có ba bước trong quá trình thiết kế một cuộc thử nghiệm bạn cần lưu ý:

#### Chuẩn bị thử nghiệm

Tiến hành một cuộc thử nghiệm không đơn giản là việc để người dùng tiếp xúc với nguyên mẫu và chờ xem điều gì sẽ xảy ra. Để rút ra được các bài học sau mỗi lần thử nghiệm, bạn cần chuẩn bị những điều sau:

##### 1.1. Thiết kế nguyên mẫu:

Hãy nhớ rằng bạn đang thử nghiệm nguyên mẫu chứ không phải thử nghiệm người dùng. Hãy xác định rõ **giả thuyết** bạn đặt ra ở nguyên mẫu, nói cách khác là xác định **câu hỏi nào bạn muốn trả lời** đối với nguyên mẫu này.

Ví dụ, ý tưởng của bạn là thiết kế đồ chơi bằng gỗ cho trẻ em dựa trên các câu chuyện dân gian Việt Nam. Với nguyên mẫu đầu tiên, bạn xác định giả thuyết là “đồ chơi được làm bằng gỗ thì sẽ hấp dẫn trẻ em”, hay chính là bạn muốn kiểm chứng “liệu đồ chơi bằng gỗ có hấp dẫn trẻ em hay không?”. Khi đó, bạn tập trung thiết kế nguyên mẫu tập trung làm nổi bật chất liệu gỗ của đồ chơi.



Mục đích của thử nghiệm là chỉ ra cho chúng ta thấy những phần nào của ý tưởng nên được giữ lại, phần nào nên thay đổi và phần nào nên bị loại bỏ. Nên nếu không xác định được yếu tố muốn kiểm chứng, bạn sẽ không thể biết cần thay đổi gì hay không.

### 1.2. Xác định đối tượng thử nghiệm

Việc quyết định nguyên mẫu được sử dụng bởi loại người dùng nào sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phản hồi mà bạn thu được. Nếu bạn chỉ trong giai đoạn đầu của việc thiết kế và chỉ cần những phản hồi đơn giản thì đối tượng của thử nghiệm là thành viên trong nhóm của bạn thôi cũng đã đủ. Tuy nhiên nếu bạn muốn nhận phản hồi chi tiết và cũng đã chuẩn bị kĩ lưỡng hơn cho nguyên mẫu thì hãy lựa chọn từ người dùng thông thường đến người dùng quá khích, người rất chào đón một sản phẩm mới.

Ví dụ nếu sản phẩm của bạn liên quan đến siêu thị thì người dùng quá khích của bạn sẽ là những người đi mua sắm tại siêu thị hằng ngày. Thử nghiệm nguyên mẫu trên những người dùng quá khích thường sẽ giúp bạn phát hiện ra một số vấn đề có ảnh hưởng đến người dùng thông thường, bởi người dùng quá khích có xu hướng nói nhiều hơn về những gì họ thích hoặc không thích của họ khi sử dụng nguyên mẫu của bạn.

### 1.3. Xác định kịch bản thử nghiệm

Xác định kịch bản thử nghiệm là xác định bối cảnh người dùng sử dụng sản phẩm. Hãy làm rõ trình tự của cuộc thử nghiệm và tính huống mà người dùng trải nghiệm nguyên mẫu. Cố gắng tạo càng nhiều tình huống người dùng sử dụng nguyên mẫu càng tốt. Nhờ đó, bạn có thể tìm hiểu thêm về sự tương tác (hoặc sự gián đoạn) giữa người dùng, nguyên mẫu và môi trường, cũng như cách các vấn đề có thể phát sinh.

Ví dụ, với ý tưởng thiết kế đồ chơi bằng gỗ cho trẻ em dựa trên các câu chuyện dân gian Việt Nam, và nguyên mẫu tập trung vào chất liệu gỗ, bạn có thể xây dựng các tình huống thử nghiệm như:

- Trẻ chơi đồ chơi bằng gỗ cùng với các loại đồ chơi khác
- Trẻ chơi đồ chơi bằng gỗ trong bữa ăn
- Trẻ chơi đồ chơi bằng gỗ trên giường ngủ

## 2. Tiến hành thử nghiệm

Bạn sẽ đạt được kết quả tốt nhất khi thử nghiệm ý tưởng với nhiều biến thể khác nhau. Bằng cách này, thông tin phản hồi sẽ được phân biệt rõ rệt hơn. Nếu chúng ta chỉ có một thử nghiệm, phản hồi của người dùng sẽ khá mơ hồ. Khi trải qua các sắp xếp thử nghiệm khác nhau, người dùng có thể đưa ra so sánh, đánh giá và phản hồi chính xác hơn.

Chẳng hạn điều gì khiến họ cảm thấy tốt hơn trong một nguyên mẫu so với nguyên mẫu khác.



Ví dụ với một thiết bị đeo là thắt lưng, khi đi qua đường, nó sẽ cảnh báo các em nhỏ cần thận. Việc tiến hành thử nghiệm nên bao gồm các biến thể:

- 1.Thắt lưng rung lên để cảnh báo
- 2.Thắt lưng phát ra âm thanh cảnh báo
- 3.Thắt lưng cảnh báo bằng giọng nói: “Cẩn thận, bạn đang băng qua đường”

Một số nhiệm vụ cần có trong quá trình tiến hành thử nghiệm:

- Điều phối viên: hướng dẫn, đưa người dùng vào tình huống trải nghiệm nguyên mẫu
- Diễn viên: đảm nhận vai trò nhất định trong kịch bản để tạo ra trải nghiệm nguyên mẫu phù hợp
- Người quan sát/ phỏng vấn: theo dõi tất cả những gì người dùng làm trong tình huống đó, và có thể phỏng vấn trải nghiệm người dùng nếu được

### 3. Thu thập phản hồi của người dùng

Bên cạnh việc quan sát để tìm hiểu về phản ứng của người dùng, bạn có thể thực hiện phỏng vấn để đào sâu hơn trải nghiệm của người dùng với nguyên mẫu. Một số câu hỏi bạn có thể sử dụng là:

- Cảm nhận của bạn khi sử dụng nguyên mẫu là gì?
- Tại sao điều này lại có/không hiệu quả đối với bạn?
- Bạn nghĩ tính năng/ nút bấm này để làm gì?

Bạn có thể sử dụng **biểu đồ lưới** để ghi lại phản hồi người dùng. Biểu đồ lưới bao gồm bốn khía cạnh chính:



Hình 6.1: Lưới phản hồi

## ▫ **Người dùng thích điều gì ở sản phẩm?** (phản hồi tích cực về sản phẩm)

- Ví dụ về thắt lưng cảnh báo qua đường, điều người dùng thích là: thiết bị được thiết kế dưới dạng thắt lưng nên rất tiện lợi khi sử dụng, không cần mang cầm.

## ▫ **Người dùng mong muốn điều gì?** (Phê bình mang tính chất xây dựng)

- **Ví dụ:** âm thanh cảnh báo cẩn thận không nên quá to, khiến giật mình

## ▫ **Những câu hỏi nào đã nảy ra?** (câu hỏi từ phía người dùng trong quá trình trải nghiệm hoặc câu hỏi bạn nghĩ ra trong phiên thử nghiệm)

- Ví dụ: Làm thế nào để thiết bị không bao giờ rơi vào tình trạng hết pin.

## ▫ **Ý tưởng, giải pháp nào mới xuất hiện?** (ý tưởng được tạo ra trong suốt quá trình trải nghiệm, điều gì bạn muốn thử nghiệm trong lần tới?)

- Ví dụ: tích hợp thiết bị cảnh báo qua đường với điện thoại di động

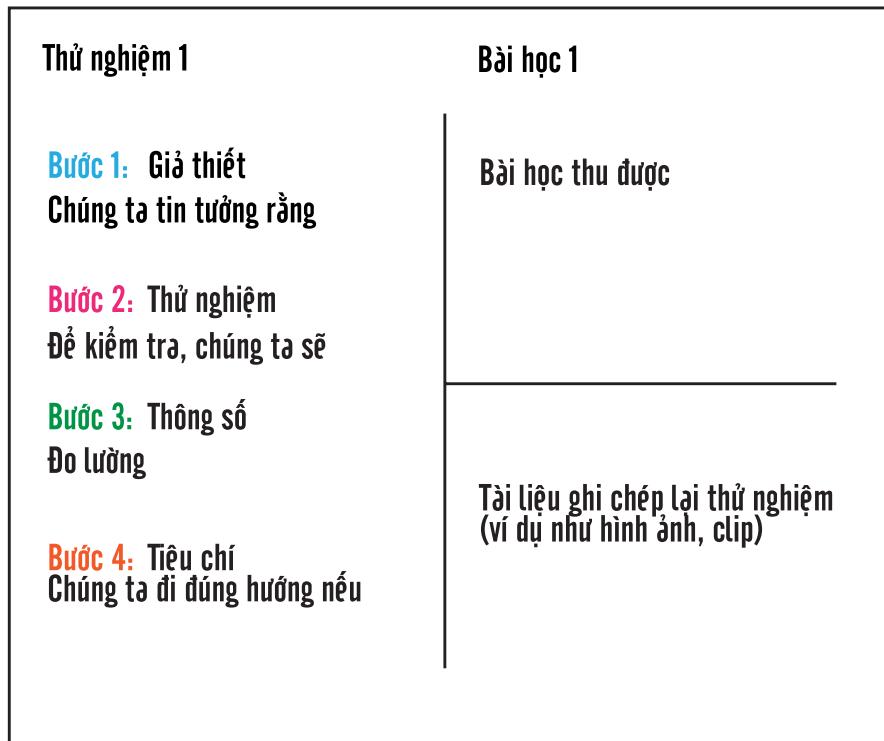
Mục đích của việc thử nghiệm là ngày càng thấu hiểu nhu cầu và kiểm chứng ý tưởng với bối cảnh thực tế. Việc trải qua nhiều cuộc thử nghiệm khác nhau là vô cùng quan trọng để đảm bảo việc học hỏi được diễn ra liên tục. Ngay cả khi các thử nghiệm thất bại thì điều quan trọng là bạn đã rút ra được bài học gì. Vì thế mà quá trình thử nghiệm còn gắn với slogan: Fail fast - Fail smart - Fix fast (Thất bại nhanh hơn - Thất bại thông minh hơn - Cải tiến nhanh hơn)

## Lưới thử nghiệm

Trong suốt quá trình thực hiện tư duy thiết kế, đặc biệt là giai đoạn tạo mẫu và kiểm thử chúng ta thường xuyên thử nghiệm một vài giả định và thực hiện nghiên cứu trên nhiều cấp độ. Lời khuyên dành cho bạn là, nên xem lại điều gì bạn muốn tìm hiểu và câu hỏi chính mà bạn đặt ra trước mỗi lần thử nghiệm. Bạn nên hỏi bản thân về những giả định mình muốn kiểm nghiệm và cách thiết kế kịch bản thử nghiệm để người dùng có thể trải nghiệm chúng.

Điều quan trọng để tư duy thiết kế thực sự là một tiến trình học hỏi và cải tiến không ngừng là những gì được thực hiện sẽ được ghi chép và thu hoạch lại, tạo thành một nguồn tri thức có thể tham khảo khi cần đưa ra quyết định hoặc cho những nhà đầu tư thấy được sự thành công của các nguyên mẫu. Lưới thử nghiệm là một công cụ có thể giúp bạn thực hiện điều này.





Hình 6.2 Lưới thử nghiệm

Lưới thử nghiệm bao gồm hai phần chính: Phần thử nghiệm và phần bài học

## 1. Phần thử nghiệm

Bạn có thể đặt tên theo số thử nghiệm, như: Thử nghiệm 1, Thử nghiệm 2,... theo thời gian thực hiện.

Sẽ có các thông tin mô tả cho thử nghiệm, bao gồm:

- **Bước 1: Giả thiết** - mô tả giả thiết bạn muốn thử nghiệm  
Ví dụ: **Chúng ta tin tưởng rằng** việc thay đổi thiết kế của thùng rác sẽ khiến nhiều người dân tại tòa nhà N1 vứt rác đúng cách hơn.
- **Bước 2: Thử nghiệm** - giải thích cách tiến hành thử nghiệm  
Ví dụ : **Để kiểm tra, chúng ta sẽ** thay đổi chất liệu làm thùng rác từ nhựa kín sang lưới thép, có thể nhìn vào bên trong xem thùng rác có chứa gì
- **Bước 3: Thông số** - xác định điều cần đo lường, loại dữ liệu cần thu thập  
Ví dụ: **Đo lường số** kg rác được vứt đúng quy định; quan sát hành vi vứt rác của người dân; sau 10 ngày tiến hành khảo sát ý kiến của người dân tại tòa nhà N1 về sự thay đổi của thùng rác.
- **Bước 4: Tiêu chí** - xác định tiêu chí cho thấy mình đang đi đúng/sai hướng  
Ví dụ: **Chúng ta đi đúng hướng nếu** số lượng rác được vứt đúng quy định tăng lên

## 2. Phần bài học

Phần bài học sẽ bao gồm hai phần chính:

**Bài học thu được:**

- Chúng ta học được điều gì?
- Điều gì khiến chúng ta bất ngờ?

Ví dụ:

- Các biển báo cảnh báo hậu quả của hành vi vứt rác sai quy định không có nhiều tác động đối với hành vi vứt rác của người dân.
- Khung thời gian người dân đi vứt rác nhiều nhất là từ 8-9 giờ tối, nên việc có đèn ở nơi vứt rác cũng hỗ trợ việc người dân vứt rác đúng quy định

**Tài liệu ghi chép lại thử nghiệm (ví dụ như hình ảnh, clip)**

Việc ghi chép mỗi thử nghiệm theo lối thử nghiệm như trên sẽ giúp nhóm dễ dàng tìm kiếm và tổng hợp thông tin, cũng như nhìn thấy rõ những thay đổi, cải tiến sau mỗi lần thử nghiệm.

Tư duy thiết kế là quá trình học hỏi và cải tiến không ngừng, nên lời khuyên là đừng quên lưu trữ lại thông tin của các thử nghiệm.

## Thu thập phản hồi và lặp lại các thử nghiệm

Tập hợp phản hồi mà bạn thu được từ người dùng là một trong những bước quan trọng của thiết kế lấy con người làm trung tâm. Tổng hợp, phân tích và tích hợp phản hồi của người dùng vào sản phẩm, sau đó đưa ra một mẫu thử nghiệm khác là cách tốt nhất để tinh chỉnh ý tưởng cho đến khi nó trở thành một giải pháp thực sự hữu ích với người dùng.

Sau đây là hướng dẫn thực hiện một phiên thảo luận tổng hợp phản hồi.

### Bước 1: Tập hợp phản hồi

Nhóm thiết kế sẽ tập hợp lại và chia sẻ tất cả những phản hồi mà mình thu được. Bạn có thể sử dụng quy trình huy động thông tin từ tất cả thành viên như trong giai đoạn đồng cảm. Mỗi người viết ra giấy note tất cả các phản hồi đã thu thập được từ người dùng trong quá trình tương tác với nguyên mẫu. Phản hồi ở đây không chỉ đề cập đến thông tin mà người dùng nói với bạn khi bạn phỏng vấn trải nghiệm, mà toàn bộ những gì họ thực hiện, biểu cảm, thể hiện khi tương tác với nguyên mẫu.



Uber, dịch vụ chia sẻ xe nổi tiếng, tiến hành thiết kế lại toàn bộ ứng dụng của mình vào năm 2015. Đội ngũ của họ đã bắt đầu tạo nguyên mẫu của ứng dụng và thử nghiệm với các tài xế ở nhiều nước khác nhau. Họ cập nhật ngôn ngữ tiếng Hindi và tiếng Trung cho phiên bản app mới của mình, đồng thời sử dụng các biểu tượng khác nhau để minh họa cho các chức năng. Ví dụ, biểu tượng hình cột tăng giảm để biểu thị thu nhập của tài xế, biểu tượng đồng hồ để hiển thị thời gian.

Khi tiến hành thử nghiệm nguyên mẫu với các tài xế ở Ấn Độ, nhóm thiết kế quan sát thấy rằng những tài xế này nghĩ biểu tượng hình cột tăng giảm biểu thị chức năng cài đặt mạng. Tốc độ mạng chậm luôn được ưu tiên hàng đầu với các tài xế Ấn Độ. Biểu tượng hình cột dễ bị nhầm lẫn với biểu tượng về cường độ tín hiệu mà chúng ta thường thấy trên thanh trạng thái của điện thoại thông minh.

Các tài xế không hề phản hồi lại điều này khi được hỏi về trải nghiệm. Nhưng từ quan sát quá trình sử dụng của họ, nhóm thiết kế đã thu được phản hồi về việc nhầm lẫn này.

## **Bước hai: Tổng hợp phản hồi và lên ý tưởng điều chỉnh nguyên mẫu**

Sau khi đã biết tất cả các phản hồi, nhóm thiết kế tổng hợp lại các điểm chính và xác định vấn đề cần cải tiến cũng như bắt đầu suy nghĩ về việc làm thế nào để thay đổi ý tưởng dựa trên những phản hồi của người dùng.

Với nhóm thiết kế của Uber, sau khi phân tích kỹ phản hồi, nhóm xác định vấn đề nằm ở các biểu tượng. Từ đó, nhóm đã thảo luận và cùng nhau đưa ra ý tưởng thay đổi biểu tượng hình cột thành biểu tượng đại diện thiên về tiền.

## **Bước ba: Điều chỉnh nguyên mẫu**

Khi đã xác định được sẽ thay đổi điều gì trong nguyên mẫu, hãy bắt tay vào thực hiện điều chỉnh. Như vậy, sau khi kiểm chứng, nhà thiết kế quay lại định vị vấn đề, lên ý tưởng mới, xây dựng nguyên mẫu mới và tiếp tục kiểm chứng. Những vòng lặp này, giúp cho sản phẩm ngày càng được cải tiến và thực sự phù hợp với người dùng.

Hãy nhớ rằng tư duy thiết kế không giúp bạn tìm ra giải pháp đúng ngay từ lần đầu tiên, tư duy thiết kế giúp bạn tìm ra cách ngày càng khiến giải pháp của mình tiệm cận hơn với thứ người dùng thực sự cần. Bạn có thể sẽ cần chạy thử nghiệm vài lần trước khi tìm thấy câu trả lời đúng.

Vì vậy, hãy nhớ ghi chép lại toàn bộ quá trình và những thay đổi này.

## Thí điểm

Thí điểm (pilot) là một dạng thử nghiệm dài hạn, trước khi đưa giải pháp ra thị trường. Nếu thử nghiệm nguyên mẫu là một bước thử nhanh xem giải pháp của bạn biểu hiện như thế nào trên thực tế thì thí điểm là quá trình tham gia bền vững hơn của giải pháp ấy trên thị trường.

### Vậy thí điểm khác với nguyên mẫu như thế nào?

Nguyên mẫu biến một ý tưởng trở nên hữu hình và được sử dụng như một cách để nhóm thiết kế học hỏi trong giai đoạn đầu của quá trình thiết kế. Nguyên mẫu nên được sử dụng khi bạn có giả thuyết cho giải pháp của mình nhưng vẫn chưa chắc chắn về việc nó trông, cảm nhận và hoạt động như thế nào. Những thông tin ẩn sâu từ quá trình thử nghiệm nguyên mẫu được dùng để cải thiện ý tưởng.

Thí điểm, trong khi đó, không còn mang tính chất thử nghiệm nữa. Thí điểm được thực hiện khi bạn tin rằng mình có một giải pháp hiệu quả và muốn chỉnh sửa thêm một số lỗi nhỏ nữa. Thí điểm được sử dụng trước khi mở rộng ý tưởng ra một nhóm lớn hơn. Kết quả của thí điểm hoặc là thành công hoặc là thất bại và chỉ có một cơ hội nhỏ cho việc điều chỉnh mà thôi.

Trong khi kiểm thử nguyên mẫu chỉ kéo dài trong vài tiếng, vài ngày hay vài tuần thì thí điểm có thể kéo dài vài tháng đến cả năm và thể hiện trọn vẹn giải pháp đối với thị trường. Lúc này bạn không còn kiểm chứng một ý tưởng nữa - sản phẩm có nên có màu xanh? hay có cần thay đổi hình dáng logo? - thay vào đó, bạn thử nghiệm toàn bộ hệ thống. Lý tưởng nhất là bạn đã chạy được một vài nguyên mẫu trước khi chuyển sang thí điểm để một số lỗi đã được khắc phục.

Nhìn chung, thí điểm và nguyên mẫu khác nhau ở một số điểm sau:

- Sử dụng ở các giai đoạn khác nhau trong quá trình phát triển sản phẩm/ dịch vụ
- Cần ít hoặc nhiều tài nguyên hơn
- Mức độ trung thực, mức độ chi tiết hoặc độ hoàn thiện
- Phạm vi khác nhau (kiểm tra một phần hoặc toàn bộ)

Để thực hiện thí điểm, bạn cần chuẩn bị hậu cần đầy đủ: Bạn sẽ cần thuê ai, bạn có cần thuê mặt bằng không, có cần làm việc với các nhà phân phối hay nhà sản xuất không, bạn có cần giấy phép không?

Trước khi bạn thực hiện chương trình thí điểm, hãy lập chiến lược để trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Bạn dùng cách nào để thu hút khách hàng hay thông điệp nào bạn cần truyền tải thành công? Bạn cần chuẩn bị tất cả những điều này trước khi bước vào thị trường.



Bạn sẽ không thực hiện thí điểm nhiều lần, bởi đây đã là lúc bạn kiểm tra toàn bộ hệ thống. Tất nhiên, bạn có thể thực hiện những cải tiến cần thiết, nhưng nếu bạn thay đổi quá nhiều biến số trong thí điểm thì sẽ rất khó để biết điều gì hiệu quả, điều gì không. Bên cạnh đó việc thu thập phản hồi cũng rất quan trọng trong việc ra quyết định mở rộng và phát triển giải pháp.



Một dự án chăm sóc sức khỏe cho người dân có tên là Asili ở Congo đã thực hiện thí điểm bằng cách xây dựng một phòng khám cung cấp dịch vụ y tế. Trong vòng 6 tháng họ thu thập rất nhiều dữ liệu về số lượng người đến khám, số tiền mà bệnh nhân có khả năng chi trả,... Sử dụng những dữ liệu này cùng với câu chuyện mà người dân kể với mình, dự án đã định hình lại mô hình kinh doanh của mình trước khi chính thức đi vào hoạt động.

## Giới thiệu giải pháp của bạn

Khi ý tưởng của bạn đã được thiết kế khá tốt, bạn sẽ muốn truyền đạt ý tưởng đó cho các nhà tài trợ, đối tác, người tiêu dùng, tất cả mọi người! Chuẩn bị một phần giới thiệu (pitch) hấp dẫn cho giải pháp là điều quan trọng. Trong quá trình thực hiện, bạn sẽ làm rõ các yếu tố chính trong ý tưởng của mình và tinh chỉnh cách bạn nói về chúng để thuyết phục người nghe.

**Đầu tiên**, bạn cần nói rõ là bản chất của sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm của mình. Hãy đưa ra ngữ cảnh, động lực chính của ý tưởng của bạn, lý do tại sao nó khác biệt và bất kỳ lời kêu gọi hành động nào. Cố gắng giải thích ngắn gọn trong vòng chưa đến một phút.

Đừng quá sa đà vào chi tiết, hãy “bán” ý tưởng của mình bằng việc nói rõ tại sao và bằng cách nào ý tưởng của bạn lại có giá trị.

**Tiếp theo**, bạn sẽ cần thể hiện chúng dưới một hình thức như một cuốn sách nhỏ, một trang web, hoặc một bài thuyết trình. Hoặc bạn có thể chọn nhiều hơn một hình thức. Với mỗi đối tượng người nghe, bạn sẽ giới thiệu theo một cách khác nhau cho phù hợp. Vì vậy khi chuẩn bị phần giới thiệu này hãy nghĩ ra các phiên bản giới thiệu ngắn hoặc dài, chi tiết hoặc nói chung khác nhau.

Bạn có thể tham khảo khung giới thiệu với các thông tin sau:

- Một cách ngắn gọn, dự án của bạn là gì?

- Đối tượng của bản giới thiệu là ai?
- Bạn giới thiệu dưới hình thức nào?
- Nội dung của phần giới thiệu là gì? (khi viết, hãy nghĩ cả đến việc làm thế nào để giải thích nó rõ hơn”

Nhóm thiết kế của IDEO làm việc với Ủy ban Người tị nạn Hoa Kỳ (ARC) để thành lập doanh nghiệp xã hội Asili. Vì nhóm không chỉ thiết kế trải nghiệm mà còn cả dịch vụ, mô hình kinh doanh, và tìm cách để huy động các nguồn quỹ nên họ đã chuẩn bị rất cẩn thận phần giới thiệu về giải pháp của mình.

- Câu hỏi đầu tiên: **Thật ngắn gọn, dự án của bạn là gì?**
- Asili là một doanh nghiệp xã hội bền vững được thiết kế nhằm giảm tỷ lệ tử vong của trẻ em dưới 5 tuổi ở Cộng hòa Dân chủ Congo. Asili cung cấp nước sạch, phòng khám sức khỏe và các dịch vụ nông nghiệp.
- Câu hỏi số hai: **Đối tượng của bản giới thiệu là ai?**
- Nhà tài trợ
- Câu hỏi số ba: **Bạn giới thiệu dưới hình thức nào?**
- Một video giới thiệu tầm nhìn.
- Một bản hướng dẫn vận hành cung cấp cái nhìn chi tiết hơn về các thành phần của doanh nghiệp xã hội Asili và cách nó hoạt động.
- Câu hỏi cuối cùng: **Nội dung của phần giới thiệu là gì?** (khi viết, hãy nghĩ cả đến việc làm thế nào để giải thích nó rõ hơn”
- Ở Cộng hòa Dân chủ Congo, 20% trẻ em không thể sống sau sinh nhật thứ 5 của mình. Asili, một doanh nghiệp xã hội bền vững mới của Ủy ban Người tị nạn Hoa Kỳ thay đổi tất cả những điều đó bằng cách thiết kế một cách tiếp cận mới toàn diện về chăm sóc sức khỏe, thực phẩm, nước sạch và nông nghiệp. Asili đang đảm bảo rằng sẽ có nhiều đứa trẻ có những năm tháng đầu tiên của cuộc đời tốt đẹp hơn.

Cuối cùng phần giới thiệu này thực sự đã giúp ARC kêu gọi ủng hộ thành công cho Asili. Khi chuẩn bị phần giới thiệu cho giải pháp hãy đảm bảo bạn thể hiện được bản chất của giải pháp, đồng thời biến nó trở nên hấp dẫn, thú vị và thậm chí là cấp bách. Và phần giới thiệu có thể được kết hợp bởi nhiều hình thức như cách mà IDEO đã làm với phần giới thiệu cho Asili

## Tóm tắt chương

- Quy trình kiểm thử gồm có ba bước bạn cần lưu ý, bao gồm: Chuẩn bị thử nghiệm (Thiết kế nguyên mẫu, Xác định đối tượng, Xây dựng kịch bản thử nghiệm), Tiến hành thử nghiệm, Thu thập phản hồi của người dùng.
- Điều quan trọng để tư duy thiết kế thực sự là một tiến trình học hỏi và cải tiến không ngừng là những gì được thực hiện sẽ được ghi chép và thu hoạch lại, tạo thành một nguồn tri thức có thể tham khảo khi cần đưa ra quyết định hoặc cho những nhà đầu tư thấy được sự thành công của các nguyên mẫu.
- Nếu thử nghiệm nguyên mẫu (prototyping) là một bước thử nhanh xem giải pháp của bạn biểu hiện như thế nào trên thực tế thì thí điểm (pilot) là quá trình tham gia bền vững hơn của giải pháp ấy trên thị trường. Thí điểm được thực hiện khi bạn tin rằng mình có một giải pháp hiệu quả và muốn chỉnh sửa thêm một số lỗi nhỏ nữa. Thí điểm được sử dụng trước khi mở rộng ý tưởng ra một nhóm lớn hơn. Kết quả của thí điểm hoặc là thành công hoặc là thất bại và chỉ có một cơ hội nhỏ cho việc điều chỉnh mà thôi.
- Chuẩn bị một phần giới thiệu (pitch) hấp dẫn cho giải pháp là điều quan trọng. Một khung giới thiệu cơ bản bao gồm bốn thông tin chính sau: Dự án của bạn là gì? Đối tượng của bản giới thiệu là ai? Bạn giới thiệu dưới hình thức nào? Nội dung của phần giới thiệu là gì?

# PHỤ LỤC A: TÀI LIỆU THAM KHẢO VÀ ĐỌC THÊM

## 1. Giải quyết vấn đề bằng tư duy thiết kế, Jeanne Liedtka và cộng sự, SaigonBooks và NXB Thế giới

Vị giáo sư chiến lược và quản trị của trường Darden thuộc Đại học Virginia cùng với cộng sự của mình đã kể lại 10 câu chuyện thành công của tư duy thiết kế khi áp dụng thực tiễn đa dạng từ cải tiến dịch vụ khách hàng, phát triển sản phẩm mới, và thúc đẩy phát triển kinh doanh cho đến thúc đẩy cải tiến các dịch vụ công, tái lập chiến lược hoặc tái thiết tổ chức.

## 2. Thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, Don Norman, AlphaBooks và NXB Thế giới

Tựa gốc là “The Design of Everyday Things”, đây là cuốn làm nên tên tuổi của vị giáo sư, giám đốc Design Lab của Đại học California, San Diego – Don Norman. Ông là chuyên gia hàng đầu về thiết kế lấy người dùng làm trung tâm – một lý thuyết thiết kế chủ đạo hiện nay. Cuốn sách đi từ các nguyên tắc tâm lí học, cho tới việc vận dụng chúng vào các thiết kế dân dụng, sau đó mở rộng ra các chủ đề về tư duy thiết kế, và tầm quan trọng của thiết kế trong kinh doanh.

## 3. Tự tin sáng tạo, Tom Kelley & David Kelley, AlphaBooks và NXB Lao động

David Kelley là sáng lập của hãng thiết kế lừng danh thế giới IDEO. Ông cũng là người giữ ghế giáo sư thiết kế đến 1/4 thế kỷ ở Đại học Stanford. Các thảo luận của Kelley về sáng tạo rất cuốn hút và truyền cảm hứng. Cuốn sách “Tự tin sáng tạo” thể hiện quan điểm nhất quán của ông về sáng tạo: nó không phải là nghệ thuật, ai cũng có thể sáng tạo được. Bài thuyết trình của Kelley về chủ đề tự tin sáng tạo trên TED thu hút hàng triệu lượt xem.

## 4. Thiết kế để tăng trưởng, David Butler & Linda Tischler, NXB Văn hóa Văn nghệ

Sách kể về triết lí thiết kế ở Coca-Cola do vị phó chủ tịch về đổi mới sáng tạo của hãng viết cùng với một nhà báo. Các tác giả trình bày gãy gọn các nguyên tắc thiết kế hướng mục đích, thiết kế để mở rộng, và thiết kế để linh hoạt. Một cuốn sách với nhiều chi tiết đáng quan tâm.

## 5. Tạo lập mô hình kinh doanh, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, AlphaBooks và NXB Lao động

Cuốn sách gối đầu giường của giới kinh doanh này không bàn về việc thiết kế một sản phẩm cụ thể, mà là thiết kế các mô hình kinh doanh và các doanh nghiệp hiện đại. Một thảo luận đi xa hơn, thực dụng hơn nhiều so với các nhà lí luận trước đó về tư duy thiết kế.



## **6. Thiết kế giải pháp giá trị**, Alexander Osterwalder và cộng sự, AlphaBooks và NXB Lao động

Đây là một cuốn cẩm nang quan trọng để hướng dẫn chuyện bếp núc người làm sản phẩm, bán hàng, khởi nghiệp và kinh doanh nói chung. Từ sau sáng tạo về Business Model Canvas, thì Value Proposition Canvas là hai món công cụ lợi hại của người khởi nghiệp nói riêng, và người kinh doanh nói chung. Cũng nhờ đó mà tác giả Alex Osterwalder đã sớm trở thành tượng đài trong làng sách vở quản trị.

## **7. Thực hành tư duy thiết kế**, Micheal Lewrick và cộng sự, AlphaBooks và NXB Công Thương

Cuốn cẩm nang hướng dẫn thực hành design thinking trong việc phát triển các sản phẩm số. Sách không đi sâu vào lí luận mà hướng dẫn thực hành tỉ mỉ với nhiều minh họa bắt mắt. Phần mở rộng của cuốn sách chính là về công tác tổ chức, và nuôi dưỡng văn hóa đổi mới sáng tạo.

## **8. Sprint, Jake Knapp và cộng sự**, AlphaBooks và NXB Công Thương

Cuốn cẩm nang hướng dẫn thực hành quy trình thực hành tư duy thiết kế cho đội khởi nghiệp theo một cách tiếp cận được áp dụng tại Google Ventures (giờ là GV), có tên là Sprint. Các nhóm khởi nghiệp công nghệ có thể sẽ cảm thấy cuốn sách này rất hữu ích.

## **9. The Field Guide to Human-Centered Design**, IDEO

Đây là tài liệu ebook phát miễn phí của IDEO, giúp các nhóm thiết kế sử dụng các công cụ của Design Thinking. Nó không phải là cuốn sách để đọc, mà là cẩm nang kẹp nách khi làm việc của nhà thiết kế mới vào nghề.

## **10. How designers think**, 4th Edition, Bryan Lawson, Architectural Press (Tiếng Anh)

Một cuốn sách ‘có tuổi’ tái bản nhiều lần kể từ lần đầu xuất hiện năm 1980. Tác giả đi nghiên cứu về bản chất của design, cách tư duy và thực hành của nhà thiết kế, từ đó đúc rút ra mô hình có thể vận dụng ra ngoài công việc thiết kế truyền thống. Cuốn sách này có thể mang lại hiểu biết cặn kẽ hơn về thuật ngữ mà ta thường dùng trong Design Thinking.

## **11. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage**, Roger L. Martin, Harvard Business Press ( Tiếng Anh)

Cuốn sách này là một trong những thảo luận lí thuyết sâu nhất về tư duy thiết kế. Vị lí thuyết gia có ảnh hưởng bậc nhất trong các tư duy quản trị đương đại Roger Martin đi sâu vào khảo sát quá trình một tổ chức khai thác các nguồn lực, nhất là các nguồn lực tri thức, để biến cơ hội thành giải pháp và giá trị. Khái niệm trọng

tâm là “Phễu tri thức” (Knowledge Funnel), cái sẽ ảnh hưởng rất sâu sắc tới việc quản trị danh mục sản phẩm, tư duy chiến lược và đổi mới sáng tạo.

## **12. Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Tim Brown, HarperBusiness (Tiếng Anh)**

Cuốn sách của vị giám đốc IDEO này thảo luận các góc sâu của Design Thinking, từ các nguyên lý căn bản, cho tới các chủ đề cụ thể về tâm lí con người, thiết kế trải nghiệm, việc làm bản mẫu, và nghệ thuật kể chuyện. Không dừng ở đó, Tim Brown đưa ra một viễn kiến về việc Design Thinking có thể góp phần thay đổi doanh nghiệp, thúc đẩy tiến bộ xã hội.

## PHỤ LỤC B: BẢNG KÊ CÁC CÔNG CỤ TƯ DUY THIẾT KẾ

Công cụ	Công dụng	Giai đoạn
<b>Affinity Map</b>	Phân nhóm thông tin để hỗ trợ phân tích và ra quyết định	Đồng cảm, Tạo lập ý tưởng
<b>Bản đồ hành trình</b>	Trực quan hóa thông tin theo dòng ( thời gian, trình tự) để phục vụ quá trình tư duy	Đồng cảm, Tạo lập ý tưởng, Định nghĩa vấn đề
<b>Bản đồ thấu cảm</b>	Trực quan hóa thông tin về người dùng, để hiểu sâu về đối tượng	Đồng cảm
<b>Bản đồ tư duy</b>	Tổ chức thông tin, tạo lập ý tưởng	Đồng cảm, Tạo lập ý tưởng
<b>Bản phác thảo</b>	Trực quan hóa giải pháp bằng phác thảo trên giấy, để tạo bản mẫu	Tạo bản mẫu
<b>Bảng phân cảnh</b>	Tạo ra các bản mẫu thông qua mô tả và phân cảnh theo các tình huống	Tạo bản mẫu
<b>Bảng tính điểm lựa chọn</b>	Cơ chế chọn lựa ý tưởng dựa trên bộ tiêu chí lượng hóa	Xác định vấn đề, Tạo lập ý tưởng
<b>Bão não</b>	Công cụ phổ biến để khởi phát ý tưởng với số lượng lớn trong thời gian ngắn	Tạo lập ý tưởng
<b>Biểu đồ lưới phản hồi</b>	Khung nội dung để ghi lại phản hồi người dùng.	Kiểm thử
<b>Bình chọn ngón tay cái</b>	Cơ chế biểu quyết nhanh bằng giơ tay	Tạo lập ý tưởng
<b>Bỏ phiếu theo dấu chấm</b>	Cơ chế chọn lọc ý tưởng hoặc lọc thông tin bằng bỏ phiếu	Tạo lập ý tưởng
<b>Chân dung khách hàng</b>	Phác thảo chân dung và tìm hiểu sâu về người dùng để thấu hiểu, đứng từ góc độ của người dùng	Đồng cảm
<b>Điền dã</b>	Đến tận nơi để hiểu sâu về bối cảnh, thông tin về người dùng	Đồng cảm
<b>Đóng vai</b>	Đóng vai để đồng cảm và hiểu sâu về người dùng, giải pháp	Tạo bản mẫu, Kiểm thử

<b>Kịch bản thử nghiệm</b>	Lập kế hoạch cho thử nghiệm có chủ đích	Kiểm thử
<b>Lưới thử nghiệm</b>	Lập kế hoạch thử nghiệm, ghi lại dữ liệu thử nghiệm, và bài học sau khi thử nghiệm.	Kiểm thử
<b>Nguyên mẫu Lego</b>	Tạo nguyên mẫu bằng lắp ghép Lego	Tạo bản mẫu
<b>Nguyên mẫu trên giấy</b>	Phác thảo bản mẫu trên giấy, có thể là mô hình, hoặc giao diện ứng dụng	Tạo bản mẫu
<b>Nguyên mẫu Wizard of Oz</b>	Tạo bản mẫu bằng việc giả lập tình huống	Tạo bản mẫu
<b>Phát biểu vấn đề (Quan điểm)</b>	Mệnh đề phát biểu tưởng minh vấn đề cần giải quyết	Xác định vấn đề
<b>Phỏng vấn sâu</b>	Kĩ thuật thu thập thông tin thông qua phỏng vấn kĩ lưỡng	Đồng cảm
<b>Phương pháp năm ngón tay</b>	Biểu quyết nhanh bằng cho điểm bằng năm ngón tay để ra quyết định và lựa chọn ý tưởng.	Tạo lập ý tưởng, Xác định vấn đề
<b>Quan sát</b>	Kĩ thuật thu thập thông tin thông qua quan sát có chủ đích	Đồng cảm
<b>SCAMPER</b>	Công cụ tạo lập ý tưởng theo mẫu	Tạo lập ý tưởng
<b>Thí điểm</b>	Kiểm tra mô hình hoặc giải pháp trên thực tế với phạm vi rộng lớn	Kiểm thử
<b>Thử nghiệm</b>	Thực hiện kiểm tra tính đúng đắn của bản mẫu trong thực tế, để rút ra bài học	Kiểm thử

# PHỤ LỤC C: THUẬT NGỮ

## Bản đồ thấu cảm (Empathy map)

Bản đồ thấu cảm (empathy map) là tập hợp những thông tin mà chúng ta biết về một người dùng cụ thể. Bản đồ thấu cảm truyền thống được chia thành 4 góc phần tư: Says: Những gì người dùng nói, Thinks: Những gì người dùng nghĩ, Does: Những gì người dùng làm, Feels: Những gì người dùng cảm thấy

## Bản phác thảo (Sketch)

Bản vẽ tay để thể hiện ý tưởng thông qua hình ảnh và sơ đồ.

## Bảng phân cảnh (Storyboard)

Một kĩ thuật có nguồn gốc từ điện ảnh, là thứ bạn có thể sử dụng để tạo mẫu ban đầu nhằm hình dung về hành trình của người dùng khi sử dụng sản phẩm.

## Biểu đồ lưới phản hồi (Feedback-capture Grid)

Khung nội dung để ghi lại phản hồi người dùng.

## Chân dung khách hàng (Customer persona)

Chân dung khách hàng (customer persona) là đại diện tổng quát những người dùng tiêu biểu của bạn. Chân dung khách hàng xác định các nhân vật khác nhau, đại diện cho các cá nhân khác nhau thực hiện các chức năng khác nhau trong quá trình sử dụng sản phẩm.

## Dân tộc kí (Ethnography)

Dân tộc kí là phương pháp nghiên cứu định tính trong các ngành khoa học xã hội và nhân văn. Dân tộc kí đặt con người vào trung tâm của câu chuyện, tiếp cận con người, đồng cảm với con người trong bối cảnh sống của họ.

## Điền dã

Điền dã là quá trình bạn tham gia vào môi trường thực tế của người dùng, nghe những gì họ nói, nhìn những gì họ nhìn, làm những điều họ làm để hiểu thói quen, cách nghĩ, tập quán của họ.

## Diễn viên (Actor)

Người đảm nhận vai trò nhất định trong kịch bản để tạo ra trải nghiệm nguyên mẫu phù hợp.

## Điều phối viên (Facilitator)

Người hướng dẫn, đưa người dùng vào tình huống trải nghiệm nguyên mẫu.

## Đồng cảm (Empathy)

Đồng cảm với một người là là nhìn bằng đôi mắt của người đó, nghe bằng đôi tai của

người đó và cảm nhận bằng trái tim của người đó.

### **Đóng vai (Role play)**

Phương pháp mô phỏng môi trường vật lí của người dùng. Nhập tâm vào người dùng và diễn xuất như người dùng để kiểm tra nguyên mẫu.

### **Giao diện trên giấy (Wireframe)**

Bản thiết kế giao diện các màn hình trong ứng dụng trên giấy.

### **Kịch bản thử nghiệm (Testing Scenarios)**

Trình tự của cuộc thử nghiệm và tính huống mà người dùng trải nghiệm nguyên mẫu.

### **Lưới thử nghiệm (Experiment Grid)**

Khung nội dung thể hiện được kịch bản thử nghiệm và các bài học tương ứng; được sử dụng để ghi chép và thu hoạch thông tin trong quá trình thử nghiệm.

### **Mô hình vật lí (Physical Model)**

Một loại nguyên mẫu được làm từ những vật liệu thô như giấy, bìa, vải, đất sét hoặc thậm chí là in 3D.

### **Người quan sát (Observer)**

Người theo dõi tất cả những gì người dùng làm trong tình huống đó, và có thể phỏng vấn trải nghiệm người dùng nếu được.

### **Nguyên mẫu (Prototype)**

Phiên bản thu nhỏ của sản phẩm; một phiên bản mô phỏng cho phép bạn kiểm tra ý tưởng và thiết kế của mình đối với người dùng, trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc thực sự phát triển sản phẩm.

### **Nguyên mẫu có độ trung thực cao (High-fidelity Prototype)**

Loại nguyên mẫu thường được thiết kế tỉ mỉ, sử dụng các kỹ thuật phức tạp, có thể mô phỏng khá sát với sản phẩm thực. Các nguyên mẫu có độ trung thực cao có thể kể đến là nguyên mẫu kỹ thuật số được tạo trên phần mềm Adobe XD.

### **Nguyên mẫu có mức độ trung thực thấp (Low-fidelity Prototype)**

Loại nguyên mẫu thường được thiết kế một cách nhanh chóng, chi phí rẻ; dùng một lần; dễ dàng thực hiện các thay đổi và thử nghiệm các lần lặp mới. Nguyên mẫu bằng giấy hay bằng hình vẽ minh họa là một dạng nguyên mẫu có mức độ trung thực thấp.

### **Nguyên mẫu Wizard of Oz (Wizard of Oz Prototype)**

Nguyên mẫu có các chức năng giả mạo. Các chức năng này thực chất được thực hiện bởi chính con người thay vì tự động. Ví dụ như nguyên mẫu là một phần mềm máy tính có thể nói chuyện với người sử dụng. Người dùng sẽ nhìn thấy giao diện giả trên máy tính mà khi họ nói xin chào, thì phần mềm cũng sẽ nói xin chào.



## **Phễu tri thức (Knowledge funnel)**

Phễu tri thức mô tả quá trình biến đổi tri thức trong tổ chức từ dạng mù mờ (mystery), đến dần định hình (heuristics), và ổn định để nhân rộng và tạo giá trị (thuật toán-algorithm).

## **Phỏng vấn sâu**

Phỏng vấn sâu là phỏng vấn nói chuyện trực tiếp với người được phỏng vấn (thường là một người) và khai thác sâu các câu trả lời mà họ đưa ra.

## **Quan sát**

Quan sát là một cách giúp bạn hiểu được người dùng của mình thông qua việc quan sát có lựa chọn và có chủ đích các hành vi của đối tượng. Có các hình thức quan sát khác nhau: quan sát công khai, quan sát bí mật, hay quan sát hiện trường và quan sát dàn dựng

## **Thí điểm (Pilot)**

Một dạng thử nghiệm dài hạn, trước khi đưa giải pháp ra thị trường, thường được sử dụng trước khi mở rộng ý tưởng ra một nhóm lớn hơn.

## **Thử nghiệm (Experiment)**

Quá trình thu thập phản hồi về các ý tưởng, giả định về sản phẩm.

## **Tư duy hội tụ**

Tư duy hội tụ có nghĩa là bạn làm sắc nét quan điểm của mình, tổng hợp các kết quả và giới hạn lại các quyết định lựa chọn

## **Tư duy phân kì**

Tư duy phân kỳ có nghĩa là bạn cố gắng thu thập nhiều thông tin và kiến tạo nhiều ý tưởng, với mục đích mở rộng mở rộng quan điểm.

## **Tư duy phân tích**

Cách tư duy dựa trên dữ liệu, sự phân tích và logic để ra quyết định.

## **Tư duy thiết kế (Design Thinking)**

Là quá trình giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Mục đích của tư duy thiết kế là tạo ra các ý tưởng mang tính đổi mới và các mô hình kinh doanh hiệu quả bằng cách tập trung vào nhu cầu của người dùng. Nó là điểm giao thoa giữa tư duy trực giác và tư duy phân tích, là sự tiếp nối của các pha liên tục phân kì - hội tụ.

## **Tư duy trực giác**

Cách tư duy dựa vào cảm tính và suy nghĩ trực quan của cá nhân để đi tới quyết định.