

**Tư
duy
Thiết
kế** **TRONG
KINH DOANH**

HBR's 10 Must Reads on Design Thinking

Original work copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation
[Contract #5410]

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

All rights reserved.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

Cẩm nang thực hành để chuyển đổi doanh nghiệp

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2022

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Tư duy thiết kế trong kinh doanh : Cẩm nang thực hành để chuyển đổi doanh nghiệp / Tim Brown, Jeanne M. Liedtka, Christian Bason... ; An Du dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 252 tr. ; 21 cm

ISBN 978-632-612-556-6

1. Doanh nghiệp 2. Kinh doanh 3. Tư duy 4. Đổi mới 5. Cẩm nang

658.4063 - dc23

COH0102p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn



Tư duy Thiết kế

**TRONG
KINH DOANH**

*Cẩm nang thực hành để
chuyển đổi doanh nghiệp*

An Du dịch

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTĐN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Nguyễn Thủy
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Xuyên Lê

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

MỤC LỤC

TƯ DUY THIẾT KẾ

Tim Brown.....

TẠI SAO TƯ DUY THIẾT KẾ HIỆU QUẢ

Jeanne M. Liedtka 41

CÁCH LÃNH ĐẠO ĐÚNG ĐẮN TRONG TƯ DUY THIẾT KẾ

Christian Bason và Robert D. Austin.....63

THIẾT KẾ ĐỂ HÀNH ĐỘNG

Tim Brown và Roger L. Martin.....83

NHỮNG CHẤT XÚC TÁC ĐỔI MỚI

Roger L. Martin..... 106

THẤU HIỂU “CÔNG VIỆC CẦN HOÀN THÀNH” CỦA KHÁCH HÀNG

Clayton M. Christensen, Taddy Hall,
Karen Dillon và David S. Duncan122

KIẾN TẠO ĐỔI MỚI NGƯỢC

Amos Winter và Vijay Govindarajan 151

CÁC CHIẾN LƯỢC HỌC HỎI TỪ THẤT BẠI

Amy C. Edmondson 178

INDRA NOOYI ĐÃ BIẾN TƯ DUY THIẾT KẾ THÀNH CHIẾN LƯỢC NHƯ THẾ NÀO

Cuộc phỏng vấn với Indra Nooyi do Adi Ignatius thực hiện..... 205

TÌM LẠI SỰ TỰ TIN SÁNG TẠO CỦA BẠN

Tom Kelley và David Kelley

TƯ DUY THIẾT KẾ

Tim Brown

Thomas Edison đã tạo ra bóng đèn điện và sau đó xây dựng cả một ngành công nghiệp xoay quanh nó. Bóng đèn thường được coi là phát minh tiêu biểu của ông, nhưng Edison hiểu rằng bóng đèn sẽ chẳng hơn gì một trò ảo thuật giải trí nếu không có một hệ thống phát điện và truyền tải điện để khiến nó trở nên thực sự hữu ích. Vì vậy, ông cũng đã tạo ra cả hệ thống đó.

Do đó, tài năng xuất chúng của Edison nằm ở khả năng hình thành một thị trường phát triển hoàn chỉnh, chứ không chỉ đơn thuần là một thiết bị riêng lẻ. Ông có thể hình dung ra cách mọi người muốn sử dụng những gì ông tạo ra, và thiết kế chúng theo hiểu biết sâu sắc đó. Không phải lúc nào ông cũng nhìn xa trông rộng (ban đầu ông tin rằng máy hát đĩa sẽ được sử dụng chủ yếu như một cỗ máy kinh doanh để ghi âm và phát lại các bài chính tả), nhưng ông luôn cân nhắc kỹ lưỡng đến nhu cầu và sở thích của người dùng.

Cách tiếp cận của Edison là một ví dụ sơ khai cho thứ mà ngày nay được gọi là “tư duy thiết kế” (design

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

thinking) – một phương pháp luận thẩm nhuần đặc tính thiết kế lấy con người làm trung tâm trong toàn bộ các hoạt động đổi mới. Tức là sự đổi mới được thúc đẩy bởi hiểu biết thấu đáo, thông qua quan sát trực tiếp, về những gì mọi người muốn và cần trong cuộc sống, cũng như những gì họ thích hoặc không thích về cách các sản phẩm cụ thể được tạo ra, đóng gói, marketing, bán và hỗ trợ.

Nhiều người tin rằng phát minh vĩ đại nhất của Edison là phòng thí nghiệm R&D hiện đại và các phương pháp điều tra thực nghiệm. Edison không phải là một nhà khoa học chuyên môn hẹp mà là nhà tổng quát có tầm nhìn rộng với sự nhạy bén trong kinh doanh. Trong phòng thí nghiệm của mình ở Menlo Park, New Jersey, ông đã tập hợp được những người thợ ưa mày mò, những người ứng tác và những nhà thực nghiệm tài năng. Thật vậy, ông đã phá vỡ khuôn mẫu “nhà phát minh thiên tài đơn độc” bằng cách tạo ra một phương pháp tiếp cận đổi mới dựa trên đội nhóm. Mặc dù các nhà viết tiểu sử của Edison thường nhắc đến sự gắn bó thân thiết với những cộng sự của ông, nhưng quá trình làm việc còn bao gồm vô số lần thử nghiệm và thất bại liên tục – chính là “1% thiên tài, 99% nỗ lực” trong định nghĩa nổi tiếng của Edison. Phương pháp của ông không nhằm mục đích xác nhận các giả thuyết có sẵn mà nhằm giúp những người làm thực nghiệm có được những bài học mới sau mỗi nỗ lực lặp đi lặp lại. Đổi mới là một công việc khó

khăn; Edison đã biến nó thành một nghề nghiệp kết hợp giữa nghệ thuật, thủ công, khoa học, sự nhạy bén trong kinh doanh và hiểu biết sâu sắc về khách hàng cũng như thị trường.

Tư duy thiết kế là hậu duệ trực tiếp của truyền thống đó. Nói một cách đơn giản, đó là một bộ môn sử dụng sự nhạy cảm và các phương pháp của nhà thiết kế để kết nối nhu cầu của con người với những gì công nghệ có thể đáp ứng cũng như những gì một chiến lược kinh doanh khả thi có thể chuyển đổi thành giá trị cho khách hàng và cơ hội thị trường. Giống như quy trình đổi mới gian nan của Edison, nó thường đòi hỏi rất nhiều mồ hôi công sức.

Tôi tin rằng tư duy thiết kế có thể mang lại nhiều giá trị cho một thế giới kinh doanh nơi hầu hết các ý tưởng quản trị và các thông lệ tốt nhất đều có sẵn để sao chép và khai thác. Các nhà lãnh đạo hiện nay coi đổi mới là nguồn gốc chính tạo ra sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh; họ nên kết hợp tư duy thiết kế vào tất cả các giai đoạn của quy trình.

ĐI SÂU VÀO BẢN CHẤT

Trong lịch sử, thiết kế đã được coi là một bước ở giai đoạn sau của quy trình phát triển – thời điểm mà các nhà thiết kế, những người không đóng vai trò gì trước đó trong công việc đổi mới thực chất, xuất hiện và khoác

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

một lớp vỏ đẹp để lên ý tưởng. Chắc chắn, cách tiếp cận này đã kích thích tăng trưởng thị trường trong nhiều lĩnh vực bằng cách làm cho các sản phẩm và công nghệ mới trở nên hấp dẫn về mặt thẩm mỹ và do đó được người tiêu dùng ưa chuộng hơn, hoặc bằng cách nâng cao nhận thức về thương hiệu thông qua các chiến lược quảng cáo và truyền thông thông minh, gợi mở. Trong nửa sau của thế kỷ XX, thiết kế đã trở thành một tài sản cạnh tranh ngày càng có giá trị, ví dụ như trong các ngành điện tử tiêu dùng, ô tô và hàng tiêu dùng đóng gói. Nhưng trong hầu hết các ngành khác, nó vẫn chỉ là một sự bổ sung ở giai đoạn cuối.

TÓM LƯỢC

Trước đây, thiết kế thường chỉ xuất hiện ở giai đoạn khá muộn trong quy trình phát triển và tập trung vào việc làm cho các sản phẩm mới trở nên hấp dẫn về mặt thẩm mỹ hoặc nâng cao nhận thức về thương hiệu thông qua quảng cáo thông minh, gợi mở. Ngày nay, khi địa hạt của sự đổi mới mở rộng tới các quy trình, dịch vụ và sản phẩm lấy con người làm trung tâm, nhiều công ty đang yêu cầu các nhà thiết kế tạo ra ý tưởng thay vì chỉ tô điểm cho chúng.

Tư duy thiết kế là một phương pháp đáp ứng nhu cầu và mong muốn của con người một cách khả thi về mặt công nghệ cũng như về mặt chiến lược. Chương này cung cấp một số ví dụ hấp dẫn về bộ môn này trong thực tế. Chẳng hạn như sự hợp tác giữa các nhân viên tuyển đầu từ nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe Kaiser Permanente và IDEO để tái thiết kế quy trình thay ca của nhân viên điều dưỡng.

Sự quan sát kỹ lưỡng, kết hợp với động não và tạo mẫu nhanh đã tạo ra các quy trình và phần mềm mới giúp hợp lý hóa triệt để việc trao đổi thông tin giữa các ca làm việc. Kết quả, nhân viên có nhiều thời gian hơn cho việc điều dưỡng, chăm sóc bệnh nhân tốt hơn dựa trên thông tin đầy đủ hơn, và hạnh phúc hơn trong công việc.

Một ví dụ khác là nhà sản xuất linh kiện xe đạp Nhật Bản Shimano, đơn vị đã kết hợp với IDEO để tạo ra một khái niệm thương hiệu – “Coasting” – mô tả một phân khúc xe đạp hoàn toàn mới và đã phát triển các chiến lược bán lẻ mới tại cửa hàng, một chiến dịch truyền thông nhằm xác định những địa điểm đạp xe an toàn và một thiết kế tham chiếu để truyền cảm hứng cho các nhà thiết kế tại các công ty sau này sản xuất xe đạp Coasting.

Tuy nhiên, ngày nay, thay vì yêu cầu các nhà thiết kế biến một ý tưởng đã có sẵn trở nên hấp dẫn hơn đối với người tiêu dùng, các công ty đang yêu cầu họ tạo ra những ý tưởng đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng. Việc tô điểm cho ý tưởng chỉ mang tính chiến thuật và chỉ tạo ra giá trị hạn chế; còn thiết kế ý tưởng mang tính chiến lược và dẫn đến những hình thức giá trị mới đầy ấn tượng.

Hơn nữa, khi các nền kinh tế ở các nước phát triển chuyển từ sản xuất công nghiệp sang công việc tri thức và cung cấp dịch vụ, địa hạt của sự đổi mới đang mở rộng. Mục tiêu của nó không còn chỉ là các sản phẩm vật chất; đó là các loại quy trình, dịch vụ, tương tác dựa trên công nghệ thông tin, hình thức giải trí và cách thức giao tiếp cũng như hợp tác mới – chính xác là những loại hoạt

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

động lấy con người làm trung tâm giúp tư duy thiết kế tạo ra khác biệt mang tính quyết định. (Xem khung thông tin bên lề “Hồ sơ tính cách của một nhà tư duy thiết kế”.)

HỒ SƠ TÍNH CÁCH CỦA MỘT NHÀ TƯ DUY THIẾT KẾ

Trái với quan niệm phổ biến, bạn không cần phải đi những đôi giày kỳ dị hay mặc áo cổ lọ màu đen để trở thành một nhà tư duy thiết kế. Các nhà tư duy thiết kế cũng không nhất thiết phải tốt nghiệp các trường thiết kế, mặc dù hầu hết các chuyên gia thiết kế đều đã kinh qua một số hình thức đào tạo về thiết kế. Kinh nghiệm của tôi cho thấy nhiều người không làm trong ngành thiết kế chuyên nghiệp lại có năng khiếu bẩm sinh về tư duy thiết kế, điều mà sự phát triển và trải nghiệm đúng đắn có thể khai mở. Sau đây là một vài gợi ý về những đặc điểm cần tìm ở các nhà tư duy thiết kế:

Đồng cảm

Họ có thể hình dung thế giới từ nhiều góc độ – đồng nghiệp, khách hàng, người dùng cuối và khách hàng (hiện tại và tiềm năng). Bằng cách áp dụng phương pháp “con người là trên hết”, các nhà tư duy thiết kế có thể hình dung ra các giải pháp vốn đã hấp dẫn và đáp ứng những nhu cầu rõ ràng hoặc tiềm ẩn. Những nhà tư duy thiết kế xuất sắc quan sát thế giới tỉ mỉ đến từng chi tiết. Họ nhận thấy những điều mà người khác không thấy và sử dụng những hiểu biết sâu sắc của mình để truyền cảm hứng cho sự đổi mới.

Tư duy tích hợp

Họ không chỉ dựa vào các quy trình phân tích (những quy trình tạo ra các lựa chọn) mà còn thể hiện khả năng nhìn nhận tất cả các khía cạnh nổi bật – đôi khi mâu thuẫn – của một vấn đề phức tạp và tạo ra những giải pháp mới mẻ vượt trội và cải thiện đáng kể so với các lựa chọn hiện có.

(Xem cuốn *Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking* (tạm dịch: Trí tuệ đối lập: Cách các nhà lãnh đạo thành công chiến thắng thông qua tư duy tích hợp) của Roger Martin.)

Lạc quan

Họ cho rằng dù những ràng buộc của một vấn đề nhất định có khó khăn đến đâu, ít nhất cũng có một giải pháp tiềm năng tốt hơn những giải pháp hiện có.

Tinh thần thực nghiệm

Những đổi mới quan trọng không đến từ những điều chỉnh nhỏ. Các nhà tư duy thiết kế đặt câu hỏi và khám phá các giới hạn theo những cách sáng tạo để mở ra những hướng đi hoàn toàn mới.

Hợp tác

Sự phức tạp ngày càng tăng của các sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm đã thay thế những lầm tưởng về thiên tài sáng tạo đơn độc bằng hình ảnh thực tế của những người cộng tác liên ngành đầy nhiệt huyết. Những nhà tư duy thiết kế giỏi nhất không chỉ đơn thuần làm việc cùng với các chuyên ngành khác; nhiều người trong số họ có kinh nghiệm đáng kể ở nhiều hơn một lĩnh vực. Tại IDEO, chúng tôi tuyển dụng những người vừa là kỹ sư vừa là chuyên gia marketing, vừa là nhà nhân chủng học vừa là nhà thiết kế công nghiệp, vừa là kiến trúc sư vừa là nhà tâm lý học.

Hãy cũng tìm hiểu về nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe lớn Kaiser Permanente, đơn vị đã tìm cách cải thiện chất lượng tổng thể trải nghiệm của cả bệnh nhân và các chuyên gia y tế. Các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ thường có thể tạo ra những đổi mới đáng kể ngay tại tuyến đầu của quy trình tạo ra và cung cấp dịch vụ. Bằng cách giảng dạy các kỹ thuật tư duy thiết kế cho y tá,

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

bác sĩ và các nhà quản lý, Kaiser hy vọng sẽ truyền cảm hứng để đội ngũ nhân viên của mình đóng góp những ý tưởng mới. Trong vài tháng, các đội của Kaiser đã tham gia các hội thảo với sự giúp đỡ của công ty tôi, IDEO, và một nhóm huấn luyện viên của Kaiser. Những hội thảo này đã mang tới một danh mục các đổi mới, nhiều trong số đó đang được triển khai trên toàn công ty.

Một trong số đó – một dự án nhằm tái thiết kế quy trình thay ca của nhân viên điều dưỡng tại bốn bệnh viện Kaiser – minh họa hoàn hảo cả tính chất rộng hơn của các “sản phẩm” đổi mới lẫn giá trị của một phương pháp tiếp cận thiết kế toàn diện. Nhóm dự án cốt lõi bao gồm một nhà chiến lược (trước đây là y tá), một chuyên gia phát triển tổ chức, một chuyên gia công nghệ, một nhà thiết kế quy trình, một đại diện công đoàn và các nhà thiết kế từ IDEO. Nhóm này đã làm việc với các đội đổi mới gồm những nhân viên tuyển đầu tại mỗi bệnh viện trong số bốn bệnh viện đó.

Trong giai đoạn đầu tiên của dự án, nhóm cốt lõi đã hợp tác với các y tá để xác định một số vấn đề trong quá trình thay ca tại bệnh viện. Nổi bật trong số này là việc các y tá thường xuyên dành 45 phút đầu tiên của mỗi ca làm việc tại quầy làm việc của y tá để nhận báo cáo từ ca trực trước về tình trạng của bệnh nhân. Phương pháp trao đổi thông tin của họ khác nhau ở mỗi bệnh viện, từ việc ghi âm bệnh án đến các cuộc trò chuyện trực tiếp. Và họ tổng hợp thông tin cần thiết để phục

vụ bệnh nhân theo nhiều cách khác nhau – ví dụ, viết nhanh các ghi chú lên mặt sau của bất kỳ mảnh giấy vụn nào có sẵn, hoặc thậm chí lên đồng phục y tế của mình. Dù đã dành khoảng thời gian đáng kể cho việc trao đổi, các y tá vẫn thường không nắm bắt được một số điều quan trọng nhất đối với bệnh nhân, chẳng hạn như tình trạng của họ trong ca trực trước, những người thân nào đang ở cùng họ, và liệu các xét nghiệm hoặc liệu pháp nhất định đã được thực hiện hay chưa. Nhóm nghiên cứu biết được rằng, đối với nhiều bệnh nhân, mỗi lần thay ca giống như một lỗ hổng trong việc chăm sóc họ. Sử dụng những hiểu biết thu thập được từ việc quan sát những thời điểm chuyển giao quan trọng này, các đội đổi mới đã khám phá những giải pháp tiềm năng thông qua động não (brainstorm) và tạo mẫu nhanh. (Các nguyên mẫu của một đổi mới dịch vụ tất nhiên sẽ không phải là một vật cụ thể, nhưng chúng phải mang tính trực quan. Hình ảnh giúp chúng ta rút ra kinh nghiệm sau mỗi lần tạo mẫu, vì vậy chúng tôi thường quay video quá trình thực hiện các mẫu dịch vụ thử nghiệm, như chúng tôi đã làm tại Kaiser.)

SUY NGÃM VỀ TƯ DUY THIẾT KẾ

Tim Brown

Đối với tôi, từ “suy ngẫm” trong tiêu đề của bài viết này mang hai ý nghĩa. Sau một thập kỷ, thật vinh dự khi tôi có cơ hội suy ngẫm về ảnh hưởng của bài viết “Tư duy thiết kế” của mình trên tạp chí HBR năm 2008, và việc suy ngẫm cũng như hành động dựa trên những gì đã học được từ việc áp dụng bộ công cụ, phương pháp và tư duy này cũng là một phần cố hữu trong thực hành tư duy thiết kế. Mặc dù không thể khảo sát toàn diện các bài học trong nhiều năm, những khuôn mẫu và hiểu biết sâu sắc rõ ràng đã xuất hiện có thể hữu ích cho những người đang tìm hiểu về chủ đề này ngày nay.

Tôi không phải là người tạo ra thuật ngữ “tư duy thiết kế”; thực tế, nó đã xuất hiện vài thập kỷ trước khi tôi viết bài báo đó. Tuy nhiên, rõ ràng là nhu cầu áp dụng một phương pháp đổi mới sáng tạo để tiếp cận hơn trong giới kinh doanh và xã hội đang tăng lên nhanh chóng. Điều khiến tôi ngạc nhiên là phạm vi rộng lớn của nhu cầu đó. Đã có sự gia tăng mạnh mẽ các đội ngũ thiết kế trong nhiều doanh nghiệp trong thập kỷ qua. Các công ty công nghệ như IBM, SAP, Facebook, Google và Airbnb là những ví dụ rõ ràng nhất, nhưng các lĩnh vực như dịch vụ tài chính và chăm sóc sức khỏe cũng đã chứng kiến sự bùng nổ của các đội ngũ đổi mới tập trung vào tư duy thiết kế, được thúc đẩy bởi sự am hiểu về nhu cầu và mong muốn của con người trong cuộc sống. Hơn nữa, nhiều số liệu cũng chỉ ra rằng sinh viên đang nhận thấy nhu cầu rõ ràng của thị trường lao động đối với những kỹ năng này khi số lượng các trường kinh doanh và các khoa học thuật khác, cũng như các nền tảng trực tuyến đang cung cấp những khóa học về tư duy thiết kế tăng vọt.

Mặc dù các nguyên lý cốt lõi của tư duy thiết kế không thay đổi kể từ năm 2008, tác động của chuyển đổi số và phần mềm tiên tiến – dù có trí tuệ nhân tạo hay không – đã đẩy nhanh tốc độ áp dụng các phương pháp của nó. Các công cụ khởi nguồn cảm hứng của chúng ta đã được mở rộng đáng kể nhờ các mạng xã hội và phương pháp thu thập dữ liệu về hành vi con người. Tương tự, chúng ta có thể diễn đạt ý tưởng và xây dựng các nguyên mẫu nhanh hơn nhiều và ở quy mô lớn hơn bằng cách sử dụng công nghệ số.

Trong lĩnh vực thực thi, các phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt (agile) đã thay đổi những kỳ vọng của chúng ta về khả năng và tốc độ xây dựng chúng. Thật vậy, có nhiều cuộc thảo luận về sự chông chéo giữa phương pháp agile và tư duy thiết kế, và dù không thể phủ nhận rằng chúng luôn học hỏi và bổ sung lẫn nhau, sự khác biệt giữa chúng vẫn sẽ gây nhầm lẫn và cần được phân biệt rõ: Agile hoàn toàn tập trung vào việc thực thi nhanh chóng và hiệu quả, trong khi tư duy thiết kế nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho cả việc khám phá và thực thi.

Mặc dù công nghệ chắc chắn đã tiếp thêm nhiên liệu cho phong trào tư duy thiết kế, nó cũng gây ra một số thách thức cực lớn cho phong trào này. Tiềm năng phi nhân hóa của công nghệ càng trở nên rõ ràng hơn với sự trỗi dậy của trí tuệ nhân tạo. Các mạng xã hội phổ biến đã làm rạn nứt xã hội cũng nhiều như cách chúng từng kết nối. Quảng cáo trực tuyến và marketing nhắm mục tiêu đang thúc đẩy tốc độ tiêu dùng, trong khi những thiệt hại mà việc tiêu thụ quá mức gây ra cho hành tinh của chúng ta ngày càng trở nên rõ ràng.

Ngày nay, những người tìm cách sử dụng tư duy thiết kế để đổi mới đang phải đối mặt với tình thế lưỡng nan về đạo đức đầy thách thức. Nếu một sản phẩm hoặc dịch vụ có những mặt trái rõ ràng đối với xã hội, liệu việc sử dụng thiết kế để khiến cho chúng trở nên hấp dẫn hơn có chấp nhận được không?

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

Sự cô lập xã hội do sức mạnh gây nghiện của các luồng thông tin vô tận trên mạng xã hội, chưa kể đến hiệu quả ngày càng tăng của tin giả, đã trở nên trầm trọng hơn bởi thiết kế tốt. Tương tự, thiết kế thương hiệu xuất sắc đã khiến cho việc hút thuốc lá điện tử trở nên vô cùng hấp dẫn đối với những người tiêu dùng trẻ tuổi và dễ bị tổn thương. Tư duy thiết kế, giống như bất kỳ công cụ mạnh mẽ nào, đều đi kèm với nghĩa vụ phải sử dụng nó một cách có trách nhiệm.

Trong bài viết gốc, tôi đã cho rằng Thomas Edison, một trong những người tiên phong của tư duy thiết kế, đã cảm nhận được sức mạnh của các hệ thống và sự cần thiết phải đổi mới ở cấp độ hệ thống. Các nhà đổi mới ngày nay nên noi gương Edison khi họ xem xét các sáng kiến mới. Những loại vấn đề quan trọng mà tôi hy vọng các nhà tư duy thiết kế sẽ tự tin giải quyết vẫn là những vấn đề bức thiết trong xã hội ngày nay. Những thách thức trong việc cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giáo dục và học tập, giảm thiểu bất bình đẳng thu nhập, và khắc phục các tác động của biến đổi khí hậu cũng như cạn kiệt tài nguyên vẫn chưa được giải quyết, một số vấn đề thậm chí còn trở nên tồi tệ hơn đáng kể. Tuy nhiên, vẫn có những tia hy vọng le lói. Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, chúng ta có các ví dụ như Omada Health, mang đến sự tập trung mới vào việc trao quyền cho bệnh nhân để họ kiểm soát nhiều hơn các kết quả sức khỏe của chính mình và một phương pháp tiếp cận chăm sóc toàn diện hơn. Trong giáo dục, chúng ta có Trường học Innova đã thiết kế các mô hình giảng dạy mới mang lại khả năng tiếp cận những trải nghiệm học tập chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn thông qua sự kết hợp đầy sáng tạo giữa công nghệ và các phương pháp tiếp cận dựa trên con người. Hai công ty này, cả hai đều được thiết kế tại IDEO, cho thấy rằng tư duy thiết kế đã là nguồn gốc của các giải pháp tạo ra sự khác biệt. Nhưng vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Cá nhân tôi cho rằng điều này khá truyền cảm hứng.

Nó cho tôi thấy rằng đây không phải là lúc để từ bỏ sức mạnh của tư duy thiết kế mà thay vào đó, hãy tái tập trung năng lượng vào việc làm cho những phương pháp này trở nên hiệu quả nhất có thể và sẵn có cho tất cả mọi người.

Điều này dẫn tôi đến suy ngẫm cuối cùng của mình: Tư duy thiết kế không hề dễ dàng. Dù điều này có vẻ đã quá hiển nhiên, nó cũng là một trở ngại đáng kể đối với nhiều người đã cố gắng tích hợp tư duy thiết kế vào các tổ chức và thực tiễn công việc của họ. Các kỹ năng, khuôn khổ và quy trình liên quan đến tư duy thiết kế rất phức tạp và hiếm khi được áp dụng hiệu quả ngay trong lần thử đầu tiên. Giống như rất nhiều kỹ năng có ý nghĩa nhất của con người chúng ta – như chơi một nhạc cụ, hay xây dựng những mối quan hệ bền chặt và sâu sắc với người khác – việc trở nên thành thạo trong tư duy thiết kế đòi hỏi thời gian và sự chăm chỉ. Các tổ chức ngày nay chưa thực sự chú trọng vào việc thành thạo một phương pháp nhất định. Chúng ta vẫn thích việc chỉ cần bật công tắc, chạy một thuật toán là có ngay kết quả. Có quá nhiều người, dù có thể hưởng lợi lớn nhất từ việc rèn luyện các kỹ năng thuộc tư duy thiết kế, lại bỏ cuộc trước khi đạt đến trình độ thành thạo đủ để tạo ra tác động có ý nghĩa.

Dù vậy, tôi đã chứng kiến vô số câu chuyện thành công, chẳng hạn như Tiến sĩ Bon Ku, một bác sĩ cấp cứu ở Philadelphia, đã liên tục áp dụng tư duy thiết kế để vượt qua thách thức trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho các cộng đồng thiệt thòi. Tôi đã chứng kiến những kỹ sư học được cách áp dụng hiểu biết sâu sắc hơn về hành vi con người vào quá trình đổi mới của họ. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã trở nên thành thạo trong việc trình bày những câu chuyện hấp dẫn về sự thay đổi mà không cần dùng đến PowerPoint. Các đội nhóm đã tạo ra những đổi mới lấy khách hàng làm trung tâm, thách thức hiện trạng của tổ chức và đạt được tác động thị trường đáng kể.

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

Đây chỉ là một vài ví dụ về những người đã kiên trì và gạt hái được những lợi ích từ tư duy thiết kế. Nỗ lực phối hợp, bền bỉ mà họ bỏ ra để đạt được sự thành thạo một lần nữa đưa chúng ta trở lại với Edison: “Sự đổi mới đến từ 1% cảm hứng và 99% mồ hôi.” Điều tương tự cũng đúng với việc học để trở thành một nhà tư duy thiết kế vĩ đại. Mặc dù khả năng chuyên môn vốn đã là một phần thưởng nội tại, tôi vẫn muốn bạn thực sự đổ mồ hôi theo cả nghĩa bóng lẫn nghĩa đen khi áp dụng tư duy thiết kế vào những thách thức quan trọng nhất của thời đại chúng ta. Khi làm như vậy, bạn sẽ khám phá được sự viên mãn kếp khi đạt được sự thành thạo trong tư duy thiết kế, đồng thời góp sức tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn cho các thế hệ sau.

Việc tạo mẫu không nhất thiết phải phức tạp và tốn kém. Trong một dự án chăm sóc sức khỏe khác, IDEO đã giúp một nhóm bác sĩ phẫu thuật phát triển một thiết bị mới cho phẫu thuật xoang. Khi các bác sĩ phẫu thuật mô tả những đặc điểm vật lý lý tưởng của dụng cụ, một nhà thiết kế đã lấy một chiếc bút lông viết bảng, một hộp đựng phim và một chiếc kẹp quần áo rồi dán chúng lại với nhau. “Ý các vị có phải như thế này không?”, anh ấy hỏi. Với nguyên mẫu thô sơ đó trong tay, các bác sĩ phẫu thuật đã có thể mô tả chính xác hơn mong muốn của họ đối với thiết kế cuối cùng.

Các nguyên mẫu chỉ nên tốn lượng thời gian, công sức và đầu tư vừa đủ để thu được phản hồi hữu ích và phát triển ý tưởng. Nguyên mẫu càng “hoàn chỉnh” bao nhiêu thì những người tạo ra nó càng ít có

xu hướng lắng nghe và tận dụng phản hồi bấy nhiêu. Mục tiêu của việc tạo mẫu không phải là để hoàn thiện. Mà là để tìm hiểu về những điểm mạnh và điểm yếu của ý tưởng và xác định những hướng đi mới cho các nguyên mẫu tiếp theo.

Thiết kế được đưa ra cho việc thay ca là yêu cầu các y tá trao đổi thông tin ngay trước mặt bệnh nhân thay vì tại quầy y tá. Chỉ trong một tuần, nhóm đã xây dựng một nguyên mẫu khả thi, bao gồm các quy trình mới và một số phần mềm đơn giản mà qua đó các y tá có thể truy cập vào các ghi chú thay ca trước đó và thêm ghi chú mới. Họ có thể nhập thông tin bệnh nhân trong suốt ca làm việc thay vì phải vội vàng tổng hợp vào cuối ca để bàn giao. Phần mềm đối chiếu dữ liệu theo một định dạng đơn giản được tùy chỉnh cho mỗi y tá vào đầu ca làm việc. Kết quả là chất lượng chuyển giao thông tin cao hơn và thời gian chuẩn bị giảm đi, cho phép y tá tiếp xúc với bệnh nhân sớm hơn nhiều và với thông tin đầy đủ hơn.

Khi Kaiser đo lường tác động của sự thay đổi này theo thời gian, họ biết được rằng khoảng thời gian trung bình giữa lúc y tá đến và lần tương tác đầu tiên với bệnh nhân đã giảm hơn một nửa, gia tăng một lượng lớn thời gian chăm sóc bệnh nhân trên khắp bốn bệnh viện. Quan trọng không kém là tác động đến chất lượng trải nghiệm làm việc của các y tá. Một y tá nhận xét: “Tôi đã làm xong việc của một tiếng đồng hồ, mà tôi mới chỉ ở đây

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

45 phút.” Một người khác nói: “[Đây là] lần đầu tiên tôi có thể rời bệnh viện đúng giờ tan ca.”

Như vậy, một nhóm y tá đã cải thiện đáng kể trải nghiệm của bệnh nhân, đồng thời nâng cao sự hài lòng trong công việc và năng suất của chính họ. Bằng cách áp dụng phương pháp thiết kế lấy con người làm trung tâm, họ đã có thể tạo ra một đổi mới quy trình tương đối nhỏ nhưng lại tạo ra tác động vượt trội. Quy trình thay ca mới đang được triển khai trên toàn hệ thống Kaiser, và khả năng ghi lại đầy đủ thông tin quan trọng của bệnh nhân đang được tích hợp vào một sáng kiến hồ sơ y tế điện tử tại công ty.

Điều gì có thể xảy ra tại Kaiser nếu mọi y tá, bác sĩ và quản trị viên ở mọi bệnh viện đều cảm thấy được trao quyền để giải quyết các vấn đề theo cách mà nhóm này đã làm? Để tìm hiểu, Kaiser đã thành lập Trung tâm Đổi mới Garfield, do nhóm nòng cốt ban đầu của Kaiser điều hành và hoạt động như một đơn vị tư vấn cho toàn bộ tổ chức. Sứ mệnh của trung tâm là theo đuổi sự đổi mới nhằm nâng cao trải nghiệm của bệnh nhân và, rộng hơn nữa, là hình dung về “bệnh viện của tương lai” tại Kaiser. Nó đang giới thiệu các công cụ tư duy thiết kế trên toàn hệ thống Kaiser.

TƯ DUY THIẾT KẾ DIỄN RA NHƯ THẾ NÀO

Huyền thoại về thiên tài sáng tạo rất khó phai mờ: Chúng ta tin rằng những ý tưởng tuyệt vời xuất hiện

một cách hoàn chỉnh từ những bộ óc lỗi lạc, như những kỳ tích của trí tưởng tượng vượt xa khả năng của người bình thường. Nhưng những gì đội ngũ y tá của Kaiser đạt được không phải là một đột phá bất ngờ hay một tia chớp thiên tài; đó là kết quả của sự làm việc chăm chỉ được tăng cường bởi một quy trình khám phá sáng tạo lấy con người làm trung tâm, theo sau là các chu kỳ lặp đi lặp lại của việc tạo mẫu, thử nghiệm và tinh chỉnh.

Phép ẩn dụ tốt nhất để mô tả quy trình thiết kế là nó giống như một hệ thống các không gian thay vì một chuỗi các bước có trật tự được xác định trước. Các không gian này phân định những loại hoạt động liên quan khác nhau, cùng nhau tạo nên một dòng chảy đổi mới liên tục. Tư duy thiết kế có thể khiến những người lần đầu trải nghiệm nó cảm thấy hỗn loạn. Nhưng trong suốt vòng đời của một dự án, những người tham gia sẽ nhận thấy – như họ đã thấy ở Kaiser – rằng quy trình này hợp lý và hiệu quả, mặc dù cấu trúc của nó khác với các quy trình tuyến tính, dựa trên các mốc tiến độ điển hình trong những loại hình hoạt động kinh doanh khác.

Các dự án thiết kế cuối cùng phải đi qua ba không gian (xem biểu đồ “Khởi nguồn cảm hứng, lên ý tưởng, thực thi”). Đó là “khởi nguồn cảm hứng” – hoàn cảnh (một vấn đề, một cơ hội, hay cả hai) thúc đẩy việc tìm kiếm giải pháp; “lên ý tưởng” – quy trình tạo ra, phát triển và thử nghiệm các ý tưởng có thể dẫn đến giải pháp; và “thực thi” – vạch ra một con đường ra thị trường. Các

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

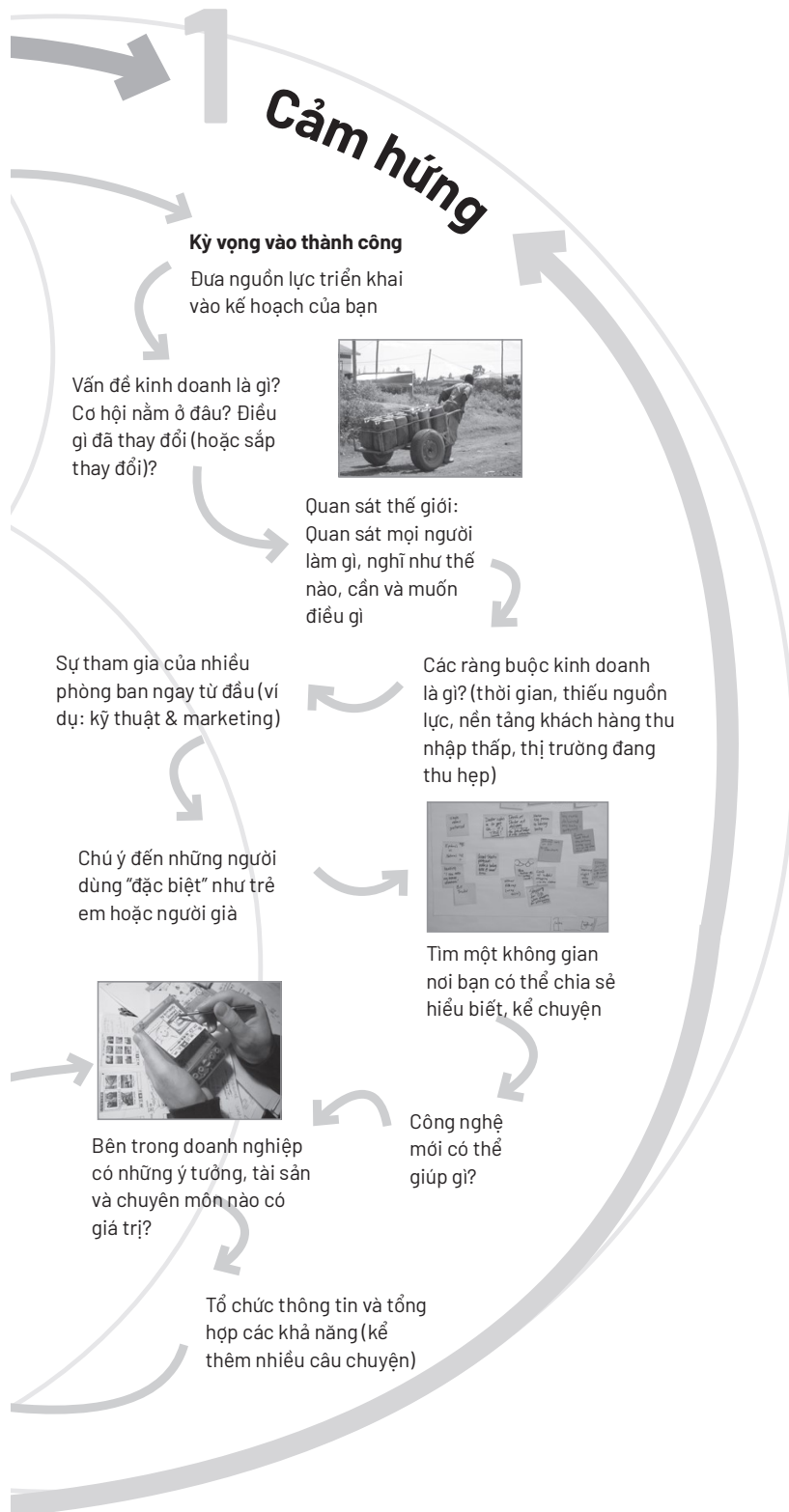
dự án sẽ lặp lại qua những không gian này – đặc biệt là hai không gian đầu tiên – nhiều hơn một lần khi các ý tưởng được tinh chỉnh và các hướng đi mới được thực hiện.

Đôi khi, yếu tố kích hoạt một dự án là sự nhận biết của ban lãnh đạo về một thay đổi nghiêm trọng trong tình hình kinh doanh. Năm 2004, Shimano, một nhà sản xuất linh kiện xe đạp của Nhật Bản, đối mặt với sự chững lại của các phân khúc xe đạp đua đường trường và xe đạp leo núi cao cấp truyền thống của họ tại Hoa Kỳ. Công ty luôn dựa vào các đổi mới công nghệ để thúc đẩy tăng trưởng và tất nhiên cũng cố gắng dự đoán xem đổi mới tiếp theo có thể đến từ đâu. Lần này, Shimano nghĩ rằng một chiếc xe đạp thông dụng cao cấp thu hút thế hệ baby boomers¹ sẽ là một lĩnh vực thú vị để khám phá. IDEO được mời hợp tác trong dự án này.

Trong giai đoạn khơi nguồn cảm hứng, một đội ngũ đa ngành gồm những người của IDEO và Shimano – các nhà thiết kế, nhà khoa học hành vi, marketer và kỹ sư – đã cùng hợp lực để xác định những giới hạn phù hợp cho dự án. Đội ngũ bắt đầu với một linh cảm rằng họ nên mở rộng phạm vi thay vì chỉ hướng tới thị trường cao cấp, nơi có thể không phải là nguồn tăng trưởng mới duy nhất hay thậm chí là tốt nhất. Vì vậy, họ bắt đầu tìm hiểu tại sao 90% người trưởng thành ở Mỹ không đi xe đạp.

1. Những người sinh sau Thế chiến II.

Tìm kiếm những cách tư duy mới về vấn đề, các thành viên trong đội đã dành thời gian với đủ loại người tiêu dùng. Họ phát hiện ra rằng gần như tất cả mọi người họ gặp đều từng đi xe đạp khi còn nhỏ và có những kỷ niệm vui vẻ với nó. Họ cũng phát hiện ra rằng nhiều người Mỹ ngày nay cảm thấy e ngại việc đi xe đạp bởi trải nghiệm bán lẻ (bao gồm cả những vận động viên trẻ tuổi mặc đồ Lycra làm nhân viên bán hàng ở hầu hết các cửa hàng xe đạp độc lập); bởi sự phức tạp và chi phí của xe đạp, phụ kiện và quần áo chuyên dụng; bởi sự nguy hiểm khi đạp xe trên những con đường không được thiết kế cho xe đạp; và bởi những yêu cầu bảo dưỡng một chiếc xe đạp kỹ thuật phức tạp mà lại ít khi được sử dụng.



TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

Công cuộc khám phá lấy con người làm trung tâm này – thu thập hiểu biết sâu sắc từ những người bên ngoài cơ sở khách hàng cốt lõi của Shimano – đã giúp họ nhận ra rằng một phân khúc xe đạp hoàn toàn mới có thể tái kết nối người tiêu dùng Mỹ với những trải nghiệm thời thơ ấu của họ, đồng thời giải quyết các nguyên nhân gốc rễ cho cảm giác e ngại của họ – qua đó hé lộ một thị trường lớn chưa được khai thác.

Đội ngũ thiết kế, chịu trách nhiệm về mọi khía cạnh của những gì được hình dung như một trải nghiệm toàn diện, đã đưa ra khái niệm “Coasting”. Coasting hướng đến việc thu hút những người đã bỏ đạp xe quay trở lại với một hoạt động đơn giản, dễ dàng và đầy niềm vui. Xe đạp Coasting, được chế tạo cho mục đích giải trí hơn là thể thao, sẽ không có các nút điều khiển trên ghi-đông, không có dây cáp luôn dọc theo khung xe. Giống như những chiếc xe đạp đầu tiên mà nhiều người trong chúng ta từng đi, phanh sẽ được kích hoạt bằng cách đạp ngược. Với sự trợ giúp của một máy tính tích hợp, một bộ ba số tối giản sẽ tự động chuyển số khi xe đạp tăng tốc hoặc giảm tốc. Những chiếc xe đạp này sẽ có yên xe êm ái, dễ sử dụng và đòi hỏi tương đối ít công bảo dưỡng.

Ba nhà sản xuất lớn – Trek, Raleigh và Giant – đã phát triển những mẫu xe đạp mới tích hợp các linh kiện đổi mới từ Shimano. Nhưng đội ngũ thiết kế không chỉ dừng lại ở xe đạp. Các **chiến lược bán lẻ tại cửa hàng** đã được xây dựng cho các đại lý xe đạp độc lập, một phần

nhằm xoa dịu sự khó chịu mà những người mới tập đi xe đạp cảm thấy trong các cửa hàng vốn được thiết kế để phục vụ những người đam mê. Đội ngũ đã phát triển một thương hiệu định vị Coasting như một cách tận hưởng cuộc sống. (“Thư giãn. Khám phá. Thong dong. Tận hưởng. Đến sớm mà làm chi.”) Và họ đã thiết kế một chiến dịch truyền thông – hợp tác với các chính quyền địa phương và các tổ chức xe đạp – nhằm xác định những địa điểm an toàn để đi xe.

Mặc dù nhiều người khác tham gia vào dự án khi nó đến giai đoạn thực thi, việc áp dụng tư duy thiết kế trong các giai đoạn đầu tiên của đổi mới mới chính là yếu tố dẫn đến giải pháp hoàn chỉnh này. Thật vậy, điều mà người ta thường kỳ vọng một đội ngũ thiết kế sẽ chịu trách nhiệm hàng đầu – tức là kiểu dáng của những chiếc xe đạp – lại được cố tình tạm gác sang giai đoạn sau của quy trình phát triển. Thay vào đó, đội ngũ đã tạo ra một thiết kế tham chiếu để truyền cảm hứng cho chính đội ngũ thiết kế của các công ty xe đạp. Sau một buổi ra mắt thành công vào năm 2007, bảy nhà sản xuất xe đạp khác đã đăng ký sản xuất xe đạp Coasting vào năm 2008.

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG KINH DOANH

COASTING

Một **bản phác thảo** (ảnh trên, yên xe cộng với chỗ để mũ bảo hiểm) và một **nguyên mẫu** (ảnh giữa) cho thấy các bộ phận của xe đạp Coasting. **Trang web** Coasting của Shimano (ảnh dưới) chỉ cho người dùng những cung đường đi xe đạp an toàn.

