



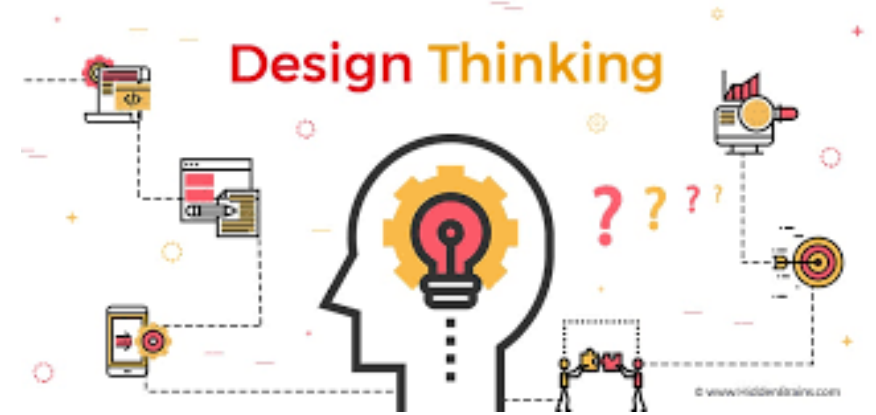
Kỹ năng Tư duy Thiết kế & Tư duy Agile

Buổi 4

Mục lục

- Tư duy thiết kế là gì?
- Vì sao kỹ năng này lại cần thiết? – Môi trường chính sách luôn thay đổi và phức tạp
- Kỹ năng tư duy thiết kế sẽ giúp cải thiện dịch vụ chính phủ bằng cách nào?
- Tư duy agile là gì? Cách ứng dụng kỹ năng tư duy agile?

Tư duy thiết kế (thiết kế dịch vụ công)



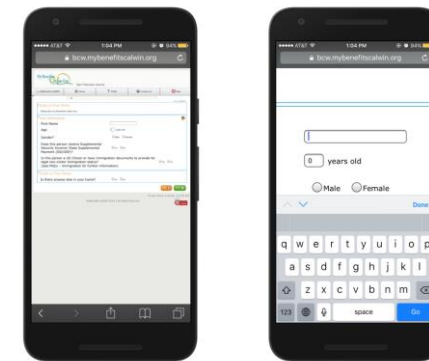
Một quy trình lặp đi lặp lại trong đó chúng ta cố gắng tìm hiểu người dùng (khách hàng, con người), những khó khăn và định nghĩa lại vấn đề nhằm tìm ra những giải pháp và chiến lược khác với truyền thống. Tư duy thiết kế hiện rất phổ biến trong khu vực công.

- ✓ Là một nhánh của tư duy công nghiệp → định nghĩa lại vấn đề và thiết kế những giải pháp sáng tạo. Thách thức những giải pháp sẵn có.
- ✓ **Để ‘người dùng’ thiết kế:** chính những người bị ảnh hưởng bởi chính sách sẽ thiết kế chính sách.
- ✓ Phương pháp này hiệu quả khi vấn đề bị định nghĩa sai hoặc chưa ai biết vấn đề nằm ở đâu: phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo lấy người dùng làm trung tâm
- ✓ Nếu thành công – **đáp ứng được yêu cầu của công dân, thực hiện hiệu quả các dịch vụ công, tiết kiệm chi phí (học hỏi từ sai lầm), giải pháp sáng tạo.**

Phương pháp này xuất hiện lần đầu trong khu vực tư nhưng ngày càng phổ biến trong nhiều lĩnh vực

- Kỹ năng này khá phổ biến trong khu vực tư (IDEO, Trường Thiết kế Stanford, v.v.) nhưng dần được biết đến nhiều hơn trong khu vực công. Vì sao?
 - Ranh giới vấn đề không gói gọn trong phạm vi một lĩnh vực
 - Vấn đề không nằm trong khả năng giải quyết của một quốc gia hay trong một phạm vi lãnh thổ
 - Cách giải quyết vấn đề từ trên xuống (top-down) không còn hiệu quả
 - Mức độ phức tạp của vấn đề ngày càng tăng ('wicked problem' – vấn đề hóc búa). Vd. Biến đổi khí hậu
 - Quản trị ranh giới mơ hồ (các bên liên quan, lợi ích và công dân ngày càng nhiều)
 - Lòng tin vào chính phủ giảm
 - Thiết kế trở thành – 'chiến lược' → liên quan đến đổi mới, sáng tạo

Lợi ích: nếu thành công



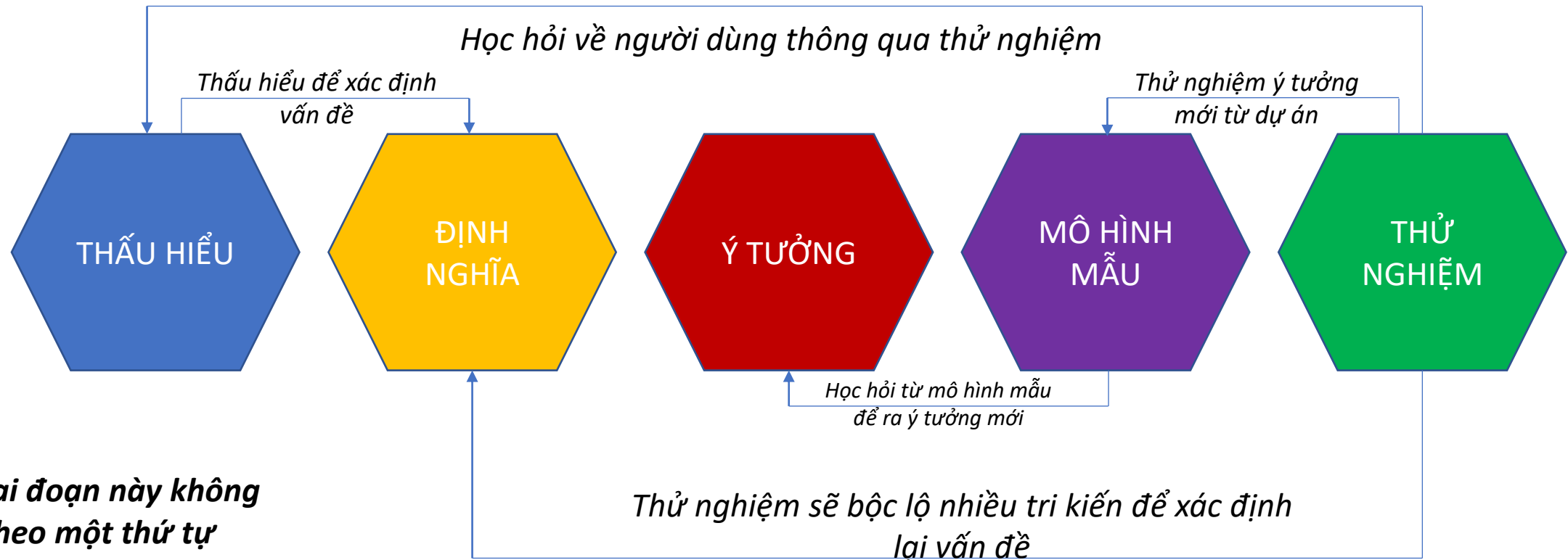
- Cải thiện chất lượng dịch vụ (của khu vực công và tư): thấu hiểu sâu sắc hơn nhu cầu của những người thụ hưởng dịch vụ công
- Gỡ bỏ rào cản trong việc tiếp cận và sử dụng chương trình của chính phủ (vd. Chương trình tem phiếu thực phẩm của California)
- Xóa bỏ những chương trình giải quyết sai vấn đề hoặc vấn đề không cấp bách
- Tiết kiệm chi phí lớn phải bỏ ra khi đầu tư ban đầu, **thông qua xây dựng mô hình mẫu, chỉnh sửa và thử nghiệm nhanh** (phương pháp thác nước) **phản hồi nhanh** từ người dùng và giảm chi phí và rủi ro thất bại.
- Xây dựng năng lực và hợp tác liên ngành



*Cách thực hiện
tư duy thiết kế?*

Quy trình tư duy thiết kế

- Do Trường Thiết kế, Đại học Stanford và IDEO phát triển – được sử dụng rộng rãi trong quy trình tư duy thiết. Đây là một quy trình **phi tuyến tính**.



Các giai đoạn này không tuân theo một thứ tự nhất định

Nhận diện (Tìm hiểu) 'Nhu cầu'



*Cách nhận diện (tìm hiểu) a. nhu cầu bên ngoài
và b. nhu cầu bên trong (phương pháp)?*

- Tư duy thiết kế không thể bắt đầu mà không hiểu rõ và sâu sắc những người sẽ sử dụng sản phẩm mà bạn thiết kế.
- Là một nhà thiết kế bạn phải thấu hiểu những người sử dụng thiết kế của mình như vậy bạn phải biết nhu cầu, suy nghĩ, cảm xúc và động cơ của họ.
- Sáng tạo lấy con người làm trung tâm: bước đầu tiên là hiểu nhu cầu của họ là gì (vấn đề).
- **Vấn đề** = tình trạng khi mong muốn (nhu cầu) không được thỏa mãn (vd. Căng thẳng, không thuận tiện)



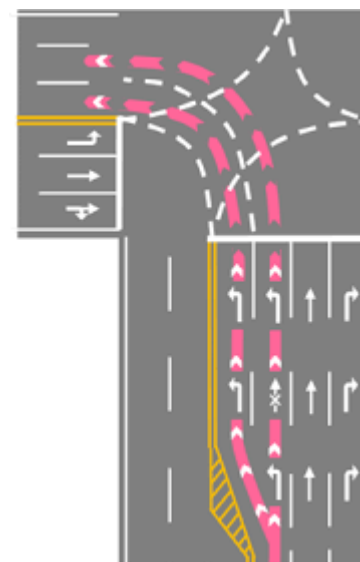
Băng qua đường đánh
lừa thị giác



‘Thảm màu vàng’
để bảo vệ an toàn
trẻ em



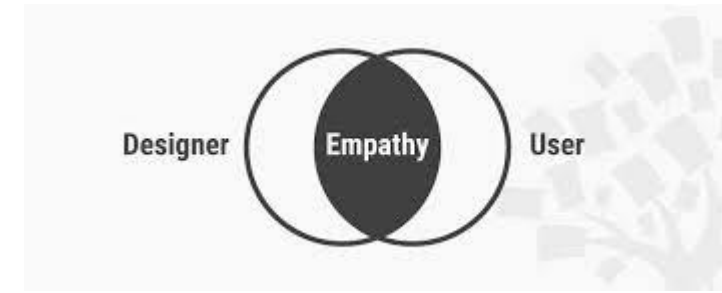
Chương trình Lành lạc
Tích cực ở Việt Nam
(Suy dinh dưỡng)



Vạch sơn chỉ đường theo màu sắc

- Một số ví dụ về thiết kế dịch vụ công lấy người dùng (con người, khách hàng) làm trọng tâm – ‘thấu cảm’ người dùng là bước quan trọng.

Thấu cảm/Thấu hiểu



- Bây giờ, cách nào để nhận diện (tìm hiểu) nhu cầu của con người (cụ thể là nhu cầu tiềm ẩn) –3 cách, a. Quan sát, b. Kết nối, và c. Nhìn & Lắng nghe. Để thấu cảm, bạn cần:
- **Quan sát:** xem xét người dùng và hành vi của họ **bằng lăng kính cuộc sống của họ**, không phải bằng lăng kính của bạn. Quan sát trong bối cảnh thích hợp và phỏng vấn càng nhiều càng tốt. Quan sát (và ghi lại) những việc họ làm, cách họ làm và vì sao họ làm như vậy. Hạn chế tối đa biện giải của bạn và sử dụng ghi chú, chụp hình, quay phim, video, v.v. (chọn hình thức thích hợp nhất).
- **Kết nối:** tương tự như phỏng vấn, nhưng nghiêng về ‘trò chuyện’ nhiều hơn. Chuẩn bị những câu hỏi mà bạn muốn hỏi, nhưng chuẩn bị tâm lý là cuộc nói chuyện có thể đi chệch khỏi những câu hỏi này. Không áp đặt một khuôn khổ cố định cho buổi trò chuyện. Khởi gợi câu chuyện từ người mà bạn đang trao đổi, và **luôn đặt câu hỏi ‘vì sao’** để khám phá tầng nghĩa sâu bên dưới.
- **Nhìn & Lắng nghe:** **Kết hợp ‘Quan sát’ và ‘Kết nối’**. Phỏng vấn người dùng, yêu cầu họ thực sự thực hiện lại các bước, tương tác với đối tượng, sử dụng môi trường để khơi gợi những câu hỏi sâu sắc hơn.

- Phương pháp chẩn đoán hình ảnh là công nghệ tiên tiến nhưng đôi khi là một trải nghiệm khó chịu cho bệnh nhân – thậm chí càng khó chịu đối với bệnh nhi (trẻ em).
- Doug Deitz – một kỹ sư thiết kế công nghiệp cho tập đoàn y tế GE nhớ cảnh một bé gái khó chịu trên đường đến phòng chụp MRI do anh thiết kế.
- Thách thức – thiết kế một máy scan mà trẻ con đều thích.
- Biện pháp – lấy con người làm trung tâm. Quan sát và thấu hiểu trẻ em. Phỏng vấn.
- Triển khai – tạo ra một loạt mô hình mẫu của cỗ máy của tên gọi là “cuộc phiêu lưu kỳ thú”



Câu nói thể hiện góc nhìn quan điểm: Ví dụ về MRI

- **Vấn đề:** Vì trẻ em hay sợ và kháng cự máy chụp MRI, không thể không sử dụng thuốc ngủ → ảnh hưởng đến số lượng bệnh nhân có thể chụp mỗi ngày.
- **Biện pháp:** tư duy thiết kế lấy con người làm trọng tâm
- **Tuyên ngôn về góc nhìn**

Khách hàng (tên)	Bệnh nhi này _____
Nhu cầu của khách hàng	Cần phải vượt qua nỗi sợ máy MRI và tiếng ồn
Góc nhìn	Vì sử dụng thuốc an thần mỗi lần chụp MRI không hiệu quả



(vd.) Chương trình Giữ lại tiền lẻ



- Động lực: Quan sát thấy khách hàng trả tiền mặt tại cửa hàng tạp hóa hoặc nhà hàng → giữ lại tiền lẻ và gửi tiền vào ngân hàng.
- IDEO (một công ty chuyên về Tư duy Thiết kế) và Ngân hàng Bank of America thiết kế một loại thẻ ghi nợ gọi là Keep the Change (Giữ lại tiền lẻ).
- Trong chương trình – mỗi lần mua hàng sẽ được làm tròn lên số tiền gần nhất và chênh lệch sẽ được chuyển sang tài khoản tiết kiệm có lãi suất.
- Ngoài ra, BOA sẽ đóng góp 100% tương ứng với khoản để dành được trong 3 tháng đầu tiên, và 5% sau đó.



Tuyên ngôn Góc nhìn (Point of View – POV) tốt

- Bài tập: Làm thế nào để khuyến khích thanh thiếu niên ăn nhiều thực phẩm bổ dưỡng có nhiều vitamin.
- Cần phải có những câu tuyên ngôn thể hiện quan điểm cụ thể

	POV bình thường	POV tốt	Điều kiện để có POV tốt
Khách hàng	Thanh thiếu niên	Một em gái 14 tuổi sắp sửa bắt đầu học kỳ mới	Hình dung ra một khách hàng cụ thể
Nhu cầu	Cần phải ăn thực phẩm bổ dưỡng	Thậm chí khi ăn thực phẩm dinh dưỡng, cần phải tạo cảm giác không bị bạn bè đồng trang lứa trêu chọc	Miêu tả nhu cầu tiềm ẩn sâu sắc của khách hàng (nhu cầu tiềm năng)
Tri kiến	Vì một số thực phẩm thiết yếu cho sự phát triển thể chất và trí tuệ	Vì cô bé sẽ cảm thấy bị bạn trêu chọc quan trọng hơn việc ăn thức ăn bổ dưỡng	Miêu tả những điều bất ngờ mà chỉ được phát hiện ra khi ta thấu cảm (những nhu cầu có nguồn gốc sâu xa)

Tiến thêm một bước: Câu hỏi Làm thế nào (How Might We - HMW)

- Đặt ra những câu hỏi 'làm thế nào' để động não: Chọn 3~5 câu hỏi. Bạn sẽ có thêm ý tưởng từ người trả lời phỏng vấn và bạn học. Chọn những câu hay nhất để giải quyết vấn đề nêu ra trong POV.

Tôi phỏng vấn một nhân viên nam trong độ tuổi 30. Công việc anh rất bận và không có thời gian dành cho gia đình. Anh cảm thấy áy náy vì không giúp đỡ được vợ và không chơi với các con. Anh cảm thấy áy náy vì không thể chăm sóc gia đình, đặc biệt là khi ở nhà có chuyện. Anh muốn dành thêm thời gian với gia đình. Anh cho biết mình sẽ rất vui nếu bạn tặng quà cho các con của mình. Hiện tại gia đình anh đang sinh sống ở Hà Nội, còn anh làm việc ở TP.HCM.

Kết quả phỏng vấn

Nhân viên nam (khách hàng) cần một giải pháp để có thêm thời gian cho gia đình. Vì (tri kiến),

Anh lo lắng cho gia đình
Anh áy náy vì công việc mà không thể giúp đỡ gia đình (việc nhà) và chơi với các con
Anh tin rằng tặng quà cho các con sẽ làm con vui
Anh muốn gặp gia đình thường xuyên hơn
Gia đình sống ở Hà Nội còn anh làm việc ở TP.HCM

Tuyên ngôn góc nhìn (POV)

Làm thế nào~:

1. *Làm thế nào* để anh xử lý những vấn đề của gia đình?
2. *Làm thế nào* để anh bớt áy náy với gia đình?
3. *Làm thế nào* để anh gặp gia đình thường xuyên hơn?
4. *Làm thế nào* để anh tặng quà và làm các con vui?
5. *Làm thế nào* anh có thể làm việc ở gần nơi gia đình sinh sống?

Chuyển POV thành HMW



_____ needs to find a way to _____

Customer's name

Customer's needs

Because,

(Write your insights)

List 'How Might We' questions and choose the best ones.

(Write HMW questions here)

Chính phủ Agile: Phản ứng nhanh



COVID-19 VIEWPOINT SYMPOSIUM | [Free Access](#)

Fighting COVID-19 with Agility, Transparency, and Participation: Wicked Policy Problems and New Governance Challenges

M. Jae Moon

First published: 29 April 2020 | <https://doi.org/10.1111/puar.13214> | Citations: 19



Viewpoint Article | [Free Access](#)

Agile: A New Way of Governing

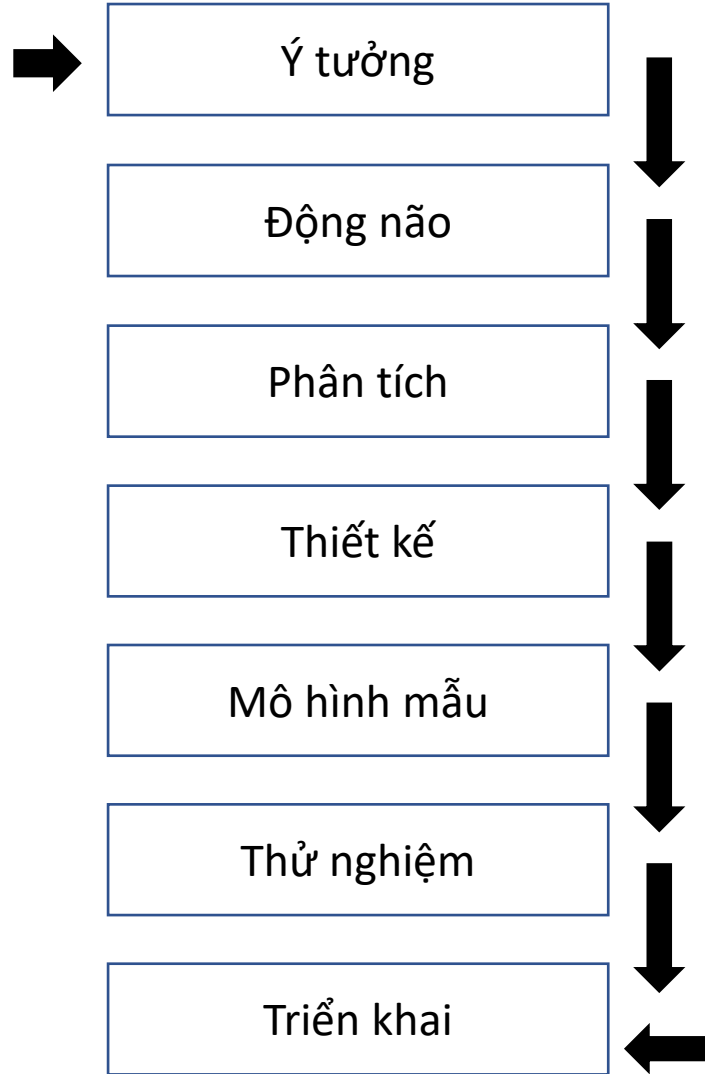
Ines Mergel, Sukumar Ganapati, Andrew B. Whitford

First published: 18 May 2020 | <https://doi.org/10.1111/puar.13202>

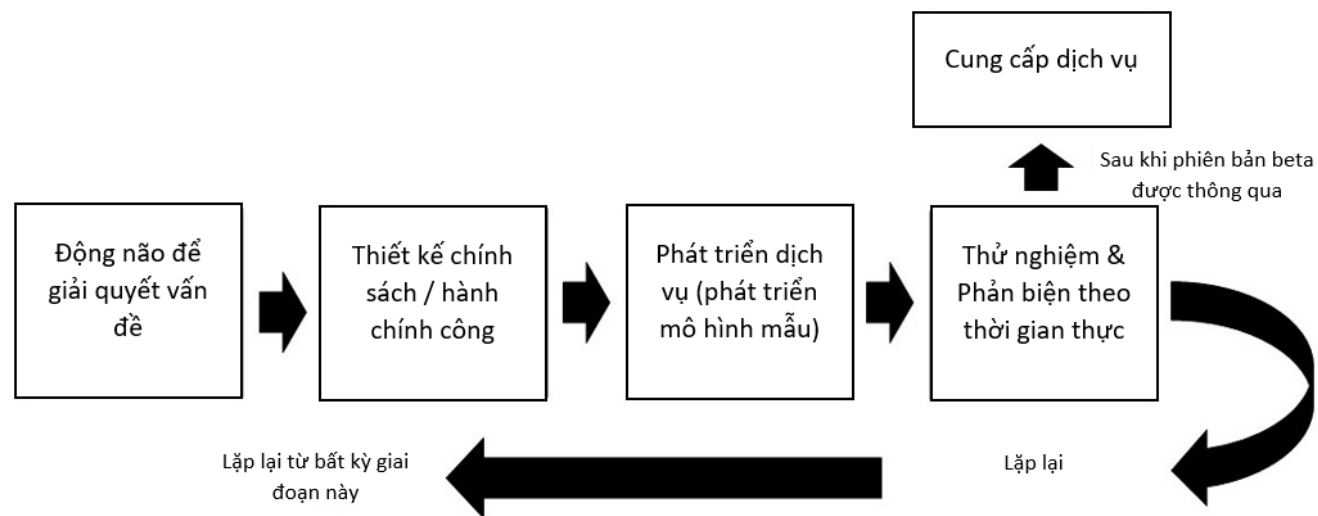
Xu hướng nghiên cứu mới trong lĩnh vực hành chính công

- Tư duy ‘**agile**’ trong lĩnh vực công ngày càng thu hút sự quan tâm
- Ở nhiều nước, các cơ quan chính phủ đang thiết kế chính sách để xây dựng chính phủ agile và thiết lập những thông lệ mới (như Mỹ, Canada, Singapore, Anh, v.v.)
- Phương pháp này (hoặc lối tư duy) này được thực hiện thông qua các phòng thí nghiệm sáng tạo, các trung tâm thiết kế dịch vụ công
- Đối lập với phương pháp waterfall (thác nước) truyền thống – agile thân thiện với người dùng, khuyến khích sự tham gia của các bên và mang tinh thần thử nghiệm.
- **Agile:** cho phép các nhóm hợp tác với nhau trong những công tác nhỏ và tăng dần, liên tục cải tiến dựa trên ý kiến đóng góp của người dùng, hợp tác giữa các bộ phận, học hỏi nhanh.

Phương pháp thác nước



Phương pháp agile



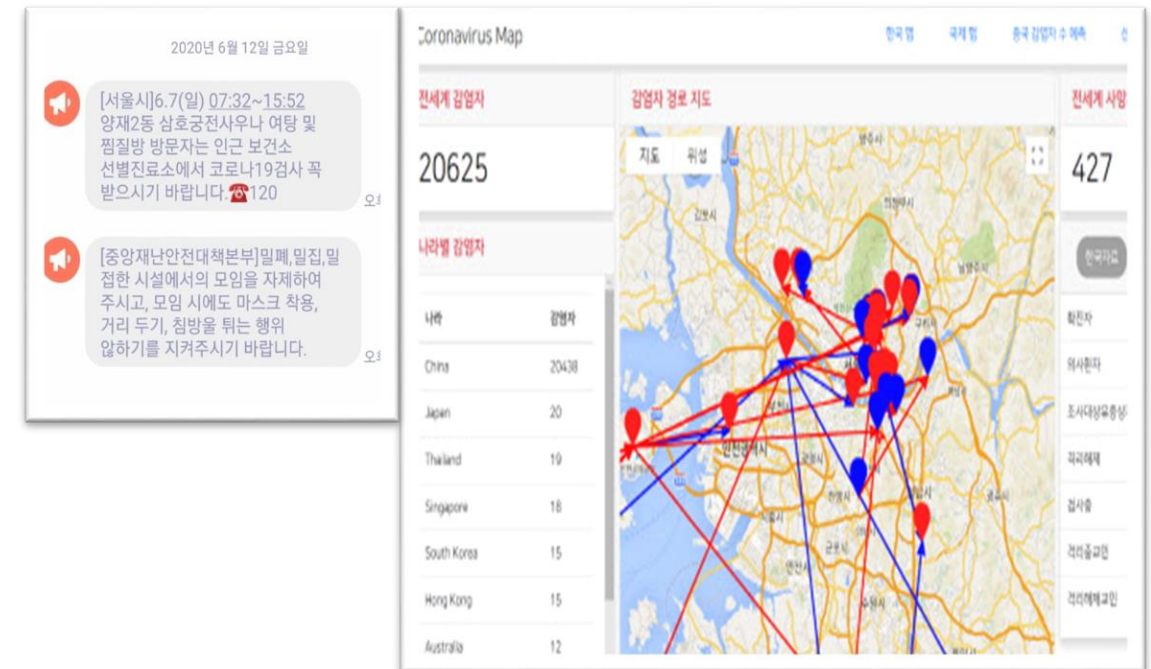
Liên tục đóng
góp ý kiến phản
hồi

“Dịch vụ công luôn ở phiên bản beta”

Tình huống: Phát triển 'Bản đồ Corona' ở Hàn Quốc

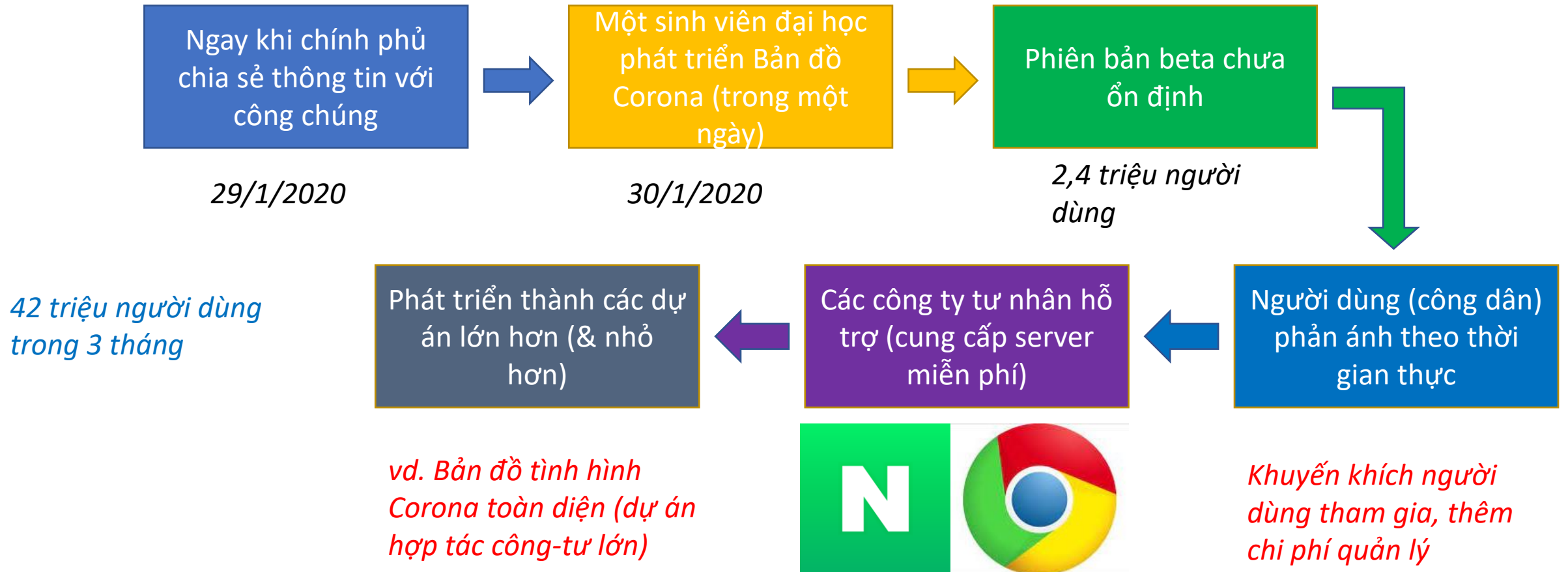


- Học từ kinh nghiệm quá khứ (MERS)
- Công bố các thông tin liên quan đến COVID-19 cho công chúng, dữ liệu tốc độ cao và đáng tin cậy luôn rất quan trọng.
- (vd.) KCDC công bố 'thông tin lịch trình dịch tễ của ca nhiễm' - ở dạng văn bản
- Thông tin ở dạng văn bản công bố trên website chính phủ → **'không thân thiện với người dùng'**
- Một sinh viên đại học (lập trình viên ứng dụng) → sử dụng thông tin được công bố rộng rãi của KCDC để đưa lịch trình di chuyển của ca dương tính thành tọa độ GPS trên bản đồ → phát triển 'Bản đồ Corona' (coronamap.site) **chỉ trong một ngày.**



Thông tin trực quan: Thông tin về người bệnh, lịch trình di chuyển, vị trí, v.v.

Phương pháp agile luôn ở trạng thái thử nghiệm, lấy người dùng làm trung tâm và khuyến khích người dùng tham gia



Lúc này, bạn sẽ tự hỏi...

- Liệu tổ chức công có thể ứng dụng tư duy agile hoặc tư duy thiết kế - thách thức lớn đối với quy trình quản lý công/chính sách công truyền thống. Thảo luận những thách thức trong khu vực công.

