

BÌNH CHỌN SÁCH HAY NHẤT NĂM CỦA BUSINESSWEEK, FAST COMPANY VÀ TIMES

CHỈ CẦN MẪU KHĂN GIẤY



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

CHỈ CẦN
MẪU
KHĂN
GIẤY

THE BACK OF THE NAPKIN

THE BACK OF THE NAPKIN: Solving Problems and Sellings Ideas
with Pictures – Expanded ed.

Copyright © Digital Roam, Inc., 2008, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in
part in any form.

Bản dịch này được xuất bản theo thỏa thuận với Portfolio, một thành
viên của Penguin Group (USA) Inc.

Bản tiếng Việt © NXB Trẻ, 2013.

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Roam, Dan

Chỉ cần mẩu khăn giấy : giải quyết vấn đề và “bán” ý tưởng bằng hình vẽ / Dan Roam
; Nguyễn Thanh Huyền dịch. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2013.

388tr. : minh họa ; 20,5cm.

Nguyên bản : The Back of the Napkin : solving problems and selling ideas
with pictures.

1. Giải quyết vấn đề -- Hỗ trợ nghe nhìn. 2. Quản lý -- Hỗ trợ nghe nhìn. 3. Trục quan.
4. Khả năng sáng tạo trong kinh doanh. I. Nguyễn Thanh Huyền.

658.403 -- dc 22

R628

→ DAN ROAM

CHỈ CẦN
MẤU
KHĂN
GIẤY

THE BACK OF THE NAPKIN

Nguyễn Thanh Huyền dịch

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Cuốn sách bán chạy nhất về giải quyết vấn đề bằng phương pháp trực quan từng được ca ngợi, giờ đây còn lớn hơn và hay hơn

“Để chứng minh rằng chúng ta hiểu rõ một điều gì, không có cách nào hùng hồn bằng việc vẽ ra một bức tranh đơn giản về vấn đề đó. Và để thấy được những giải pháp ẩn bên dưới, không có cách nào hiệu quả bằng việc cầm bút lên và vẽ ra các “mảnh” vấn đề của chúng ta.”

Đó là những điều Dan Roam viết trong cuốn *Chỉ cần mẫu khăn giấy*, cuốn sách bán chạy nhất thế giới đã chứng minh rằng một bức vẽ đơn giản trên mảnh khăn giấy khiên nhường có thể hiệu quả hơn nhiều so với một bài trình bày PowerPoint cầu kỳ nhất. Dựa trên 20 năm kinh nghiệm và những khám phá mới nhất về khoa học thị giác, Roam hướng dẫn người đọc cách làm sáng tỏ bất cứ vấn đề nào và “bán” bất cứ ý tưởng nào, chỉ sử dụng một bộ công cụ vô cùng đơn giản.

Ông tiết lộ rằng từ khi sinh ra, ai cũng vốn đã có tài năng tư duy bằng hình ảnh (tư duy thị giác), ngay cả những người thề rằng mình không biết vẽ. Và ông đã chỉ ra cách thức việc tư duy qua những bức vẽ có thể giúp bạn khám phá và phát triển các ý tưởng mới, giải quyết vấn đề theo những cách đầy bất ngờ cũng như cải thiện đáng kể khả năng chia sẻ hiểu biết của bạn.

Hãy lấy Herb Kelleher và Rollin King làm ví dụ. Họ đã tìm ra cách đánh bại mô hình hoạt động truyền thống kiểu “trục bánh xe và nan hoa” của ngành hàng không bằng một mảnh khăn giấy ở quầy bar và một chiếc bút bi. Ba dấu chấm để thể hiện Dallas, Houston và San Antonio. Ba mũi tên để biểu diễn đường bay thẳng. Vấn đề được giải quyết, và bức vẽ đã khiến việc bán hãng hàng không Southwest cho các nhà đầu tư và các khách hàng trở nên thật dễ dàng.

CHỈ CẦN
MẪU KHĂN GIẤY

BẢN MỞ RỘNG

Giải quyết vấn đề và
“bán” ý tưởng bằng hình vẽ

DAN RDAM

Dành tặng Isabelle

Từ rất lâu, em đã nhìn thấy
sự ra đời của cuốn sách này, trước cả anh,
và em đã thấy nó sẽ thành công
trên mọi phương diện.
Đó chẳng phải là tình yêu sao?

Mục Lục

LỜI NÓI ĐẦU

13

Phần I: Giới thiệu

Giải quyết vấn đề bằng hình vẽ:

bất cứ ai, bất cứ đâu, bất cứ lúc nào 27

1. MỘT CÁCH NHÌN HOÀN TOÀN MỚI VỀ KINH DOANH 28

2. VẤN ĐỀ GÌ, HÌNH VẼ NÀO VÀ “CHÚNG TA” LÀ AI? 42

3. VẤN BÀI CHẮC THẮNG: BỐN BƯỚC TƯ DUY TRỰC QUAN 68

Phần II: Khám phá ý tưởng

Nhìn tinh hơn, Thấy sắc hơn, Hình dung xa hơn:

Các Công cụ và Quy tắc cho Tư duy thị giác hiệu quả 85

4. Ồ, KHÔNG, CẢM ƠN, TÔI CHỈ XEM THÔI 86

5. SÁU CÁCH THẤY 117

6. SQVID: MỘT BÀI HỌC THỰC TẾ VỀ ỨNG DỤNG
CỦA HÌNH DUNG 149

7. CÁC HÌNH THỨC TRÌNH BÀY 194

Phần III: Phát triển ý tưởng

MBA về tư duy thị giác:

Áp dụng tư duy thị giác vào thực tế	217
8. TRÌNH BÀY VÀ MBA VỀ TƯ DUY THỊ GIÁC	218
9. AI LÀ KHÁCH HÀNG CỦA CHÚNG TA?	225
10. BAO NHIÊU NGƯỜI SẼ MUA?	237
11. CÔNG TY CHÚNG TA ĐANG Ở ĐÂU?	252
12. KHI NÀO TA CÓ THỂ THỰC HIỆN CÁC ĐIỀU CHỈNH?	278
13. PHÁT TRIỂN VIỆC KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO?	300
14. VÌ SAO LẠI PHẢI BẬN TÂM?	310

PHẦN IV: “BÁN” Ý TƯỞNG

Đến lúc ra sân khấu rồi!	327
15. MỌI ĐIỀU TÔI BIẾT VỀ KINH DOANH ĐỀU TỪ TRÒ VỪA-DIỄN-VỪA-KỂ	328
16. VỀ RA CÁC KẾT LUẬN	350
LỜI CẢM ƠN	355
PHỤ LỤC A: Mười (rưỡi) điều răn cho tư duy thị giác	359
PHỤ LỤC B: Khoa học tư duy thị giác	369
PHỤ LỤC C: Tài liệu tham khảo dành cho những người tư duy thị giác	382

LỜI NÓI ĐẦU

Một ngày ở MTA

Một ngày mùa thu năm 2006, tôi lên chuyến tàu điện ngầm của thành phố New York, hướng về phía trung tâm. Ted Weinstein, đại diện bản quyền, cho rằng tôi có một ý tưởng tốt cho một cuốn sách về kinh doanh nên đã sắp xếp cho tôi một buổi gặp với nhà xuất bản và vài người quan trọng khác ở Penguin, nhà xuất bản lớn nhất thế giới. Ted nghĩ rằng tôi đã sẵn sàng chào bán ý tưởng của mình và đồng ý gặp tôi ở văn phòng của Penguin để giới thiệu về nó.

Ngồi trên tàu, tôi lướt lại một lần nữa bài giới thiệu của mình. “Tựa đề cuốn sách của tôi là *Biểu đồ triệu đô: Hướng dẫn cách tư duy thị giác cho các nhà tư vấn (The Million-Dollar Chart: The Consultant's Guide to Visual Thinking)*. Nội dung của nó là làm thế nào để các nhà tư vấn kinh doanh có thể sử dụng hình vẽ để khám phá, phát triển và chia sẻ các ý tưởng đột phá hiệu quả hơn.”

Lời quảng bá nghe có vẻ ổn, nhưng tôi lại lo lắng về một phần rất quan trọng. Cuốn sách xoay quanh một loạt các câu hỏi mà tôi cho rằng các doanh nhân nên tự đặt ra cho mình khi họ muốn thể hiện một ý tưởng bằng hình ảnh trực quan. Các câu hỏi rất đa dạng, chẳng hạn “Tôi nên trình bày ý tưởng của mình theo kiểu liệt kê hay kiểu trực quan?” hoặc “Tôi nên trực tiếp trình bày ý tưởng của mình hay so sánh với một điều gì khác?”.

Tổng cộng có năm bộ câu hỏi loại này, và tôi đã dành nhiều năm để tinh lọc chúng. Tôi biết chúng rất hiệu quả và toàn diện đối với vấn đề tư duy bằng hình ảnh, nhưng tôi cũng biết rằng mình sẽ quên biến mất một nửa số đó khi đặt chân vào phòng họp. Tôi cần tìm cách để nhớ được toàn bộ các câu hỏi này.

Tôi lôi ra cuốn sổ tay và viết lại cả năm bộ câu hỏi trong lúc tàu điện ngầm vẫn lắc lư dọc đường ray:

Viễn cảnh (Vision) hay Thực thi?

Thay đổi (Change) hay Nguyên trạng?

Đơn giản (Simple) hay Tỉ mỉ?

Định tính (Qualitative) hay Định lượng?

Riêng biệt (Individual) hay So sánh?

Rồi tôi bắt đầu kết hợp các chữ cái đầu tiên của mỗi câu hỏi, để xem có thể tạo thành một từ viết tắt hay một phương pháp ghi nhớ nào đó không.

VCSQI

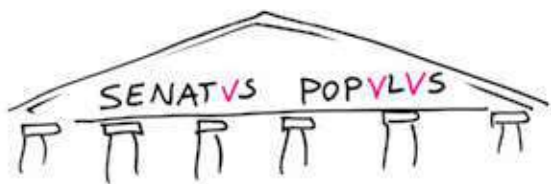
Ồi trời. Một trò sắp chữ kinh hoàng: chỉ có một nguyên âm gây nhóm giữa một đám phụ âm lừng lững.

SCIVQ VISCQ

Còn ba bến tàu nữa thì đến Penguin. Tôi dán mắt vào những chữ cái vô nghĩa.

QVISC ISQCV SICQV

Còn hai bến nữa. Giải pháp tốt nhất tôi có thể nghĩ ra là: SQVIC; nếu liên tưởng chữ V với chữ U thì ít nhất tôi cũng có cái gì đó gần phát âm ra được: SQUIC (Skiwk? Skweek?)



Còn một bến.

Rồi đột nhiên một ý nghĩ lóe lên. “Thay đổi” (Change) thường được thể hiện bằng chữ “delta” hay “D” trong tiếng Hy Lạp. Nếu tôi đổi D cho chữ cái C cuối cùng, tôi sẽ có được từ SQUID.

SQVID

“SQUID!”, tôi hét lên. “Đây rồi! Mình có thể nhớ được nó!” Và lại, mực là loài động vật trơn với nhiều tua – thật giống danh sách các câu hỏi của tôi.

“Squid” (con mực) là câu trả lời. Tàu dừng lại và tôi xuống bến.

Thưa quý ông quý bà, xin giới thiệu món Mực

Trong buổi họp, tôi giới thiệu cuốn sách của mình. Mọi người có vẻ hào hứng. Sử dụng các hình vẽ để làm công cụ kinh doanh là điều mới mẻ, và tôi có rất nhiều hình vẽ ví dụ để phát đi quanh bàn. Sau vài phút, phát hiện có một tấm bảng trắng sau lưng mình, tôi bèn cầm một chiếc bút đánh dấu lên và nói: “Cho phép tôi minh họa với các bạn chính xác điều mình đang nói đến.”

Tôi quay về phía tấm bảng trắng và bắt đầu vẽ một bức hình con mực năm tua xấu tệ. “Hãy hình dung cuốn sách này được dựa trên một loạt các câu hỏi đơn giản chúng ta có thể tự đặt ra để xác định cách tư duy thị giác của mình.” Tôi vẽ một chữ S trên một trong các tua.

“Chúng ta muốn trình bày ý tưởng của mình bằng một cách nhìn đơn giản hay phức tạp?”

Tôi vẽ chữ Q trên một tua khác. “Chúng ta muốn trình bày một ý tưởng định lượng hay định tính?”



V. “Chúng ta muốn trình bày viễn cảnh của mình hay phương cách mà chúng ta nghĩ mình phải thực hiện để đạt tới viễn cảnh đó?”

I. “Chúng ta muốn trình bày riêng các đặc tính của ý tưởng hay so sánh nó với điều gì khác?”

D. “Chúng ta muốn trình bày sự thay đổi, hay chúng ta muốn trình bày tình hình hiện tại?”

Tôi đặt cây bút xuống. “Bộ câu hỏi này, bộ ‘SQVID’ này, là một trong những công cụ trung tâm của cuốn sách. Các công cụ đơn giản như thế sẽ đảm bảo mọi người trong nghề kinh doanh đều hiểu họ có thể sử dụng hình vẽ để giải quyết vấn đề như thế nào, cho dù họ không biết vẽ chẳng nữa.”

Nhiều màu quá

Hành động bước tới tấm bảng trắng và vẽ con mực đỏ đã thay đổi cả cuộc họp. Trước đó, mọi người đều lắng nghe một cách lịch sự bài giới thiệu của tôi, thỉnh thoảng lại gật đầu rất hợp cách, nhưng tiếng nói duy nhất vang lên trong phòng là của tôi. Giờ thì mọi người bắt đầu nói. “Như thế thật tuyệt!”, “Tôi hiểu rồi!”, “Thật là một mô hình thú vị – chẳng hạn anh có thể sử dụng con mực đỏ cho tất cả các kiểu giải quyết vấn đề, đúng không?”.

Sau một lúc, đại diện nhà xuất bản lên tiếng. “Dan, chúng tôi thực sự thích ý tưởng của anh.”

Ted và tôi cười rạng rỡ.

“Nhưng...”, ông ấy tiếp tục, “chúng tôi cần phải thực tế.”

Tan nát.

“Anh đang đề nghị chúng tôi ủng hộ một cuốn sách nặng về khái niệm, nhằm tới thị trường tư vấn – một thị trường phải nói là rất nhỏ – và anh muốn chúng tôi in màu trên khổ lớn. Đó là một đề nghị quá đắt đỏ cho một thị trường nhỏ bé. Và nói thật – không phải bất lịch sự, nhưng một lần nữa, chúng tôi cần phải thực tế – anh là người chưa ai biết đến. Dù chúng tôi có thích nó đến đâu thì sự thật là *Biểu đồ triệu đô* không hấp dẫn trên phương diện lợi nhuận. Anh có còn gì khác nữa không?”

Tôi rơi ngay vào trạng thái chối bỏ. Một năm trước, tôi đã thôi việc để tập trung toàn bộ thời gian cho cuốn sách này. Vợ

chồng tôi đã gia hạn nợ nhà hai lần mới đủ chi tiêu và để bọn trẻ được đi học. Giờ đây tôi đang được ngồi cùng bàn với nhà xuất bản về dòng sách kinh doanh thành công nhất trên thế giới. “Anh có còn gì khác nữa không?” sẽ không thể là đoạn kết của câu chuyện được.

“Có.” Tôi nhìn Ted. Anh gật đầu.

“Hãy hình dung cũng cuốn sách này nhưng khổ nhỏ hơn và chỉ có một màu. Chúng tôi gọi nó là *Chỉ cần mẫu khăn giấy: Giải quyết vấn đề và bán ý tưởng bằng hình vẽ.*”

Đại diện nhà xuất bản mỉm cười. “Tôi hình dung là mình sẽ mua cuốn sách đó.”

Phần thú vị nhất khi viết một cuốn sách

Từ khi *Chỉ cần mẫu khăn giấy* xuất hiện trên giá sách vài năm trước, tôi đã đến nhiều nơi để giới thiệu ý niệm về giải quyết vấn đề bằng hình vẽ cho khán giả trên khắp cả nước. Từ Google tới Microsoft, từ Boeing tới Frito-Lay, từ Đại học Stanford tới Thượng viện Mỹ, đó là cả một chuyến du hành của từ ngữ và hình vẽ.

Phần thú vị nhất là các ý tưởng và phản hồi từ các nhóm tôi được nói chuyện cùng. Mỗi lần tôi vẽ một bức tranh, ai đó (thường là nhiều người) lại vẽ đáp lễ. Mỗi khi tôi đưa ra ví dụ về một thương vụ được vạch ra trên mặt sau khăn giấy, ai đó (thường là nhiều người) lại đưa ra ví dụ đáp lễ.

Phản ứng mạnh mẽ này đã cho tôi thấy hai điều.

Thứ nhất, giải quyết vấn đề bằng hình vẽ đã sẵn sàng để bùng nổ trong giới kinh doanh. Chúng ta đang nói về một phương pháp bẩm sinh và tiềm ẩn để nhìn nhận và xem xét vấn đề, mà hầu hết những người kinh doanh đều vô tình bỏ qua hoặc dẹp bỏ không thương tiếc.

Cả hai phản ứng trên đều là sai lầm lớn: Để chứng minh rằng chúng ta hiểu rõ điều gì đó, không có cách nào hùng hồn bằng việc vẽ ra một bức hình đơn giản về nó. Và để thấy được những giải pháp ẩn bên dưới, không có cách nào hiệu quả bằng việc vẽ ra các “mảnh” vấn đề của chúng ta.

Thứ hai, những ý tưởng trong *Chỉ cần mẫu khăn giấy* không chỉ dành cho giới tư vấn mà còn cho cả hàng trăm nghìn những người lao động khác. Giáo viên, quản lý dự án, bác sĩ, kỹ sư, gác ngục, công nhân dây chuyền lắp ráp, phi công, huấn luyện viên bóng đá, huấn luyện viên thủy quân lục chiến, nhân viên phân tích tài chính, bà nội trợ, luật sư; bạn cứ kể ra bất cứ nghề nào, và họ đều sẽ khám phá được sức mạnh của việc giải quyết vấn đề bằng hình vẽ.

Và không chỉ có ở Mỹ. Từ đó đến nay, tôi đã nhận được phiên bản tiếng Nga, tiếng Trung, tiếng Hàn, tiếng Đức và tiếng Nhật của *Chỉ cần mẫu khăn giấy*. Trong mỗi trường hợp, dù tôi nói được ngôn ngữ đó hay không, tôi đều có thể hiểu được tất cả các bức hình. Cho đến lúc này, sách đã chào mừng sự ra đời bản tiếng Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Indonesia, Thổ

Nhĩ Kỳ, Pháp, Ru-ma-ni, Phần Lan, Ba Lan, Séc, Việt Nam – và một lần nữa, những bức hình sẽ vẫn rất dễ hiểu cho dù ta có cầm bản nào lên đi nữa.

Đó là lý do tôi biết rằng giải quyết vấn đề bằng hình vẽ sẽ còn phát triển rộng nữa, rộng mãi: Những vấn đề chúng ta đối mặt hôm nay đều mang tính toàn cầu. Để giải quyết được những vấn đề đó, chúng ta cần một ngôn ngữ toàn cầu. Những hình vẽ đơn giản, phù hợp với nhận thức cơ bản của con người sẽ là ngôn ngữ đó. Cuốn sách này sẽ giúp bạn tạo ra những kiểu hình vẽ như vậy.

Các lát cắt nội dung

Mấy năm chia sẻ *Chỉ cần mẫu khăn giấy* đồng thời cũng cho tôi thấy rõ ý tưởng nào trong cuốn sách này có ý nghĩa nhiều nhất với những đối tượng nào. Nếu bạn mới biết tới tư duy thị giác thì phần mở đầu về quá trình nhìn, thấy, hình dung, thể hiện là nơi thích hợp để bắt đầu. Bởi vì nó tạo ra mối liên hệ giữa một lĩnh vực khá xa lạ – giải quyết vấn đề bằng hình vẽ – với thế giới thường ngày, nó sẽ giúp chúng ta đặt những bước chân vững chắc vào thế giới mới mẻ đó.

Nếu bạn là một nhà tư duy và thuyết trình tự tin, nhưng còn nghi ngại về cách các hình vẽ sẽ giúp bạn làm rõ các ý tưởng của mình hơn nữa, vậy thì SQVID – xấu mà hữu dụng (chương 6) nên là xuất phát điểm của bạn. Bạn còn nhớ nó đã phát huy tác dụng tốt thế nào ở nhà xuất bản Penguin chứ? Mô

hình đó sẽ giúp đưa ra một nền tảng tư duy vững chắc cho bất cứ vấn đề nào bằng nhiều cách mới mẻ, sáng tạo.

Nếu bạn đã là một nhà tư duy thị giác toàn diện, hãy nhảy thẳng tới mô hình <6><6> (chương 7). Đây là nơi sinh học thần kinh và nghệ thuật sẽ gặp gỡ, nắm tay và bắt đầu khiêu vũ. Theo kinh nghiệm của tôi, ngay cả những họa sĩ tài năng nhất cũng không thể tin nổi rằng tạo ra những bức vẽ kích thích và giúp vận động mọi góc ngách của não bộ lại dễ dàng đến như vậy.

Còn nếu bạn là một nhà thiết kế hay kiến trúc sư làm việc theo dự án, đã quá quen thuộc với việc liên tục sử dụng các hình vẽ trong đời sống kinh doanh, xin mạn phép nhờ bạn giúp tôi một việc: Tiến thẳng tới chương 8 – chương trình MBA về tư duy thị giác – và giải quyết triệt để bài tập tình huống kinh doanh ở đó. Sẽ không đơn giản đâu, bởi vì nó buộc bạn phải xem xét những bức vẽ của mình với óc phân tích cao hơn rất nhiều so với những gì bạn được đào tạo ở trường thiết kế, nhưng nó sẽ chỉ cho bạn một con đường hoàn toàn mới để sử dụng tài năng của mình khi chia sẻ ý tưởng với mọi người trong giới kinh doanh.

Đồng thời, tôi cũng đưa trở lại trọn một phần mà tôi đã bỏ đi trong bản đầu tiên của cuốn sách. “Mười (rưỡi) điều răn cho Tư duy thị giác” từng có mặt trong bản thảo gốc của tôi, nhưng ở lần xem lại cuối cùng, chúng tôi đều đồng ý rằng đã có quá nhiều tư liệu đối với một cuốn sách ra mắt lần đầu. Với

ấn bản này, tôi cho nó về lại vị trí ban đầu của mình, ở phụ lục đầu tiên.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn Adrian Zackheim, nhà xuất bản Portfolio thuộc Tập đoàn xuất bản Penguin, vì ngay từ đầu đã nói: “Tôi hình dung là mình sẽ mua cuốn sách đó”. Và cảm ơn ông hơn nữa vì câu nói: “Giờ thì tái bản đi, nhưng lần này hãy làm bản lớn và có màu.”

Nó đây: *Chỉ cần mẫu khăn giấy*, đúng như tôi đã hình dung vào cái ngày ở MTA, SQUID (có màu) và những thứ khác nữa.

CHỈ CẦN MẪU
KHĂN GIẤY

BẢN MỞ RỘNG

PHẦN I

GIỚI THIỆU

Giải quyết vấn đề bằng hình vẽ:
bất cứ ai, bất cứ đâu, bất cứ lúc nào



CHƯƠNG 1

MỘT CÁCH NHÌN HOÀN TOÀN MỚI VỀ KINH DOANH



ấn đề dễ làm nản chí nhất mà bạn có thể hình dung trong kinh doanh là gì? Nó bao trùm và rộng rãi, hay nhỏ bé và mang tính cá nhân? Nó thiên về chính trị, kỹ thuật hay cảm xúc? Nó liên quan tới tiền, quy trình hay con người? Nó xuất phát từ hoạt động cụ thể hàng ngày trong công ty bạn hay nó lơ lửng bồng bềnh trong không gian nhận thức? Điều mà bạn xem là vấn đề thì bạn đã hiểu rất rõ hay chưa gặp bao giờ?

Tôi tin là bạn có thể tìm ra được một vấn đề thỏa mãn tất cả các tiêu chí trên. Tôi biết mình có thể. Từng quản lý công việc kinh doanh ở San Francisco, Moscow, Zurich, và New York, chính tôi đã xoay sở với rất nhiều vấn đề trong nhiều lĩnh vực – và đã chứng kiến rất nhiều vấn đề tương tự được các đồng

nghiệp, cấp trên, nhân viên và khách hàng của mình giải quyết. Đúng vậy: Tâm điểm của kinh doanh là giải quyết vấn đề.

Giả sử có một cách để nhìn nhận vấn đề mau chóng hơn, cảm nhận vấn đề tốt hơn, xác định vấn đề tự tin hơn và truyền đạt vấn đề mà chúng ta khám phá được mạch lạc hơn thì sao? Nếu có một cách để giải quyết vấn đề trong kinh doanh với năng suất cao hơn, hiệu quả tốt hơn và, – dù tôi rất ghét phải nói điều này – *thú vị* hơn thì sẽ thế nào? Có đấy. Nó được gọi là tư duy thị giác, và đó chính là điều mà cuốn sách này đề cập đến: giải quyết vấn đề bằng hình vẽ.

Và đây là lời giới thiệu ngắn gọn của tôi:

Tư duy thị giác có nghĩa là tận dụng khả năng nhìn bẩm sinh của chúng ta – bằng cả mắt và trí tưởng tượng – để khám phá những ý tưởng còn tiềm tàng, phát triển những ý tưởng đó nhanh chóng và đầy trực cảm, rồi chia sẻ chúng với người khác sao cho họ thực sự hiểu được vấn đề.

Thế thôi. Chào mừng bạn đến với một cách nhìn hoàn toàn mới về kinh doanh.

“Tôi không phải là người thiên về thị giác”

Trước khi chia sẻ nhanh với bạn một cái nhìn tổng quát về cuốn sách này, cho phép tôi bắt đầu với ý tưởng quan trọng hơn tất cả: Giải quyết vấn đề bằng hình ảnh hoàn toàn không liên quan tới năng khiếu hay đào tạo nghệ thuật. Đúng vậy –

không chút nào. Tôi nhấn mạnh điều này vì mỗi lần tôi được mời tới giúp một công ty giải quyết một vấn đề bằng hình ảnh, hay nói chuyện với một nhóm doanh nhân về tư duy thị giác, luôn có ai đó nói: “Khoan. Cái này không dành cho tôi rồi. Tôi không phải là người thiên về thị giác.”

Để trả lời cho câu đó, tôi nói: “Ok, không vấn đề gì, nhưng hãy để tôi nói theo cách này nhé: Nếu sáng nay bạn có thể bước vào căn phòng này mà không bị ngã, tôi đảm bảo là bạn đủ thiên hướng thị giác để hiểu tất cả mọi điều mà chúng tôi sắp nói tới và chắc chắn sẽ rút được ra điều gì đó hữu ích.”

Thực tế (vì nhiều lý do mà chúng ta sẽ cùng tìm hiểu trong suốt cả cuốn sách), những người bắt đầu bằng cách nói “Tôi không biết vẽ, nhưng...” thì cuối cùng hầu như đều là tác giả của một vài trong số những bức hình uyên thâm nhất. Vì vậy nếu bạn không tự tin vào kỹ năng vẽ của mình, xin đừng vội đặt cuốn sách xuống. Thay vào đó, hãy tới thẳng trang 53 – nếu có thể vẽ hình cái hộp, mũi tên và các nét đơn giản khác mà bạn sẽ thấy trong trang đó thì cuốn sách này chính là dành cho bạn.

Tư duy thị giác qua bốn bài học

Sau đây là cách phát triển nội dung của cuốn sách này. *Chỉ cần mẫu khăn giấy* được chia thành bốn phần – phần giới thiệu này, phần *khám phá* ý tưởng, phần *phát triển* ý tưởng và phần *bán* ý tưởng, tất cả đều không sử dụng gì khác ngoài đôi mắt,

trí tưởng tượng, bàn tay, cây bút và một mẫu giấy (bảng trắng cũng tốt.)

Trong phần giới thiệu này, chúng ta xác định xem mình sẽ nói về những *vấn đề* gì (mọi vấn đề), *hình vẽ* nào (những hình cực kỳ đơn giản), và *ai* có thể làm được điều này (tất cả chúng ta). Tiếp theo là cách thức để tất cả chúng ta đều có thể thực hiện được, cho dù kỹ năng tư duy thị giác bẩm sinh của mỗi người đều khác nhau. Sau đó, chúng ta sẽ bàn tới việc quy trình tư duy thị giác thực sự đơn giản đến như thế nào, và chúng ta vốn đều đã biết cách thực hiện từng bước một.

Trong phần II, Khám phá ý tưởng, chúng ta sẽ xem xét các nền tảng để tư duy thị giác tốt: học cách *nhìn* tinh hơn, cách *thấy* sắc sảo hơn, và cách *hình dung* được xa hơn. Rồi chúng ta sẽ cùng làm quen với bộ công cụ cơ bản của tư duy thị giác: công cụ SQVID (phương pháp này kích thích hoạt động thị giác của não dù chúng ta có muốn hay không), cấu trúc <6><6> (giúp vạch ra con đường từ những gì ta thấy tới những gì ta muốn trình bày), và sau đó là Sổ tay Tư duy thị giác (một bảng tham khảo ngắn gọn để bắt đầu bất cứ hình vẽ nào mà chúng ta có thể nghĩ tới).

Trong phần III, Phát triển ý tưởng, chúng ta sẽ lấy một trang trong một chương trình MBA điển hình và từng bước giải quyết một bài tập tình huống kinh doanh – để rồi chúng ta sẽ *vẽ* lại trang đó. Đến khi hoàn thành bài tập tình huống này, chúng ta sẽ kiểm nghiệm được sáu hình thức giải quyết

vấn đề bằng hình vẽ cơ bản – và đồng thời, còn cứu được một vụ kinh doanh nữa.

Cuối cùng, ta sẽ đến phần Bán ý tưởng. Ở đó, chúng ta sẽ kết hợp tất cả mọi thứ với nhau để tạo thành và đưa ra một bài thuyết trình bán hàng mà không cần đến máy tính, phần mềm, máy chiếu và các bản báo cáo in màu – chỉ có chúng ta, khách hàng, một tấm bảng trắng và rất nhiều ý tưởng đi đúng trọng tâm.

Khởi nguồn của tất cả những điều này: Bữa sáng kiểu Anh (hay “Tư duy thị giác đã cứu món Thịt muối như thế nào”)

Vừa rồi, khi yêu cầu bạn gọi lên vấn đề kinh doanh đáng nản nhất mà bạn có thể nghĩ ra, bản thân tôi nghĩ tới một thử thách rất cụ thể mà tôi đã phải đối mặt vài năm trước, một sự cố thôi thúc tôi bắt đầu suy nghĩ thật tỉ mỉ về tất cả những điều mà bạn sẽ tìm thấy trong cuốn sách này.

Có lẽ bạn cũng từng ở vào tình huống tương tự: nhận lời cứu nguy cho đồng nghiệp vào phút chót, rồi mới thấy rằng mình vừa bước vào cơn ác mộng tồi tệ nhất. Trong trường hợp này, đồng nghiệp của tôi buộc phải rời khỏi văn phòng trên một chiếc xe cứu thương và khẩn nài tôi thế chỗ cho cuộc nói chuyện mà đáng lẽ anh ta phải thực hiện vào ngày hôm sau. Tôi nhận lời, rồi sau đó mới biết được rằng bài nói chuyện

đó sẽ diễn ra ở Sheffield, Anh Quốc (chúng tôi thì đang ở New York, Mỹ), đối tượng nghe là các chuyên gia về giáo dục được chỉ định bởi tân thủ tướng Anh thời đó, ông Tony Blair. Đồng nghiệp của tôi chẳng hề cho tôi biết về chủ đề – cái gì đó về mạng Internet – hay nơi anh ta cất giấu tài liệu của mình (nếu có).

Thế là hôm sau tôi đành ngồi trên tàu khởi hành từ Ga St. Pancras của London tới Sheffield, mệt nhoài vì chênh lệch múi giờ sau chuyến bay xuyên đại dương, xung quanh toàn những đồng nghiệp Anh Quốc tôi chưa từng gặp bao giờ, tất cả đều cảm ơn tôi rất nhiệt thành vì đã tới để “cứu buổi thuyết trình” của họ. Cứu buổi thuyết trình? Tôi thậm chí còn không biết lúc đó là mấy giờ.

Nhưng ngay sau đó là một khám phá hấp dẫn nhất trần đời: bữa sáng Anh trên đường sắt Anh. Khi tàu tăng tốc qua vùng trung du, những người phục vụ bàn mặc áo khoác trắng mang lên cho chúng tôi một bữa tiệc khoản đãi: trứng bác, trứng chiên, khoai tây luộc, khoai tây rán, bánh khoai, xúc xích đỏ, xúc xích trắng, xúc xích nướng, sốt trắng và sốt hạt tiêu; bánh mì nướng, bánh mì cuộn, bánh lúa mạch, pudding gạo; cà phê, trà, sữa, nước cam, nước mơ và nước đá. Quả thật như thiên đường.

Nhưng đến khi ăn xong bữa sáng, cảm giác trần tục lại trở về với tôi. Đó là lúc Freddie (trưởng nhóm Anh Quốc) đề nghị tôi lướt qua bài thuyết trình PowerPoint của mình. Khoan – bài thuyết trình PowerPoint của tôi? Nhưng tôi làm gì có bài

thuyết trình nào, tôi giải thích; tôi thậm chí còn không chắc là chúng tôi sẽ nói về vấn đề gì.

“À,... vai trò của Internet đối với nền giáo dục của Mỹ,” Freddie nói với một thoáng kinh hãi hiện lên mặt. “Anh biết đôi chút về vấn đề đó chứ, phải không?”, anh ta khẩn nài.

“Thực ra là... không,” tôi trả lời trong lúc quay ra cửa sổ, thầm nghĩ giá được nhảy khỏi tàu thì tốt biết mấy. Nhưng rồi một ý tưởng khác bắt đầu tự hình thành trong óc, vậy là tôi lôi bút ra khỏi túi áo khoác và vớ lấy một mẫu khăn giấy trên bàn.



“Tôi không biết cụ thể về các địa chỉ web giáo dục, nhưng tôi biết rõ về việc tạo ra các trang web hướng giao tiếp,” tôi nói và lăm lăm cây bút trên tờ khăn giấy. “Tôi chỉ cho anh một số điều mà các chuyên gia giáo dục của anh sẽ thích nhé? Tôi có một ý tưởng đây.”

Trước khi Freddie kịp trả lời, cây bút của tôi đã bắt đầu di chuyển. Và đây là thứ mà tôi đã vẽ: một hình tròn với từ “thương hiệu” ở giữa.



“Anh thấy đấy, Freddie,” tôi nói, “ngày nay có nhiều người rất bối rối về cách tạo ra một địa chỉ web hữu dụng – và tôi hình dung là điều này cũng đúng với khán giả của chúng ta hôm nay. Nhưng theo tôi, chỉ có ba điều mà chúng ta cần bận tâm. Đầu tiên là chính bản thân thương hiệu. Hai điều còn lại là nội dung và chức năng.” Tôi vẽ thêm vào hai hình tròn nữa và để tên tương ứng, rồi tiếp tục. “Nếu có thể xác định được mình nên điền gì vào những hình tròn này, chúng ta có thể xây dựng bất cứ trang web nào để phục vụ cho bất cứ khán giả nào, kể cả các nhà giáo dục của anh.”



“Câu hỏi đặt ra là làm thế nào chúng ta biết ba hình tròn này nên chứa những gì? Câu trả lời là đây.” Tôi vẽ một mặt cười nhỏ bên cạnh mỗi hình tròn và viết một ghi chú cho mỗi mặt. “Điều mọi người muốn LÀM (hay điều chúng ta muốn họ làm) sẽ quy định *chức năng*; điều mọi người muốn BIẾT (hay



điều chúng ta muốn họ biết) sẽ quy định *nội dung*; và điều chúng ta muốn họ NHỚ sẽ quy định *thương hiệu*.

“Chúng ta có thể xác định những điều này qua góc nhìn kinh doanh của khách hàng, qua tìm hiểu thị trường và nghiên cứu cơ bản về giáo dục. Chúng ta không cần phải biết tất cả các câu trả lời trong ngày hôm nay; mục đích của bức vẽ này là nó mang lại một điểm khởi đầu tốt để biết mình nên tìm kiếm *ai và cái gì*.”

Tiếp theo, tôi vẽ thêm ba hình mặt cười cùng với các ghi chú, lần này liên kết ba hình tròn với nhau. “Sau khi các nghiên cứu cho ta biết *cái gì* nên được đặt vào ba hình tròn này, chính nhóm làm website sẽ chịu trách nhiệm tạo ra nó. Các kỹ sư sẽ xây dựng các thành phần chức năng; những người viết nội dung sẽ xác định, viết và biên tập nội dung; và các nhà thiết kế sẽ sáng tạo ra một trải nghiệm đáng nhớ.



“Trông đơn giản như thế, nhưng khá nhiều thứ đấy.”

Rồi tôi tổng kết mảnh khăn giấy với một tựa đề và một chuỗi từ khóa.



“Anh nghĩ sao, Freddie? Tôi có nên dẫn dắt khán giả của mình theo điều gì đó tương tự như thế này không?” Mảnh khăn giấy của tôi không có nét nào đẹp đẽ cả, nhưng nó khiến cho tôi sáng suốt, lanh lợi và linh hoạt tốt – và thật đơn giản, nó trao cho tôi cả tá vị trí xuất phát để nói cụ thể hơn về bất cứ lĩnh vực nào trong vấn đề tạo ra một trang web hữu dụng.

Freddie giật tờ khăn giấy ra khỏi tay tôi. “Siêu thật! Cái này không phải một phần bài thuyết trình – nó là toàn bộ vấn đề! Nghĩ đến những người chúng ta sẽ nói chuyện mà xem.” Rồi anh giải thích. “Họ là một nhóm viên chức chính phủ có trình

độ học vấn cao, mới làm quen với Internet. Rất nhiều tiền của chính phủ sẽ được sử dụng cho dự án giáo dục trực tuyến của họ, và họ đang ở thế ngàn cân treo sợi tóc. Mỗi quan tâm lớn nhất của họ là có một nền móng vững chắc để tự tin tiến tới hay không. Mảnh khăn giấy của anh đã cung cấp chính cơ cấu mà họ đang tìm kiếm. Thật hoàn hảo”, Freddie ngả người ra và nhìn tôi, “nhưng anh có thể nói về nó trong 45 phút không?”

“Chúng ta sẽ sớm biết câu trả lời thôi,” tôi đáp.

Hóa ra, giảng đường kiểu cổ điển của Đại học Sheffield có những tấm bảng lớn nhất mà tôi từng thấy. Thế nên tôi vẽ lại mẫu khăn giấy theo từng bước trước 50 vị khán giả chuyên gia, dẫn dắt họ đúng như cách tôi đã làm với Freddie trong bữa sáng. Chúng tôi không chỉ nói về vấn đề đó trong 45 phút; họ thích thú với quá trình đó đến nỗi kết cuộc là chúng tôi nói chuyện gần hai tiếng đồng hồ. Nhóm của Freddie giành phần thắng trong cuộc đấu, và vì vậy bắt đầu thực hiện dự án dài hơi nhất của văn phòng tại London.

Còn tôi? Chia sẻ mẫu khăn giấy đơn giản kia trong hội trường đại học hoành tráng là khoảnh khắc mang tính bước ngoặt trong việc hiểu ra sức mạnh của những hình vẽ. Tôi nghĩ về tất cả các vấn đề mà hình phác họa trên khăn giấy đã giúp giải quyết: Thứ nhất, chỉ đơn giản bằng cách vẽ nó ra, tôi đã làm sáng tỏ trong trí óc mình một ý tưởng mà trước đó còn mơ hồ. Thứ hai, tôi có thể tạo ra một bức vẽ gần như ngay lập tức, không cần bất cứ một công nghệ nào ngoài giấy và bút. Thứ ba, tôi có thể chia sẻ bức vẽ đó với khán giả của mình một

cách cởi mở, sẵn sàng tiếp nhận những lời bình luận và khuyến khích thảo luận. Cuối cùng, việc thuyết minh trực tiếp từ bức vẽ giúp tôi tập trung vào bất cứ chủ đề nào mà không cần phải lệ thuộc vào giấy ghi chú, gạch đầu dòng hay bản viết nháp.

Bài học dành cho tôi đã rất rõ ràng. Chúng ta có thể sử dụng sự đơn giản và trực tiếp của các hình vẽ để khám phá và làm sáng rõ các ý tưởng của mình, rồi sử dụng chính những bức vẽ đó để khiến người khác hiểu rõ về ý tưởng của chúng ta, trong quá trình đó cũng giúp họ tự mình khám phá ra những điều mới mẻ.

Sau thành công “mở mắt” của bữa sáng kiểu Anh đó, tôi trở về, háo hức học tất cả những gì có thể về việc sử dụng hình vẽ như một phương pháp giải quyết vấn đề. Tôi đọc mọi thứ mình tìm được về đề tài trực quan hóa trong kinh doanh. Tôi tham gia các hội thảo của nhiều bậc thầy trong lĩnh vực trực quan hóa thông tin, và tôi tìm kiếm, thu thập tất cả những mẫu tin được diễn giải bằng hình ảnh trên các ấn phẩm về kinh doanh.

Có hai điều khiến tôi ngạc nhiên. Thứ nhất, tôi thực sự choáng váng vì tìm được quá ít tài liệu về việc sử dụng tư duy thị giác như một phương pháp giải quyết vấn đề – và những tài liệu đó cũng đưa ra rất ít lời khuyên thực tế áp dụng cho thế giới kinh doanh thường nhật. Ngoài ra, những thứ mà ban đầu có vẻ chỉ là một bộ tài liệu rời rạc lại ẩn chứa một tập hợp nhỏ các đề tài chung. Phát hiện này khiến tôi quan tâm nhiều nhất. Nếu cách tư duy thị giác có thể được phân chia hợp lý

thành một bộ công cụ chung, nó sẽ trở thành phương pháp được thừa nhận để tiếp cận mọi kiểu vấn đề trong kinh doanh, từ khám phá ý tưởng, xây dựng ý niệm, cho đến truyền thông hoặc bán hàng.

Tôi cũng nhận ra rằng cách tốt nhất để thử nghiệm bộ công cụ phổ biến này là đưa chúng vào thực hành trong lĩnh vực tư vấn kinh doanh và nghiệp vụ bán hàng. Vì vậy, từ đó trở đi, tôi quyết định rằng bất cứ khi nào có thể sử dụng một bức tranh trong công việc, tôi sẽ làm thế. Và phần còn lại của cuốn sách này nói về điều sẽ xảy ra sau đó.

CHƯƠNG 2

VẤN ĐỀ GÌ, HÌNH VẼ NÀO VÀ “CHÚNG TA” LÀ AI?

Điều tôi hy vọng bạn sẽ học được
từ cuốn sách này



Chỉ trong 10 tuần đầu năm 2011, tôi đã làm việc với bốn công ty rất khác nhau – Google, eBay, Wells Fargo và Peet’s Coffee & Tea – để giúp giải quyết bốn thử thách rất khác nhau: xác định một chiến lược kinh doanh, bổ sung một sản phẩm mới, thiết kế một nền tảng công nghệ và triển khai một sáng kiến bán hàng mới. Nhìn bề ngoài, bốn công ty cùng với bốn vấn đề của họ không có điểm chung nào cả: tìm kiếm, bán hàng, ngân hàng và đồ uống. Thường thì mỗi vấn đề như vậy sẽ đòi hỏi một cách giải quyết riêng.

Nhưng ngay bên dưới lớp vỏ đó, cả bốn cùng chia sẻ một số điểm chung: Các vấn đề đều rất khó nhận biết và các giải

pháp cho chúng thì gần như vô hình. Đó chính là chỗ để tư duy thị giác vào cuộc: Bất cứ vấn đề nào cũng có thể trở nên rõ ràng hơn với một bức tranh, và bất cứ bức tranh nào cũng có thể được tạo ra từ một bộ công cụ cùng với một số quy tắc nhất định.

Đây chính là điều mà tôi hy vọng bạn sẽ rút được ra từ cuốn sách này – một cách nhìn nhận vấn đề mới mẻ và một cách tìm ra giải pháp chưa từng có. Tôi muốn bạn có thể đọc cuốn sách này trong lúc đang ngồi trên một chuyến bay dọc đất nước, để rồi ngày hôm sau bước vào phòng họp, thính phòng hay buồng làm việc và ngay lập tức bắt đầu giải quyết vấn đề bằng hình vẽ.

Vấn đề à? Vấn đề gì?

Cho tới hôm nay, mỗi lần tôi nghe mình nói “Chúng ta có thể giải quyết vấn đề bằng hình vẽ,” lại có ba câu hỏi ngay lập tức bật ra trong đầu: thứ nhất, Vấn đề gì?; thứ hai, Hình vẽ nào?; và thứ ba, “Chúng ta” là ai?

Hãy bắt đầu với các vấn đề. Loại vấn đề nào có thể giải quyết được bằng hình vẽ? Câu trả lời là gần như tất cả, thậm chí là các khó khăn mang tính cá nhân. Bởi vì hình vẽ có thể biểu hiện các khái niệm phức tạp và tổng hợp một lượng lớn thông tin theo cách chúng ta có thể dễ dàng thấy và hiểu được.

Bởi tôi là một doanh nhân và làm việc với các doanh nhân khác, các vấn đề mà tôi hay tập trung vào thường liên quan

đến kinh doanh như: làm cho các nhóm hiểu cách vận hành của hệ thống và cách hoàn thành tốt vai trò của mình trong hệ thống đó; giúp những người mang trọng trách ra quyết định làm rõ cách nghĩ của họ và cải thiện cách họ truyền đạt ý tưởng cho những người khác; hiểu được một thị trường cũng như tác động có thể có đối với thị trường đó khi thay đổi một sản phẩm.

Bởi những vấn đề này thường dính dáng đến rất nhiều tiền và ảnh hưởng tới công việc của rất nhiều người – và vì để hiểu được những sắc thái quan trọng của chúng thì phải mất nhiều năm kinh nghiệm và nghiên cứu – nên những vấn đề này rất dễ được xem là chỉ liên quan tới công việc kinh doanh. Nhưng thực sự không phải thế. Với mục đích giới thiệu về tư duy thị giác, sẽ sáng suốt hơn rất nhiều nếu xem những vấn đề này là đại diện cho một tập hợp rộng lớn các khó khăn mà chúng ta đều phải đối mặt hàng ngày, trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống.

Nhìn vào bức tranh lớn hơn, tôi gói hầu hết các vấn đề vào các nhóm cơ bản (và quen thuộc) như sau:

6 “GÓI” VẤN ĐỀ (6 W)	
	1. Ai và Cái gì. Các thử thách có liên quan tới đồ vật, con người và vai trò. • Chuyện gì đang xảy ra quanh tôi, và vị trí của tôi là ở đâu? • Ai là người đảm trách và những ai khác có liên quan? Trách nhiệm nằm ở đâu?

	2. Bao nhiêu. Các thử thách liên quan đến đo lường và tính đếm. - Chúng ta có đủ X để tồn tại lâu như mình mong muốn không? - Chúng ta cần bao nhiêu X để tiếp tục hoạt động? Nếu tăng cái này ở đây, liệu có làm giảm cái kia ở đó không?
	3. Khi nào. Các thử thách liên quan đến lên kế hoạch và ước lượng thời gian. - Việc nào đến trước, việc nào đến sau? - Có rất nhiều việc phải làm: Khi nào chúng ta sẽ làm tất cả những việc đó?
	4. Ở đâu. Các thử thách liên quan đến định hướng và kết hợp mọi thứ với nhau. - Chúng ta đang đi về đâu? Chúng ta có đang đi đúng hướng không hay nên chuyển sang một chỗ khác? - Tất cả những mảnh ghép này khớp lại với nhau như thế nào? Điều gì là quan trọng nhất và điều gì ít quan trọng hơn?
	5. Như thế nào. Các thử thách liên quan đến cách các yếu tố tác động tới nhau. - Nếu làm thế này thì sẽ có chuyện gì? Làm thế kia thì sao? - Có thể thay đổi kết quả của tình huống bằng cách thay đổi hành động không?
	6. Tại sao. Các thử thách liên quan đến việc xem xét bức tranh tổng thể. - Thực sự thì chúng ta đang làm gì, và tại sao? Đây có phải là việc đúng đắn không hay chúng ta nên làm gì đó khác đi? - Nếu cần thay đổi, chúng ta có những lựa chọn nào? Làm sao để quyết định xem đâu là lựa chọn tốt nhất?

Qua nhiều năm, tôi đã được nhìn thấy hoặc tạo ra các bức vẽ giúp giải quyết vấn đề ở cả sáu nhóm trên. Thật ra, bởi vì mô hình 6 W đơn giản này bao hàm tất cả mọi vấn đề mà tôi còn nhớ là mình đã xử lý, chúng ta sẽ gặp lại mô hình này nhiều lần nữa trong suốt cả cuốn sách. Thời gian trước, khi mới bắt đầu dẫn bước vào lĩnh vực giải quyết vấn đề bằng hình ảnh, tôi thậm chí còn nghĩ ra một câu thần chú về nó: “Bất cứ vấn đề nào cũng có thể được hỗ trợ nhờ hình vẽ.” Tôi nói câu thần chú đó thường xuyên đến mức đồng nghiệp điên tiết, nhất là khi áp dụng cho những dự án như trường hợp tôi trình bày dưới đây.

VẤN ĐỀ VÍ DỤ THỨ NHẤT: DAPHNE VÀ THÔNG TIN QUÁ TẢI

Hai năm sau chuyến đi của tôi tới London, một ngày nọ, công ty tư vấn của chúng tôi nhận được một cuộc gọi từ một khách hàng tiềm năng. Người đó – chúng ta sẽ gọi cô ấy là Daphne^(*) – là phó chủ tịch truyền thông của một công ty xuất bản lớn, và Daphne đang gặp phải khủng hoảng về danh tiếng. Công ty của cô, một tập đoàn với doanh thu 10 tỉ đôla một năm, cung cấp thông tin về kinh doanh cho các chuyên gia trên khắp thế giới, mới đây đã nhận được đánh giá thấp kinh hoàng trong

* Tất cả các nhân vật, các công ty và các dự án trong cuốn sách này đều có thật, nhưng tôi đã đổi hầu hết tên thật của các cá nhân.

một cuộc điều tra ngành. Không phải các chuyên gia được khảo sát nghĩ không tốt về công ty, vấn đề là mặc dù công ty cỡ lớn nhưng lại chưa mấy ai nghe nói đến nó.

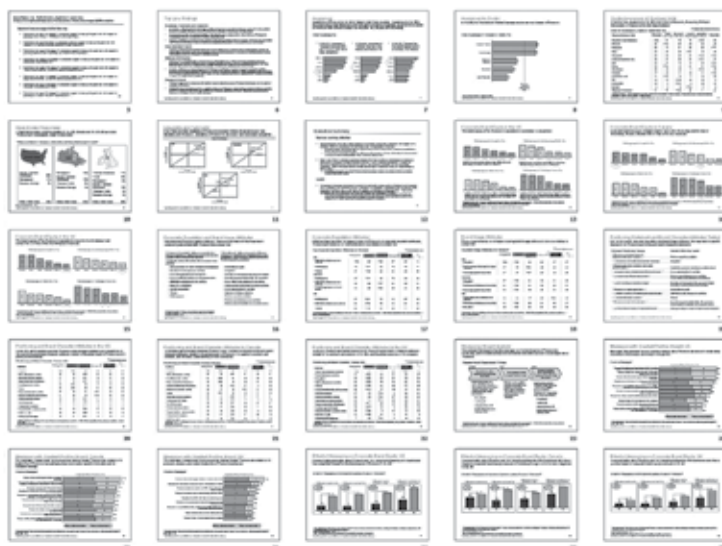
Đây không chỉ là vấn đề về nhận thức; hiện tượng ít người biết đến này thể hiện một vấn đề tài chính thậm chí còn lớn hơn. Công ty đã có kế hoạch niêm yết trên Thị trường chứng khoán New York trong hai năm tới, và nếu không được nhiều người biết đến thì sẽ chẳng mấy ai mua cổ phiếu của họ. Điều mà Daphne cần là cách để khiến nhiều nhà đầu tư biết đến công ty hơn, và cô cần tư duy chiến lược cho điều đó. Nếu cô định dùng hàng triệu đôla để khuếch trương thương hiệu thì nên có một kế hoạch vững ở sau lưng và một tầm nhìn sáng suốt trước mặt. Thậm chí cả khi vấn đề *khi nào* đã chốt (hai năm), vấn đề *ở đâu* đã được chỉ định (ở Mỹ, nhất là New York), và vấn đề *vì sao* cũng đã rõ ràng (tăng sự nhận biết của giới đầu tư), Daphne vẫn phải trả lời các câu hỏi: *ai, cái gì, như thế nào*.

Để hiểu rõ hơn các nhà đầu tư và khách hàng đã biết về công ty cũng như các đối thủ cạnh tranh của mình tới đâu, Daphne đã thuê một công ty khảo sát thương hiệu dạo quanh một vòng và tìm hiểu. Trong khoảng thời gian ba tháng, công ty khảo sát đã hoàn thành các cuộc phỏng vấn trực tiếp với hàng trăm người có quyền ra quyết định kinh doanh và nói chuyện trên điện thoại với vài trăm người nữa. Đó là một hoạt động quy mô lớn và kinh phí đắt đỏ, và đúng như hy vọng, đã mang lại một khối lượng dữ liệu khổng lồ.

Vấn đề là nó quá nhiều, và đó là lý do Daphne gọi cho

chúng tôi. Mục tiêu của cô không phải là biết *tất cả mọi chuyện* trên thế giới về xuất bản, mà là biết *những điều cần thiết* để giúp xác định kế hoạch và tầm nhìn cho mình. Cuối cùng, điều mà Daphne muốn nhất là chúng tôi giúp cô nhận ra được ý nghĩa thực sự đằng sau những dữ kiện đó.

Daphne gửi thư điện tử cho chúng tôi tất cả các tài liệu về cuộc khảo sát thương hiệu. Có đến hàng tá, cái sau lại dày hơn, chi tiết hơn cái trước. Ngay đến cả tập hồ sơ “tóm tắt tổng quát” cũng dài đến 60 trang, nhồi nhét lượng thông tin vượt quá khả năng xử lý của chúng tôi trong thời hạn hai tuần mà Daphne giao. Dưới đây chỉ là một phần của một tài liệu Daphne gửi đến:



Ngón ngón những gạch đầu dòng và biểu đồ cột. Chúng tôi dành mấy ngày đầu chỉ để cố gắng tìm xem điều gì là quan trọng nhất – trong khi đảm bảo không bỏ qua bất cứ một chi tiết dù nhỏ bé nhưng quan trọng nào. Chúng tôi đã học tập rất nhiều, nhưng cũng đã dần trở nên bão hòa với các chi tiết mà không nhìn được cả bức tranh lớn. Điều đáng buồn là có rất nhiều thông tin và hiểu biết tuyệt vời ở đó, nhưng đã bị chôn vùi quá sâu và rải rác quá rộng đến nỗi chẳng ai tìm ra.

Vậy nên chúng tôi chia mọi thứ vào một hoặc vài phân loại trong số sáu “hạng mục vấn đề”, rồi lướt qua toàn bộ, và xếp những gì mình tìm được ra mặt giấy:

1. *Ai/Cái gì*: Danh sách đối thủ cạnh tranh, các ngành nghề họ hoạt động và sản phẩm họ đưa ra.
2. *Bao nhiêu*: Quy mô của từng đối thủ dựa trên tổng doanh thu và doanh thu trên mỗi lĩnh vực.
3. *Khi nào*: Hai năm mà chúng tôi có dữ liệu khả quan về doanh số và doanh thu.
4. *Ở đâu*: Các ngành mà mỗi đối thủ có hoạt động.

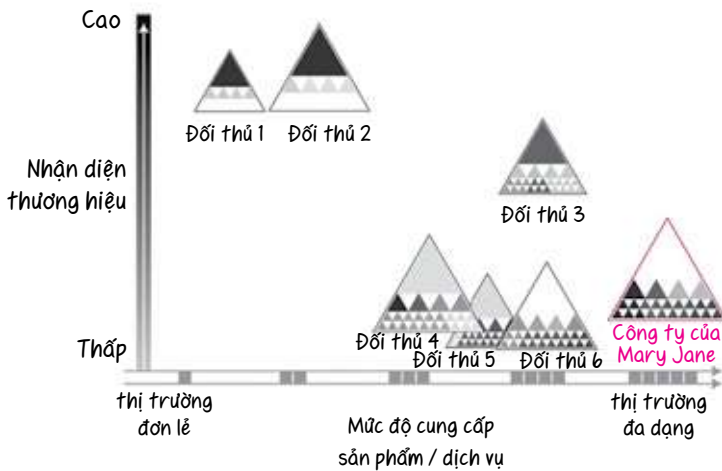
Rồi dựa trên tất cả những thông tin đó, chúng tôi phác họa:

5. *Như thế nào*: Các kết quả khảo sát thương hiệu (nhận diện thương hiệu) liên quan tới tất cả các yếu tố này như thế nào?

Từ đó một hình vẽ tổng kết tất cả các dữ kiện, trình bày phát hiện quan trọng nhất hiện ra:

6. **Vì sao:** Khi nhìn vào biểu đồ, Daphne cuối cùng đã có thể thấy vì sao công ty mình lại không được khách hàng biết đến và vì sao một thay đổi tích cực là điều hoàn toàn khả thi.

Đây là hình vẽ mà chúng tôi rút được ra:



Hình vẽ này tóm lược tất cả những gì được thể hiện trong hàng trăm trang dữ liệu mà chúng tôi được giao cho. Phải thừa nhận, nó không phải là một biểu đồ mà ai đó có thể hiểu được ngay từ cái nhìn đầu tiên, nhưng nó cũng không cần phải như vậy. Là tóm lược tổng quát bằng hình ảnh của hàng trăm dữ kiện, theo dự kiến, nó phải được đi kèm với vài phút giải thích (và ở chương cuối cuốn sách này, chúng ta sẽ nói về việc tại sao đó là một điều *tốt*). So với bức vách dữ liệu khảo sát khó tiêu, hình vẽ này có ích rất nhiều cho Daphne, vừa với vai trò là bản tóm lược cho những gì cô tìm được trong nghiên cứu tổng

thể của mình, vừa với vai trò giới thiệu cái đích mà cô muốn đưa thương hiệu công ty tới.

Khi Daphne trình bày điều này với CEO của mình, ông đã dành 30 phút để thảo luận những điều mình nhìn thấy trên biểu đồ. Sau đó, ông đề nghị có một bản sao đóng khung của bức vẽ treo phía đằng sau chỗ ngồi của mình để ông có thể chia sẻ nó với bất cứ ai muốn hỏi ông về vị thế trên thị trường của công ty hiện tại và trong tương lai. Hai năm sau, công ty niêm yết thành công trên Sàn chứng khoán New York, và cho tới ngày nay, biểu đồ vẫn được treo trong văn phòng của vị CEO.

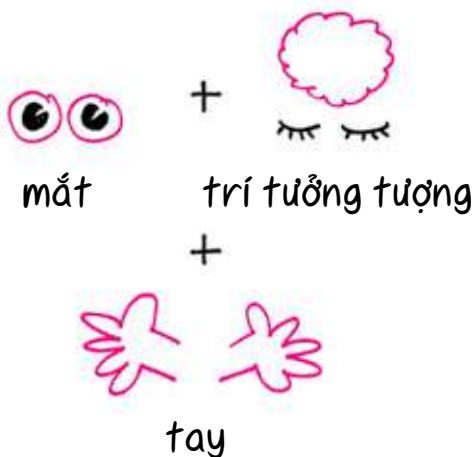
Hình ư? Hình nào?

Trước khi tiếp tục, tôi muốn chỉ ra thêm hai điều về bức hình của Daphne. Thứ nhất, nó được vẽ trên một máy vi tính sử dụng một phần mềm đắt tiền. Bạn có thể dễ dàng nhận ra vì tất cả các đường đều rất thẳng, độ đậm của màu rất chính xác, hình dạng cũng hoàn hảo về mặt toán học, và kiểu chữ cũng sạch sẽ và dễ đọc. Thứ hai, nó là bức hình duy nhất trong cuốn sách này được vẽ trên máy tính. Tôi thích đưa biểu đồ này lên trước vì nó minh họa cho điều chúng ta có thể tạo ra một khi chạm được đến nền tảng cơ bản của tư duy thị giác. Nhưng giờ đây khi đã nhìn thấy nó rồi, tôi lại muốn quên sạch nó đi. Lý do: Những điểm căn bản của tư duy thị giác không liên quan gì đến việc tạo ra các biểu đồ trên máy tính cả. Tư duy thị giác

tức là học cách nghĩ bằng mắt, và nó không cần bất cứ một công nghệ tiên tiến nào.

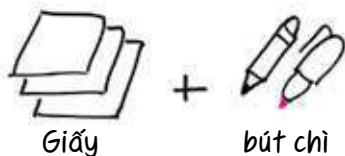
Thực ra chúng ta chỉ cần có ba dụng cụ để trở nên xuất sắc trong việc giải quyết vấn đề bằng hình vẽ: đôi mắt, trí tưởng tượng và đôi chút khả năng phối hợp tai-mắt. Tôi gọi những yếu tố này là các công cụ tư duy thị giác “tích hợp”:

Các công cụ “tích hợp”

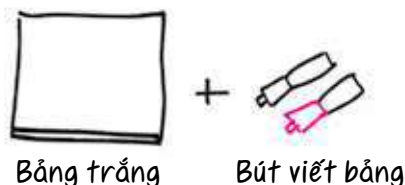


Chỉ cần có những yếu tố này, chúng ta đã có mọi thứ mình cần để bắt đầu. Bên cạnh đó còn một số phụ kiện hữu ích nữa.

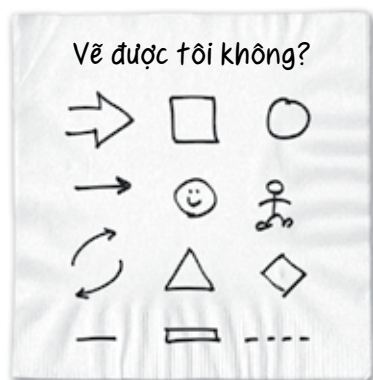
Phụ kiện



hoặc



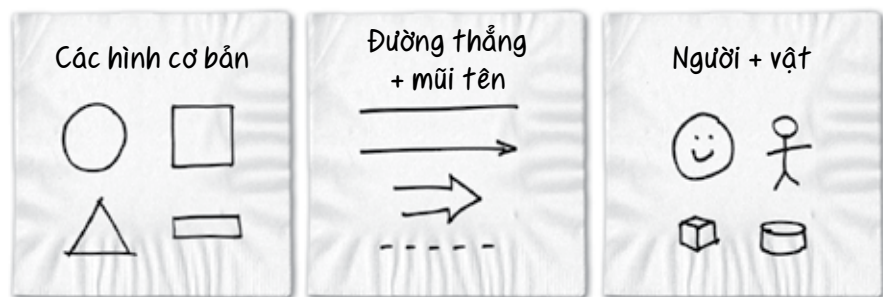
Lý do chúng ta không cần đến phần mềm máy tính hay các chương trình vẽ đồ thị phức tạp là bởi mỗi bức hình mà chúng ta sẽ tạo ra chỉ bao gồm một vài mảnh ghép đơn giản, và vốn dĩ chúng ta đều đủ khả năng thể hiện trên giấy. Nếu có thể vẽ nên những hình thù dưới đây (dù bạn thấy kết quả xấu xí đến mức nào), chắc chắn bạn sẽ trở thành một người tư duy thị giác hiệu quả hơn.



Vấn đề gì, hình vẽ nào và “chúng ta” là ai? | 53

Xuyên suốt cả cuốn sách, các bức vẽ mà chúng ta sẽ được xem và tạo ra sẽ bao gồm các đồ thị, giản đồ, lưu đồ, sơ đồ, các mô hình khái niệm, mô hình mạng lưới cùng nhiều dạng hình ảnh khác, và hoàn toàn không đòi hỏi gì ngoài những mảnh ghép này.

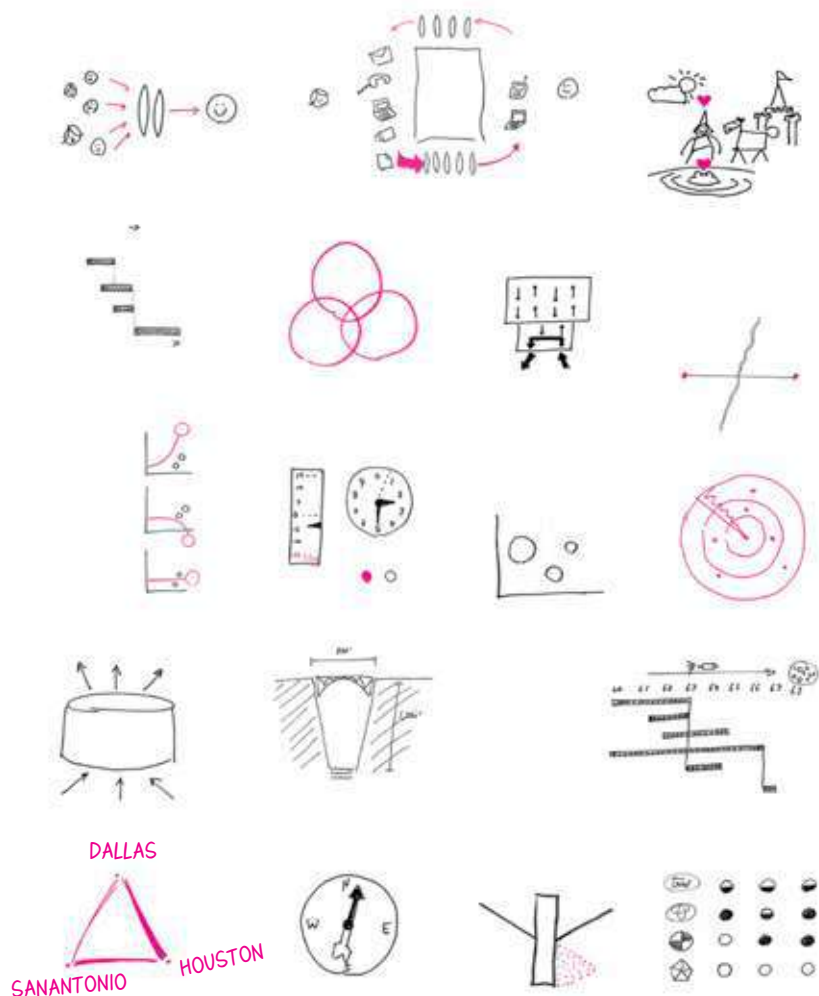
Bây giờ, để khởi động một chút, bạn hãy cầm bút và giấy lên rồi thử phác họa một số hình cơ bản nhé.



Nếu đã từng sử dụng một công cụ phần mềm trình bày (PowerPoint, Keynote, StarOffice,...), rất có thể bạn sẽ nhận ra những hình vẽ bên trên cũng có mặt trong “bảng công cụ vẽ”. Chúng xuất hiện nhiều như vậy vì một lý do: Những hình này là những hình cốt lõi nhất của tư duy thị giác. Cũng giống như cách ngôn ngữ viết sử dụng một số lượng giới hạn các biểu tượng để thể hiện hàng ngàn âm thanh và từ ngữ, sự kết hợp của các biểu tượng này có thể tạo ra hàng triệu bức tranh đầy sức mạnh.

Hãy nhìn vào bảng tóm tắt dưới đây của tất cả các hình vẽ xuất hiện trong cuốn sách này và xem liệu bạn có thể tìm thấy

những hình cơ bản này trong đó hay không. Mặc dù mỗi hình vẽ lại kể một câu chuyện khác nhau, chúng đều được tạo ra từ cùng một tập hợp các mảnh ghép. Khi bạn cảm thấy dễ dàng phác ra được những hình ở trang trước, bạn có thể vẽ được bất cứ hình nào bên dưới.



Vấn đề gì, hình vẽ nào và “chúng ta” là ai? | 55

Tay còn hay hơn chuột

Không kể đến những cái tên mà cuối cùng ta sẽ gán cho chúng (và chúng ta sẽ đặt tên cho tất cả các bức vẽ), trên đây là các loại hình vẽ mà nội dung cuốn sách này đề cập tới. Tất cả đều có thể được vẽ bằng tay và việc chúng ta có học vẽ chúng bằng tay là điều thực sự quan trọng, nhất là khi mới bắt đầu. Một phần, nó là câu hỏi về sự tự tin trực giác: càng tin tưởng vào ba công cụ tư duy thị giác “có sẵn” (mắt, trí tưởng tượng, khả năng kết hợp tay-mắt), chúng ta càng khám phá được nhiều hơn về khả năng tư duy thị giác bẩm sinh của mình.

Sự tin tưởng dành cho các công cụ có sẵn của chúng ta cũng sẽ được đền đáp khi tới lúc chia sẻ những bức vẽ với mọi người:

1. Mọi người thích được xem tranh vẽ của người khác.

Trong phần lớn các tình huống trình bày, khán giả phản ứng tích cực hơn với các hình vẽ tay (dù được vẽ thô kệch đến thế nào đi nữa) so với các hình đồ họa chẵn chu. Sự ngẫu hứng và mộc mạc của các hình vẽ tay khiến họ ít bị gò bó hơn, đồng thời cảm thấy gần gũi hơn – và chẳng có gì khiến một hình ảnh (kể cả hình ảnh phức tạp) trở nên rõ ràng hơn với khán giả khi nó được vẽ từng bước một.

2. Các hình vẽ phác bằng tay được tạo ra nhanh chóng hơn và dễ thay đổi.

Như chúng ta sẽ thấy, tư duy bằng hình ảnh rất linh hoạt, phương pháp thử và sai bằng hình ảnh cũng thường xuyên được áp dụng. Chẳng mấy khi hình vẽ chúng

ta tạo ra lại giống hệt những gì chúng ta hình dung ban đầu, vì thế việc quay lại và thay đổi là rất quan trọng.

3. Sử dụng máy tính rất dễ vẽ sai hình. Hầu hết các chương trình phần mềm được sử dụng để vẽ hình đều có cài sẵn một số chức năng tạo hình. Giả sử chúng ta biết loại hình nào hữu ích nhất để biểu diễn điều mình muốn nói... thì điều đó thật là tuyệt! Nhưng giả định này lại gần như luôn luôn sai.

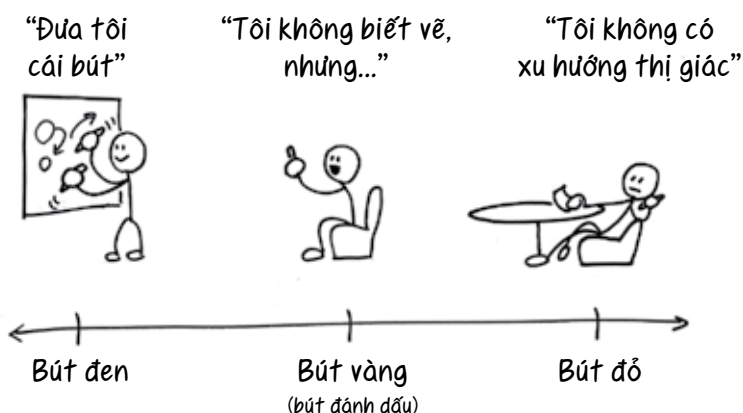
Mục đích cuối cùng của tư duy thị giác không phải là bài trình bày được trau chuốt tới đâu, mà là chúng ta tư duy bằng mắt thoải mái đến mức nào. Đó chính là lý do quan trọng nhất để tin tưởng vào các công cụ sẵn có của bản thân.

Bút đen, bút vàng, bút đỏ: “Chúng ta” là ai?

Bất cứ khi nào tôi nói với mọi người là mình giúp giải quyết vấn đề kinh doanh bằng hình vẽ, họ đều phản ứng theo một trong ba cách. Họ nói “Tuyệt! Chỉ cho tôi với được không?” hoặc “Nghe có vẻ thú vị đấy... nhưng nó có tác dụng thật chứ?” hoặc “Quên đi. Tôi không phải là người thiên về thị giác.”

Nhóm đầu tiên là những người kiểu “Đưa tôi cái bút”. Trong cuộc khảo sát không hề mang tính khoa học của tôi đối với các buổi họp kinh doanh mà tôi đã tham gia, nhóm này thường đại diện cho khoảng một phần tư số người. Tôi gọi họ là những người Bút Đen bởi vì họ không ngần ngại vạch ngay những nét

thật đậm đầu tiên trên một trang giấy trắng. Họ thích được thể hiện rõ những hình ảnh ẩn dụ cùng các suy luận cho ý tưởng của mình, và cực kỳ tự tin vẽ ra các hình ảnh đơn giản, vừa để tóm tắt các ý tưởng của mình vừa để triển khai chúng – bất kể các hình minh họa của họ thô sơ đến mức nào.



Có ba loại người tư duy thị giác: Những người háo hức muốn bắt đầu vẽ ngay lập tức (Bút Đen), những người muốn được tiếp bước việc mà ai đó khác đã làm (Bút đánh dấu), và những người nghi ngờ hết thảy – cho tới khi họ cầm chiếc bút đỏ lên và vẽ lại tất cả.

Nhóm thứ hai là những người kiểu “Tôi không biết vẽ, nhưng...”, còn được gọi là những người Bút Vàng (hay Bút đánh dấu) bởi vì họ thường rất giỏi xác định những khía cạnh quan trọng nhất và thú vị nhất của những gì mà người khác đã vẽ ra. Nhóm này thường đại diện cho khoảng một nửa những

người tham dự họp. Đây là những người hạnh phúc được xem người khác vẽ trên tấm bảng trắng – và sau một vài phút sẽ bắt đầu đưa ra những bình luận rất sâu sắc – nhưng cũng là những người cần được khích lệ nhẹ nhàng mới đứng lên và tiến tới tấm bảng để vẽ thêm vào đó. Một khi đã lên tới bảng và ngừng cầm bút, họ sẽ luôn bắt đầu bằng câu “Tôi không biết vẽ, nhưng...” để rồi bắt tay vào tạo nên những kiệt tác về nhận thức. Những người này có xu hướng sử dụng ngôn từ nhiều hơn, thường kết hợp thêm nhiều từ ngữ, ghi chú vào các bức ký họa, và so sánh với các ý tưởng cần được hỗ trợ bằng lời.

Tôi gọi nhóm cuối cùng là “Tôi không có xu hướng thị giác” hay những người Bút Đỏ. Đại diện cho một phần tư cuối cùng của thành phần cuộc họp, những người này ít thoải mái nhất trong việc sử dụng các hình vẽ trong bối cảnh kinh doanh... ít nhất là lúc ban đầu. Họ có xu hướng im lặng trong khi những người khác mãi mê vẽ vời, và khi thuyết phục được họ đưa ra nhận xét, đầu tiên họ thường gợi ý về một chỉnh sửa nhỏ cho một vài điểm đã được trình bày. Nhưng đó thường chỉ là lớp vỏ bên ngoài. Khá thường xuyên, những người Bút Đỏ nắm bắt được nhiều chi tiết của vấn đề nhất – họ chỉ cần được khuyến khích để chia sẻ điều đó. Những người Bút Đỏ tự cho mình là những người có thiên hướng về chất lượng – gần như mang tính toán học – nhưng một khi đã nhập cuộc, họ sẽ mang đến những giải thích căn bản qua những lời nói rất thuyết phục. Nhưng hãy coi chừng: Khi nhiều hình ảnh và ý tưởng đã được thể hiện trên tấm bảng trắng, những người Bút Đỏ cuối cùng

cũng sẽ hít một hơi dài, ngán ngừ cầm cây bút lên và tiến tới tấm bảng... và ở đó, họ vẽ lại tất cả mọi thứ, thường sẽ tạo ra được bức tranh rõ ràng nhất trong tất cả.

Có một điều thú vị về các nhóm này là họ đều không có liên hệ gì với yếu tố lứa tuổi, trình độ, hoàn cảnh, trách nhiệm trong công việc hay chức vụ. Tôi đã làm việc với một vị CEO ở một công ty tư vấn toàn cầu, anh này tư duy và chia sẻ những ý tưởng của mình với nhóm bằng cách vẽ tất cả mọi thứ lên mấy tờ giấy báo khổ nhỏ. Và tôi cũng từng làm việc với một CEO khác, một trong những diễn giả lôi cuốn và ngẫu hứng nhất mà tôi từng gặp, nhưng lại run lẩy bẩy trước ý tưởng phải lên bảng. Còn một trong những cộng tác viên thường xuyên của tôi là bác sỹ thực tập ở bệnh viện Johns Hopkins, người tạo ra những hình vẽ trực quan kỳ diệu cho cả những khái niệm vô cùng phức tạp. Tôi cũng từng làm việc với những kỹ sư phần mềm “mọt máy tính” lúc nào cũng háo hức vẽ.

Cây bút của bạn màu gì?

Trước khi tiếp tục, hãy cùng dành một phút để xem liệu chúng ta có thể xác định được bạn thích màu bút nào không nhé. Khi hình dung ra mình đang tham dự một buổi họp về kinh doanh hay nhóm giải quyết vấn đề, bạn thấy mình thuộc nhóm nào trong ba nhóm “bút màu” này? Cách tiếp cận của bạn có thay đổi tùy thuộc vào loại vấn đề, vào những người xung quanh, hoặc vào sở thích làm việc nhóm của bạn không?

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ “CÂY BÚT CỦA BẠN MÀU GÌ?”

Chọn một câu trả lời phù hợp nhất với mỗi tình huống sau:

Tôi đang có mặt trong một buổi tư duy tập thể ở một phòng họp với một tấm bảng trắng lớn. Tôi muốn:

1. Lên bảng, cầm bút và bắt đầu vẽ mấy hình tròn và mấy cái hộp.
2. Cố gắng suy luận về bất cứ điều gì đã được viết sẵn trên bảng.
3. Lên bảng và bắt đầu viết các danh sách phân loại.
4. Thêm thắt một chút vào những điều đã có sẵn ở đó để khiến cho nó rõ ràng, dễ hiểu hơn.
5. “Quên cái bảng đi. Mọi người, lại cả đây nào, chúng ta có việc phải làm đây!”
6. Tôi ghét mấy buổi tư duy tập thể.

Ai đó đưa cho tôi vài trang bảng tính phức tạp. Đầu tiên tôi:

1. Ngây người, đặt nó xuống và hy vọng nó sẽ biến mất.
2. Lật giờ các trang, đưa mắt lướt qua các trang để xem liệu có gì – có bất cứ gì – thú vị xuất hiện hay không.
3. Đọc hàng trên cùng hoặc cột đầu tiên để xác định các mục.
4. Chọn một cột và một hàng bất kỳ, lần tới ô dữ liệu tương ứng, sau đó tìm các số liệu tương tự (hay khác biệt) ở các ô khác.
5. Tìm giá trị lớn nhất hoặc nhỏ nhất có thể, rồi lần ngược trở lại để xem nó thuộc mục nào.
6. Lật đi lật lại giữa các trang và nhắm vào những phần quan trọng mà tôi nhận thấy ngay tức thì.

Ai đó đưa cho tôi một cây bút và đề nghị tôi phác ra một ý tưởng cụ thể. Tôi:

1. Yêu cầu thêm bút, tốt nhất là có ít nhất ba màu.
2. Cứ bắt đầu vẽ và xem điều gì sẽ hiện ra.

3. Nói “Tôi không biết vẽ nhưng...,” rồi vẽ ra một hình người thật khủng khiếp.
4. Bắt đầu bằng cách viết ra một vài từ, rồi thêm các hộp xung quanh.
5. Đặt bút xuống bàn và bắt đầu thảo luận.
6. Nói “Không, cảm ơn, tôi không biết vẽ,” và dừng ở đó.

Trên đường từ một hội nghị lớn về nhà, tôi tình cờ gặp một đồng nghiệp ở quầy bar sân bay và người đó đề nghị tôi giải thích chính xác hơn về hoạt động của công ty mình. Tôi:

1. Vớ ngay một mảnh khăn giấy và hỏi mượn người phục vụ quầy một cây bút.
2. Nhặt ba gói đường hiệu Sweet’n Low, đặt chúng lên quầy và nói “Được rồi, đây là tôi nhé...”
3. Kéo một trang từ tài liệu PowerPoint của mình ra – trang có nội dung thực sự tốt – và bắt đầu miêu tả nó.
4. Giải thích rằng “chúng tôi làm ba việc...”
5. Mua thêm mấy ly nữa vì chúng tôi sẽ ngồi nói chuyện một lúc.
6. Nói nó quá phức tạp để có thể giải thích rõ ràng, nhưng hỏi lại người đó đúng câu hỏi ấy.

Trông thấy dòng chữ “HÃY HÌNH DUNG VỀ HÒA BÌNH THẾ GIỚI” được dán đằng sau một chiếc xe, tôi:

1. Cổ tưởng tượng xem hòa bình thì sẽ trông như thế nào.
2. Tưởng tượng ra cặp kính của John Lennon.
3. Nhắm đi nhắm lại những từ này: “Hòa bình thế giới.”
4. Hình dung xem điều này nói gì với tôi về người chủ chiếc xe.
5. Nghĩ: “Whirled Peas.”^(*)

* Whirled Peas là một ban nhạc được thành lập năm 1992, tại Austin, Texas. Tên ban nhạc được lấy cảm hứng từ một miếng dán “Hãy hình dung về hòa bình thế giới” ở sau xe hơi. (ND)

6. Ngao ngán và lảm bảm “Đúng là cái đám California chết đăm”.

Nếu là một phi hành gia đang trôi trong không gian, điều *đầu tiên* tôi làm là:

- 1.** Hít một hơi thật dài, thư giãn và chiêm ngưỡng toàn cảnh.
- 2.** Cố gắng xác định vị trí nhà mình... hay ít ra cũng là châu lục của mình.
- 3.** Bắt đầu miêu tả những gì mình nhìn thấy.
- 4.** Ước gì mình có một chiếc máy ảnh.
- 5.** Nhắm mắt lại.
- 6.** Tìm đường trở lại tàu vũ trụ.

Giờ hãy tính tổng điểm của bạn và chia kết quả cho 6. Đây là cách tự đánh giá:

ĐIỂM	LOẠI BÚT CỦA BẠN
1–2,5	Bút Đen (Đưa bút cho tôi!)
2,6–4,5	Bút Vàng (Tôi không biết vẽ, nhưng...)
4,6–6	Bút Đỏ (Tôi không có xu hướng thị giác)

Có hai điều quan trọng được rút ra từ bài tập này. Đầu tiên, tùy thuộc vào xu hướng tư duy thị giác, bạn sẽ có thể tìm được giá trị lớn nhất trong những phần khác nhau của cuốn sách này. Nếu bạn là một người Bút Đen và vốn đã cảm thấy tự tin về khả năng vẽ của mình, tôi cho rằng phần II, phần miêu tả cách cải thiện khả năng nhìn và thấy, sẽ là nơi tốt nhất để bắt đầu. Nếu bạn là một người Bút Đỏ và không thực sự tin tưởng vào khả năng phân tích của các hình vẽ, có thể bạn sẽ muốn

bắt đầu với phần III (MBA về Tư duy thị giác) để tận mắt tìm hiểu cách hình vẽ phát huy hiệu quả khi giải quyết một vấn đề về kinh doanh. Nếu bạn là một người Bút Vàng, rất giỏi trong việc xác định điều gì quan trọng nhất, bạn có thể sẽ thích phần IV hơn vì phần này mô tả cách trình bày một bức tranh cho những người khác.

Điều quan trọng thứ hai từ bài tập này thậm chí còn có tác động lớn hơn.

Dù mức độ tự tin vào khả năng tư duy thị giác hay xu hướng màu bút ra sao, vốn dĩ mọi người đều đã sở hữu các kỹ năng tư duy thị giác tốt và đều có thể dễ dàng phát triển những kỹ năng đó.

Bằng chứng nằm ngay trong các hệ cơ quan sinh lý, thần kinh, sinh học thiên phú, cùng các khả năng trí tuệ phụ thuộc vào thị giác, khả năng vật lý và giao tiếp xã hội mà chúng ta học được từ những ngày đầu đời: chẳng hạn khả năng nhìn, thấy, hình dung và thể hiện kỳ diệu của chúng ta.

Hướng dẫn sử dụng cuốn sách

Điều cốt lõi của cuốn sách này có thể được chốt lại về một ý tưởng trung tâm:

Tư duy thị giác là một phương pháp vô cùng hiệu quả để giải quyết vấn đề, và mặc dù nó có vẻ mới mẻ, thực ra chúng ta vốn đã biết cách sử dụng nó rồi.

Hãy nghĩ về cuốn sách như một sợi thừng dẫn dắt bắt đầu từ điểm này – nơi chúng ta được sở hữu các kỹ năng tư duy thị giác tốt nhưng lại chưa được tận dụng, cho tới điểm kia – nơi chúng ta có những khả năng tư duy thị giác xuất sắc để tự tin vận dụng bất cứ khi nào cần đến. Sợi thừng dẫn dắt này được bện từ ba nhánh, nhánh nào nội dung cũng đơn giản, dễ giải thích và dễ hiểu. Ba nhánh này là quy trình (*nhìn, thấy, hình dung, thể hiện*), các công cụ sinh học sẵn có của chúng ta (*mắt, trí tưởng tượng, khả năng kết hợp tay-mắt*), và cách chúng ta thấy (*ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào, vì sao*).

Sợi thừng dẫn dắt tới tư duy thị giác



1. Quy trình bốn bước: Có một quy trình tư duy thị giác dễ học, dễ lặp lại và rất hữu ích.

Xương sống của cuốn sách này là một quy trình vô cùng đơn giản. Nó được tạo thành chỉ từ bốn bước, và điều tuyệt vời ở các bước này là chúng ta vốn đã biết cách thực hiện chúng rồi. Thực ra, chúng ta quá thành thạo các bước này

đến nỗi không hề có chút ý thức nào về chúng. Nhưng bằng cách gợi sự tập trung vào các bước này và vẽ ra những điểm khác biệt giữa chúng, chúng ta có thể ngay lập tức nâng cao hiểu biết của mình về cách tư duy thị giác phát huy tác dụng. Thêm vào đó, bằng cách giới thiệu các công cụ và những hiểu biết trên cơ sở từng bước, chúng ta sẽ có thể tăng cường khả năng của mình một cách từ từ và chắc chắn.

2. Ba công cụ sẵn có cần phát triển: Để tư duy một cách trực quan, chúng ta dựa vào sự tương tác của ba công cụ sẵn có của mình: đôi mắt, trí tưởng tượng và khả năng phối hợp tay-mắt. Chúng ta có thể phát triển cả ba, và càng phát triển tốt một công cụ, những công cụ còn lại càng có khả năng phát triển tốt hơn.

Mặc dù mắt thực hiện chức năng của một công cụ mà qua đó, chúng ta nhìn thế giới và quan sát những hình ảnh trực quan, trí tưởng tượng mới là nơi chúng ta nhào nhặn những hình ảnh đó, mổ xẻ rồi tạo dựng lại chúng, lật ngược rồi lắc chúng lên để xem điều gì sẽ rơi ra. Rồi một khi đã vắn vò chán chê những hình ảnh này và có điều gì đó để khám phá, ghi lại, hay trao đổi, chúng ta sẽ dựa vào khả năng phối hợp giữa tay và mắt để thể hiện những ý tưởng đó lên giấy, chỉnh trang và chia sẻ.

3. Sáu cách thấy: Có sáu câu hỏi cơ bản hướng dẫn chúng ta cách thấy sự vật và sau đó là cách trình bày chúng – và cả sáu đều có thể được nhận biết rất dễ dàng.

Bất kể trong tình huống kinh doanh, dự án hay kế hoạch làm việc nào, mọi vấn đề cuối cùng đều quy về sáu câu hỏi căn bản mà chúng ta vừa đọc. Chúng ta đều đã quen thuộc với những câu hỏi này. Được biết đến với cái tên 6 W, bộ câu hỏi này đưa ra cho chúng ta những yếu tố cơ bản mà chúng ta đều đã được học từ bậc tiểu học để kể một câu chuyện hay: *ai (who), cái gì (what), khi nào (when), ở đâu (where), như thế nào (how), vì sao (why)*. Điều khiến cho bộ sáu câu hỏi này trở nên đặc biệt hiệu quả cho tư duy thị giác là chúng tương ứng chính xác với cách chúng ta nhìn thế giới.

Khi lần theo sợi thừng dẫn dắt xuyên suốt cuốn sách, ba nội dung nền tảng này sẽ xuất hiện liên tục. Vì vậy, với bút trong tay, chúng ta đã sẵn sàng để dạo qua quy trình tư duy thị giác. Nhưng trước hết, hãy cùng ngừng lại một chút để chuyển sang phòng trò chơi, nơi mà một ván bài poker sẽ giúp chúng ta khởi động thật tốt.

CHƯƠNG 3

VÁN BÀI CHẮC THẮNG: BỐN BƯỚC TƯ DUY TRỰC QUAN

Trò Texas Hold'em^(*): Bàn nhận cược của Tư duy thị giác



ôi đã tìm ra một cách tuyệt vời để giới thiệu với mọi người về tư duy thị giác, đặc biệt với những người tự cho rằng mình không có khả năng này: so sánh với quy trình chơi một ván bài poker. Trên thực tế, tôi thường mở đầu các buổi hội thảo về tư duy thị giác bằng cách đề nghị mọi người chơi vài ván Texas hold'em. Luật chơi cực kỳ đơn giản, ngay cả những người chưa bao giờ chơi bài cũng có thể nắm được những điều cơ bản trong vòng vài phút, và những bài học mà

* Một biến thể của bài poker. (ND)

trò chơi này truyền đạt – cách nhìn vào những quân bài được chia và quan sát các cách kết hợp xuất hiện, cách hình dung ra những quân bài nào cần để hoàn thiện chúng, cách tạo nhóm bài mạnh nhất để đấu với những người chơi khác – chính là nền tảng cơ bản cho tư duy thị giác.

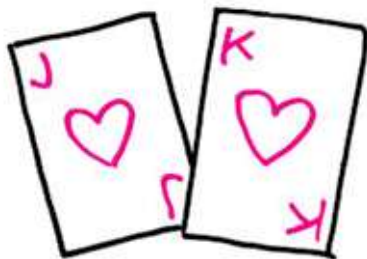
Bộ	Ví dụ	
Thùng phá sảnh		Giá trị cao nhất (hiếm gặp nhất) Giá trị thấp nhất (hay gặp nhất)
Sảnh đồng chất		
Tứ quý		
Cù lũ		
Đồng chất		
Sảnh		
Bộ ba lá		
Hai đôi		
Một đôi		

Các bộ liên kết được tính điểm, từ cao nhất tới thấp nhất.

Tôi sẽ giải thích bằng cách điểm nhanh qua một ván hold 'em. Trong trò này, mỗi người chơi nhận được hai lá bài úp mà chỉ họ mới được xem. Người chia sẽ lật năm lá bài khác trên bàn để tất cả người chơi được nhìn thấy. Từ bảy lá bài này (hai lá “riêng” và năm lá “chung”), mỗi người chơi sẽ hình thành tổ hợp tốt nhất của năm lá bài, như được trình bày trong bảng trên.

Chẳng hạn khi nhìn xuống các lá bài riêng của mình, bạn thấy J cơ và K cơ.

Bài của tôi



Bởi vì có rất nhiều cách kết hợp điểm cao sẽ xuất hiện, đây là một khởi đầu rất tốt. Thế nên bạn đặt cược cao và cuộc chơi tiếp tục. Từng bước, người chia bài lật năm lá bài chung ra bàn, và bạn thấy bài mình ngày càng đẹp hơn. Bạn tiếp tục đặt cược vì mừng tưởng rằng xác suất còn có ai khác có được bộ liên kết cao hơn đang giảm dần.

Khi người chia bài lật lá cuối cùng lên, bạn thấy rằng mình có một bộ Cù lũ (một bộ liên kết rất đẹp trong hold 'em), vậy nên bạn đặt cược thật lớn. Khi những người còn theo ván chơi trình bài của mình, bộ Cù lũ của bạn là bộ cao nhất, và bạn thu tiền về.

Tuyệt. Giờ bạn đang cảm thấy hài lòng về kỹ năng chơi poker của mình, chúng ta hãy kết nối trò chơi này trở lại với tư duy thị giác. Có một số lý do khiến ví dụ về bài poker tỏ ra hữu ích.

- 1. Có một quá trình và các quy tắc chi phối nó.** Giống như bất cứ hoạt động nào đòi hỏi một loạt các bước, bài poker phải được chơi theo một trật tự cụ thể. Ván bài sẽ không thành nếu đầu tiên chúng ta trình toàn bộ các lá được chia, sau đó đặt cược và rồi chia bài. Tương tự, tư duy thị giác cũng là một quá trình được quy định bởi các quy tắc.
- 2. Chúng ta phải đưa ra các quyết định với thông tin chưa hoàn hảo.** Trong bài poker, trước khi được nhìn thấy toàn bộ các lá bài, chúng ta đã phải đặt cược ở tất cả các bước và đoán xem mọi việc sẽ tiến triển như thế nào. Điều tương tự cũng đúng với tư duy thị giác. Chúng ta thường xuyên phải đưa ra những quyết định quan trọng về việc sẽ sử dụng những hình vẽ nào trước khi có được toàn bộ thông tin.
- 3. Một ngôn ngữ trực quan được tạo ra từ một số lượng nhỏ các yếu tố.** Trong bài poker, tất cả các dữ kiện được chứa trọn vẹn trong 52 lá và các biểu tượng thể hiện trên đó. Với không gì ngoài chín con số (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), bốn chữ cái (A, K, Q, J), bốn chất (cơ, rô, chuồn, bích) cùng hai màu (đỏ và đen), vẫn có vô số cách phong phú để chơi trò này. Tương tự trong tư duy thị giác, một bộ nhỏ những ký hiệu hình ảnh sẽ thể hiện vô số những lựa chọn để giải quyết vấn đề.

Và quan trọng hơn tất cả:

- 4. Quá trình chơi bài có rất nhiều điểm tương đồng với quá trình tư duy thị giác.** Đầu tiên, chúng ta được chia

hai lá bài và *nhìn* vào chúng. Nếu không nhìn vào các lá bài, chúng ta không thể biết cơ hội chiến thắng của mình có thể là gì, vì thế trò chơi không thể bắt đầu.

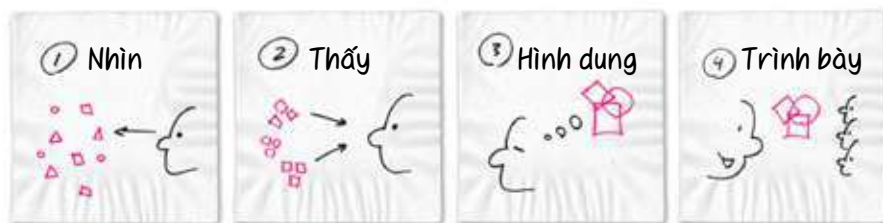
Nhưng chỉ nhìn vào các lá bài cũng chưa đủ để biết chúng nói gì với mình. Tiếp theo, chúng ta phải *thấy* được chúng ẩn chứa điều gì. Chúng có màu gì? Chúng hiện con số hay chữ cái nào? Chúng thuộc chất gì? Liệu ta có nhận được tất cả những lá mình nên có? Còn thiếu gì không? Nếu *nhìn* là quá trình bán thụ động để thu thập thông tin trực quan đầu vào, thì *thấy* là quá trình chủ động nhận ra những thành phần tạo nên cách kết hợp ẩn bên trong chúng.

Một khi đã thấy được những gì mình có trong tay, tiếp theo, chúng ta phải *hình dung* xem những mô hình mới xuất hiện sẽ phối hợp với nhau như thế nào. Chúng ta phải hình dung những lá bài mình được chia sẽ tạo ra các cách kết hợp đưa chúng ta đến chiến thắng ra sao. Chúng ta cũng cần hình dung ra thứ những người chơi khác có thể sở hữu, và rồi cố hình dung xem liệu có thể đánh bại họ hay không.

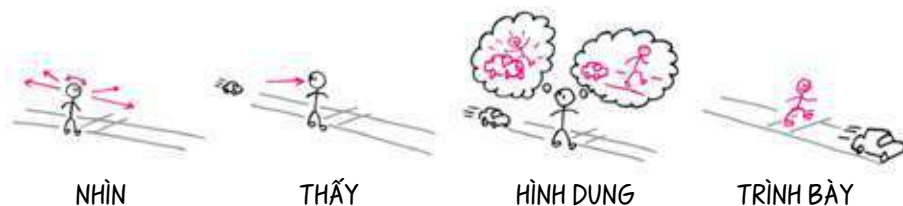
Bước cuối cùng của trò chơi là *trình* bài. Cuối cùng, tất cả mọi người còn theo ván bài đều phải đặt những lá bài của mình lên bàn và trình ra những gì mình có. Trừ khi có ai đó trên bàn chơi là một kẻ tháu cáy đại tài với vẻ mặt không ai đoán nổi và đã qua mặt được tất cả những người khác để khiến họ bỏ bài quá sớm, không ai có thể chiến thắng cho tới khi tất cả mọi người trình bài. Điều tương tự cũng đúng với tư duy thị giác. Dù đã hình dung ra những ý tưởng kỳ

điều đến đấy, nhưng nếu chúng ta không trình bày chúng với những người khác, giá trị trong những ý tưởng đó sẽ không bao giờ được biết đến.

Quá trình tư duy thị giác



Quá trình này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Xét cho cùng thì hàng ngày chúng ta thực hiện các bước này hàng nghìn lần – khi đi qua đường chẳng hạn. Chúng ta nhìn sang cả hai bên và nếu thấy một chiếc xe hơi ở gần, chúng ta dừng lại. Nếu thấy một chiếc xe hơi ở xa, chúng ta sẽ lường tượng xem liệu mình có thể vượt qua trước khi nó lao tới hay không, và nếu có, chúng ta sẽ thể hiện quyết định của mình bằng cách tự tin băng qua đường hoặc đợi cho đến khi chiếc xe vượt qua an toàn.



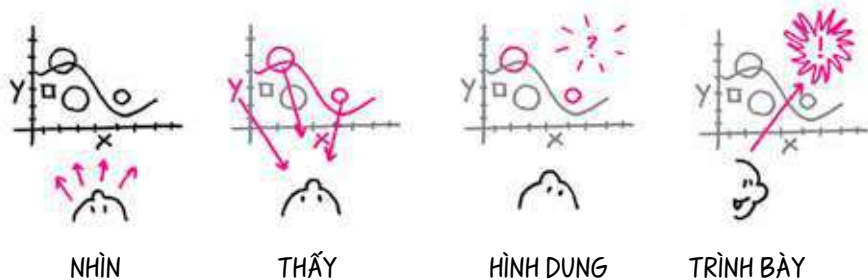
Bốn bước trong quá trình tư duy thị giác khi qua đường

Nếu chuẩn bị một báo cáo kinh doanh: Trước tiên, chúng ta nhìn vào các tài liệu mà mình sắp trình bày; tiếp theo, chúng ta xem điều gì trong số đó là quan trọng nhất, có liên quan nhất hoặc có ích nhất; sau đó chúng ta hình dung ra cách tốt nhất để truyền đạt thông điệp của mình; và rồi chúng ta trình bày bản báo cáo của mình với các đồng nghiệp.



Bốn bước trong quá trình tư duy thị giác khi làm báo cáo

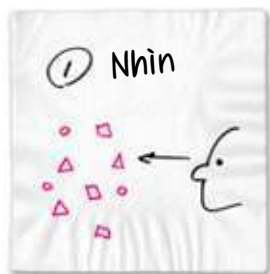
Nếu cần giải thích một đồ thị trong buổi thuyết trình: Chúng ta nhìn vào những thành phần của đồ thị (ký hiệu, tọa độ, dữ liệu, nguồn); tiếp theo chúng ta nhận thấy các xu hướng xuất hiện trong dữ liệu (có thể là trục x tăng nhanh hơn trục y, hoặc có thể phần màu xanh lá cây của đồ thị hình bánh lớn hơn phần màu đỏ); rồi chúng ta hình dung ra những xu hướng này thể hiện điều gì (giá cả đang tăng nhanh hơn lợi nhuận; khu vực Tây Nam đang vượt qua khu vực Đông Bắc); sau đó chúng ta đứng dậy và tự tin trình bày tất cả những hiểu biết đó cho khán giả của mình bằng cách dẫn dắt họ qua một quá trình giống hệt như quá trình chúng ta vừa hoàn thiện.



Bốn bước trong quá trình tư duy thị giác khi thuyết trình một đồ thị

Vì đã thực hành toàn bộ quá trình này thường xuyên đến nỗi nó trở thành một bản năng thứ hai, chúng ta không nghĩ đến nó nhiều. Nhưng hãy quan sát một lớp mẫu giáo nắm tay nhau trên đường tới sở thú, chúng ta sẽ thấy qua đường an toàn không phải là một quá trình bản năng. Không có các giáo viên hướng dẫn, nhiều bé sẽ đi thẳng xuống đường. Điều này dẫn đến việc hoàn thiện phần *trình bày* trong quy trình mà không hề trải qua các bước *nhìn*, *thấy* và *hình dung*..., tạo nên những hậu quả thật thảm khốc. Như chúng ta sẽ thấy, đó chính xác là điều mà hầu hết các doanh nhân thực hiện khi trình bày các vấn đề kinh doanh bằng hình ảnh. Và đó là lý do việc dành ra mấy phút để học quá trình này hoàn toàn xứng đáng.

Từng bước của quá trình tư duy thị giác



Nhìn

Đây là quá trình bán tự động để tiếp nhận thông tin trực quan xung quanh chúng ta. Nhìn liên quan đến việc quét qua cả môi trường xung quanh để tạo nên cảm giác ban đầu về bức tranh toàn cảnh, đồng thời đưa ra những câu hỏi chớp nhoáng giúp não bộ đánh giá nhanh về những điều ở trước mặt chúng ta.

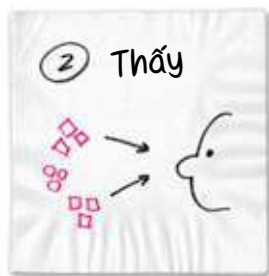
Nhìn = Thu thập và sàng lọc

*Các câu hỏi của giai đoạn **Nhìn**:*

- Ở đó có thứ gì vậy? Nhiều không? Ở đó không có thứ gì?
- Tôi sẽ nhìn xa tới đâu? Đường biên và giới hạn tầm nhìn của tôi trong tình huống này là gì?
- Tôi nhận ra điều gì ngay lập tức và điều gì làm tôi thấy băn khoăn?
- Những gì trước mặt có phải là điều tôi đã đoán trước không? Tôi có thể “hiểu” chúng nhanh chóng hay phải dành một khoảng thời gian rất dài mới định hình được là tôi đang nhìn vào cái gì?

Các hành động của giai đoạn **Nhìn**:

- Quét khắp lượt toàn bộ quang cảnh. Dựng một bức tranh toàn cảnh; lưu ý là ở đó có rừng và cây... và cả lá nữa.
- Tìm những đường biên và xác định đâu là hướng lên trên. Thiết lập các giới hạn cho tầm nhìn của chúng ta và các kết hợp cơ bản của dữ liệu trước mặt.
- Bước đầu sàng lọc để loại ra những yếu tố không quan trọng; tách lúa mì ra khỏi vỏ trấu.



Thấy

Đây là mặt còn lại của đồng xu *thông tin đầu vào* trực quan và là lúc mắt bạn trở nên chủ động một cách có ý thức hơn. Trong lúc chỉ nhìn đơn thuần, chúng ta đã lướt qua một lượt toàn cảnh và thu thập các thông tin đầu vào. Còn bây giờ, khi thấy, chúng ta thu thập những thông tin xứng đáng được khảo sát tỉ mỉ hơn. Quá trình này dựa trên những mô hình nhận biết – thỉnh thoảng có ý thức, thông thường thì không.

Thấy = Thu thập và tổng hợp

Các câu hỏi liên quan đến giai đoạn **Thấy**:

- Tôi có biết mình đang thấy gì không? Tôi đã thấy điều này bao giờ chưa?

- Có quy luật nào xuất hiện không? Có điều gì đặc biệt nổi trội không?
- Tôi có thể rút ra được gì từ những điều mình thấy – mô hình, thứ bậc, tương tác – giúp tôi hiểu hoàn cảnh này để đưa ra quyết định về nó không?
- Tôi đã tập hợp đủ các thông tin trực quan ban đầu để hiểu được điều mà mình thấy, hay tôi cần quay lại và tiếp tục nhìn?

*Các hoạt động liên quan tới giai đoạn **Thấy**:*

- Lọc các yếu tố có liên quan: Chủ động chọn những hình ảnh đầu vào xứng đáng được xem xét lần nữa và bỏ qua những yếu tố khác. (Rồi sau này quay trở lại và kiểm tra lần nữa).
- Chia nhóm và phân biệt: Chia “lúa mì” vào các nhóm khác nhau theo từng loại.
- Chú ý đến các quy luật và tập hợp một cách sáng tạo; xác định những điểm tương đồng trực quan giữa các yếu tố đầu vào, và những điểm tương đồng rộng hơn giữa các nhóm phân loại.



Hình dung

Hình dung là điều xảy ra sau khi các hình ảnh trực quan đã được thu thập, chọn lựa, và tới lúc để bắt đầu nhào nặn chúng. Có hai cách tốt nhất để định nghĩa việc hình dung: Nó là hành động

“thấy với đôi mắt nhắm”, hoặc là hành động “thấy điều không có ở đó”.

Hình dung = Thấy điều không có ở đó

*Các câu hỏi của giai đoạn **Hình dung**:*

- Trước đây tôi đã nhìn thấy điều này ở đâu? Tôi có thể liên hệ gì với những điều mình từng thấy trong quá khứ?
- Có cách nào tốt hơn để định dạng cho những mô thức mà tôi nhận ra? Tôi có thể sắp xếp lại để chúng rõ nghĩa hơn không?
- Liệu tôi có thể tác động lên các mô thức sao cho những điều vô hình trở nên hữu hình?
- Ẩn dưới mọi điều mà tôi thấy được, có cấu trúc nào kết nối chúng lại với nhau không? Tôi có thể đặt những điều thấy được khác vào cấu trúc đó không?

*Những hoạt động liên quan đến giai đoạn **Hình dung**:*

- Hãy nhắm mắt lại và quan sát nhiều hơn: Với tất cả những hình ảnh đầu vào rõ nét trong tâm trí, hãy nhìn với đôi mắt nhắm chặt của mình để xem có mối liên hệ nào xuất hiện không.
- Tìm ra những nét tương đồng: Hỏi “Mình đã từng thấy điều này ở đâu?” rồi hình dung xem các giải pháp tương tự có thể phát huy tác dụng như thế nào trong tình huống mới này.

- Điều chỉnh các mô hình: Lật ngược các bức tranh, lắc từ trái qua phải, thay đổi vị trí để đảo ngược chúng từ trong ra ngoài. Xem có điều gì mới mẻ hiện ra không.
- Thay đổi điều hiển nhiên: Thúc đẩy các ý tưởng trực quan nhờ tìm ra thật nhiều cách để thể hiện cùng một thứ.



Trình bày

Một khi đã tìm được các mô hình, lý giải chúng và tìm ra cách nào nặn chúng nhằm khám phá những điều mới mẻ, chúng ta phải trình bày tất cả những điều đó cho người khác. Chúng ta cần tóm tắt lại tất cả những gì mình vừa thấy được, tìm ra cấu trúc tốt nhất để trình bày ý tưởng của mình một cách trực quan, sắp xếp chặt chẽ mọi thứ lên giấy, trình bày những gì mình hình dung và sau đó trả lời các câu hỏi của khán giả.

Trình bày = Làm rõ tất cả mọi vấn đề

*Những câu hỏi cho giai đoạn **Trình bày**:*

- Trong tất cả những điều tôi vừa hình dung, ba hình ảnh quan trọng nhất nổi lên là gì – với cả tôi và khán giả?
- Đây là cách tốt nhất để truyền đạt ý tưởng của tôi bằng hình ảnh? Hình thức trực quan nào sẽ phù hợp nhất để chia sẻ những điều tôi vừa thấy?

- Khi quay trở lại với những gì mình thấy ban đầu, điều tôi đang trình bày có còn ý nghĩa nữa không?
- Hãy nói “Đây là thứ tôi thấy”, rồi hỏi khán giả “Điều này có ý nghĩa gì với bạn không? Các bạn thấy những điều giống hay khác với tôi?”

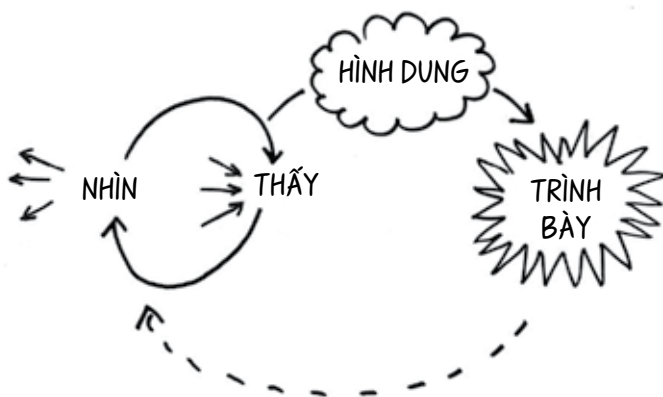
*Các hoạt động liên quan đến giai đoạn **Trình bày**:*

- Làm rõ những ý tưởng hay nhất: Lập thứ tự ưu tiên tất cả các ý tưởng trực quan sao cho ý tưởng có liên quan nhất xuất hiện đầu tiên.
- Chốt lại: Chọn hình thức trực quan phù hợp và đưa các ý tưởng lên giấy hoặc bảng.
- Bao quát hết các câu hỏi W: Đảm bảo rằng các yếu tố *ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu và khi nào* luôn luôn rõ ràng; biến các yếu tố *như thế nào* và *vì sao* thành điểm mấu chốt.

Thực ra, không phải lúc nào mọi việc cũng đi theo một trình tự

Từ đây về sau, chúng ta sẽ áp dụng bốn bước này mỗi khi giải quyết một vấn đề bằng một bức vẽ. Thật ra phần còn lại của cuốn sách được xây dựng quanh các bước này. Tuy nhiên vẫn còn một sắc thái nữa mà bạn cần nhận ra. Hãy nhìn lại trò poker, và chúng ta sẽ thấy có một điểm không liên quan nhiều đến tư duy thị giác: đó là sự khoan dung. Trong trò poker, luật là luật, và một khi đã đặt tiền xuống, bạn sẽ không bao giờ

rút lại được. Nhưng khi giải quyết vấn đề bằng hình ảnh, việc quay lại và sửa đổi là một trong những đặc điểm quý báu nhất của toàn bộ phương pháp này.

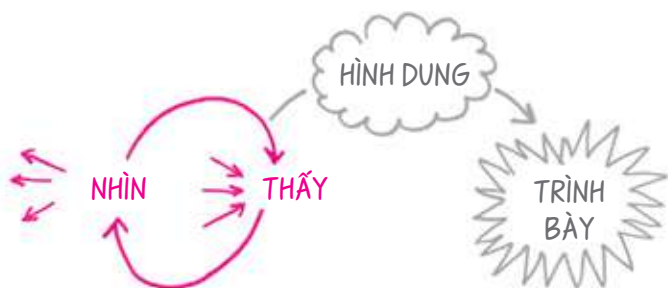


Diễn biến thực tế của Quá trình tư duy thị giác

Còn đây là một bí quyết thực hiện hữu ích. Mặc dù bốn bước này thường sẽ diễn ra theo thứ tự, chúng ta không cần phải bước qua đủ cả bốn theo trật tự 1-2-3-4. Thật ra, toàn bộ quá trình diễn tiến theo một loạt các vòng lặp, giống như hình vẽ bên trên.

Bạn có để ý thấy cách mà các bước *nhìn* và *thấy* cứ trở đi trở lại, bổ sung lẫn nhau không? Hai bước mang lại thông tin trực quan này gắn bó mật thiết với nhau đến nỗi không thể diễn ra nếu thiếu nhau. Nhưng như vậy không có nghĩa là chúng ta không thể tận dụng được sự khác biệt giữa chúng khi nâng cao các kỹ năng tư duy thị giác của mình – ngược lại, trong hai

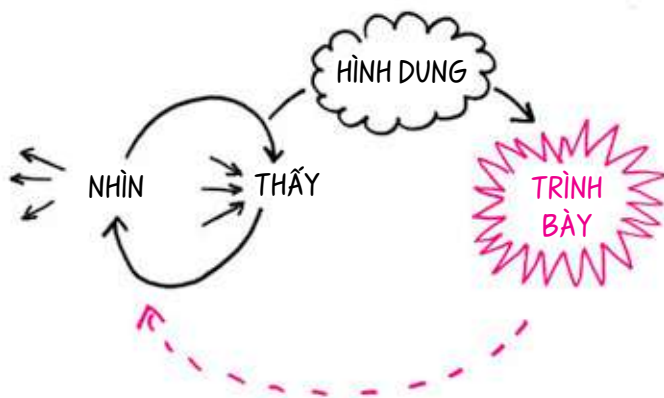
chương tiếp theo, ta sẽ cùng xem vòng lặp này thực sự giúp chúng ta như thế nào.



Theo một cách rất khác biệt, hình dung – tiếp nhận mọi điều chúng ta vừa thu thập được, lựa chọn, rồi quan sát tất cả với đôi mắt nhắm – chính là cây cầu nối ta từ chỗ *nhận vào* thông tin trực quan tới chỗ *phát ra* những hình ảnh của mình. Chúng ta sẽ còn nói nhiều về bước kỳ diệu gần như phép màu này và sẽ đưa ra một công cụ mới để biến trí tưởng tượng thành một hoạt động bất kì bí và đáng tin cậy hơn.



Nhận xét cuối cùng về quá trình: Bạn có thấy hình mũi tên nét đứt nối *trình bày* trở về *nhìn/thấy* không? Vấn đề là đây: Nếu đã làm đúng thì lúc chúng ta bắt đầu trình bày tác phẩm của mình cho người khác, họ sẽ bắt đầu quá trình tư duy thị giác của chính họ, nhìn vào những hình vẽ của chúng ta, thấy điều gì làm họ thích thú, và hình dung xem họ có thể điều chỉnh và thay đổi những điều chúng ta đang trình bày ra sao. Như vậy, vòng tư duy thị giác cứ lặp lại mãi.



PHẦN II

KHÁM PHÁ Ý TƯỞNG

Nhìn tinh hơn, Thấy sắc hơn, Hình dung xa hơn: Các Công cụ và Quy tắc cho Tư duy thị giác hiệu quả



CHƯƠNG 4

Ồ, KHÔNG, CẢM ƠN, TÔI CHỈ XEM THÔI



Nguyên nhân khiến hầu hết mọi người đều do dự về cách tiếp cận việc giải quyết vấn đề bằng hình ảnh là phần lớn họ đều không chắc chắn về khả năng vẽ của mình. Những người Bút Đỏ và Bút Vàng có thể tin rằng vì họ *không biết vẽ*, họ không thể dựa vào tư duy thị giác để tiếp cận với các thử thách phức tạp. Đó quả là một điều thật đáng tiếc, bởi vì niềm tin này sẽ khiến cho những người tư duy thị giác sâu sắc có tiềm năng nhất bỏ cuộc ngay trước khi bắt đầu.

Hãy thử lật ngược lại lối suy nghĩ này. Thay vì tin rằng đầu tiên chúng ta phải biết vẽ (*trình bày*), hãy dành một phút để hình dung rằng khả năng vẽ tốt lại thường là *kết quả* của khả năng *thấy* tinh tường, và khả năng này xuất phát trực tiếp từ khả năng *nhìn* tốt. Nói cách khác:

Bắt đầu ở đây



Không có ở đây

Với nhận thức đúng đắn về tư duy thị giác như một quá trình hoàn thiện, bạn sẽ hiểu rằng điểm xuất phát không phải là học để vẽ đẹp hơn mà là học để nhìn tinh hơn. Đó chính là lý do quy trình này lại có giá trị: Nó đặt Nhìn – điều mà bẩm sinh chúng ta ai cũng giỏi – trở lại vị trí hàng đầu.

Từ quan điểm này, cách tốt nhất để tư duy bằng hình ảnh là tìm hiểu kỹ hơn phương thức mà hệ thống thị giác bên trong của chúng ta nhìn ngắm thế giới.

Chúng ta nhìn như thế nào?



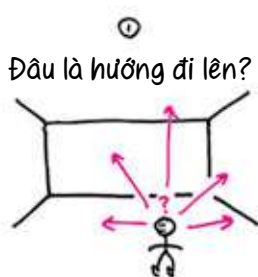
Khi mắt chúng ta mở, cứ mỗi giây, hàng triệu tín hiệu thị giác đi vào mắt dưới dạng photon ánh sáng, được võng mạc chuyển đổi thành xung điện não, sau đó đi qua hệ thống thần kinh thị giác vào các vùng khác nhau của não. Ở đó, các tín hiệu được phân tích, sàng lọc, so sánh, phân loại và tổng hợp lại – sao cho chúng xuất hiện dưới dạng các hình ảnh hoàn chỉnh mà chúng ta *thấy* trong đầu.

Quá trình toàn vẹn này diễn ra hàng trăm lần mỗi giây, hoàn toàn vô thức. Các nhà khoa học thần kinh cùng các chuyên gia thị giác hiện nay mới chỉ bắt đầu lĩnh hội được quá trình đó vận hành thế nào. Chúng ta học càng nhiều về lĩnh vực này thì các cơ chế hoạt động thị giác lại càng có vẻ kỳ ảo và gần như kỳ diệu. Tuy hệ thống nhìn tự động của chúng ta tinh vi đến như vậy, nó cũng chỉ là một phần trong giai đoạn *nhìn* của tư duy thị giác. Khi đề cập đến vấn đề này, chúng ta muốn nhắc tới việc tận dụng những thể mạnh của hệ thống nhìn tự động, và trước hết là việc *nhìn chủ động*.

Đâu là hướng đi lên?

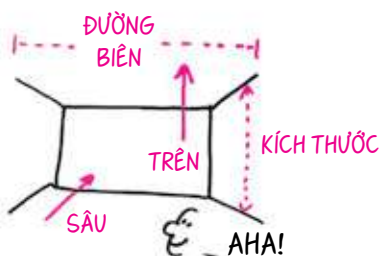
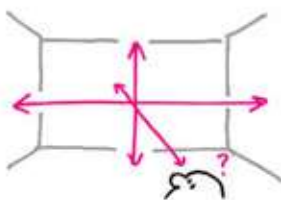
Các đường thần kinh thị giác cơ bản là hoàn toàn giống nhau dù chúng ta đang ngắm sao trên bầu trời đêm, ngắm khuôn mặt một đứa trẻ hay xem một bảng tính toán số. Tuy nhiên *thứ* mà mắt chúng ta nhìn vào và *cách* chúng ta lý giải điều đó lại phụ thuộc vào vấn đề trực quan mà chúng ta đang cố giải quyết ở bất cứ thời điểm nào.

Hãy tưởng tượng rằng chúng ta sẽ gặp gỡ một vài người bạn để chơi bowling. Chúng ta sẽ nhìn vào điều gì đầu tiên khi bước vào đường ném bóng? Vị trí con ky số 6 ở đường thứ 20? Các con số in trên mặt sau của đôi giày bowling phía sau bàn? Không, vấn đề đầu tiên mà chúng ta đối mặt đơn giản là hiểu xem mình đang ở đâu, vì thế mắt chúng ta quét một lượt chiều rộng của toàn bộ đường ném bóng, thiết lập giới hạn



Cách chúng ta nhìn phụ thuộc vào vấn đề mà chúng ta cần giải quyết

Bước vào một căn phòng:

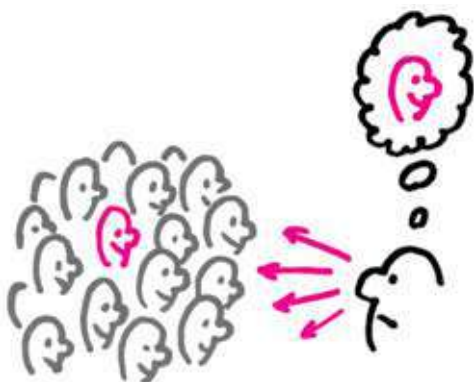


Rồi, đám bạn của mình đâu nhỉ?

Lần đầu tiên chúng ta bước vào một môi trường, mắt chúng ta nhanh chóng tạo ra một mô hình ba chiều để xác định phương hướng không gian và vị trí của chúng ta trong đó

không gian và trong một phần giây, tạo ra trong tâm trí một mô hình ba chiều gồm đâu là hướng lên trên, các bức tường ở chỗ nào và chúng ta đứng ở đâu. Trước khi có cơ hội để nghĩ về chuyện đó, quá trình nhìn tự động của chúng ta đã xác định xong đường ném bóng rộng chừng này, sâu chừng kia, quá cao, và – ờn Chúa – không lộn ngược. Nói cách khác, phi công tự động thị giác đã xác định phương hướng và vị trí của chúng ta.

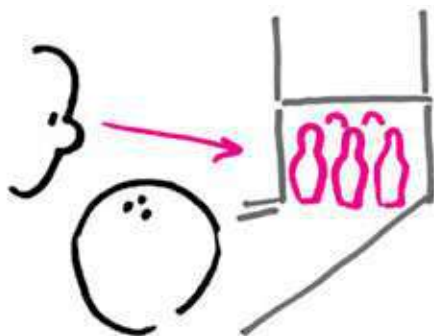
Với mô hình không gian ba chiều của đường ném bóng trong đầu, hệ thống nhìn của chúng ta bắt tay ngay vào việc, cụ thể là tìm kiếm đám bạn. Mắt của chúng ta tự động lướt tìm những dấu hiệu mách bảo: một khuôn mặt quen thuộc, một bóng dáng đặc trưng, một chuyển động đáng chú ý... A! Họ đây rồi: Cách ba lần, qua khỏi chiếc máy bán nước tự động. Nhờ quá trình *xác định* và *nhận dạng* vô thức – kết hợp giữa điều chúng ta đang nhìn và điều chúng ta muốn thấy – chúng ta đã tìm được bạn của mình.



Khi có một ý tưởng ban đầu về vị trí của mình, chúng ta sẽ bắt đầu tìm kiếm những người hay vật mà mình nhận ra (khớp với kỳ vọng của chúng ta về việc ai hay cái gì có thể có mặt ở đó)

Chỉ sau đó – khi đã xỏ giày bowling, cầm quả bóng trên tay và đứng ở đầu đường ném – mắt chúng ta mới thực sự chú ý đến *phương hướng* chính xác của các con ky phía cuối đường.

Chỉ khi đã sẵn sàng ném bóng, chúng ta mới thực sự nhìn vào phương hướng chính xác của các con ky



Các giai đoạn *định phương*, *định vị*, *định dạng* và *định hướng* chính là bốn trong số những nhiệm vụ quan trọng mà hệ thống *nhìn* vận hành một cách tự động. Bốn bước này đặc biệt quan trọng vì nếu chúng không được hoàn thiện ngay lập tức – nếu chúng ta phải dành nhiều thời gian và nỗ lực để xác định xem đâu là hướng lên trên – chúng ta sẽ không bao giờ có cơ hội tiến lên được tới giai đoạn lăn bóng.



Định phương



Định vị



Định dạng



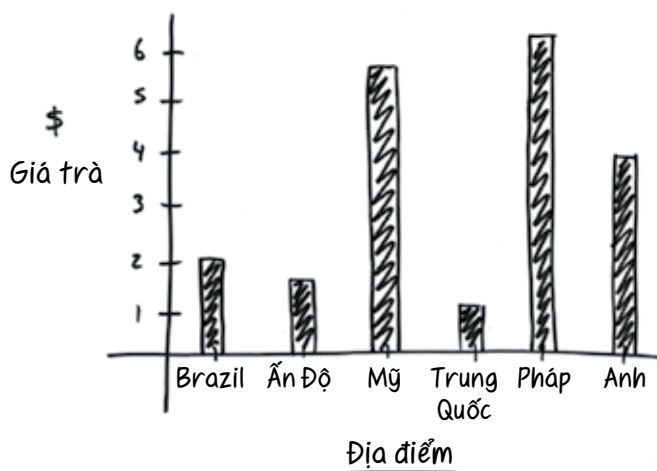
Định hướng

Bốn trong số những nhiệm vụ nhìn tự động – những điều hệ thống thị giác đảm nhiệm mà không cần một ý nghĩ chủ động nào từ chúng ta

Điều quan trọng ở đây là bốn tác vụ nhìn này xác định liệu chúng ta có hiểu được bức vẽ kinh doanh ngay lập tức hay không. Để minh họa cho ý của tôi, chúng ta hãy cùng bắt đầu với một tác vụ tư duy thị giác cơ bản, như xem một biểu đồ đơn giản.

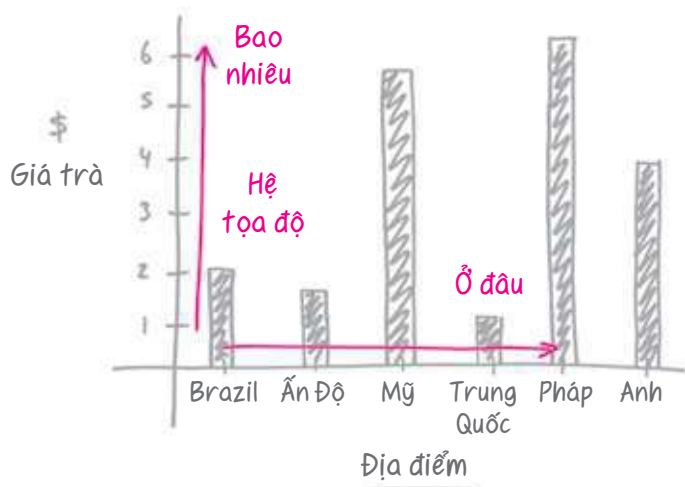
Chỉ với hai giây nhìn qua, rất dễ thấy biểu đồ này so sánh giá trà giữa một số quốc gia. Nhưng nhờ đâu nó rõ ràng như vậy? Có điều gì ở biểu đồ này cho phép chúng ta nhanh chóng hiểu được điều mà nó thể hiện? Sử dụng những gì vừa học về nhìn, hãy cùng khám phá xem nhé.

Trước hết, biểu đồ đi kèm với một loạt tiêu chuẩn biểu diễn số liệu bằng hình đã được chấp nhận rộng rãi: Dựa trên hệ trục tọa độ được kết hợp bởi trục tung và trục hoành.



Hãy bắt đầu với biểu đồ kinh doanh đơn giản này

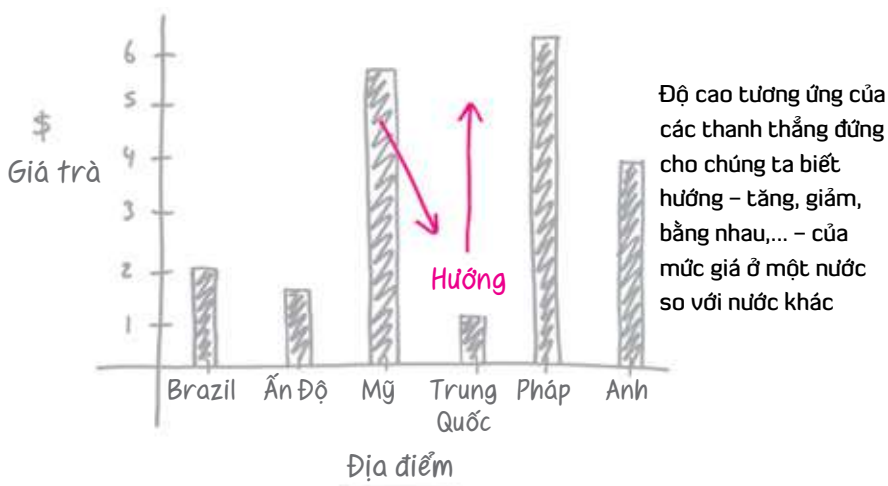
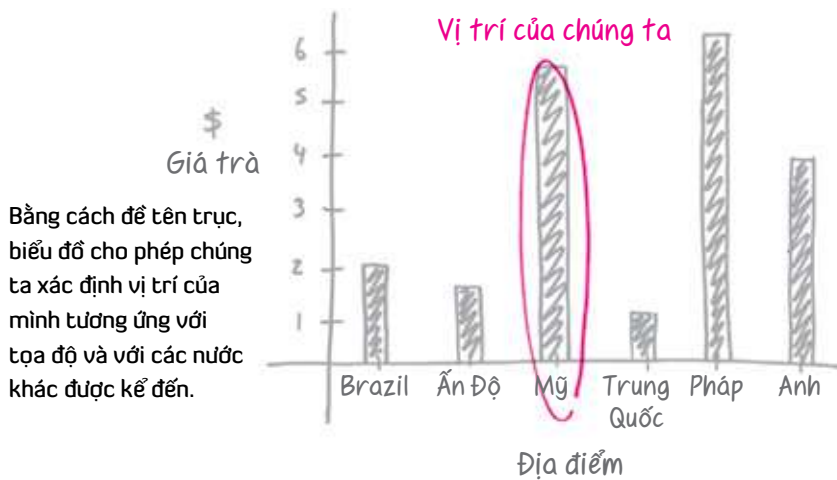
Cũng giống như trần, tường và sàn mà mắt chúng ta đã để ý ngay khi bước vào khu bowling, biểu đồ này đưa ra cho chúng ta những dấu hiệu trực quan để lập tức hiểu được chiều nào là chiều đi lên. Trong biểu đồ này, những dấu hiệu xuất hiện dưới dạng hệ trục tọa độ được biểu thị bằng hai đường thẳng đứng và nằm ngang. Tất nhiên, “lên” hoàn toàn không có nghĩa là “bước lên” (ở đây, nó có nghĩa là *bao nhiêu*), và “sang phải” không thực sự là “bước sang phải” (nó nghĩa là *ở đâu*), nhưng mắt của chúng ta vẫn nhận ra hệ trục đơn giản.



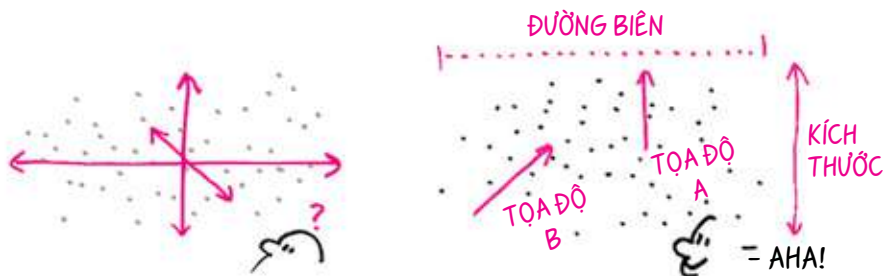
Biểu đồ cho phép chúng ta nhanh chóng xác lập phương hướng bằng cách thể hiện hệ trục tọa độ với trục tung và trục hoành

Còn lý do nào khác khiến cho biểu đồ này rất “hiển nhiên” không? Có đấy. Tên các trục cho phép chúng ta tìm thấy *vị trí* của mình tương ứng với tọa độ và so với các nước khác. Ví dụ, nếu ở Mỹ, chúng ta có thể tìm thấy mình ở gần chính giữa biểu đồ.

Cuối cùng, vị trí tương đối của các công ty, các mức giá và độ cao của thang đo mức giá kết hợp với nhau để mang lại cho chúng ta cảm giác về *hướng*, thể hiện mối liên hệ giữa giá trà của các nước. Chẳng hạn chúng ta thấy rằng ở Mỹ, trà đắt hơn so với ở Trung Quốc rất nhiều, nhưng lại rẻ hơn một chút so với Pháp.



Tiếp cận một bộ số liệu:



Khi tiếp cận với bất cứ “bức tranh dữ liệu” nào (một bảng tính, bảng số liệu, biểu đồ, đồ thị,...), mắt chúng ta cũng thực hiện cùng một quy trình như khi chúng ta bước chân vào đường ném bóng.

Rồi, điểm X nằm ở đâu nhỉ?

Điểm chính yếu mà ta có thể thấy ở đây là mặc dù biểu đồ này và đường ném bóng không hề có điểm chung nào, mắt chúng ta vẫn *nhìn* chúng theo cùng một cách. Chúng ta vẫn đón nhận chính xác cùng một số lượng tín hiệu thị giác, cùng một loại xung điện não để phân tích và tổng hợp, và cùng những con đường đó để truyền dẫn những xung động này. Thậm chí từ góc nhìn của mắt, chúng ta còn có cùng một bộ vấn đề cần giải quyết – *định phương, định vị, định dạng và định hướng*.

Cách để nhìn tinh hơn: Bốn nguyên tắc cần tuân theo

Để phát triển kỹ năng nhìn – và xây dựng một nền tảng tốt cho tư duy thị giác – có bốn nguyên tắc cơ bản được áp dụng bất cứ khi nào chúng ta nhìn cái gì đó mới mẻ:

1. Thu thập tất cả những điều có thể nhìn thấy – càng nhiều càng tốt (ít nhất là lúc ban đầu).
2. Tìm một nơi mà chúng ta có thể bày biện tất cả mọi thứ ra cạnh nhau và xem xét chúng thật kỹ.
3. Luôn xác định một hệ tọa độ cho phép chúng ta hiểu rõ được phương và vị trí.
4. Bằng nhiều cách, hãy dứt khoát tách khỏi mọi điều mà mắt chúng ta mang lại – phải thực hành *chọn lọc hình ảnh*.

BỐN QUY TẮC CỐT YẾU ĐỂ NHÌN TINH HƠN

- ① Thu thập tất cả những gì có thể



- ② Bày tất cả ra một nơi mà bạn có thể nhìn toàn bộ



- ③ Thiết lập hệ tọa độ cơ bản



- ④ Thực hành “chọn lọc hình ảnh”



- ① Thu thập tất cả những gì có thể



Quy tắc nhìn số 1:
Thu thập tất cả mọi thứ trước mặt

Nhìn là thu thập, cũng giống như bất cứ kiểu thu thập nào khác. Một khi đã bắt đầu, ngay lập tức, chúng ta sẽ đối mặt với một trong hai vấn đề – có quá nhiều hoặc quá ít thứ để thu thập. Tình huống đầu ta đã gặp ở Chương 2: Khi Daphne cần đưa ra một quyết định liên quan đến thương hiệu của công ty xuất bản, cô đã thu thập nhiều loại dữ liệu về ngành, thật ra là nhiều đến mức không thể nhanh chóng hiểu được các kết quả.

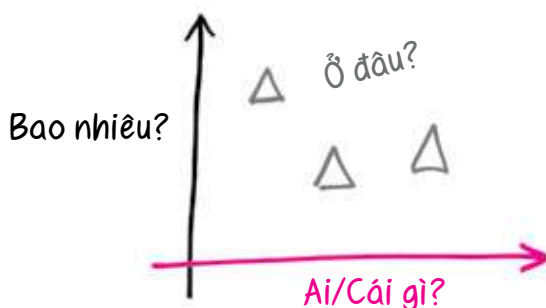
Ngày nay, vấn đề của Daphne là vấn đề chung của mọi người, ở mọi nơi trong bối cảnh kinh doanh. Thời buổi này, tình trạng quá tải thông tin là hoàn cảnh rất phổ biến, và chúng ta phải học cách đương đầu với nó. Trước thực tế đó, nhìn *chủ động* tỏ ra là một phương pháp rất hữu ích để xác định được điều gì là quan trọng và để hiểu được ý nghĩa của nó. Dù sao, mắt của chúng ta lúc nào cũng tiếp nhận quá nhiều thông tin, ấy vậy mà chúng ta vẫn nhìn được rất tốt. Rõ ràng ở đây có một bài học.

Quá nhiều thứ để nhìn vào

Khi nhận được tất cả các tài liệu khảo sát mà Daphne gửi qua thư, chúng tôi như thể đột ngột bị dịch chuyển tới giữa khu vực chơi bowling, bỏ qua cửa chính để rồi thấy mình rơi phịch xuống giữa đường lăn bóng. Còn ở hai bên, dữ liệu cứ như đang bơi ào ào qua chúng tôi. Không hiểu mình vừa từ đâu tới – hay thậm chí mình cần phải tìm kiếm điều gì – nên chúng tôi chẳng biết phải nhìn vào đâu trước tiên.

Nhưng hệ thống thị giác của con người rất linh hoạt và kiên cường, nó thực sự muốn làm sáng rõ mọi chuyện. Vì vậy chúng tôi bắt tay vào vận hành quy trình nhìn chủ động. Thứ tự đầu tiên của công việc ư? Xác định đâu là hướng lên trên. Do cần tìm ra một hệ tọa độ để giúp mình định hướng, nên chúng tôi lập ra một mô hình biểu thị yếu tố *ai/cái gì* (đối thủ) đối chiếu với *bao nhiêu* (lợi nhuận)

Tiếp theo: *định vị*. Chúng tôi tìm kiếm những thước đo chỉ ra vị trí của công ty Daphne trong hệ trục vừa rồi (*ở đâu*). Tiếp theo: *định dạng*. Chúng tôi xem qua dữ liệu để định vị các công ty khác trong cùng hệ tọa độ. Cuối cùng, bức tranh mà về sau trở thành bức đồ thị của Daphne đã xuất hiện. Vấn đề thông tin quá tải sẽ không biến đi đâu cả, nhưng cái nhìn chủ động sẽ mang lại cho chúng ta một phương pháp để vượt qua điều tồi tệ nhất.



Quá ít thứ để nhìn vào

Một năm sau khi tôi hoàn thành bức vẽ chiến lược thương hiệu xuất bản cho Daphne, Ken, giám đốc truyền thông của một trung tâm nghiên cứu khoa học nổi tiếng, liên lạc với tôi. Vấn đề của anh có vẻ cũng tương tự của Daphne, như làm thế nào để đưa “thương hiệu” của trung tâm nghiên cứu lên vị trí có tác động tối đa về mặt tài chính. Tổ chức khoa học mà Ken làm việc cũng cần được các nhà đầu tư tiềm năng biết đến nhiều hơn – không phải bởi vì nó chuẩn bị lên sàn niêm yết, mà bởi vì những thay đổi trong kế hoạch cấp vốn của liên bang. Sự thay đổi đó buộc trung tâm này phải lưu ý tìm các nguồn vốn thay thế khả dĩ khác để tài trợ cho khoa học ngoài nguồn từ chính phủ liên bang.

Nhưng rồi mọi chuyện trở nên rõ ràng là khó khăn của Ken thực ra lại trái ngược hẳn với của Daphne: Cô ấy có quá nhiều thông tin để nhìn vào; anh ấy thì không có đủ. Mọi chuyện quy về cách mà hai tổ chức này tự nhìn vào bản thân. Công ty của Daphne nhìn nhận bản thân là một đơn vị kinh doanh làm ra tiền, và bất cứ cơ hội kiếm thêm tiền nào cũng đáng để mất tới. Cơ quan của Ken lại nhìn nhận mình là người bảo vệ cho chân lý khoa học, và thấy không thoải mái với những mâu thuẫn về lợi ích tiềm tàng từ các nguồn tài trợ của giới kinh doanh – không thoải mái đến nỗi toàn bộ nghiên cứu của chúng tôi phải được tiến hành trong bóng tối. Nếu từ nội bộ để lọt ra ngoài dù chỉ là thông tin chúng

tôi *xem xét* các lựa chọn tài trợ vốn, e rằng sẽ có một cuộc “binh biến” khoa học mất.

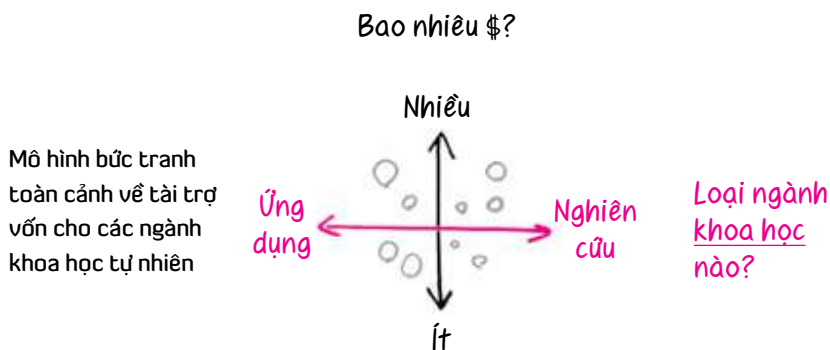
Một lần nữa, chúng tôi lại bị xô vào giữa khu ném bóng bowling, nhưng lần này thì các bóng đèn gần như bị tắt hết. Chúng tôi có thông tin và các báo cáo của trung tâm này về nguồn tài trợ từ liên bang, nhưng những điều đó chỉ làm lóa mắt thôi. Nếu cơ quan này định tìm kiếm tiền từ bên ngoài, nó sẽ phải hướng ra ngoài để tìm ý tưởng. Cũng như với thử thách của Daphne, trước tiên phải xác định hệ trục, và một lần nữa chúng tôi bắt đầu với bộ câu hỏi 6 W để định hình vấn đề:

- **Ai:** Các tổ chức tương đối giống nhau – thuộc lĩnh vực khoa học, hàn lâm và nghiên cứu, tập trung vào thế giới tự nhiên – và cần một lượng lớn nguồn tiền phi chính phủ là những ai?
- **Bao nhiêu:** Những tổ chức này cần bao nhiêu tiền, và họ đã có được bao nhiêu?
- **Ở đâu:** Tiền của họ tới từ đâu? Vị trí của họ là ở đâu trong kế hoạch tài trợ vốn cho khoa học tự nhiên và khoa học kỹ thuật?
- **Khi nào:** Tần suất nhận được tiền của họ ra sao? Hàng tuần? Hàng năm? Thường xuyên?

Với những tiêu chí khung như thế này, chúng tôi ra ngoài, tìm kiếm những *ai* phù hợp. Chúng tôi tìm ra rất nhiều tổ chức đáng để tính đến – các bảo tàng, các tổ chức môi trường, tổ chức bảo tồn quốc tế, viện nghiên cứu... – tất cả đều phù hợp

với khung tiêu chí: *khoa học, thế giới tự nhiên, cần tiền*. Vì vậy chúng tôi chọn mấy cái tên, và với các điều luật yêu cầu công khai thông tin cùng phép màu của mạng Internet, chúng tôi nhanh chóng tìm được rất nhiều thông tin mà mình đang cần: quy mô tổ chức, tình hình tài chính, nguồn tài trợ,...

Bắt đầu với không gì ngoài một câu mô tả vấn đề đơn giản – “Có những phương án phi chính phủ nào để có thể huy động được vốn?” – chúng tôi đã sử dụng cái nhìn chủ động để thu thập các mảnh cần thiết, nhằm tạo nên một mô hình trực quan của kế hoạch tài trợ vốn cho các ngành khoa học tự nhiên. Nhìn chung nó như sau:



Với khung sườn này trong tay, bây giờ vấn đề là sắp xếp các thông số mà chúng tôi đã thu thập được, từ đó chúng tôi sẽ nhìn ra khả năng thành công của tất cả các lựa chọn tài trợ vốn. Một lần nữa, cái nhìn chủ động đã mang lại cho chúng tôi chỉ dẫn cần thiết, ngay cả trong bóng tối.

② Bày tất cả ra một nơi
mà bạn có thể nhìn toàn bộ



**Quy tắc nhìn số 2: Bày tất cả ra một nơi
mà bạn có thể xem xét toàn bộ**

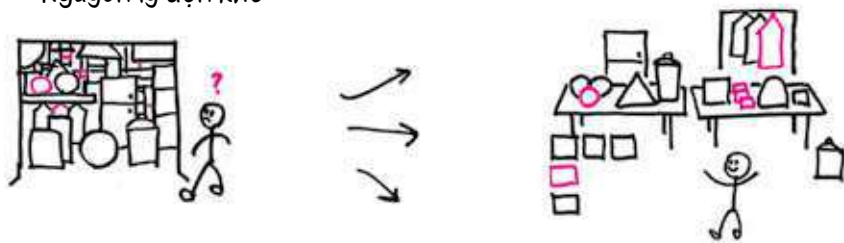
Khi đã thu thập hết mọi thứ, giờ chúng ta phải bày tất cả ra một nơi mà chúng ta có thể thực sự nhìn vào vấn đề. Đây là một quy tắc hiển nhiên đến nỗi thường thì người ta quên chú ý đến nó. Tuy thế, nó lại là cách tốt nhất để nhìn vào một lượng lớn thông tin đầu vào một cách hiệu quả – hãy lấy tất cả những gì chúng ta vừa thu thập được và bày hết ra chúng ra cạnh nhau, ở nơi mà chúng ta có thể bao quát được tất cả, chỉ cần vài cái liếc mắt.

Nguyên lý dọn kho: Làm thế nào chúng ta biết mình sở hữu những gì?

Hãy gọi đây là *nguyên lý dọn kho*: Bất kể đồ đạc trong kho của chúng ta được sắp xếp gọn gàng đến đâu, khi bày tất cả lên bàn dưới ánh sáng ban ngày, chúng ta đều có được cái nhìn hoàn toàn mới mẻ về chúng. Với dữ liệu cũng tương tự: Khi chúng được gói thành các tập tin và ghi chép riêng lẻ, ta không thể nhìn vào bức tranh tổng thể được. Nhưng mặt khác, việc mở hết tất cả ra lại có thể biến các liên kết vô hình thành hữu hình.

Hai năm trước, tôi từng làm việc với một nhà sản xuất máy tính ở thung lũng Silicon. Để bắt kịp với những thay đổi trong kinh doanh phần mềm trên toàn cầu, vị CEO của công ty này đã đưa ra một quyết định dũng cảm nhằm đảo ngược quy trình bán hàng của mình. Khách hàng không còn mua một gói sản phẩm CD phần mềm trọn vẹn, để sau đó được nâng cấp và hỗ trợ kỹ thuật miễn phí nữa. Trong thế giới mới mà vị CEO này dự kiến, bản thân phần mềm sẽ được miễn phí và khách hàng sẽ phải trả phí cho các dịch vụ nâng cấp và hỗ trợ – như thể họ chuyển từ câu lạc bộ “mỗi tháng mua một cuốn sách” sang tham gia một thư viện tư nhân xa xỉ. Cũng có đúng những cuốn sách đó, nhưng cách chúng ta chi trả sẽ khác đi.

Nguyên lý dọn kho



Mọi thứ trông sẽ khác đi khi chúng ta có thể nhìn tất cả cùng một lúc.

Đây là một thay đổi rất lớn. Nó có nghĩa là *tất cả mọi thứ* đều phải được xét đến, từ cách phần mềm được viết ra cho tới quy trình hỗ trợ. Để tránh tình trạng hoang mang trên toàn công ty với hàng chục nghìn nhân viên, rất nhiều buổi họp sẽ được tổ chức nhằm truyền đạt thông tin – những buổi họp đơn giản, “ngẫu hứng”.

Tuy nhiên nó lại trở thành thảm họa. Ngay từ giây phút đầu tiên người phát ngôn đề cập đến thay đổi, anh ta đã bị trấn áp. Nhân viên bán hàng thì bắt bẻ: “Thế còn hoa hồng thì sao?”. Kỹ sư thì hỏi vặn: “Thế chúng ta sẽ cho ra mắt giao thức nhí phân thế nào đây?”. Tất cả mọi người đều gắng hỏi: “Chúng ta có bị diên không?!”.

Tất cả những gì người phát ngôn có thể đáp lại chỉ là: “Hãy để tôi nói hết đã. Tôi hứa là chúng ta sẽ giải quyết việc đó! Còn bây giờ, tôi chỉ muốn mọi người nhìn vào bức tranh tổng thể!”.

Vấn đề là chẳng có bức tranh nào ở đó cả. Cứ như thể anh ta nói rằng mọi thứ trong kho sẽ được sắp xếp lại, nhưng chẳng ai có thể nhìn vào kho – tất cả những gì họ có thể thấy chỉ là đồng hồ xiềng nhỏ bé của họ thôi. Thật tệ, bởi vì thông điệp cần đưa ra rất đơn giản và gần như hoàn toàn có tính trực quan – *đây là việc chúng ta làm ở hiện tại, còn đây là hình ảnh trong tương lai của nó, và đây là các phần khó thay đổi nhất*. Lẽ ra nó đã có thể được giới thiệu dễ dàng với hai hay ba hình vẽ.

Nhưng không có bức hình nào được đưa ra. Những cuộc họp đó diễn ra hàng tuần liền, lúc nào cũng kết thúc với cùng một kết quả: choáng váng kéo theo bối rối kéo theo lo lắng. Cuối cùng, mọi chuyện dồn đến chỗ mọi người hoặc tham gia hoặc rời công ty. Ngày nay, công ty đã đi xa trên con đường thực hiện sự thay đổi, bắt nhịp tốt với quy trình mới và chờ xem phản ứng của thị trường. Nhưng khi nghĩ đến lượng thời gian và tiền của đã bị phí hoài trong mấy cuộc họp đó cùng với tâm trạng thắc thỏm mà chúng tạo ra, tất cả những điều tôi có

thể nghĩ tới là những nguồn lực đáng ra đã tiết kiệm được chỉ đơn giản bằng cách đặt hết các vấn đề lớn cạnh nhau trên bàn và để cho mọi người xem xét chúng.

CHÚNG TA CÓ THỂ ĐẶT MỌI THỨ Ở ĐÂU ĐỂ NHÌN ĐƯỢC TOÀN BỘ?

Theo góc độ thực tiễn, việc bày tất cả mọi thứ ra một nơi mà ta có thể nhìn được toàn bộ sẽ đồng nghĩa với việc chúng ta cần rất nhiều không gian. Vì thế, việc chuẩn bị để trải hết mọi thứ ra, bày bừa cả căn phòng là điều rất quan trọng. Hãy phủ kín mọi cái bàn, cái ghế, bức tường và các mặt phẳng: Những liên kết mà mắt chúng ta tìm được khi tự do nhìn khắp mọi nơi rất đáng kinh ngạc.

Thời tôi vẫn còn làm việc ở công ty cũ, có lần nhóm của tôi phải trình bày thiết kế cho một khách hàng. Một ngày trước buổi thuyết trình, tôi yêu cầu mọi người in tất cả những gì họ đã tạo ra, từ các bản phác thảo, các bản in thử cho tới các thiết kế cuối cùng, rồi xếp chúng thành một chồng trong phòng hội thảo. Buổi sáng hôm sau, khi tôi tới để sắp xếp căn phòng, cái bàn ngập những giấy. Ba mươi phút sau, khi cô nhân viên lễ tân Susi tới, phòng hội thảo trông không khác gì một bãi chiến trường, với giấy tờ rải từ đầu tới cuối.

Susi phát hoảng. Sếp Roger của chúng tôi vốn nổi tiếng là ngăn nắp – nhất là trong phòng hội thảo. Tôi đứng đó, ngập

trong giấy và thậm chí còn đang dán các thứ lên tường. Khi nhìn thấy thế, Susi thực sự phát cáu.

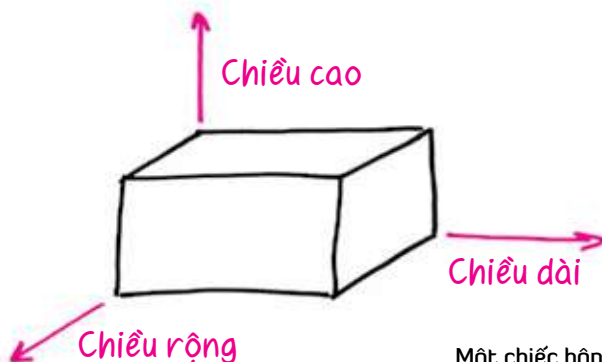
Nhưng đó lại là một ngày tuyệt vời. Khi khách hàng của chúng tôi tới, một điều đáng ngạc nhiên đã xảy ra. Chúng tôi không thể bắt đầu cuộc họp được. Khi mọi người bước vào phòng, họ ngay lập tức bị hút về phía mấy bức tường, hết chỉ trở rồi vẫy tay. Các nhà thiết kế và khách hàng, những người chưa bao giờ nói chuyện với nhau trước đây, trò chuyện sôi nổi. Và các ý tưởng tuyệt vời nảy ra ngay từ lần đầu tiên mọi người thực sự nhìn vào tất cả mọi yếu tố.

Có một lúc giữa buổi thuyết trình, tôi nhận ra là Roger có mặt trong phòng. Ông cười, và sau buổi họp, ông kiên quyết giữ nguyên hiện trạng mấy bức tường trong vài ngày, để cho những người khác đến và đi trong văn phòng được nhìn thấy. Rốt cuộc, bản thiết kế cuối cùng lại không xuất phát từ bản chuẩn bị chính thức mà từ các nhận định sâu sắc của một kế toán, người này đã không thể rời mắt khỏi hai trong số các hình vẽ.

Nhưng không phải lúc nào cũng cần có không gian rộng lớn để bày tất cả mọi thứ ra. Nhiều khi các dữ liệu mà chúng ta cần xem xét chỉ là các con số, rõ ràng và đơn giản. Đó là lúc cần đến bảng tính. Mặc dù một số người Bút Đen có thể tin rằng các con số bị vùi trong đám hàng và cột không bao giờ có thể là “trực quan”, các bảng tính là những công cụ tuyệt hảo để *trải ra* rất nhiều dữ liệu trên *một trang duy nhất*. Ở đó, ta có thể xem xét tất cả và so sánh cùng một lúc.



Bạn còn nhớ mô hình ba chiều của đường ném bóng bowling mà chúng ta tạo ra trong đầu ngay lúc bước vào chứ? Chúng ta đã có thể dựng nó lên nhanh tới như vậy là vì mắt của chúng ta có thể ngay lập tức thấy rõ được hệ tọa độ cơ bản của căn phòng: đầu là hướng lên trên, bên trái, bên phải, đằng trước, đằng sau. Vì sống trong một thế giới ba chiều, mắt của chúng ta rất giỏi nhận biết những hệ tọa độ như thế. Để lấy ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang cầm một chiếc hộp nhỏ.

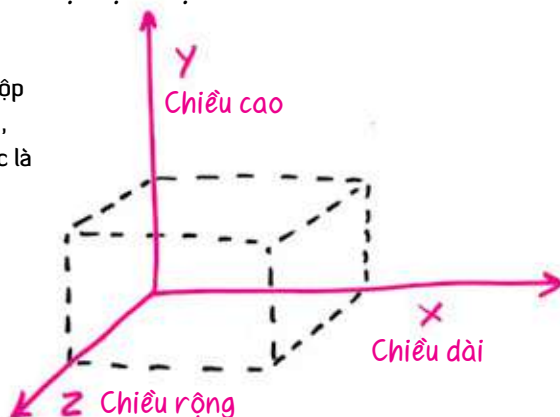


Một chiếc hộp có ba chiều:
chiều dài, chiều rộng và
chiều cao

Để biểu diễn không gian ba chiều mà chiếc hộp chiếm lĩnh, chúng ta có thể vẽ một mạng ba chiều quanh nó, ở đó các trục được gọi là x (chiều dài), y (chiều cao), và z (chiều rộng).

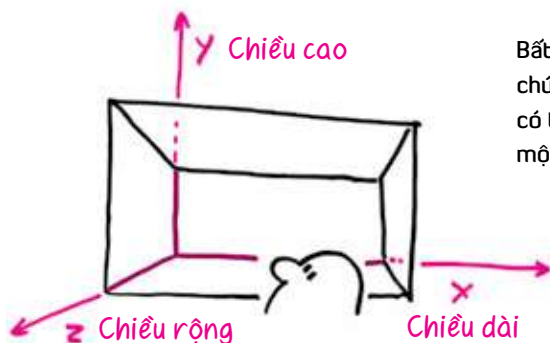
HỆ TỌA ĐỘ 3-D

Khi biểu diễn chiếc hộp trong một hệ tọa độ, chúng ta gọi các trục là x , y và z



Giờ hãy tưởng tượng rằng chiếc hộp là một căn phòng mà chúng ta đang ở bên trong. Mặc dù trông nó sẽ hơi khác một chút vì chúng ta đang ở bên trong, hệ tọa độ cơ sở vẫn là như vậy và chúng ta vẫn nhìn vào chiều dài, chiều cao và chiều rộng.

NHÌN TỪ BÊN TRONG

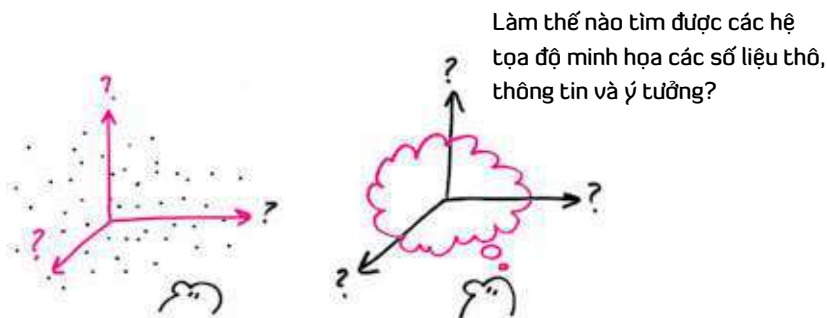


Bất cứ căn phòng nào mà chúng ta ở bên trong cũng có thể được vẽ trên cùng một hệ trục x , y , z

Những người Bút Đỏ có thể thấy hơi bối rối trước ý tưởng này, nhưng đừng lo, hệ thống thị giác của chúng ta không hề bối rối. Dù sao đây chính xác là điều mà hệ thống của chúng ta vẫn thực hiện hàng trăm lần một giây – tìm những dấu hiệu trực quan giúp xác định trục x , y và z của thế giới xung quanh chúng ta.

Được thôi, nhưng làm thế nào để nhìn ra một ý tưởng?

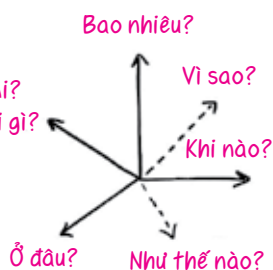
Vậy điều gì xảy ra nếu chúng ta phải nhìn vào những thứ không tồn tại trong không gian ba chiều, như giá trà ở Trung Quốc, dữ liệu về ngành của Daphne, hay thông tin về quỹ của Ken? Làm thế nào các hệ tọa độ giúp chúng ta tìm ra được hình dáng cơ sở của một ý tưởng?



Bí quyết là tìm ra một hệ tọa độ không dựa trên chiều dài, chiều cao hay chiều rộng. Bạn đoán thử xem? Chúng ta có một, mà thực tế là sáu kết quả như thế.

Chúng ta đã từng gặp hệ tọa độ này vài lần trong cuốn sách: bộ câu hỏi 6 W. Có lẽ chúng ta chưa bao giờ nghĩ tới *ai/cái gì*, *bao nhiêu*, *ở đâu*, *khi nào*, *như thế nào* và *vì sao* như một hệ tọa độ, nhưng đó chính xác là cách mà chúng ta sẽ sử dụng chúng trong phần còn lại của cuốn sách này.

AI/CÁI GÌ, BAO NHIÊU, Ở ĐÂU, KHI NÀO, NHƯ THẾ NÀO, VÌ SAO

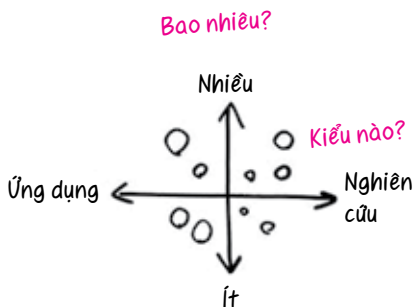


6 W không chỉ là một loạt các câu hỏi chúng ta đặt ra để xác định một vấn đề. Chúng còn là nguồn gốc của mọi hệ tọa độ bằng hình mà từ giờ trở đi chúng ta sẽ sử dụng.

Đây là cách nó hoạt động: Hãy trở lại và nghĩ về bức tranh chúng tôi đã vẽ cho Daphne. Đó là một biểu đồ so sánh giữa *ai*, *bao nhiêu* và *ở đâu*. Hãy nhớ lại bức tranh của Ken: Nó là biểu đồ so sánh giữa *cái gì*, *bao nhiêu* và được điền vào thông tin *ai*.

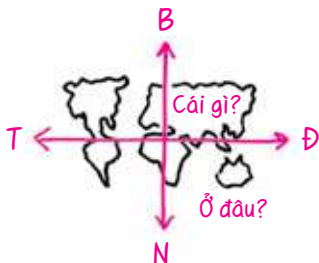


Bức tranh của Daphne:
ai với bao nhiêu và ở đâu



Bức tranh của Ken:
cái gì so với bao nhiêu

Một biểu đồ giá chứng khoán so sánh *bao nhiêu* với *khi nào*. Một bảng theo dõi kết quả đua so sánh giữa *ai* với *khi nào*. Thậm chí một bản đồ thế giới cũng chỉ là một trục *ở đâu* (Bắc-Nam) đặt chồng lên một trục *ở đâu* khác (Đông-Tây), với một vài yếu tố *cái gì* (các lục địa) đặt bên trên.



Bộ câu hỏi 6 W được sử dụng như các hệ tọa độ cho hầu hết các hình minh họa mà chúng ta rất hay gặp

Thực hành
“chọn lọc hình ảnh”



**Quy tắc nhìn số 4: Thực hành
nhìn theo thứ tự quan trọng.**

Hãy nhớ lại bất cứ chương trình truyền hình nào mà bạn vừa xem có cảnh quay một phòng cấp cứu. Hãy nhớ lại cảnh một tai nạn hoặc chiến tranh, trong đó người bị thương cứ dồn lên, nhanh hơn mức các bác sĩ có thể xoay sở. Điều gì xảy ra vào những lúc như thế? Một bác sĩ giàu kinh nghiệm chạy vào giữa đám hỗn loạn và bắt đầu đưa ra những quyết định dứt khoát, dựa trên linh cảm và kinh nghiệm về việc ai có đủ cơ hội sống để được tiếp nhận và ai phải bị bỏ lại ngoài giá rét. Việc này được gọi là “cứu thương có chọn lọc”, và mắt chúng ta thực hiện việc này thường xuyên.

Đây là lý do: Số lượng thông tin thị giác ở ngoài kia rất nhiều so với số lượng chúng ta có thể xử lý, thế nên hệ thống thị giác của chúng ta cần phải chọn lọc kỹ càng xem nó cho phép điều gì lọt qua cửa trước. Mặc dù phần lớn quá trình này vẫn còn là điều bí ẩn, các kết quả cuối cùng của nó mang lại rất nhiều lợi ích cho trung tâm xử lý cao hơn trong não của chúng ta. Dường như mắt chúng ta có một loại linh cảm theo kinh nghiệm nào đó, để đưa ra những phán quyết tức thì về việc điều gì là quan trọng cần nhìn và điều gì thì không.

Đầu tiên chúng ta nhìn cái gì?

“Linh cảm” này thực ra là kết quả của rất nhiều quá trình nhận thức “bậc thấp”. Đó là những hoạt động diễn ra khi chúng ta mới bắt đầu tiếp nhận các dữ liệu đầu vào của giác quan, và phản ứng với chúng mà không có bất cứ mệnh lệnh nào được đưa ra cho các chức năng phức tạp hơn của não. Giả sử ta định nhìn lên để xem một chiếc máy bay nhưng lại phải nhắm tịt mắt để tránh ánh mặt trời, chúng ta đang trải qua một quá trình tâm lý “bậc thấp” – trong trường hợp này là một phản ứng bản năng đơn giản. Bởi vì chúng ta hành động trước khi kịp nghĩ về nó, những hành động như vậy được gọi là “phản xạ tiên nghiệm”, và các yếu tố giác quan đầu vào đã tạo ra chúng – trong trường hợp này là cường độ sáng của mặt trời – được gọi là “biểu tượng tiên nghiệm”.

Khi các tín hiệu thị giác đi vào mắt chúng ta, các trung tâm xử lý thị giác sẽ duyệt rất nhanh tất cả mọi thứ, đưa ra một quyết định chớp nhoáng về những thứ đáng nhìn, rồi truyền tín hiệu đó đi, loại bỏ mọi yếu tố khác. Quá trình lựa chọn thị giác này hoạt động được vì các “biểu tượng tiên nghiệm” có ở khắp nơi, và mắt của ta biết chính xác cách nhận ra chúng mà thậm chí ta chẳng cần suy nghĩ.

QUÁ TRÌNH CHỌN LỌC THỊ GIÁC TIỀN NGHIỆM

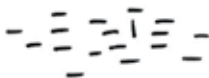
Các nhà khoa học thần kinh và tâm lý học đã khám phá ra các nguyên nhân mang tính cách mạng, lý giải vì sao chúng

ta thích nghi với quá trình nhận biết và xử lý nhanh chóng rất nhiều những biểu tượng tiên nghiệm tốt đến vậy. Chúng ta rất giỏi phân biệt các đường thẳng đứng với các đường nằm ngang vì chúng giúp ta đứng thẳng trong một thế giới dựa trên trục ngang và dọc; chúng ta rất giỏi trong việc lý giải hiện tượng cản sáng cũng như bóng của các vật bởi vì chúng xác định vị trí của mặt trời, nói cho ta biết đâu là hướng lên trên; chúng ta rất giỏi nhận ra những khác biệt tinh tế trong các kết cấu thị giác bởi vì chúng giúp ta tìm ra được các cạnh của vật thể,...

Đố nhanh:
Đâu là hướng
lên trên?



Đố nhanh:
Chúng ta không nên
bước lên tấm nào?



Đố nhanh:
Con nào ta ăn được?
Con nào ăn được ta?



Các hình ảnh tiên nghiệm là những hình ảnh mà chúng ta xử lý trước cả khi biết rằng mình đang xử lý chúng.

Biết về những biểu tượng tiên nghiệm là điều rất hữu ích vì nó giúp chúng ta xác định loại hình vẽ nào (hay những kiểu hình vẽ) mình sẽ hiểu mà không cần bất cứ nỗ lực có ý thức nào cả. Nếu mục đích của người bác sĩ khi dùng đôi mắt để lựa chọn bệnh nhân cần ưu tiên là chỉ cho phép những dấu hiệu có thể nhìn thấy bằng mắt, có ý nghĩa rõ ràng nhất nhưng lại có

tác động ít nhất, được đi vào, cô ấy sẽ nhìn cẩn thận những loại tín hiệu thị giác đó và lập tức cho phép chúng đi vào.

Vấn đề cốt lõi ở đây là càng có nhiều các biểu tượng tiên nghiệm trong một hình ảnh, chúng ta càng chắc chắn sẽ đưa hình ảnh đó lên hàng đầu và xử lý nó một cách nhanh chóng, để dành năng lực tinh thần ở “bậc cao” cho quá trình xử lý phân tích sâu hơn: loại quá trình mà chúng ta sẽ gặp ở chương tiếp theo.

Tương quan về không gian: Mắt của chúng ta giả định rằng các vật ở gần nhau thì có liên quan đến nhau.

Tương quan không gian



Màu sắc: Mắt của chúng ta ngay lập tức phát hiện ra sự khác biệt về màu sắc và giả định các nhóm dựa trên màu sắc giống nhau

Màu sắc



Kích cỡ: Mắt của chúng ta gần như không phải nỗ lực chút nào để nhận biết sự khác biệt về kích cỡ, và một lần nữa, cho phép giả định rằng cái khác biệt là cái đáng để chú ý.

Kích cỡ



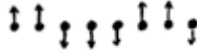
Phương: Mắt của chúng ta ngay lập tức phân biệt giữa phương thẳng đứng và phương nằm ngang (nhưng mất thời gian hơn nhiều với các góc không phải bội số của 90°)

Phương



Hướng: “Định hướng” là một từ khác để miêu tả chuyển động được chúng ta nhận biết, điều mà chúng ta cũng ghi nhận một cách hoàn toàn vô thức (đây cũng sẽ là điểm mấu chốt trong chương tiếp theo.)

Hướng



Hình dạng: Mắt của chúng ta có phần kém hiệu quả hơn trong việc nhận ra sự khác biệt về hình dạng

Hình dạng



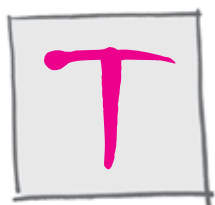
Bóng mờ: Nhưng mắt của chúng ta ngay lập tức chỉ ra được sự khác biệt trong mức độ sáng-tối, đó là cách để phân biệt trên với dưới hay trong với ngoài.

Bóng mờ



CHƯƠNG 5

SÁU CÁCH THẤY



Trong khi *nhìn* là để thu thập thông tin thì giác ban đầu trước mắt chúng ta, *thấy* lại nhằm lựa chọn ra điều quan trọng. Sự khác biệt là ở đây. Hãy tưởng tượng bạn đang lái xe trên đường, đột nhiên chiếc xe giạt tới giạt lui. Bạn tắt vào lề và tắt máy. Động cơ rung lên rồi tắt lịm và nhả ra một làn khói xanh. Bạn trèo ra ngoài, mở mui xe và cúi xuống nhìn. Mắt bạn bắt đầu đảo khắp khoang động cơ từ trước ra sau, từ bên này sang bên kia, ghi nhận tất cả: các ống dẫn, vòi phun, dây cáp, dây điện, bộ lọc, que thăm dầu, quạt làm mát. Có rất nhiều thứ ở đó. Có thứ bạn biết, có thứ bạn mù mờ. Bạn hiểu có gì đó không ổn, nhưng bạn không hiểu cụ thể. Vì thế, mắt bạn chỉ đơn thuần ngó nghiêng. *Đó là nhìn.*

Giả sử mắt bạn chợt để ý đến điều gì đó, nơi mấy đường dây chui ra từ một cái nắp nhựa, giống như mì spaghetti chui ra từ một chiếc máy làm mì. Tất cả đám dây đều chạy ra và

nối vào một bên động cơ... trừ một dây. Nó chẳng chạy đi đâu cả – không giống như những sợi khác, nó chỉ đứng bơ vơ ở đó. Mắt bạn chú ý đến hiện tượng này, và dù có thể không biết gì về máy móc, bạn vẫn đoán được rằng điều đó có vẻ không ổn. Rồi bạn phát hiện ra một vị trí trên động cơ mà hình như sợi dây đó phải nối vào, giống như những sợi khác. Bạn nghĩ: “Hmmm... biết đâu nối cái cọng mỳ này vào đó lại giải quyết được vấn đề?”. *Đó chính là thấy.*

Sự khác biệt giữa “nhìn” và “thấy” vượt ra ngoài vấn đề ngữ nghĩa. Mắt của chúng ta thực hiện những việc rất khác nhau khi nhìn và khi thấy, và cả hai hoạt động này đều rất cần thiết đối với quá trình giải quyết vấn đề bằng hình ảnh. Tùy thuộc vào độ quen thuộc của chúng ta với máy móc trong xe hơi, chúng ta có thể biết chính xác mình đang nhìn cái gì khi bật mui lên, hoặc chúng ta hoàn toàn mù tịt. Nhưng thậm chí ngay cả khi lạc lối, vẫn còn cơ hội rất lớn là mắt chúng ta có thể lọc ra được điều gì đó cực kỳ bất hợp lý. Kiểu phát hiện theo bối cảnh đó chính là ý nghĩa của *thấy*, và mắt của chúng ta làm việc đó cực kỳ xuất sắc.



Nhìn vào
một vấn đề



Thấy
một vấn đề

Nhìn vào một vấn đề là cách chúng ta bắt đầu, nhưng chỉ nhìn thôi thì không đưa ra được giải pháp nào cả. Để biết phải sửa chữa điều gì, chúng ta phải biết cách thấy thứ đang bị hỏng.



Thấy là mặt bên kia của nhìn: Nhìn là thu thập; thấy là lựa chọn và xác định các mô hình. Hơn nữa việc thực sự thấy thật ra còn hơn cả nhận diện mô hình một cách đơn thuần; thấy một cách hiệu quả sẽ đồng nghĩa với nhận diện được vấn đề.

Thấy tổng thể cả bức tranh

Qua mấy trang tiếp theo đây, chúng ta sẽ hoàn thành một bài tập hình tượng hóa. Bài tập này sẽ giúp chúng ta hiểu một vài điều mới mẻ về cách chúng ta thấy. Trong bài tập này chúng ta sẽ gọi lên một loạt những hình ảnh đơn giản trong tâm trí, tưởng tượng ra chúng rồi xem chúng sống động thế nào – tất cả đều trong trí tưởng tượng. Để thực hiện được bài tập này, bạn rất nên ngồi ở một nơi yên tĩnh, cùng một cuốn sách. Ở đó bạn sẽ đọc vài dòng, sau đó hãy rời mắt khỏi cuốn sách một lát để gọi lên trong tâm trí những gì bạn vừa đọc.

Tôi gọi hoạt động này là bài tập chim-chó, và khi nó hoàn thiện, bạn sẽ hiểu rằng chúng ta không chỉ thấy theo một cách

duy nhất. Tùy thuộc vào vấn đề trước mắt, chúng ta có thể thấy theo nhiều cách khác nhau: thực ra là lên tới sáu cách khác nhau... những cách này tình cờ lại đưa ta về bộ câu hỏi 6 W.

Bây giờ hãy tìm một điểm yên tĩnh trong mười phút tới và hãy cùng thực hành bài tập.

BÀI THỰC HÀNH CHIM-CHÓ

1. Hình dung ra một người quen mà bạn quý mến.

Chúng ta sẽ bắt đầu với điều gì đó dễ tưởng tượng, ví dụ như một người, một ai đó quen thuộc với bạn. Trong trí tưởng tượng của bạn, tôi muốn bạn hình dung ra ai đó mà bạn biết rõ, ai đó mà chỉ nghĩ đến thôi bạn đã cảm thấy dễ chịu rồi. Nếu đã có con, đó có thể là đứa con của bạn; nếu đã kết hôn, đó có thể là vợ hoặc chồng của bạn; nếu còn độc thân, hãy nghĩ đến người yêu; nếu không có người yêu, hãy nghĩ về bạn thân. Không quan trọng đó là ai, mà quan trọng là việc nghĩ đến họ khiến bạn thấy hạnh phúc.

Một khi bạn đã nghĩ ra được người đó, tôi muốn bạn hình dung họ trong trí tưởng tượng của mình, thậm chí một cách mơ hồ. Đừng lo lắng nếu không thấy được mọi chi tiết trên khuôn mặt họ, hoặc chuyện họ mặc đồ gì – chỉ cần tự nhắm tên của họ và xem hình ảnh nào xuất hiện trong đầu bạn.

2. Hình dung ra chú chó cưng của bạn.

Trong khi cất hình ảnh vừa rơi vào ngăn trên cùng của não

để khi cần sẽ lấy ra được thật nhanh, tôi muốn bạn nghĩ tới chú chó cưng của mình. Hãy thật cụ thể: Nghĩ về chú chó đầu tiên mà bạn từng có hoặc đang có. Nếu bạn chưa bao giờ có chó cũng không sao, cứ nghĩ tới chú chó Lassie trong phim chẳng hạn. Trong bất cứ trường hợp nào, hãy thử xem bạn có thể tạo ra một hình ảnh chung chung trong óc để thể hiện hình ảnh “chó” hay không.

3. Hình dung ra ai đó đang đẩy xe nôi.

Còn một vài nhân vật nữa: Tiếp theo, tôi muốn bạn hình dung ra một cặp vợ chồng đang đẩy chiếc xe nôi. Trong trường hợp này, tôi không cần bất cứ một chi tiết nào về người hay chiếc xe, chỉ là một hình ảnh cơ bản về hai người đẩy một chiếc xe nôi mà thôi. Tương tự, hãy lưu trữ hình ảnh đó lại một lát trong khi chúng ta tạo ra nhân vật cuối cùng của mình.

4. Hình dung ra một chú chim.

Yếu tố cuối cùng: Tôi muốn bạn nghĩ tới một chú chim. Một con mòng biển, một con đại bàng, một con quạ, một con chim cổ đỏ, một con bồ nông,... chỉ cần nêu tên một con chim và nghĩ một lát về dáng vẻ bên ngoài của nó. Xong rồi chứ?

Tốt rồi, chúng ta đã tuyển xong các nhân vật của mình.

- Ai đó mà bạn yêu mến
- Chú chó cưng
- Một cặp vợ chồng đang đẩy xe nôi
- Một chú chim

5. Hình dung ra một địa điểm ngoài trời, nơi có một chiếc ghế mà bạn có thể ngồi.

Đã đến lúc dựng cảnh một chút. Hãy hình dung ra một nơi trong khu công viên yêu thích của bạn, có một chiếc ghế mà bạn có thể ngồi. Ở đó, bạn có thể thư giãn và ngắm nhìn mọi người qua lại. Tôi thường nghĩ tới Marina Green ở San Francisco: một lối đi phủ cát dọc theo bờ cỏ của Vịnh, chẳng khác gì thiên đường trên mặt đất. Hãy tìm địa điểm của bạn và, trong trí tưởng tượng, hãy đặt mình lên một chiếc ghế.

6. Thấy toàn bộ khung cảnh.

Giờ chúng ta sẽ đưa nhóm các nhân vật mà bạn đã tuyển lựa vào cảnh này. Trước hết, phía trước bạn một chút là người thân của bạn, đang dắt chó với một sợi xích. Đang tiến lại từ một hướng khác về phía người ấy và chú chó là cặp vợ chồng đẩy xe nôi. Đâu đó xa xa, con chim đang đậu trên bãi cỏ.

Hãy để cho cảnh đó tự động diễn ra một lúc. Có lẽ người thân của bạn sẽ nựng con chó, có thể con chó đánh hơi trên mặt đất, có thể cặp đôi với chiếc xe nôi bước chậm chậm dọc con đường, có thể chú chim đang mổ xuống đất – rất nhiều chi tiết nhỏ diễn ra khi cảnh đó trở nên sống động.

Rồi... chà, cái gì vậy? Chú chó phát hiện ra con chim. Chú chó dừng lại, nhìn, đánh hơi không khí. Giờ thì sao? Nó sẽ di chuyển về phía con chim? Người thân của bạn có nhìn thấy con chim không? Chiếc xe nôi vẫn đang lăn bánh chứ? Con

chó có lao về phía trước không? Sợi xích có bị kéo căng ra không? Hãy quan sát một lúc và xem điều gì diễn ra. Hãy cứ để nó tiếp tiến trong vài giây...

Dừng cảnh ở đây. Trò chơi kết thúc. Hãy cố hết sức dừng những gì diễn ra trong óc bạn lại và cố giữ nguyên vị trí của mọi thứ. Chúng ta sẽ nói về điều mà bạn quan sát được. Nhưng trước đó, có một câu hỏi: Con chim vẫn ở trên mặt đất hay đã bay đi mất rồi?

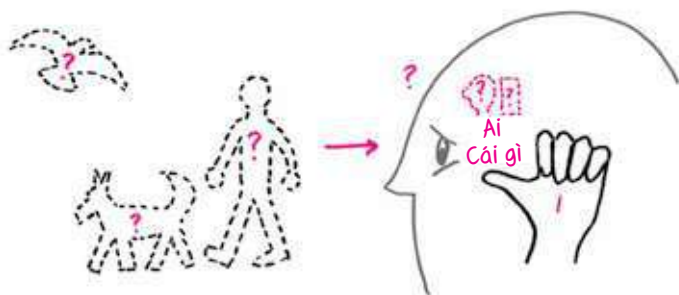
Sáu cách chúng ta thấy

Trong khi bạn nghĩ lời đáp cho câu hỏi trên, chúng ta hãy cùng nhìn lại xem điều gì vừa diễn ra. Bằng cách tạo ra bối cảnh này dựa trên những hình ảnh đơn giản, chúng ta đã tạo ra một mô hình theo tỷ lệ giúp mô tả cách chúng ta thấy. Tất nhiên nó hoàn toàn giả tạo và do ý thức của con người điều khiển, nhưng phương pháp luận và các cơ chế thần kinh cơ bản của hành vi *thấy* đều thể hiện ở đây.

Khi trải nghiệm bài tập này, dù mắt chúng ta nhắm hay mở, dù bài tập được hoàn thành một cách dễ dàng hay vất vả, chúng ta đều *thấy* được rất nhiều. Một loạt sự kiện diễn ra trong hệ thống thị giác của chúng ta, có những sự kiện diễn ra cùng một lúc, có những sự kiện cách nhau vài giây, một vài sự kiện diễn ra trong toàn bộ bài tập. Nói chung, dưới đây là sáu cách chúng ta đã *thấy*.

1. CHÚNG TA THẤY CÁC ĐỐI TƯỢNG – YẾU TỐ AI VÀ CÁI GÌ

Một trong những điều đầu tiên xảy ra khi bối cảnh này hình thành là chúng ta thấy một số *đối tượng*: Ở đó có người thân của chúng ta, có một con chó, một con chim, một chiếc ghế. Tất cả đều là những đối tượng mà chúng ta biết, đều có tên và đều khác biệt về mặt thị giác. Tôi chắc rằng không có ai gặp khó khăn gì khi phân biệt về thị giác giữa con chó với chiếc xe nô!



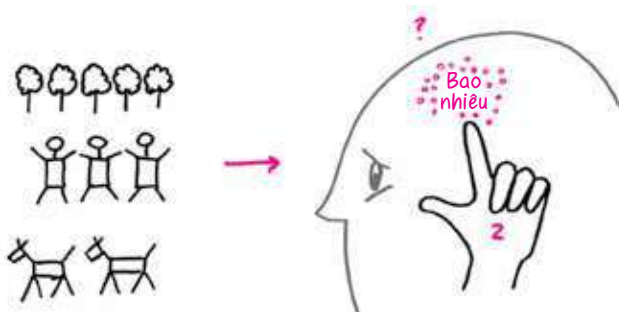
Rất có thể chúng ta còn đặt vào bối cảnh này nhiều đối tượng khác nữa, dù cố tình gọi chúng lên hay không – có thể là một vài cái cây, nước, cỏ, mây, người qua lại và những chú chó khác – bất cứ thứ gì chúng ta thường quan sát được trong những bối cảnh như vậy.

Chúng ta tạo thành và nhận ra những đối tượng đó bằng cách quan sát những khía cạnh có thể đo đếm được của chúng, cũng như các đặc điểm định tính. Dù nhận thức được hay không, chúng ta cũng nhận biết được người thân của mình qua việc nhớ lại vô số những đặc điểm trên khuôn mặt

như kích thước, sự cân đối và vị trí các bộ phận trên mặt. Con chó thì thể hiện những đặc điểm thị giác quen thuộc tùy vào giống chó mà chúng ta chọn: kích thước, màu sắc, độ dài của bộ lông,... Chiếc xe nô có hình tròn hay vuông, có màu hồng hay cam. Con chim có màu trắng, đen hay xanh, cổ dài hay cổ ngắn. Một danh sách bất tận. Vấn đề là ở chỗ ta nhận ra *ai* và *cái gì* mình đang thấy bởi vì ta nhìn nhận chúng như những đối tượng riêng biệt thể hiện những kích thước và đặc điểm quen thuộc.

2. CHÚNG TA THẤY ĐƯỢC SỐ LƯỢNG – YẾU TỐ BAO NHIÊU

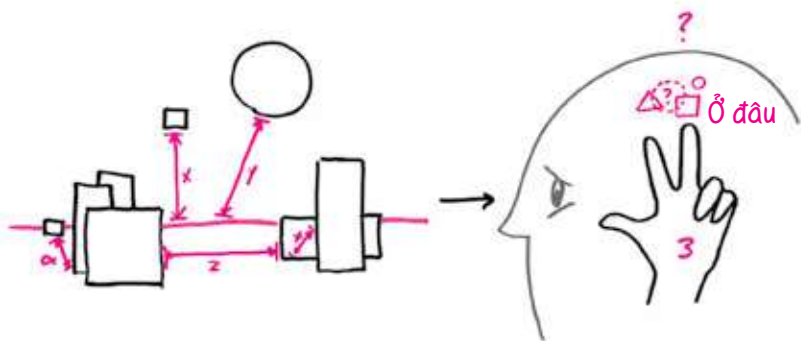
Mặc dù một phần não của chúng ta đang xác định các đối tượng về mặt thị giác, một phần khác lại đang nhận biết các con số. Chúng ta nhìn thấy một con chó, một con chim và ít nhất là ba người. Chiếc xe nô có ba hoặc bốn bánh, con chim có hai cánh, con chó có bốn chân, và ai biết được có bao nhiêu cây xuất hiện ở đó. Nếu chúng ta tưởng tượng cảnh trong công viên, có lẽ sẽ có nhiều cây đến mức chúng ta cũng không buồn đếm nữa.



Việc nhận ra được số lượng *bao nhiêu* này gần như xảy ra tức thì, và một lần nữa, chúng ta không bị nhầm lẫn giữa số lượng đối tượng với bản thân đối tượng. Ví dụ chúng ta không lẫn lộn “bốn” với “chân của chó”. Vấn đề ở đây là bộ não của chúng ta không hề gặp rắc rối nào khi quan sát đồng thời cả các đối tượng và số lượng các đối tượng đó.

3. CHÚNG TA THẤY VỊ TRÍ TRONG KHÔNG GIAN – YẾU TỐ Ở ĐÂU

Cùng trong lúc đó, phần thứ ba của hệ thống thị giác cũng hoạt động với việc nhận ra vị trí của tất cả những đối tượng và số lượng kể trên, cả trong tương quan với chúng ta và với nhau. Ví dụ, chúng ta thấy rằng người thân đang đứng cách mình khoảng 3 mét về phía trước và chếch sang bên phải, con chó đứng cách chân người ấy một đoạn ngắn. Chúng ta thấy rằng chiếc xe nôi ở tí tít đằng xa, phía bên trái và con chim thì cách đó 2 hay 3 mét nữa.



Chúng ta cũng thấy rằng những đối tượng đó đều đứng vững trên mặt đất. Và mặc dù tất cả đều nằm trên cùng một mặt phẳng nằm ngang, chúng ta không gặp rắc rối nào trong việc nhận ra yếu tố đứng trước hoặc đứng sau, cái gì đứng cạnh cái gì, và chúng ta thậm chí còn ước lượng được khoảng cách giữa tất cả mọi thứ.

Việc tức thì nhận ra vị trí của các đối tượng trong không gian hoàn toàn tách biệt với việc nhận ra cùng một lúc các đối tượng. Người ở gần nhất có thể là bạn của chúng ta, nhưng sự gần gũi đó không hề liên quan gì tới việc cô ấy là một người bạn cả: Cô ấy sẽ vẫn là người bạn đó dù đứng cách xa nhất. Tương tự, khoảng cách khá xa giữa con chó và con chim không hề thay đổi thực tế rằng một con là chim còn con kia là chó.

Não của chúng ta hoàn toàn có khả năng thấy được thông tin *ai* cùng một lúc và cũng hoàn toàn độc lập với *ở đâu*, và hóa ra điều này không chỉ thú vị về mặt học thuật; đó thực chất lại là cách hệ thần kinh của chúng ta vận hành. Các nghiên cứu trong lĩnh vực sinh học thần kinh trong những năm qua đã khám phá ra rằng: có hai đường dẫn thần kinh hoàn toàn khác nhau trong hệ thống thị giác của não chúng ta, lý giải cho việc xác định vị trí của các vật thể và xác định chính bản thân các vật thể đó.

Đường dẫn đầu tiên đã được đặt cho một cái tên rất bình dân, đó là “đường mòn *ở đâu*”. Nó quy định những phần não giúp chúng ta xác định phương hướng không gian của bản thân và vị trí của các vật thể xung quanh. Phần nhiều quá trình

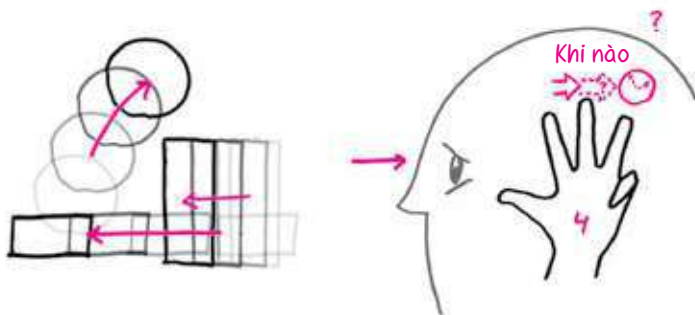
xử lý thị giác này diễn ra trong một phần não tiến hóa từ cổ xưa được gọi là não bò sát, hay não sau, và phần nhiều quá trình xử lý – hãy nhớ lại khái niệm biểu tượng tiên nghiệm chúng ta đã bàn tới trong chương trước – diễn ra từ rất lâu trước khi chúng ta có bất cứ nhận thức nào về việc mình đang nhìn *cái gì*.

Đường dẫn thứ hai, cũng có cái tên dễ hiểu không kém – “đường mòn *cái gì*”, được cấu thành từ những trung tâm xử lý thị giác nằm ở lớp phía ngoài, tiến hóa về sau này trong não chúng ta, được gọi là vùng vỏ não mới. Đường dẫn *cái gì* chịu trách nhiệm xác định các đối tượng và gán tên cho chúng.

Chúng ta đã tìm hiểu ba cách *thấy* độc lập nhưng lại có liên quan lẫn nhau: *ai/cái gì*, *bao nhiêu* và *ở đâu*. Vậy là đã xong được một nửa. Bạn có nhận ra những cách *thấy* tương ứng với mô hình 6 W thế nào không? Mối quan hệ đó sẽ vẫn còn tiếp tục đối với ba cách thức còn lại, nhưng khác biệt một chút: Trong khi ba cách đầu tiên diễn ra ngay tức thời, ba cách tiếp theo lại phụ thuộc vào dòng chảy của thời gian.

4. CHÚNG TA THẤY VỊ TRÍ THEO THỜI GIAN – YẾU TỐ KHI NÀO

Khi chúng ta để cho khung cảnh mình đã dựng lên tự tiếp diễn, các nhân vật và vật thể của chúng ta sẽ chuyển động tự do. Người thân của chúng ta bước vài bước, con chó lại nhảy thêm chút nữa và con chim rất có thể đã bay đi mất. Chúng ta biết điều này bởi vì trong khi một vài phần thuộc hệ thống thị

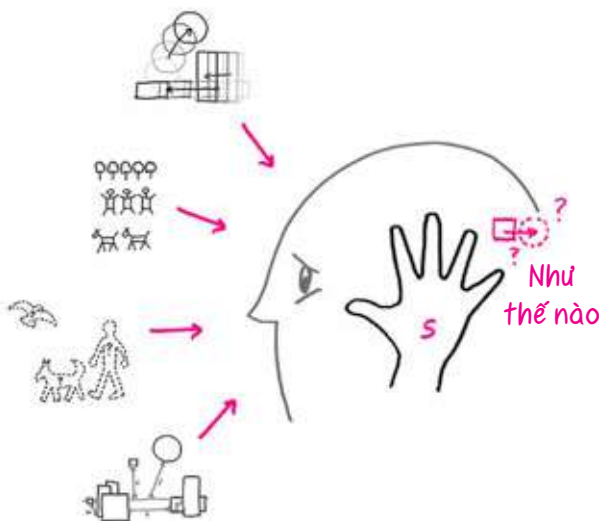


giác của chúng ta đang làm việc với những yếu tố *cái gì, bao nhiêu và ở đâu*, thì một (hoặc cũng có thể là một số – không ai hoàn toàn chắc được) phần khác đang liên tục theo dõi các đối tượng và vị trí của chúng khi chúng di chuyển. Ví dụ trường hợp của chiếc xe nô, ở đoạn đầu bài tập chúng ta nhìn thấy nó ở một điểm, nhưng đến cuối thì nó lại ở điểm khác. Nếu quan sát thêm vài phút nữa, chúng ta hẳn đã nhìn thấy rõ chiếc xe thay đổi theo những cách khác. Nó hẳn phải nhỏ đi khi tiến về phía xa, nó hẳn phải thay đổi hình dạng khi góc nhìn của chúng ta thay đổi, và nếu chúng ta có thể quan sát trong một quãng thời gian thật lâu, nó thậm chí còn chuyển cả màu vì màu sơn của nó phai đi dưới ánh mặt trời. Nhưng dù ta quan sát lâu tới đâu – miễn là còn ở trong khung cảnh đó – chúng ta vẫn sẽ xem nó là cùng một chiếc xe nô.

Thấy được yếu tố *khi nào* khác với ba phương thức mà chúng ta đã thảo luận. Trong khi chúng ta thấy *ai/cái gì, bao nhiêu và ở đâu* ngay lập tức, để thấy được vấn đề *khi nào* lại đòi hỏi thời gian phải ít nhiều trôi qua. Thật hiển nhiên, đó là một ý tưởng

quan trọng phân biệt cách chúng ta thấy và thể hiện những sự vật thay đổi theo thời gian. Chúng ta có thể (và thường) đưa ra những nhận định mang tính thị giác về các đối tượng, số lượng và vị trí không gian, nhưng chúng ta không thể làm điều tương tự khi nói đến cách các sự vật thay đổi. Để thấy được yếu tố *khi* nào, chúng ta phải thấy được ít nhất hai thời điểm khác nhau – *trước và sau, bây giờ và lát nữa, hôm qua và hôm nay,...*

5. CHÚNG TA THẤY TÁC ĐỘNG CŨNG NHƯ NGUYÊN NHÂN VÀ HỆ QUẢ – YẾU TỐ NHƯ THẾ NÀO



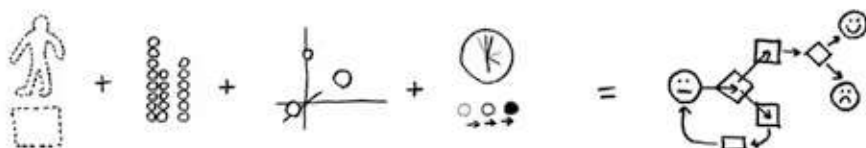
Đến lúc này, bốn cách thấy vẫn còn rất độc lập. Mắt của chúng ta thấy và xử lý vấn đề *ai* và *cái gì* riêng biệt với *ở đâu* và *khi nào*. Nhưng khi chúng ta quan sát quang cảnh mà mình dựng lên

trải ra qua thời gian, các nhân vật cùng các đối tượng trong đó thay đổi vị trí trong không gian, một hiện tượng khác lại xảy ra: Chúng ta bắt đầu nhìn ra các chuỗi sự kiện có liên quan và tác động của sự vật này lên sự vật khác. Nói cách khác, chúng ta quan sát được yếu tố *như thế nào*. Nếu chú chó lao về phía con chim, rất có thể sẽ có một vài sự việc khác diễn ra. Có thể là người thân của chúng ta sẽ giật mạnh sợi xích để giữ con chó lại; có thể chú chó sẽ lùi người ấy về phía trước; có thể nó sẽ nhào tới, để lại người ấy hít bụi phía sau.

Dù xảy ra chuyện gì, chúng ta cũng thấy được nguyên nhân và hệ quả của hành động: Chú chó làm gì đó (chạy, sủa, nhảy) và buộc người thân của chúng ta phản ứng lại (ngã xuống, mắng chú chó, nhảy xa hơn). Mắt của chúng ta quan sát được tất cả những điều này và so sánh nó với điều mà ta cho là có thể xảy ra – dựa trên những tình huống nguyên nhân - hệ quả mà ta đã thấy trong quá khứ – và xác nhận rằng thế giới vẫn còn hợp lý lắm. Trong một sự kiện phi thực tế như chú chó đột nhiên mọc cánh và bay đi mất, hay người thân của chúng ta dùng phép di chuyển tức thời để sang tận phía bên kia công viên, ta hẳn sẽ rất kinh ngạc và phải đánh giá lại cách vận hành của thế giới này.

Tương tự như với vấn đề *khi nào*, thấy được vấn đề *như thế nào* cũng đòi hỏi phải có một khoảng thời gian trôi qua, đủ lâu để ít nhất một nguyên nhân và hệ quả nhỏ nào đó thể hiện rõ. Nhưng không giống như những cách thấy khác, *như thế nào* không phải yếu tố ta có thể quan sát tách biệt. Vấn đề *như*

thế nào thường là sự kết hợp của *ai*, *cái gì*, *bao nhiêu*, *ở đâu* và *khi nào*. Nói cách khác, bốn yếu tố W đầu tiên có vai trò như những vật liệu ban đầu mà ta dựng lại với nhau để thấy được mọi việc xảy ra *như thế nào*.



Ai/ + *Bao* + *Ở đâu* + *Khi nào* = *Như thế nào*
cái gì *nhiều*

Mắt của chúng ta suy diễn trực quan yếu tố như thế nào bằng cách quan sát sự tương tác của bốn yếu tố W đầu tiên.

Điều này có nghĩa là trong số năm cách thức mà chúng ta khám phá tới bây giờ, *như thế nào* là vấn đề khó thấy được nhất: Nó không xuất hiện ngay lập tức và đòi hỏi chúng ta phải thấy được (và kết hợp bằng hình ảnh) ít nhất hai hoặc nhiều hơn các yếu tố W trước đó. Chúng ta sẽ trở lại chủ điểm này vài lần nữa khi áp dụng tất cả những điều trên vào quá trình giải quyết vấn đề thực sự. Nhưng trước tiên, chúng ta còn một cách *thấy* nữa.

6. CHÚNG TA THẤY ĐƯỢC TẤT CẢ NHỮNG YẾU TỐ NÀY KẾT HỢP LẠI VỚI NHAU VÀ “BIẾT” ĐIỀU GÌ ĐÓ VỀ CẢNH TƯỢNG MÀ MÌNH DỰNG NÊN – YẾU TỐ VÌ SAO



Những người bạn, những con chó, những chiếc xe nôi, lũ chim, các đồ vật, vị trí, địa điểm, những thay đổi theo thời gian, các tác động, nguyên nhân và hệ quả: Với một bài tập đơn giản chỉ mất vài phút, hẳn là ta đã thấy được nhiều điều. Và bằng cách quan sát các đối tượng, đoán định các đặc tính và số lượng của chúng, xác định vị trí và kích thước, theo dõi vô số các thay đổi ở chúng theo thời gian và phát hiện ra những tương tác, chúng ta dần dần nhận biết được điều gì đó về thế giới của mình. Thực tế, chúng ta đã bắt đầu lộ trình để thấy được yếu tố *vì sao*.

Có thể từ tình huống đơn giản trên, chúng ta chưa biết chính xác vì sao lũ chim bay xa khỏi mấy con chó hoặc không, hay vì sao một sợi xích lại là cách hiệu quả để giữ con chó khỏi lao vào chiếc xe nôi. Tuy nhiên với những gì vừa quan sát, ta sẽ đưa ra được vài dự đoán. Liệu những dự đoán này đúng hay sai sẽ chỉ được trả lời bằng cách quan sát các tình huống tương tự

thật nhiều lần, và xem liệu chúng có kết thúc theo cách giống như vậy không.

Nhưng phần thực sự thú vị đối với hệ thống thị giác chính là những dự đoán của chúng ta lại thường xuyên đúng. Các bài tập chim-chó đập vào mắt chúng ta trong từng giây ta tỉnh thức, và điều đáng kinh ngạc nằm ở chỗ chúng ta hiếm khi mắc lỗi nếu theo dõi các yếu tố *ai, cái gì, ở đâu,...* Có lẽ phần lớn chúng ta khó lòng nhớ được những lần mình xác định nhầm ai hay vật gì đó, nhầm lẫn nghiêm trọng vị trí của đồ vật trong không gian hay lầm lẫn khi quan sát thời gian trôi. Không phải những chuyện này không thể xảy ra. Tuy nhiên nếu chúng xảy ra, chúng ta nhận biết về chúng cực kỳ rõ nét, bởi vì chúng trái ngược với những gì ta biết. Chúng làm rối loạn hiểu biết của chúng ta về yếu tố *vì sao*.

QUAY TRỞ LẠI VỚI CHÚ CHIM

Điều này tổng hợp bài thực hành của chúng ta về sáu cách ta thấy, trừ một nhân tố cuối cùng: chú chim. Khi kết thúc bài thực hành, tôi đã hỏi: “Con chim vẫn còn đậu trên mặt đất hay đã bay mất rồi?”. Mặc dù không hề biết chú chim của bạn cuối cùng đang ở đâu, tôi biết điều này: Sau khi thực hiện bài tập chim-chó với hàng trăm người, tôi thấy một tỉ lệ phân chia hai-một tương đối thống nhất. Hai phần ba số người tham gia bài tập chim-chó nói rằng con chim bay mất (thường là vì sợ con chó), trong khi một phần ba nói rằng con chim đậu lại trên mặt đất (vì bài tập kết thúc trước khi con chim kịp nhận ra con

chó, hoặc vì con chim to hơn con chó và sẽ rất khoái được xơi tái chú cún cho bữa sáng).

Dù con chim ở đâu, mục đích cuối cùng của bài thực hành vẫn như nhau: Chỉ dựa trên những điều quan sát được, ta có thể bắt đầu đưa ra những luận điểm đầy lý trí về lý do những sự việc cụ thể lại xảy ra trong thế giới của mình, và hỗ trợ những luận điểm đó bằng mô hình 6 W. Dù tin rằng lũ chim bay xa khỏi lũ chó hay không, chúng ta vẫn biện luận và củng cố cho hiểu biết của mình về các yếu tố *như thế nào* và *vì sao* của thế giới, đơn giản bằng cách quan sát các yếu tố *ai*, *cái gì*, *ở đâu* và *khi nào*.

Vận dụng sáu cách thấy

Khi quan sát các vấn đề theo mô hình 6 W, chúng ta đang tận dụng cách thức mà mắt và trí não của mình vẫn nhìn thế giới. Bằng cách quan sát một vấn đề theo sáu thành phần riêng biệt nhưng có liên quan tới nhau, chúng ta có được một cách giải quyết vấn đề hoàn toàn mang tính trực giác (vì nó phản ánh lại cách mắt chúng ta vẫn quan sát từ trước tới nay) và hiệu quả cao (vì thông thường, xác định nhiều khó khăn nhỏ sẽ dễ hơn rất nhiều so với xác định một khó khăn lớn).

Cuộc chiến sô-cô-la

Để thấy một vấn đề thật rõ ràng, thông thường tất cả những gì ta cần làm là có ý thức tìm kiếm mô hình 6 W. Hai năm

trước, tôi làm việc với Lila, một nhà quản lý đào tạo và phát triển nhân sự ở một trong những cửa hàng trực tuyến lớn nhất thế giới. Cô làm việc ở công ty từ những ngày đầu và đã chứng kiến nó phát triển từ một cửa hàng có 20 người thành hơn 1.000 người. Với vai trò là người quản lý đào tạo, Lila biết từng người một. Hãy hỏi cô các câu *ai, cái gì, ở đâu, khi nào* và *vì sao* về bất cứ người nào, cô ấy đều có thể trả lời. Trong suốt năm năm gắn bó với công ty, Lila đã trở thành một tài sản không thể thay thế, một người biết tất cả mọi người, và các cấp trên của cô đều đồng ý rằng họ sẽ cố hết sức để giữ cô lại.

Nhưng một ngày nọ, Lila nhận được cuộc gọi từ một chuyên gia tuyển dụng với một lời đề nghị mà dù có bao nhiêu vị lãnh đạo cũng không níu kéo nổi: sô-cô-la. Một trong những nhãn hiệu sô-cô-la thuộc hạng xa xỉ đang ở vào giai đoạn tăng trưởng. Trên khắp cả nước, doanh số của các loại sô-cô-la giá cao đều tăng vì khẩu vị của người Mỹ đã trở nên tinh tế hơn, và công ty này nhận ra rằng nếu muốn mở rộng cơ sở nhỏ bé gồm các cửa hàng nhỏ trong vùng thành một chuỗi trên toàn quốc thì đây chính là thời điểm thích hợp. Nhưng dù rất cần tốc độ, lãnh đạo công ty đã quyết định rằng tăng trưởng sẽ phải đi đôi với chất lượng.

Điều này nghĩa là tất cả những người có liên quan tới việc mở cửa hàng mới – từ quản lý đến người chế biến hoặc thu ngân – đều cần phải được đào tạo rất nhiều về việc định hướng chất lượng và lấy chất lượng làm trung tâm. Công ty cần một

người quản lý có kinh nghiệm làm việc trong các tổ chức tăng trưởng nhanh, một người như Lila. Và Lila, cảm thấy một cơ hội thực sự, nhận ra rằng cô hoàn toàn sẵn sàng cho thay đổi. Cô nhận việc.

Khi Lila gặp mặt nhóm làm việc mới của mình, cô thật sự kính nể kinh nghiệm và tâm huyết của họ. Hầu hết họ đã gắn bó với công ty trong cả sự nghiệp và biết chính xác mọi việc vận hành ra sao, cả bên trong và bên ngoài. Điều này có lợi cho Lila, bởi vì nó có nghĩa là cô đã có trong tay tất cả những hiểu biết sâu sắc hiện thời về công ty khi xây dựng một bộ máy đào tạo mới. Nhưng đồng thời, điều này hóa ra cũng gây khó khăn cho Lila, bởi vì nó có nghĩa là họ đã *nhìn* cùng một tập tài liệu quá lâu đến nỗi không còn thực sự *thấy* được chúng nữa.

Khi Lila hỏi xin một mẫu tài liệu đào tạo hiện thời, nhóm của cô mang tới hàng trăm văn bản trong hàng tá tập bìa lưu, mỗi tập lại được ghi một cái tên bí hiểm: ĐLQ phiên bản 12, NSCN&K 2005 và ĐQCH cấp 2 (SM) (Đào tạo Lãnh đạo-quản lý, Ném thử sô-cô-la dành cho Nhân viên và Khách hàng, Đào tạo Quản lý tại Cửa hàng cho các Quản lý ca). Khi cô muốn có một cái nhìn tổng quát để tự định hướng giữa những thuật ngữ xa lạ này, nhóm của cô lại quay về với một tá các văn bản khác: thời khóa biểu, cơ cấu tổ chức và chức danh công việc, địa điểm đào tạo, danh sách kết quả mong muốn và tổng hợp kết quả kiểm tra.

Có quá nhiều mảnh ghép với quá ít mối liên hệ hữu hình để có thể nhận ra được bất cứ quy luật nào. Người của cô hiểu

rõ các chương trình đào tạo này đến nỗi họ không thể nhớ nổi cảm giác khi *chưa hề biết đến chúng*. Bởi vì chương trình đào tạo được phát triển ngay xung quanh họ, nhóm của cô không thể không nhìn hoạt động đào tạo như một chỉnh thể hoàn toàn thống nhất – và đây lại là điều cuối cùng mà Lila có thể nhận thức được. Vốn là một nhà đào tạo giàu kinh nghiệm, Lila hiểu rằng vai trò của mình đối với công cuộc sửa đổi cũng quan trọng chẳng kém vai trò của cả nhóm này. Họ chỉ rõ được mọi thứ nhưng lại không thể miêu tả được chúng; cô chẳng biết thứ nào ra thứ nào, và cũng chẳng thể thấy được gì.

Lila có ba lựa chọn: Cô có thể chịu đựng tất cả những vất vả cực nhọc (đích thân tham gia vào toàn bộ chuỗi chương trình đào tạo – quá trình này mất ít nhất mười tám tuần, thường trải dài trong hơn năm năm); cô có thể dồn toàn bộ gánh nặng lên vai nhóm của mình (bằng cách ra lệnh cho họ biến đi đâu đó và chỉ quay về khi đã viết lại tất cả mọi thứ, để có thể được tổng kết chỉ trong vòng một giờ); hoặc họ có thể cùng chia sẻ.

Lila lựa chọn phương án cùng chia sẻ “thương đau”, và đó là khi cô gọi cho tôi. Cô muốn sắp xếp một buổi họp có sử dụng bảng trắng, ở đó mọi người mang tất cả các tài liệu của mình tới, tìm kiếm các mối liên hệ với tài liệu của tất cả những người khác và kiên trì cố gắng cho tới khi tất cả các mảnh ghép lại với nhau thành một thể thống nhất. Vốn chẳng thích những buổi họp tư duy tập thể dài đằng đẳng, Lila băn khoăn liệu tôi có ý tưởng nào để giúp tối thiểu hóa những điều khó chịu hay không.

Tôi gợi ý rằng cô và nhóm của mình nên soạn hết mọi thứ ra rồi giải quyết từng mảng một, cố gắng để *thấy* quá trình đào tạo theo cách nó được phản ánh qua mô hình 6 W.

1. Nhìn vào tất cả các tài liệu trước mặt họ, tôi gợi ý rằng họ nên cố gắng nhận rõ yếu tố *ai* và *cái gì* của hệ thống đào tạo.

- *Ai* được đào tạo và *ai* là người đào tạo?
- Những *chủ đề* gì được dạy và những *bài học* gì được trình bày?

2. Tiếp theo, cố gắng quan sát yếu tố *bao nhiêu*.

- Cần *bao nhiêu* buổi học? Họ cần *bao nhiêu* thời gian?
- Mỗi buổi học, *bao nhiêu* người có thể tham gia? Cần *bao nhiêu* người hướng dẫn?

3. Cố gắng quan sát yếu tố *ở đâu*.

- Về phương diện địa lý, các buổi học diễn ra ở *đâu*: trong kho, tại các địa điểm dành riêng cho việc đào tạo, tại nhà?
- Về mặt nhận thức, các bài học trùng lặp ở *đâu* trong nội dung, cấu trúc hay số người tham dự?

4. Rồi đến yếu tố *khi nào*.

- Các buổi học diễn ra *khi nào*?
- Các buổi học nên diễn ra *thường xuyên đến mức nào*?

5. Sau đó là yếu tố *thế nào*.

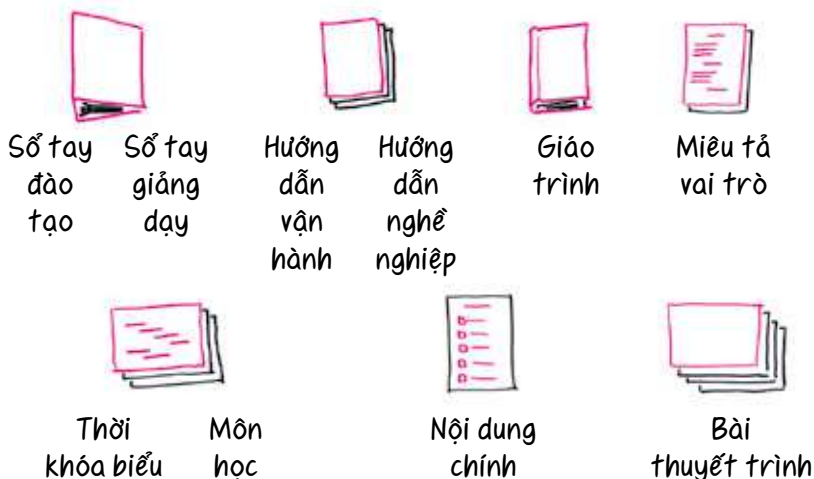
- Các buổi học này có liên quan tới nhau *như thế nào*? Chúng ăn khớp với nhau *ra sao*?

- Các bài học được truyền đạt *như thế nào*: mặt đối mặt, theo nhóm, trực tuyến?
- Các bài học được áp dụng *như thế nào*? *Làm sao* bạn biết được là mình đã sẵn sàng để học tiếp?

b. Cuối cùng, cố gắng quan sát yếu tố *vì sao*.

- *Vì sao* việc đào tạo lại cần thiết? *Vì sao* phải tốn công cho nó?
- *Tại sao* lại đánh giá, *tại sao* lại kiểm tra, *tại sao* lại theo sát, *tại sao* lại theo đến cùng?

Rồi tôi gợi ý rằng trong khi quan sát những điều đó, họ nên vạch ra trên tấm bảng trắng theo các mục phân chia theo mô hình 6 W. Lila nghĩ rằng điều đó nghe có vẻ ổn và đề nghị tôi cùng tham gia. Tôi đã tham gia, và khi tới nơi, đây là điều tôi thấy trên bảng:



Quy trình đào tạo về sô-cô-la được quan sát theo mô hình 6 W

Trước hết, chúng tôi xem một lượt các tài liệu đào tạo, nhằm vào những người có liên quan. Mỗi lần đến một vai trò, chức danh hay vị trí, chúng tôi đều ghi lại. Có rất nhiều chi tiết cụ thể, thế nên chúng tôi quyết định tổng hợp chúng theo cấp độ tổ chức. Hóa ra đây lại là một cách khởi đầu tốt, bởi vì mọi người trong phòng đều hiểu cơ cấu tổ chức của công ty, điều này giúp cho việc nắm bắt những vấn đề cơ bản trở nên dễ dàng hơn.

Ai



Tiếp theo, chúng tôi tìm những chi tiết miêu tả những gì đã được dạy. Việc này khó hơn một chút, không chỉ vì danh sách khá dài, mà còn vì những người được đào tạo khác nhau thì nghĩ về các khóa học theo những cách khác nhau. Một số

người tổng hợp dựa trên giáo viên, một số dựa trên tài liệu, số khác dựa vào kết quả. Sau một cuộc thảo luận ngắn, chúng tôi nhất trí tạo danh sách của mình dựa trên cụ thể *những gì* được dạy, điều này dẫn tới sự xuất hiện khá tự nhiên của một tập hợp các phân mục. Thậm chí mới ở những phút đầu này giữa mọi người đã có một ý thức chung trong việc tạo ra một danh sách duy nhất mà tất cả đều có thể nhìn vào và cùng thống nhất với nhau.

Cái gì

Đào tạo
tại nhà máy

Cần bản về hạt

- Cần bản về ca cao
- Chọn hạt
- Chuẩn bị hạt

Quy trình sản xuất

- Phơi khô
- Nghiền và trộn
- Ủ
- Cần bản về đóng gói

Sản xuất nâng cao

- Hương vị cao cấp
- Đóng gói cao cấp
- Bền vững

Đào tạo
bán lẻ

Cần bản về bán lẻ

- Cần bản về kinh doanh
- Quan hệ khách hàng
- Cần bản về vận hành

Bán lẻ nâng cao

- Nếm thử
- Sự kiện đặc biệt

Đào tạo
quản lý

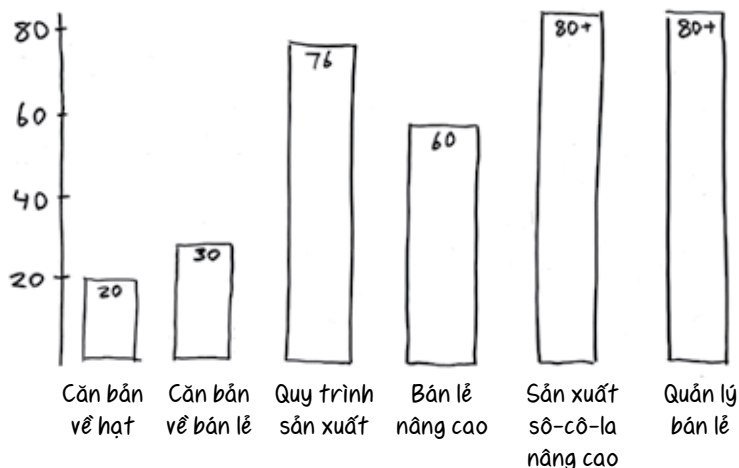
Quản lý bán lẻ

- Vận hành nâng cao
- Cần bản về tài chính
- Marketing 101
- Phát triển nhân lực
- Nguồn cung toàn cầu
+ ảnh hưởng

Ở đây chúng ta thấy các nhân viên đang được đào tạo những gì, từ sản xuất sô-cô-la và các điều cơ bản về bán lẻ cho tới các khóa học quản lý kinh doanh nâng cao.

Khi chúng tôi tìm hiểu đến vấn đề cần đào tạo *bao nhiêu*, việc tách biệt các chi tiết cụ thể lại rất khó khăn. Nó phụ thuộc vào môn học, người học, kinh nghiệm đã có,... Nhưng bởi vì vừa tạo ra một danh mục *cái gì*, chúng tôi có được nền tảng chung để bắt đầu. Vì thế, chúng tôi lấy những hạng mục đầu tiên từ sơ đồ *cái gì* và ước lượng tổng cộng toàn bộ thời gian đào tạo.

Bao nhiêu



Ở đây chúng ta thấy được lượng đào tạo cần có là bao nhiêu, và lượng thời gian tăng lên khi trình độ của mọi người cao hơn, có nhiều điều để học hỏi hơn.

Xem xét yếu tố ở *đâu* về mặt địa lý vô cùng đơn giản vì chỉ có ba địa điểm đào tạo mà bất cứ ai cũng có thể nghĩ tới. Việc đó mang lại một khoảnh khắc nghỉ ngơi thoải mái để chúng

tôi cùng thở phào... cho đến khi bắt đầu với mặt khái niệm của yếu tố ở đâu. Khi mọi người bắt đầu thảo luận những ý kiến về việc các khóa học trùng lặp nhau ở đâu về nội dung, hay vị trí của chúng trên một số con đường nghề nghiệp, mọi chuyện bắt đầu khó khăn hơn. Không muốn mất khí thế, chúng tôi quyết định chuyển qua vấn đề *khi nào* và sẽ trở lại yếu tố ở đâu sau.

Đó quả là một quyết định sáng suốt: Khi chúng tôi vạch ra *khi nào* các khóa học cần phải được tổ chức, một mô hình hiện lên. Hóa ra có đến hai đường thời gian đào tạo: một dành cho các nhân viên tham gia vào nhà máy sản xuất và một cho nhân viên tham gia vào lĩnh vực bán lẻ của công ty. Cả hai đều cần một khoảng thời gian như nhau để hoàn thành, nhưng lại khác nhau hoàn toàn – điều này chính là đầu mối tháo gỡ cho vướng mắc do trùng lặp khóa học mà chúng tôi va phải vài phút trước. Trong trường hợp này, bằng cách xem xét vấn đề *khi nào*, chúng tôi đã giải quyết được vấn đề ở đâu.

Sau đó, chúng tôi nghỉ giải lao.

Ở đâu



Nhà máy



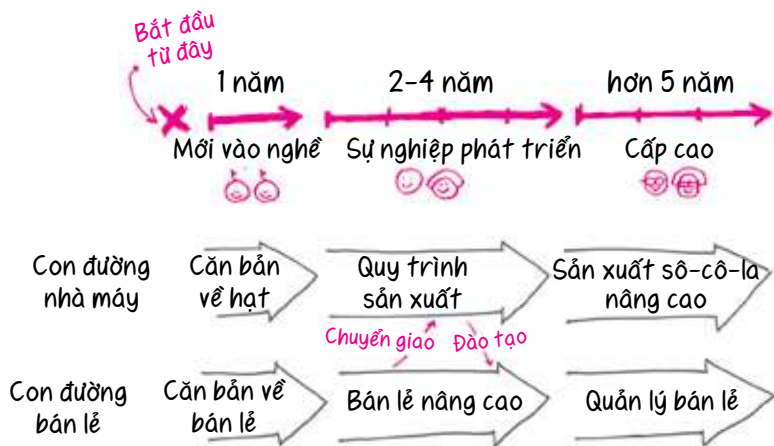
Các cửa hàng
bán lẻ



Hộ gia đình

Ở đây chúng ta thấy được nơi diễn ra việc đào tạo.

Khi nào

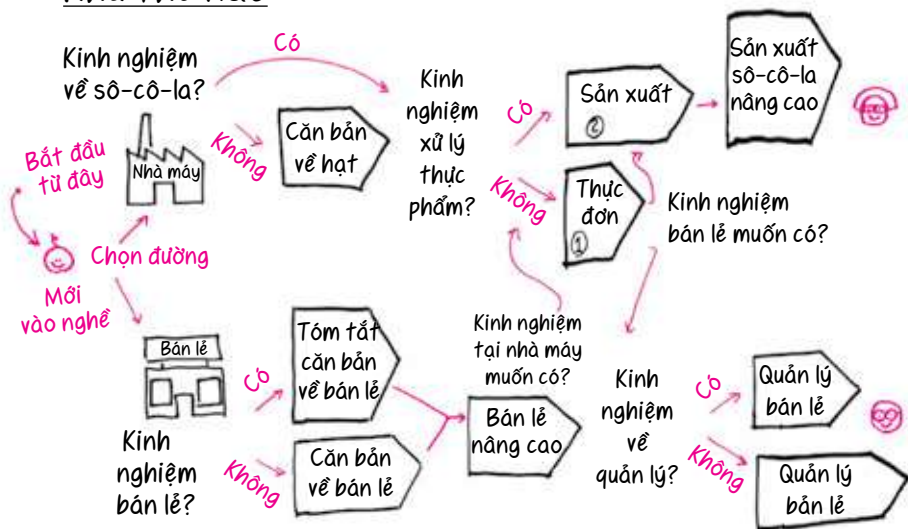


Ở đây chúng ta thấy được khi nào việc đào tạo xuất hiện trong suốt cả sự nghiệp của những nhân viên sản xuất sô-cô-la, và lần đầu tiên, chúng tôi thấy rằng thực ra có đường thời gian khác nhau.

Vẽ được yếu tố *như thế nào* lại tỏ ra là quá trình khó khăn nhất. Điều này cũng không có gì đáng ngạc nhiên vì ta đều biết rằng về bản chất, *như thế nào* chính là điểm giao của tất cả các yếu tố bên trên. Vì đã dành trọn vẹn buổi sáng cho *ai*, *cái gì*, *bao nhiêu*, *ở đâu* và *khi nào*, cuối cùng chúng tôi cũng có thể chốt được một mô hình thể hiện được chương trình đào tạo sẽ hoạt động *như thế nào*, sao cho tất cả mọi người có thể nhìn nhận được và đồng ý.

Xem xét yếu tố *vì sao* là một cách hay để kết thúc ngày hôm đó. Mọi người đều biết chính xác vì sao tất cả những hoạt động đào tạo này lại cần thiết – để hướng dẫn cho rất nhiều người

Như thế nào



Ở đây ta thấy được việc đào tạo diễn ra như thế nào, và hai con đường khác nhau cũng có những tùy chọn dựa trên kinh nghiệm sẵn có và lựa chọn nghề nghiệp của từng cá nhân.

bắt đầu làm, bán và thưởng thức sô-cô-la ngon tuyệt mà vẫn đảm bảo được chất lượng.

Ai, cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào và vì sao: Lần đầu tiên, mọi người đều đồng lòng nhất trí.



Cuối cùng, chúng ta thấy được vì sao việc đào tạo lại cần được tổ chức: để tạo ra thử sô-cô-la ngon nhất trên thế giới và đảm bảo rằng số lượng lớn nhất những người yêu sô-cô-la có thể mua được các sản phẩm ấy.

Lila nhận ra vì sao trước đây nhóm của cô gặp nhiều khó khăn đến thế khi tổng hợp lại mọi thứ (có quá nhiều các mảnh ghép) và cả nhóm nhận ra vì sao cô lại cần một bản tổng hợp (để nhìn ra cách tối ưu hóa và phát triển quy trình đào tạo). Trong một ngày, chúng tôi đã xoay sở để chuyển hàng trăm trang giấy và nhiều năm kinh nghiệm thành những bức tranh hữu dụng. Giờ đây Lila có thể hiểu điều mà nhóm đang nói và họ có thể hiểu điều mà cô đang theo đuổi.

Lila vẫn còn một khối lượng kiến thức khổng lồ cần phải học hỏi từ những người làm việc cùng với mình, và cô đối mặt với nhiệm vụ còn lớn hơn, đó là tìm ra cách sắp xếp tất cả những chương trình đào tạo này để hỗ trợ cho hàng trăm người mới. Tuy nhiên công việc mới trong lĩnh vực sô-cô-la cuối cùng đã ngoan ngoãn nằm trong tầm kiểm soát. Giờ đây, cô có thể thấy rõ mình đang đi đâu.

Hãy sẵn sàng cho Sáu cách trình bày

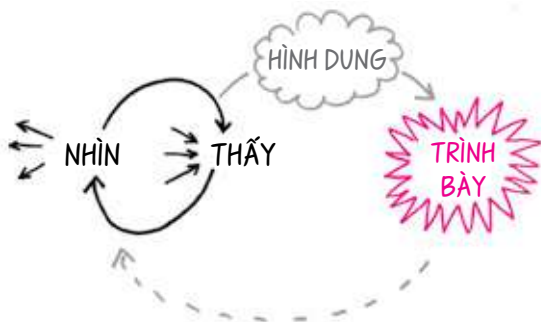
Lần tới, chúng ta sẽ không sử dụng các yếu tố trong mô hình 6 W với vai trò là các phương thức quan sát nữa, chúng ta sẽ sử dụng chúng để làm cơ sở trình bày với những người khác điều mà mình quan sát được, và nhờ thế, hoàn thành được chu kỳ tư duy thị giác.



Sáu cách
chúng ta
quan sát:
ai/cái gì,
bao nhiêu,
ở đâu,
như thế nào
và vì sao.

Nhưng chúng ta chưa tới được đó. Cho đến giờ, chúng ta đã tập trung vào *đôi mắt* và việc quan sát – các công cụ và các bước mà chúng ta cần có để xử lý thông tin thị giác từ thế giới bên ngoài. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nhắm mắt lại và bắt đầu xáo trộn tất cả các thông tin đầu vào đó, nhào nặn chúng, lật ngược lật xuôi và cố gắng tạo ra những quy luật hoàn toàn mới mẻ. Chúng ta sẽ khởi động *con mắt trí não* và bắt đầu *hình dung*.

Tất cả những gì chúng ta thấy được cho đến lúc này sẽ quay trở lại khi đến lúc phải trình bày



CHƯƠNG 6

SQVID: MỘT BÀI HỌC THỰC TẾ VỀ ỨNG DỤNG CỦA HÌNH DUNG

Quan sát với đôi mắt nhắm: Nghệ thuật hình dung

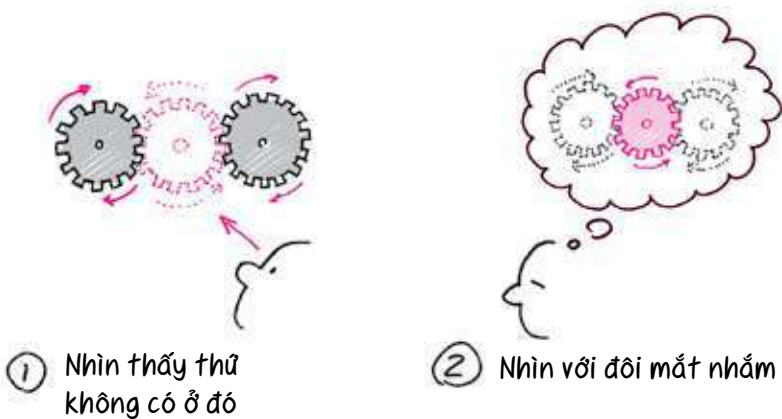


ho tới lúc này, đôi mắt của chúng ta vẫn là cửa sổ nhìn ra thế giới: Qua việc *nhìn một cách chủ động*, chúng ta sử dụng mắt của mình để thu thập thông tin thị giác về những khó khăn trước mặt. Qua việc *thấy* cẩn thận, chúng ta phân chia các thông tin đầu vào đó thành sáu loại hình thị giác khác nhau. Nhưng dù mắt rất đặc dụng, bây giờ hãy để chúng ở yên đó. Trong phần này, chúng ta sẽ *nhìn* theo cách hoàn toàn không cần tới mắt; điều chúng ta cần là khả năng *hình dung*.



Hình dung là cách chúng ta để cho trí tưởng tượng tự do hành động, sao cho ta có thể thấy những điều không thực sự hiển hiện ngay trước mắt mình. Điều này có nghĩa là chuyển những hệ tọa độ, các quy luật và các yếu tố cụ thể mà ta thấy trong thế giới thành những hình ảnh trừu tượng mà ta có thể chi phối trong đầu mình.

Hình dung không phải là một quá trình kỳ diệu đòi hỏi chúng ta phải bước vào trạng thái như thôi miên, phải cảm thụ một luồng năng lượng tích cực hay những thứ chẳng hề liên quan gì tới phần lớn giới doanh nhân. Hình dung đơn giản là một cách nhìn khác, và trong phần lớn các khía cạnh, nó cũng không có khác biệt xa xôi gì so với sáu cách thấy mà chúng ta vừa thảo luận. Sự khác biệt thực sự duy nhất là khi hình dung, chúng ta để cho đôi mắt tâm trí của mình thấy những vật mà thật ra không có ở đó. Khi hình dung, chúng ta sẽ sử dụng các trung tâm xử lý thị giác thần kinh cấp cao tương tự như khi chúng ta mở mắt. Đơn giản là chúng ta để cho trí tưởng tượng vào bếp thay vì ngồi gọi món.



Cách tốt nhất để nhìn thấy thứ không có ở đó là nhìn với đôi mắt nhắm, và đó là khi trí tưởng tượng hoạt động.

Nhìn từ khía cạnh giải quyết vấn đề trong kinh doanh, hình dung là một cách cực kỳ hiệu quả để gợi lên các ý tưởng và giải pháp, và có đến hàng tá cách tiếp cận, bài thực hành hoặc sách vở về vấn đề cải thiện quá trình tư duy sáng tạo. Một vài trong số đó, như là các trò chơi ghi nhớ bằng hình ảnh, bản đồ tư duy, hình ảnh so sánh và ẩn dụ, thậm chí cả một số phương pháp thiền, đều có thể được áp dụng rất thành công vào quá trình tư duy thị giác.

Bởi vì những miêu tả rất hay của các ví dụ trên đều được trình bày ở các tài liệu khác, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào một kiểu hình dung mà tôi gọi là SQVID. SQVID (chúng ta sẽ đến với nguồn gốc cái tên này ngay sau đây) là một công cụ kích hoạt trí tưởng tượng thị giác mà tôi vẫn hằng tin tưởng khi làm việc với khách hàng. Cũng giống như các công cụ tư duy bằng

hình ảnh khác, SQVID là một bài thực hành độc lập có thể vận dụng vào bất cứ lúc nào, bất cứ đâu để tận dụng trọn vẹn trí tưởng tượng thị giác của chúng ta. Khi quan sát, SQVID đồng thời cũng giúp chúng ta hoàn thành hai nhiệm vụ của việc hình dung: Nó kích hoạt mọi góc ngách trong trí tưởng tượng của chúng ta để nhận thức đầy đủ một hình ảnh trong tâm trí, và giúp chúng ta thấy được hình ảnh đó qua cách nhìn của các khán giả tiềm năng.

Những cách để cắt một quả táo



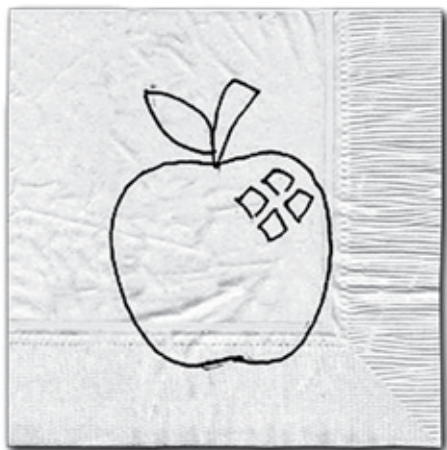
Cách tốt nhất để giới thiệu SQVID là qua một bài thực hành trực quan khác. (Trở trêu thay, lần này tôi lại muốn bạn đừng nhắm mắt.) Nhưng thay vì ngồi trên một chiếc ghế trong công viên, chúng ta sẽ du hành xa nhà hơn một chút: Lần này, hãy hình dung bạn đang đi nghỉ ở một hòn đảo thuộc vùng biển

Nam, và vào một ngày nắng đẹp, bạn đang ung dung dạo bước dọc bờ biển. Một bên là cát trắng và biển xanh. Bên kia là rừng sâu, lấp lánh những cây cọ cao và những loài cây nhiều màu sắc. Bạn hình dung ra chưa? Hy vọng là gợi lên cảnh đó cũng không quá khó.

Giờ hãy tưởng tượng khi đang thả bộ, bạn gặp một người dân đảo đi tới từ một hướng khác, đang ăn một loại quả lạ màu tím. Mặc dù bạn không nói được tiếng địa phương, nhưng đây là một hòn đảo rất thân thiện và người kia gật đầu chào. Bạn gật đầu đáp lễ, người ấy liền dừng lại và đưa cho bạn một quả lạ màu tím, ra dấu mời bạn nếm thử. Bạn nhận lấy và cắn thử một miếng. Hmm... ngon tuyệt, gần giống như táo, chỉ có điều ngọt và mọng hơn.

Có vẻ người này chẳng vội phải đi đâu, nhưng bạn lại chẳng có thứ gì đặc biệt để giới thiệu, vậy nên bạn quyết định đáp lại bằng cách chia sẻ đôi điều về những quả táo nơi quê nhà. Dĩ nhiên, quanh bạn chẳng có gì trông giống như quả táo cả, vì vậy, rào cản ngôn ngữ khiến bạn phải viện đến những bức vẽ. May thay, bạn lại mang theo mấy mẫu khăn giấy nhỏ ở khu nghỉ dưỡng và một cái bút trong túi. Trong khi lấy những dụng cụ tư duy thị giác tuyệt vời này ra, bạn bắt đầu hình dung cách tốt nhất để có thể miêu tả quả táo bằng hình ảnh.

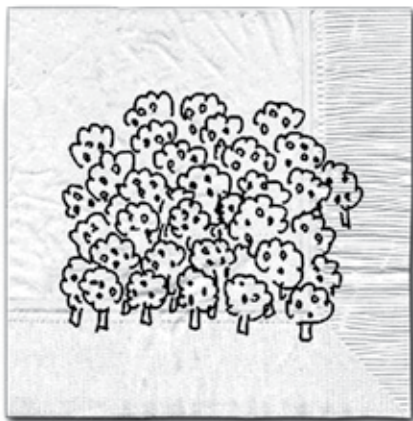
Phác họa đầu tiên của bạn là một bức vẽ đơn giản về quả táo, hình ảnh đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn.



Tuy nhiên, khi nghĩ về bức vẽ và để ý tới khu rừng tươi tốt quanh mình, bạn nhận thấy có lẽ sẽ hợp lý hơn nếu tỉ mỉ hơn một chút và thêm vào một cây táo.

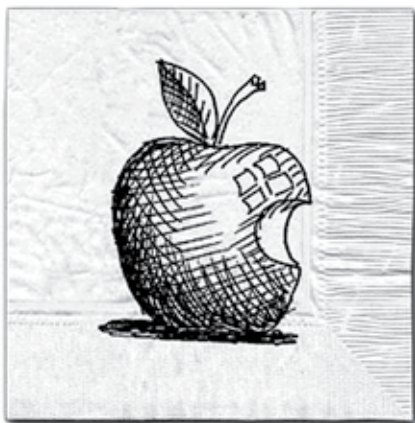


Một lần nữa, có lẽ sẽ tốt hơn nếu thể hiện luôn cả vườn táo.

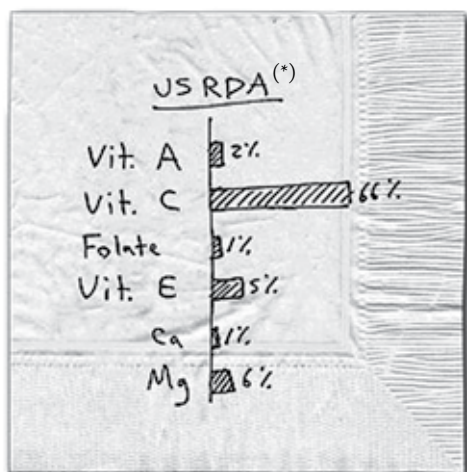


Điều thú vị là: Cả ba bức vẽ này đều có tác dụng miêu tả quả táo, tuy nhiên không bức nào giống bức nào – và đó mới chỉ là khởi đầu. Bây giờ khi đã nghĩ về nó, bạn nhận thấy rằng tùy thuộc vào việc bạn muốn người dân đảo hiểu điều gì nhất về táo, bạn có thể vẽ ra đủ các loại cảnh quan khác.

Bạn có thể muốn thử miêu tả quả táo với tất cả vẻ đẹp ngọt ngào của nó: đỏ mọng và sáng bóng, tròn trịa và cân đối.



Hoặc nếu bạn muốn chia sẻ vì sao người ta lại có câu “ăn một quả táo mỗi ngày thì không lo gặp bác sĩ”, hẳn bạn sẽ muốn diễn tả một quả táo giàu giá trị dinh dưỡng ra sao.

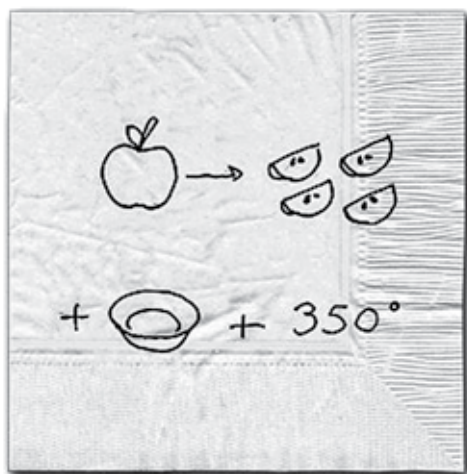


* Liều lượng
khuyến dùng
hàng ngày
của Mỹ.
(ND)

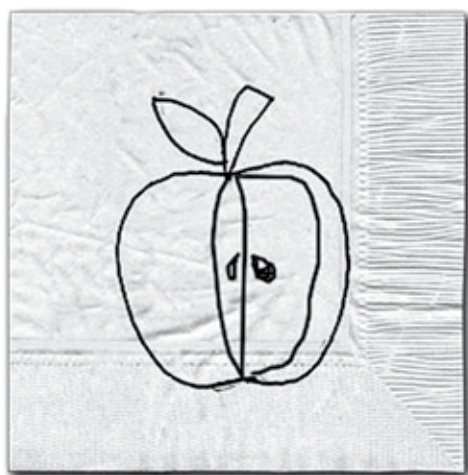
Bạn cũng có thể muốn chia sẻ ý tưởng của mình về sự hào hảo của trái táo, món bánh táo.



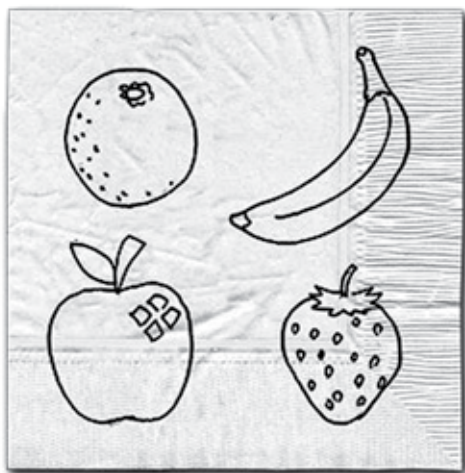
Hoặc có khi bạn thấy rằng sẽ hữu ích hơn nếu giải thích làm thế nào để chế biến được một chiếc bánh táo hoàn hảo.



Bạn có thể muốn thể hiện trái táo như chính nó, tốt hơn là chỉ ra những chi tiết cụ thể của thứ quả này.



Hoặc biết đâu sẽ hợp lý hơn nếu so sánh táo với các loại quả khác mà người dân đảo này có thể đã biết tới.



Bạn có thể miêu tả một quả táo được khởi đầu như thế nào.



Hoặc kết thúc ra sao.



Ôi chà! Tất cả những điều đó từ một quả táo ư? Dù tin dù không, khi đứng đó trên bờ biển mà không có gì ngoài một cây bút, một mẫu khăn giấy và một người dân đảo đang nhìn mình, bạn sẽ kích hoạt mọi góc ngách trong trí tưởng tượng và cả hai bán cầu não của mình. Từ góc độ hình dung, bạn đưa ra một ý tưởng khởi đầu đơn giản – quả táo – và để cho trí tưởng tượng của mình thỏa sức chạy khắp nơi, gọi lên các hình ảnh, khía cạnh và các chi tiết mà bạn có lẽ chẳng bao giờ nghĩ đến nếu có thể giải quyết vấn đề đơn giản bằng cách nói: “Mmm. Vị giống như táo nhỉ.”

Cùng lúc với việc xoay vần quả táo trong đầu, bạn cũng bắt đầu nghĩ tới việc làm thế nào – trong hoàn cảnh cụ thể này và với vị khán giả đặc biệt này – để miêu tả một cách trực quan

quả táo của mình, sao cho người dân đảo có thể hiểu được rõ nhất. Nói cách khác, bạn đang bắt đầu suy nghĩ về ý tưởng của mình từ góc nhìn của vị khán giả kia, và vẫn ý thức được rằng trong những hoàn cảnh khác, có thể sẽ có những cách khác hơn hoặc tốt hơn để vẽ nó.

Bây giờ hãy bước ra khỏi bờ biển và trở lại với thực tại một lúc. Bởi vì tôi biết điều này sẽ xuất hiện (luôn là thế), tôi sẽ chỉ ra một vài điều mà có thể bạn đang nghĩ đến. Nếu chúng ta thực hiện bài tập này trong một hội thảo, tôi đảm bảo sẽ có vài người nói: “Khoan. Anh nói là chúng ta đang phải xoay xở với một người dân đảo, ấy vậy mà chúng ta lại đi vẽ ra thành phần dinh dưỡng và hướng dẫn nấu bánh táo. Thật ngốc hết sức. Dân đảo có thêm quan tâm đâu.”

Với những người đó, tôi đáp: “Có thể, nhưng tôi chưa bao giờ nói với bạn là người dân đảo đó trông như thế nào. Nếu anh ta hay cô ta đang mặc một chiếc váy làm bằng cỏ, có thể bức tranh đầu tiên sẽ là ổn nhất. Nhưng nếu người dân đảo đó lại mặc một tấm áo choàng phòng thí nghiệm và đeo ống nghe trên cổ thì sao? Hay nếu anh ta hay cô ta lại đang đội một chiếc mũ của thợ làm bánh thì sẽ thế nào? Lúc ấy thì bức tranh táo nào sẽ tốt hơn đây?”

Và đó chính là điểm đáng lưu ý thứ hai của bài thực hành: dù chúng ta chỉ có một ý tưởng dường như rất đơn giản, vẫn luôn có nhiều cách để trình bày nó cho khán giả; trong số đó có những cách phù hợp và hiệu quả hơn rất nhiều so với những cách khác. Đó là lý do việc “săm soi” quả táo vừa là một

cách tuyệt vời để buộc con mắt tâm trí của chúng ta nhìn vào ý tưởng của mình theo nhiều cách khác nhau (luôn luôn khám phá những điều mới mẻ khi ta làm như vậy) vừa để bắt đầu suy nghĩ xem đâu sẽ là cách tốt nhất – từ quan điểm của khán giả – để trình bày nó.

Khám phá phương pháp SQVID: Bài tập thị giác cho cả bộ não

Những việc chúng ta vừa trải qua bên bờ biển là bài thực hành SQVID. Ở mức độ cơ bản nhất của bài thực hành này, SQVID chỉ là một chuỗi năm câu hỏi mà chúng ta dẫn dắt ý tưởng đầu tiên của mình nhằm mang lại sự rõ ràng về thị giác và điều chỉnh lại độ tập trung của nó – dựa trên tiêu chí điều gì là quan trọng nhất với chúng ta và với khán giả. SQVID giúp chúng ta mừng tượng ra các thông điệp mà mình muốn truyền đạt *trước khi* bắt đầu bận tâm đến việc mình sẽ vẽ ra hình ảnh nào.

SQVID là một cụm viết tắt đơn giản, được tạo nên bởi các chữ cái đầu của năm câu hỏi giống như các câu hỏi mà chúng ta đã xem xét trên bờ biển. (Lưu ý: chữ V được lấy từ chữ U trong hệ Roman, còn D là chữ viết tắt cho *delta* trong tiếng Hy Lạp, biểu tượng của sự thay đổi. Vì thế chúng ta có thể xem SQVID là một từ vừa mang tính đa ngôn ngữ vừa mang tính cổ điển. 😊)

NĂM CÂU HỎI S-Q-V-I-D LÀ: BẠN CÓ MUỐN THỂ HIỆN...

S: Simple (Đơn giản)



đối nghịch với Tỉ mỉ



Q: Quality (Định tính)



đối nghịch với Định lượng



V: Vision (Viễn cảnh)



đối nghịch với Thực thi



I: Individual attributes (Riêng biệt)



đối nghịch với So sánh



D: Delta (Thay đổi)



đối nghịch với Nguyên trạng



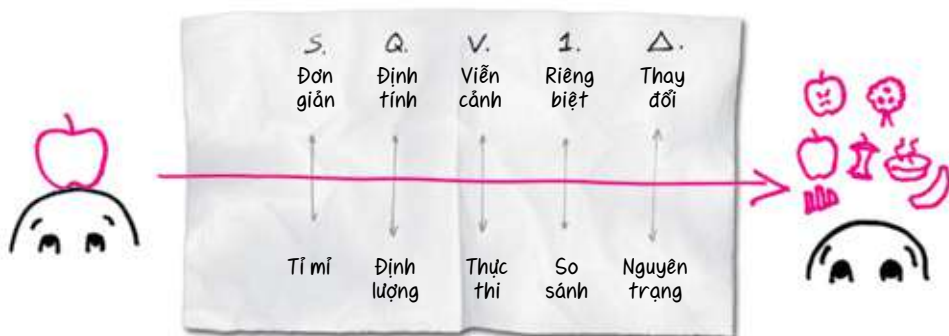
Khi được vẽ liền nhau, SQVID sẽ trông như thế này:



MỖ XẾ MÔ HÌNH SQVID



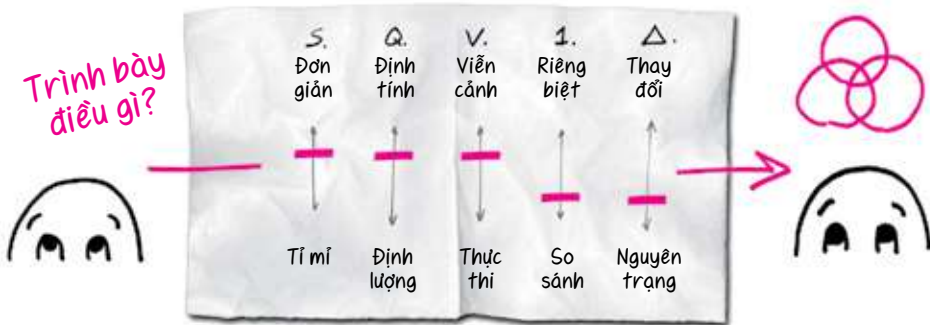
Có hai cách sử dụng chính của SQVID, cả hai đều đơn giản và sâu sắc. Cách thứ nhất – giống như chúng ta đã làm trên bờ biển – là xử lý lần lượt năm câu hỏi theo thứ tự và nghĩ xem có thể miêu tả một cách trực quan ý kiến của mình như thế nào dựa trên mỗi lựa chọn: một cách nhìn *đơn giản* hay *tỉ mỉ*, *định tính* hay *định lượng*,... Sau đó, dù trên giấy hay trong trí tưởng tượng, hãy vẽ ra từng cách nhìn đó.



Con đường SQVID thứ nhất: Bằng cách dẫn dắt ý tưởng của mình qua năm câu hỏi và miêu tả bằng hình ảnh cho mỗi câu trả lời, chúng ta buộc trí tưởng tượng của mình phải đưa ra ít nhất 10 cách nhìn khác nhau.

Như ta vừa thấy, con đường SQVID này buộc hệ thống thị giác của chúng ta phải thay đổi chế độ liên tục khi ta chuyển từ câu hỏi này sang câu hỏi khác, từ cực này sang cực khác. (Hãy thử đi. Tôi thể là bạn có thể thực sự cảm thấy trí tưởng tượng của mình đang vận động hết tốc lực, khi nó nhảy từ việc miêu tả hình ảnh định tính sang hình dung viễn cảnh, và cứ thế... Đó là cả một cuộc hành trình.) Sự thay đổi liên tục này giúp luyện tập cho những góc ngách của trí tưởng tượng mà ta hiếm khi khám phá, buộc ta phải gọi lên được những hình ảnh mà ít khi ta nghĩ tới. Con đường này rất lý tưởng với việc tạo ra một số lượng lớn không ngờ các cách thức trình bày ý tưởng bằng hình ảnh và cho chúng ta rất nhiều góc nhìn để lựa chọn khi trình bày.

Con đường thứ hai để đi qua quá trình SQVID là làm theo điều mà ta đoán những khán giả tương lai mong muốn, thay vì làm theo ý tưởng của riêng mình. Theo cách này, chúng ta sử dụng SQVID như một chiếc máy chỉnh âm, xác định xem chế độ nào sẽ hiệu quả nhất với khán giả của mình, bất kể chi tiết những điều ta định miêu tả là gì. Ví dụ, có thể ta biết rằng bất cứ khi nào cần chia sẻ ý tưởng với những người quản lý dự án trong công ty, ta nên thiên về cách trình bày mang tính định lượng, định hướng thực thi. Nhưng nếu cần nói chuyện với báo chí, ta sẽ ưu tiên cách miêu tả với hình ảnh đơn giản về viễn cảnh.



Con đường SQVID 2: Bằng cách điều chỉnh “thiết bị âm thanh” theo những cách mà ta tin sẽ liên quan nhiều nhất tới khán giả của mình, ta sẽ có được tâm điểm của loại hình ảnh phù hợp nhất để trình bày cho họ.

SQVID LÀ THỰC PHẨM BỔ DƯỠNG CHO CẢ BỘ NÃO

Dù ta đi qua phương pháp SQVID theo cách nào (tập trung vào ý tưởng hay tập trung vào người nghe), giữa các thái cực bên trên và bên dưới của SQVID sẽ vẫn luôn xuất hiện một mô hình tỏ ra hữu ích cho việc thúc đẩy suy nghĩ của chúng ta – và cho việc xử lý mâu thuẫn muôn đời trong giải quyết vấn đề. Ở nửa trên của “bảng điều khiển”, chúng ta có sự đơn giản, định tính, viễn cảnh, riêng biệt và thay đổi. Những yếu tố này nghiêng về các đặc tính thường được xem là sáng tạo: miêu tả, tổng hợp, trừu tượng – những thuộc tính rất khó đo lường và mang nặng tính cảm xúc. Chúng ta sẽ gọi phần bên trên là vùng “nóng” của thiết bị điều chỉnh.

Khi nhìn vào nửa dưới của “bảng điều khiển” – tỉ mỉ, định lượng, thực thi, so sánh và nguyên trạng – chúng ta thấy mối liên hệ với các khái niệm mang tính truyền thống hơn, gần

hơn với công việc kinh doanh. Chúng là những đặc tính thiên về con số, sự phân tích, chi tiết, thực tế và có thể đo đếm được. Bởi vì những yếu tố này ngả về lý trí nhiều hơn và ít liên quan tới cảm xúc, chúng ta sẽ gọi phần bên dưới của thiết bị điều chỉnh là vùng “lạnh”.

Nói cách khác, khi ta xem xét ý tưởng của mình từ mọi góc nhìn có trong phương pháp SQVID, một điều rất thú vị sẽ xảy ra cùng với kết quả thú vị không kém: Chúng ta kích hoạt cả hai bán cầu não (trái và phải) (xem thêm Phụ lục B). Điều này có nghĩa là nếu ta nổi trội hơn trong việc phân tích chi tiết các yếu tố định lượng, việc sử dụng SQVID sẽ vừa kích thích lối tư duy quen thuộc này, vừa khơi dậy phần não sáng tạo mà không mấy khi chúng ta dùng tới. Ngược lại, nếu ta thấy mình là người thích tư duy theo kiểu hình dung viễn cảnh hay định tính, sử dụng SQVID sẽ điều chỉnh lại cho cân cân di chuyển thêm một chút về phía tư duy kiểu phân tích.



Những đặc tính bên trên của SQVID là phía “nóng” hay “não phải”.
 Những đặc tính bên dưới là phía “lạnh” hay “não trái”.

**DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI
THIÊN VỀ NÃO PHẢI**



**DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI
THIÊN VỀ NÃO TRÁI**



***Khi người có thiên hướng sáng tạo
làm việc với người kinh doanh
cứng rắn.***

Lợi ích lớn khi sử dụng SQVID:
Với phương pháp vận dụng khả năng tưởng tượng một cách có cấu trúc và lặp đi lặp lại, cách tiếp cận này đã thể hiện rõ tầm quan trọng của việc xem xét cả các đặc tính nóng/sáng tạo và lạnh/kinh doanh khi tư duy thấu đáo về một ý tưởng.

Vậy nên nếu bạn sắp gặp một doanh nhân với tư tưởng hoài nghi, và muốn thể hiện giá trị ý tưởng của mình với các đặc tính đơn giản, thiên về định tính, với tầm nhìn xa và mang tính cá nhân, hãy chỉ cho ông ta thấy ý tưởng đó có thể được thể hiện thế nào qua phần lý trí trong mô hình SQVID.

***Khi người có tư duy kiểu kinh doanh
làm việc với người tư duy kiểu mềm
mại, trừu tượng, sáng tạo:***

Lợi ích lớn khi sử dụng SQVID:
Với việc tạo ra hình ảnh về sự tương tác của cả cảm xúc và lý trí khi hình dung ra một ý tưởng, phương pháp này thể hiện một cách trực giác và logic nhu cầu cân bằng giữa cách nhìn sáng tạo với những mối bận tâm thực dụng trong kinh doanh.

Vậy nếu bạn gặp kiểu người sáng tạo, và muốn chia sẻ giá trị của sự so sánh mang tính tỉ mỉ, định lượng, định hướng thực thi, được áp dụng cho những hoạt động thực tế đang diễn ra hàng ngày, hãy cho họ thấy nó được thể hiện thế nào qua phần sáng tạo trong mô hình SQVID.

Áp dụng mô hình SQVID

Việc hình dung mình đang ở trên bãi biển và vẽ hình mấy quả táo xem ra khá êm ái và dễ chịu. Tuy nhiên trên thực tế, tình huống dễ xảy ra hơn sẽ là chúng ta vô tình gặp một đồng nghiệp ở công sở hay chuẩn bị thuyết trình trước ban giám đốc trong phòng họp. Hẳn là chúng ta không cần miêu tả một quả táo, nhưng sẽ phải miêu tả chính xác việc mà mình đang giải quyết.

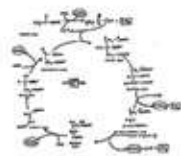
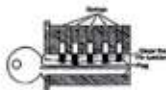
Để biết cách sử dụng 5 câu hỏi trong mô hình SQVID nhằm tập trung các ý tưởng thị giác lại, hãy cùng xem những người khác đã trả lời chúng như thế nào. Phần còn lại của chương này sẽ xem xét từng câu hỏi và đưa ra cách giải quyết bằng hình ảnh mà một số người đã thực hiện trên thực tế. Những người này đều là các doanh nhân và chưa hề qua một khóa đào tạo chính thức nào về các môn nghệ thuật thị giác.

CÂU HỎI 1: ĐƠN GIẢN HAY TÍ MỈ?

ĐƠN GIẢN



TÍ MỈ



Khi tôi giới thiệu mô hình SQVID với tư cách là một công cụ tư duy bằng hình ảnh và nói về câu hỏi đầu tiên, luôn có người hỏi: “Chẳng phải “phức tạp” mới là trái nghĩa của “đơn giản” sao? Và như vậy, nếu mục đích của các hình vẽ là để làm rõ những điều muốn truyền đạt, tại sao lại có người cố tình thể hiện sự phức tạp chứ?”.

Bản thân câu hỏi này đã rất hay vì nó đòi hỏi hai câu trả lời quan trọng và tinh tế. Thứ nhất, trái nghĩa với “đơn giản” không phải là “phức tạp” mà là “tỉ mỉ”. Dải Möbius, một dải liên tục được gấp lại sao cho nó chỉ có một mặt, nói theo ngôn ngữ toán học, chính là ví dụ hoàn hảo của một điều gì đó vừa phức tạp vừa đơn giản.

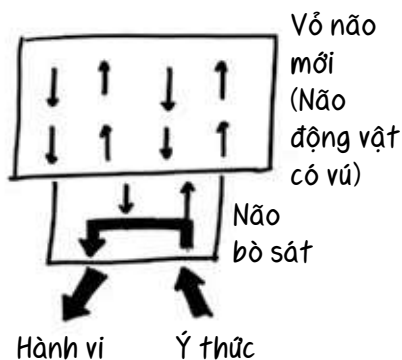
Thứ hai, đây không chỉ là một vấn đề nhỏ về ngữ nghĩa: Nó đi thẳng vào mấu chốt của việc giải quyết vấn đề bằng hình ảnh. Một trong những ưu điểm quan trọng nhất của tư duy thị giác là nó có khả năng làm rõ các vấn đề, sao cho những điều phức tạp có thể được hiểu dễ dàng hơn. Nhưng như vậy không có nghĩa là tất cả các cách tư duy thị giác hiệu quả đều đồng nghĩa với việc đơn giản hóa. *Mục đích thực sự của tư duy thị giác là khiến cho những điều phức tạp trở nên dễ hiểu bằng cách hình ảnh hóa – chứ không phải là đơn giản hóa – điều đó.* Dù mục tiêu đó có đòi hỏi một hình vẽ đơn giản chẳng nữa, một hình vẽ tỉ mỉ hay bị cố ý làm cho phức tạp thường được hình thành từ phía khán giả và sự quen thuộc của họ với vấn đề đang được bàn tới.

Hãy nhìn vào công trình gần đây của Jeff Hawkins, người kỹ sư đã phát minh ra thiết bị trợ giúp kỹ thuật số cá nhân Palm Pilot và máy tính cầm tay Handspring. Ông cũng dành nhiều năm gần đây để trở thành chuyên gia nghiên cứu về não người, đặc biệt là phần vỏ não mới. Trong khi công ty của ông, Numenta, tập trung vào việc sử dụng phần mềm để mô phỏng



Dải Möbius một mặt kỳ diệu: một ví dụ hoàn hảo của một thứ vừa đơn giản vừa phức tạp.

Cách làm việc:



Đây là bức tranh mà Jeff Hawkins sử dụng để giới thiệu với khán giả phổ thông về các ý tưởng của ông.

lại hành vi của vỏ não mới, Jeff lại dành phần lớn thời gian đi đây đi đó để thảo luận các quan điểm của mình về cách hoạt động của não. Những khán giả mà ông tới thuyết trình rất đa dạng, từ học sinh trung học của trường Juilliard ở New York cho tới các giáo sư khoa học thần kinh ở Học viện Công nghệ Massachusetts.

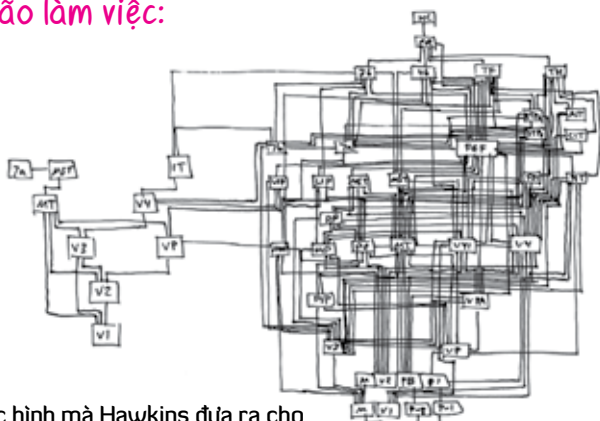
Bất kể đối tượng nói chuyện là ai, về cơ bản, Jeff vẫn trình bày cùng một bài nói chuyện. Tuy nhiên ông thành công trong việc thu hút được sự chú ý của đủ loại khán giả là do ông điều chỉnh mức độ đơn giản-tỉ mỉ để phù hợp với trình độ chuyên môn của người nghe.

Jeff bắt đầu các bài nói chuyện của mình bằng cách đưa ra một trong hai bức hình mà ông vẽ về cách hoạt động của não, một cho khán giả phổ thông và một cho các chuyên gia. Bức vẽ đơn giản gồm 2 khung, 13 mũi tên cùng 19 từ và miêu tả cách não xử lý thông tin đầu vào.

Bức vẽ thứ hai của Hawkins cũng gồm khung, mũi tên và chữ... nhưng với số lượng lớn hơn rất nhiều. Phiên bản này được Jeff sử dụng khi nói chuyện với các nhà khoa học thần kinh, các tiến sĩ và những chuyên gia khác. Mặc dù giống bức vẽ đầu tiên về cơ bản – cùng thành phần, cùng các mối quan hệ, thậm chí cùng hình dạng – bức vẽ này khiến bất cứ ai chưa có hiểu biết chuyên sâu về khoa học não bộ cũng phát hoảng. Đồng thời, Jeff cần bức vẽ này để giới thiệu khi nói chuyện cùng các chuyên gia vì nếu ông không đưa ra được một điều gì đó tỉ mỉ đến mức này, họ sẽ không tin rằng ông biết mình đang nói gì.

Phần thú vị nhất của toàn bộ câu chuyện này là đến lúc kết thúc bài trình bày của mình, Jeff đã đưa ra cho cả hai loại khán giả – chuyên gia và người mới tìm hiểu – cả hai bức tranh. Đối với những người không có chuyên môn, thật là tuyệt vời khi được xem một bức vẽ cực kỳ phức tạp sau khi đã hiểu được những điều cơ bản về cách hoạt động của não. Và các nhà khoa học thần kinh cũng như các vị tiến sĩ thì thấy thật hào hứng với bức hình đơn giản của Jeff vì một khi đã tin ông hiểu rõ điều ông đang nói, họ sẽ thấy bức hình thật thú vị.

Cách nào làm việc:



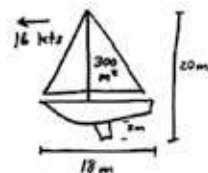
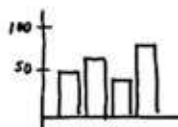
Đây là bức hình mà Hawkins đưa ra cho các nhà khoa học và các vị tiến sĩ

CÂU HỎI THỨ 2: ĐỊNH TÍNH HAY ĐỊNH LƯỢNG?

ĐỊNH TÍNH



ĐỊNH LƯỢNG



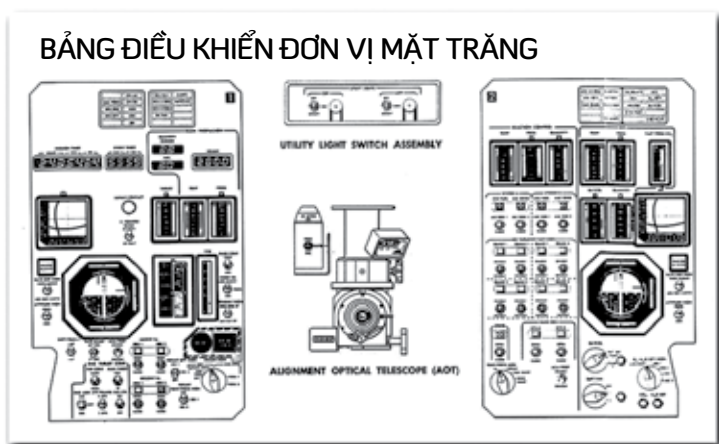
Có hai loại phi công: Những người bay dựa trên cảm nhận về vị trí của chiếc quần, và những người bay dựa trên các con số. Loại phi công thứ nhất thống trị thời kỳ đầu của ngành hàng không – những người cảm nhận vị trí và phương hướng máy bay của mình dựa trên vị trí tiếp xúc của quần với ghế ngồi. Chúng ta có thể xem họ là những phi công “định tính” – các chuyên gia lái máy bay dựa trên kinh nghiệm, bản năng và trực giác.

Loại phi công thứ hai bay dựa trên cách thức hoàn toàn khác. Dựa trên những con số, họ biết chính xác điều giữ cho họ ở trên không chính là các dữ kiện, số liệu và việc điều khiển một loạt thiết bị đo lường. Bởi vì những phi công này nhận thức rằng sự diễn giải liên tục của độ cao, mục tiêu, tốc độ gió, vị trí và phương hướng là những yếu tố giữ mạng sống của họ, chúng ta có thể xem họ là các phi công “định lượng”.

Chẳng mấy phi công có thể bay theo cả hai cách, nhưng khi *Apollo 11* lần đầu tiên hạ cánh trên mặt trăng năm 1969, đó chính xác là điều mà chỉ huy Neil Armstrong phải làm. Đang bay ngay phía trên bề mặt mặt trăng trong lúc nguyên liệu chỉ còn đủ để duy trì chưa đến một phút cho việc hạ cánh, Armstrong – được đánh giá là giỏi nhất trong số các phi hành gia theo kiểu “định lượng” ở NASA – nhìn thấy một đồng đá cuội rải rác trên điểm hạ cánh theo kế hoạch. Anh làm điều mà bất cứ một lái xe tinh táo nào cũng sẽ làm khi thấy một ổ gà bỗng dưng xuất hiện ngay phía trước – nhấp ga và lái theo cảm giác chỗ ngồi. Sau khi cuối cùng cũng hạ cánh an toàn trên bề mặt mặt trăng, đội kiểm soát hoạt động *Apollo 11* chỉ có thể

thốt lên: “Anh làm cho khối người ở đây xanh mặt. Giờ chúng tôi thở lại được rồi. Cảm ơn nhiều.”

Tuy nhiên lần tiếp theo khi chúng ta đáp xuống mặt trăng, Mary “Missy” Cumming đã đảm bảo rằng sẽ không xảy ra chuyện gì hồi hộp đến thế nữa. Không phải Missy không biết đến những lần hạ cánh thú vị. Là một trong những nữ phi công hải quân đầu tiên được phép lái máy bay chiến đấu, Missy đã hạ cánh chiếc A-4 Skyhawk vô số lần trên những boong tàu không ngừng lắc lư. Giờ đây, khi cô điều hành Phòng thí nghiệm Con người và Tự động hóa của MIT, cô có cơ hội ứng dụng nền tảng kiến thức trong việc chế tạo các hệ thống và kinh nghiệm lái máy bay trực tiếp vào thực tiễn: Phòng thí nghiệm của cô đang thiết kế các màn hình mà các phi hành gia kế cận sẽ sử dụng khi họ hạ cánh trên mặt trăng.



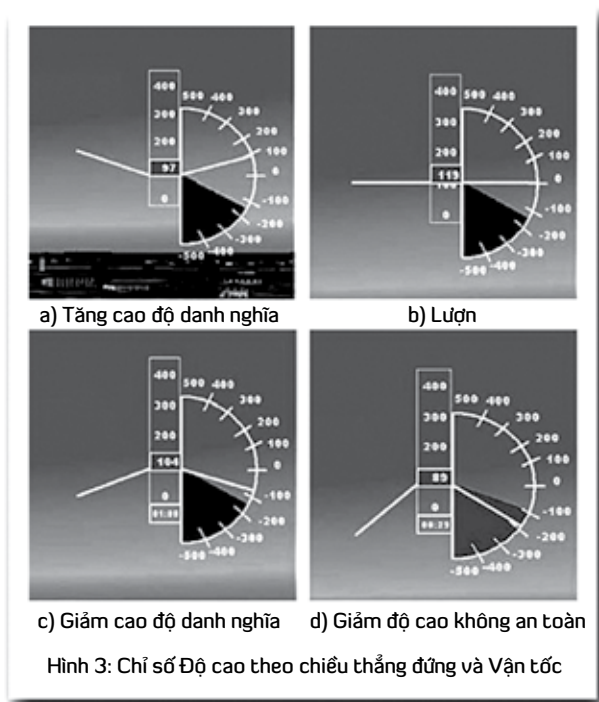
Những năm 1960, các phi hành gia phải đảo mắt rất nhanh qua các thiết bị đủ hình dạng, ráo riết xử lý các “chu kỳ nhận thức” chỉ để xác định được xem mình đang đi theo hướng nào.

Theo Missy, “Là những người thiết kế các thiết bị đo đạc, thử thách lớn nhất của chúng tôi là quyết định xem *không nên* thể hiện những thông tin nào, và làm sao để “dụ” cho mọi người nắm được những điều chúng tôi muốn họ nhìn thấy nhất. Chúng tôi làm việc này qua phương pháp tối ưu hóa thiết bị đa biến. Đó là một cách miêu tả bóng bẩy của quá trình sắp xếp các dữ liệu đầu vào dạng số cùng với nhau để tạo ra một màn hình hiển thị duy nhất, dễ dàng tiếp thu.” Nói cách khác, khó khăn của Missy là tìm ra một phương pháp có liên quan tới thị giác để kết hợp hai phong cách bay: dựa trên cảm giác chỗ ngồi và dựa trên con số.

Mặc dù các phi hành gia Apollo ở kỷ nguyên 1960 phải liên tục lướt mắt qua rất nhiều các thiết bị đo đạc để nhận thức được tình hình, thiết kế VAVI (Chỉ số Độ cao theo chiều thẳng đứng và Vận tốc) của nhóm Missy lại nhắm tới mục tiêu cung cấp các tín hiệu thị giác tức thì, vừa chính xác về con số vừa truyền tải được thông tin trực tiếp. Giải pháp của cô là một thiết bị hoàn toàn mới với “kim dịch chuyển” nhằm giúp các phi hành gia *cảm nhận được bằng mắt* mình đang đi lên hay xuống, đồng thời hiển thị những con số quan trọng để các phi công biết chính xác vị trí và tốc độ của mình.

Nhóm của cô đã thử nghiệm thành công VAVI trên chiếc phản lực Harrier của thủy quân lục chiến Hoa Kỳ, và đang kỳ vọng đưa được nó ra thị trường thương mại của ngành hàng không. Thậm chí nếu còn lâu nữa NASA mới lên lại mặt trăng, Missy vẫn rất hài lòng với những gì cô và nhóm của mình đã

đạt được. Bằng cách tạo ra nguyên mẫu đầu tiên của một thiết bị bảng đồng hồ, cung cấp cả thông tin về chất lẫn về lượng, họ đã học được rất nhiều điều có thể áp dụng vào thiết kế dành cho các bảng điều khiển trong lĩnh vực quản lý kinh doanh. Chính những ứng dụng này đã khiến cho các bảng kỹ thuật số ngày nay trông giống như những gì còn lại từ thời kỳ đầu của ngành hàng không.



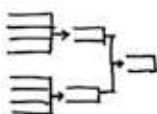
Thiết kế VAVI mới của nhóm Missy sử dụng các “kim dịch chuyển” để giúp phi hành gia cảm nhận bằng mắt tỷ lệ tăng, giảm cao độ.

CÂU HỎI 3: VIỄN CẢNH HAY THỰC THI?

VIỄN CẢNH



THỰC THI



Đôi khi thông điệp quan trọng nhất mà các khán giả trong lĩnh vực kinh doanh có thể nghe được từ người lãnh đạo là “chúng tôi biết nơi mình sẽ đến”. Những lúc khác, tất cả những gì khán giả cần là nghe câu “chúng tôi biết chính xác mình sẽ đến đó bằng cách nào”. Đây chính là sự khác biệt giữa viễn cảnh và thực thi, và cho dù thông điệp nào được xem là quan trọng hơn đi nữa, nó vẫn thường được *nghe* rõ nhất bằng mắt.

Năm 1992, vị chủ tịch sắp được bổ nhiệm của công ty tư vấn Bain & Company cần đưa ra một thông điệp mạnh mẽ tới công ty đang trên bờ phá sản này. Cô biết rằng trừ khi ngay lập tức tuyên bố rõ ràng và chia sẻ được một tầm nhìn mới với công ty, chính sự mất tinh thần sẽ sớm xóa sổ cái tên một thời oanh liệt ấy. Đó là lúc tầm nhìn của cô trở nên rõ ràng, và Orit Gadiesh tin rằng cô đã có được tầm nhìn đúng đắn để chia sẻ với mọi người.

Chồng của Orit là một thủy thủ hăng hái và thường kể với cô về những niềm vui cùng những nỗi kinh hoàng khi ra khơi một mình. Giữa rất nhiều những câu chuyện về biển cả, anh nói với cô về *hai* cực bắc của trái đất – một điều mà ít người hiểu nhưng lại mang tính sống còn với cánh thủy thủ. Chúng ta có cực bắc từ – không khó tìm vì kim la bàn luôn luôn chỉ về hướng đó – và có cực bắc thật. Trong khi vị trí của cực bắc thật không bao giờ thay đổi thì cực bắc từ luôn luôn dao động và chuyển vị trí khi bạn lái tàu vòng quanh trái đất.

Orit đã nhìn ra những nét tương đồng trong câu chuyện đó với chính công ty của mình và nhận ra rằng trong thế giới tư vấn kinh doanh – thế giới chịu ảnh hưởng của những thay đổi ngắn hạn trên thị trường và lối tư duy kinh doanh theo trào lưu – cũng tồn tại một mô hình hai cực bắc như vậy: Những nhà tư vấn chỉ định hướng theo chiếc la bàn thị trường và các trào lưu rồi sẽ chìm nghỉm, trong khi những người theo đuổi cực bắc thực sự của những niềm tin và văn hóa kinh doanh cơ bản sẽ thành công.

Khi chuẩn bị bài diễn văn quan trọng nhất đời, hình ảnh này liên tục xuất hiện trong đầu cô, và cô quyết định liều. Vào tháng 8 năm 1992, khi công ty đang ở thời kỳ đen tối nhất, Orit bước lên và trình bày bài nói của mình nhằm xây dựng lòng kiêu hãnh và định hướng cho công ty qua sự kết nối rõ ràng của những ý tưởng rành mạch. Sử dụng hình ảnh đơn giản của chiếc la bàn không phải chỉ thẳng tới cực bắc từ mà

lệch sang bên cạnh một chút – về phía cực bắc thật – Orit nói về yêu cầu giữ vững những nguyên tắc nền tảng của công ty.

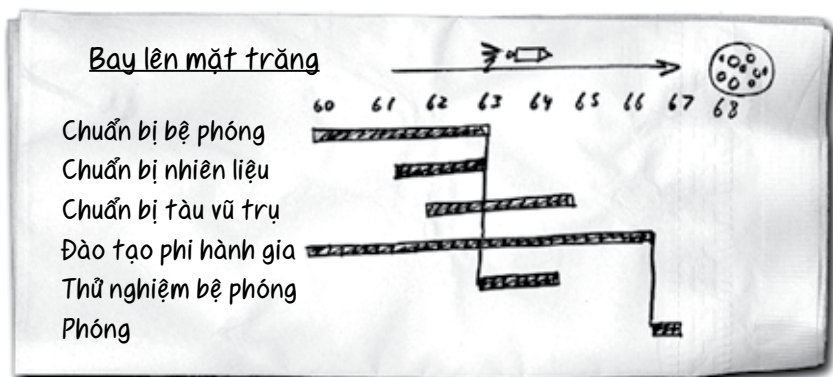
Mọi người đều đứng dậy vỗ tay ủng hộ Orit và cô trở thành người phụ nữ đầu tiên lãnh đạo một công ty tư vấn lớn. Dưới sự lãnh đạo của cô, công ty tăng trưởng 25% trong năm năm tiếp theo và mở rộng địa bàn hoạt động ra gấp đôi. Ngày hôm nay, Bain lại được xem là một trong những hãng tư vấn lớn tân tiến nhất, những cống hiến của các nhân viên tư vấn trong công ty đã trở thành huyền thoại – và biểu tượng của công ty là hình một chiếc la bàn chỉ về hướng cực bắc thật.

Đối nghịch với cách nói thể hiện viễn cảnh – “nơi chúng ta đang tới” – là biểu đồ “quá trình từng bước để chúng ta tới được đó”. Bain & Company, cũng giống như bất cứ công ty lên kế hoạch và cung cấp các dự án phức tạp nào, không thể thiếu đường thời gian và biểu đồ Gantt. Biểu đồ này được thiết kế vào những năm 1920. Tác giả của nó là Henry Laurence, một kỹ sư cơ khí, đã trở thành một trong những nhà tư vấn chuyên về quản lý đầu tiên. Biểu đồ Gantt



Phiên bản đầu tiên của biểu tượng của Bain & Company: một chiếc la bàn không chỉ về cực bắc từ mà là cực bắc thật.

vẫn được xem là một trong những khám phá quan trọng nhất trong lĩnh vực quản trị dự án của thế kỷ 20.



Một biểu đồ Gant đơn giản là một biểu đồ thanh ngang, với độ dài mỗi thanh ngang tương ứng với khoảng thời gian để hoàn thành một nhiệm vụ. Điều khiến cho biểu đồ Gantt trở nên hữu ích trong việc thể hiện cách đạt kết quả thành công trong một dự án là nó chỉ ra một cách *trực quan* các bước cần được tiến hành, trình bày các bước đó theo thứ tự và minh họa rõ ràng chúng phụ thuộc vào nhau như thế nào.

Ngày nay, các gói phần mềm phục vụ cho hoạt động kinh doanh tạo ra các biểu đồ Gantt dễ dàng đến mức các nhà tư vấn, quản lý dự án, kiến trúc sư kỹ thuật hoặc các nhà xây dựng hiện đại khó mà hình dung ra cái thời không có công cụ trình bày đó. Được sử dụng trong tất cả các loại dự án từ công trình Hoover Dam những năm 1930 cho tới chương trình hạ cánh trên mặt trăng những năm 1960, hay bất kỳ một dự án kỹ thuật

lớn nào của thời đại ngày nay, biểu đồ Gantt – công cụ giúp chỉ ra không phải là nơi chúng ta sẽ đến, mà là làm thế nào chúng ta đến được đó – đã đứng vững qua thử thách của thời gian.

CÂU HỎI 4: RIÊNG BIỆT HAY SO SÁNH?

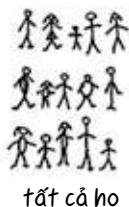
RIÊNG BIỆT



SO SÁNH



vẽ theo tỉ lệ

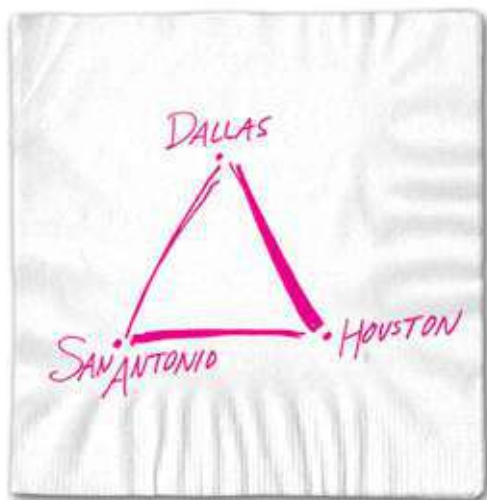


Herb Kelleher, một luật sư tới từ New Jersey, thấy rằng không gian rộng lớn ở quê hương Texas của vợ ông có vẻ là một nơi tuyệt vời để bắt đầu công việc kinh doanh, vậy là ông đưa cả gia đình tiến về San Antonio.

Một buổi chiều năm 1967, Kelleher đang ngồi trong câu lạc bộ St. Anthony danh tiếng, giúp khách hàng của mình là Rollin King hoàn thiện nốt hồ sơ đóng cửa hãng hàng không địa phương thất bát của Rollin. Nhưng Rollin không dừng sự nghiệp kinh doanh hàng không ở đó: Ông nhặt một mảnh

khăn giấy và nguệch ngoạc lên đó một hình tam giác. Trong khi viết lên ba đỉnh tam giác tên các địa điểm SAN ANTONIO, HOUSTON, và DALLAS, ông giải thích một ý tưởng hàng không diên rở khác cho Herb – ý tưởng này bốn năm sau đã biến thành hãng hàng không Southwest.

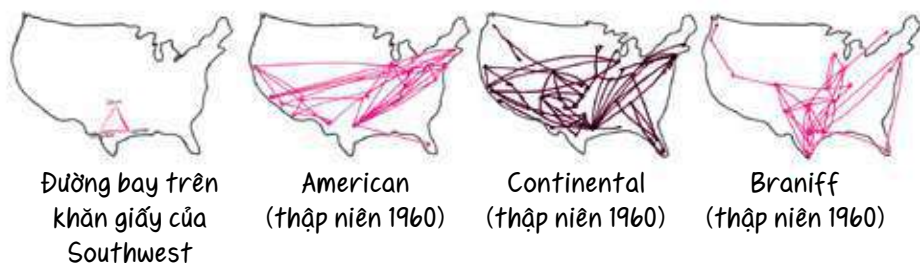
Thay vì điều hành một hãng hàng không nhỏ phục vụ tại một thị trấn nhỏ, sao lại không vận hành một hãng hàng không nhỏ phục vụ cho các thành phố lớn – thực tế là ba đô thị phát triển lớn nhất ở Texas? Bởi vì nó chỉ hoạt động trong ba thành phố, hãng hàng không này sẽ không phải tuân theo các quy định của Ủy ban Hàng không dân dụng của Texas, nó gần như được tự do hoàn toàn về mặt tài chính. Và bằng cách bay tới Dallas thay vì Love Field hoang vắng, nó sẽ trao cho các hành khách doanh nhân hoạt động chủ yếu tại Dallas một phương thức đi lại thuận tiện hơn rất nhiều.



Mẫu khăn giấy nổi tiếng nhất Texas: Bản phác họa đã khai sinh hãng hàng không Southwest của Herb Kelleher và Rollin King

Huyền thoại về Southwest kể rằng Herb đồng ý với Rollin về hai vấn đề: thứ nhất, ý tưởng đó quả là điên rồ, và thứ hai, ý tưởng đó thật quá tuyệt vời. Tự bản thân sơ đồ thô sơ của họ đã minh họa cho những nguyên tắc hoạt động cơ bản của công ty mà Herb và Rollin nhất trí cùng bắt đầu tối hôm đó: bay những chuyến ngắn giữa các thành phố bận rộn, tránh các phi trường trung tâm, và nếu có thể thì bay tới những sân bay cấp hai, nhỏ hơn. Một mẫu khăn giấy; một ý tưởng tốt; một hãng hàng không làm ăn phát đạt.

Nhưng điều thực sự gây ấn tượng ở mẫu khăn giấy đó là khi nó được đem so sánh với các bản đồ đường bay của các hãng hàng không lớn cùng thời – American, Continental và Braniff. Giờ đây, khi đặt chúng nằm cạnh nhau, người ta càng thấy rõ hơn vì sao kế hoạch này dù thế nào cũng phải thành công.



Có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi kế hoạch của Southwest lại hiệu quả: Khi so sánh với đường bay của các đối thủ, nó trông giống như là ba nét bút thiên tài.

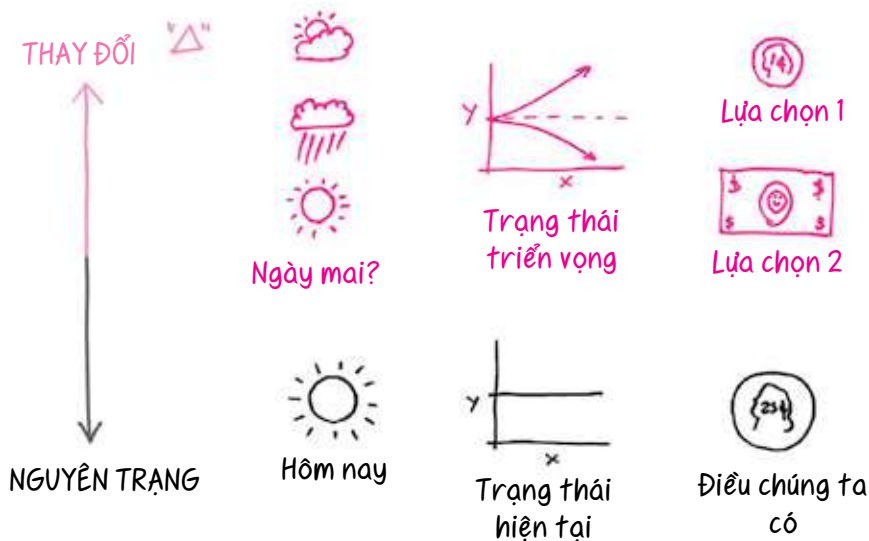
Năm 1967, các hãng hàng không lớn nhất bay ra và vào Texas đều hoạt động theo mô hình “trục bánh xe và nan hoa”,

cách thuận tiện nhất để chuyên chở được số lượng khách hàng lớn nhất. Bằng cách đưa hành khách từ rất nhiều thành phố nhỏ (nan hoa) tới trung tâm lớn (trục) rồi từ đó đưa họ tới một điểm đến khác, các hãng hàng không có thể tránh được khó khăn khi vận hành vô số các chuyến bay trực tiếp tới các thành phố. Trong khi mô hình này rất phù hợp với những hành khách đi đường dài, nó lại không hề dễ chịu chút nào đối với hành khách đi chặng ngắn.

Mặc dù mất bốn năm đấu tranh pháp lý để Herb có thể thực sự bắt đầu, đến năm 1971, Southwest đã có mặt trên bầu trời. Nhờ tập trung vào một nhóm nhỏ các thành phố, Southwest có thể kết hợp các yếu tố hiệu quả hoạt động với sự thuận tiện và mức giá hợp lý khiến các khách hàng doanh nhân ở Texas cảm thấy rất hài lòng. Cộng thêm chiêu marketing “bốc lửa” khi cho các tiếp viên ăn vận nóng bỏng, và ưu đãi mua 4 tặng 1 dành cho rượu Chivas đối với những người mua vé nguyên giá, Southwest sớm trở thành hãng hàng không thống trị các đường bay nội địa. Điều này đã được chứng minh trong suốt 30 năm sinh lời liên tục, một kỷ lục chưa từng có trong ngành hàng không.

CÂU HỎI 5: TRẠNG THÁI HIỆN TẠI SO VỚI TRẠNG THÁI TRIỂN VỌNG

Một nghiên cứu về hiệu quả làm việc gần đây được tiến hành tại một trong những ngân hàng lớn nhất của Mỹ đã công bố



một con số đáng lo ngại: Các hoạt động truyền thông liên tục qua thư điện tử, tin nhắn, các công cụ trên nền web, những cuộc điện đàm và họp qua truyền hình chỉ dành lại cho các lãnh đạo cấp cao trung bình 4 phút để giải quyết bất cứ một công việc nào trước khi bị ngắt quãng. Với các vị quản lý cấp thấp hơn và nhân viên thì con số này cũng chỉ khả quan hơn chút ít. Mọi người ở ngân hàng đều cảm thấy như thể họ tụt lại ngày càng xa khỏi những việc mà họ cần phải hoàn thành, và cùng lúc đó núi việc cần làm ngày càng chồng chất.

Nhìn những con số này, ngân hàng biết mình cần phải hành động, và thật nhanh. Nếu những người chịu trách nhiệm ra quyết định – những người được mức lương cao nhất – lại không thể dành ra hơn 4 phút mà không bị ngắt quãng, làm

sao họ có thể đủ thời gian đưa ra những quyết định tốt được? Một đội phản ứng đặc biệt, được gọi là SWAT, gồm các lãnh đạo chủ chốt trong nội bộ được triệu tập để xem có thể làm được gì. Ngồi lại trong một căn phòng với tấm bảng trắng, họ nhanh chóng thể hiện ra các vấn đề bằng hình ảnh.



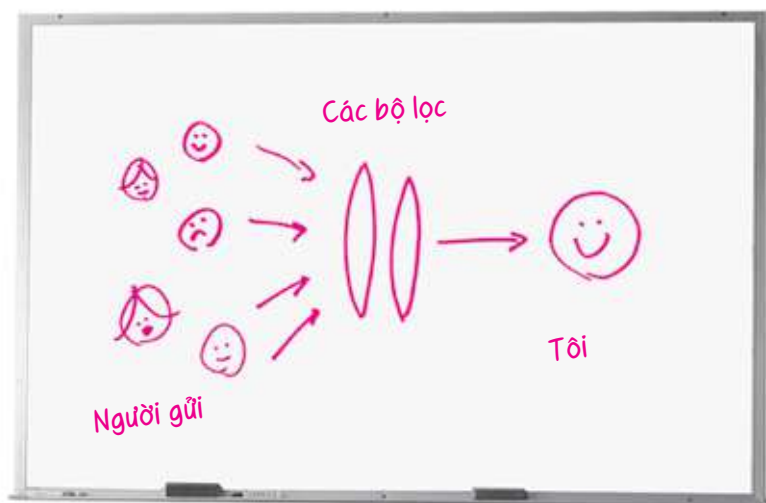
Hiện trạng: đội SWAT phác họa khủng hoảng về thời gian của công ty.

Hình vẽ đơn giản này thể hiện thế giới mà các nhân viên ngân hàng đang sống “hôm nay”. Vì rất nhiều lý do tốt đẹp, ngân hàng đã bồi đắp được một môi trường mà giao tiếp mở được đánh giá cao hơn tất cả. Việc để cho các quản lý chi nhánh được nói chuyện trực tiếp với các quản lý cấp cao cho phép các vấn đề vùng được giải quyết nhanh chóng.

Nhưng thay vì thấy thoải mái khi có thể liên hệ với nhau bất cứ lúc nào, sự quá tải tin nhắn lại khiến cho rất nhiều nhân

viên ngừng trả lời *mọi* thiết bị. Tất nhiên như thế là bất khả thi – giữa tất cả những tiếng ồn ã vẫn có một lượng khổng lồ các thông tin quan trọng đang được chia sẻ.

Đội SWAT bắt đầu bằng cách hình dung ra nếu họ thành công thì tình hình sẽ ra sao: mọi người có thể liên hệ với bất cứ ai vào bất cứ lúc nào họ cần, đồng thời người nhận có thể lựa chọn thời gian và phương thức được thông báo về tin nhắn đến.



Sau đó đội tạo ra một viễn cảnh của một thế giới hoàn hảo: mọi thứ đều được lọc theo các tiêu chí người gửi, độ ưu tiên, độ cấp bách và sở thích cá nhân.

Cả đội đều hài lòng với điều đó. Mặc dù chưa thể chỉ ra *làm thế nào*, ít nhất đội cũng chỉ ra được hoàn cảnh mà họ muốn có, và tạo ra một điểm xuất phát để hình dung một tương lai tốt đẹp hơn. Tuy nhiên họ cũng nhận ra đến lúc này mình đã

quá quan ngại cho thời gian của chính mình và giữ một bộ lọc thông tin *đến*, trong khi quên không nghĩ tới cách gửi trả thông tin *ra ngoài*.

Vậy là họ tiến thêm một bước nữa trong bức tranh, lần này nhận thức rằng mỗi người gửi cũng đồng thời là một người nhận. Và người nhận đó – nếu muốn các thông điệp đến được lọc theo các tiêu chí khẩn, liên quan đến một dự án, và quan trọng toàn diện – thì sẽ phải chịu trách nhiệm chỉ rõ chính những tiêu chí đó trong các thông điệp mà họ gửi đi.

Những người gửi và nhận ngồi ở một trong hai đầu của bộ lăng kính – công cụ lọc dựa trên một hệ tiêu chuẩn. Trong lúc



Ở bước thứ hai của “trạng thái triển vọng”, đội đến được với một giải pháp thực tế hơn: các bộ lọc đầu vào và đầu ra.

đó các tin nhắn lọc đang trên đường vào và một số khác đang trên đường ra. Các “kênh” (điện thoại, thư điện tử, tin nhắn, thư tay) trở thành yếu tố thứ yếu so với bản thân loại tin nhắn, và có thể được người gửi hoặc người nhận tùy ý lựa chọn.

Giờ thì nhóm tin rằng họ đã có được một mô hình cho mục tiêu họ hướng tới. Nó còn mang nặng tính khái niệm và đặt ra nhiều câu hỏi hơn là trả lời, nhưng họ vẫn cảm thấy hài lòng với công việc làm được trong buổi chiều đó.

ĐẠO CHƠI CÙNG SQVID

1. Chọn một ý tưởng.

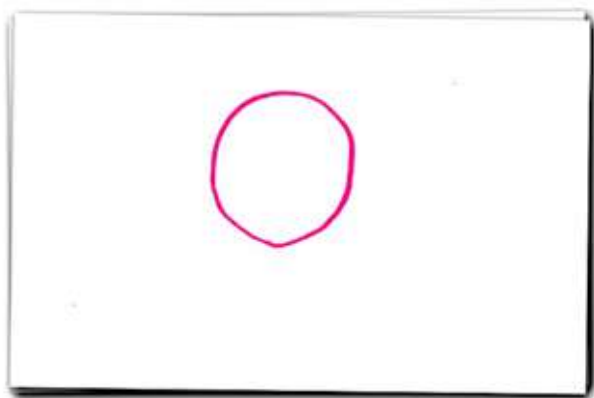
Hãy nghĩ đến một ý tưởng cụ thể mà bạn muốn chia sẻ với các đồng nghiệp. Ý tưởng đó có thể là bất cứ điều gì – một bài viết tuyệt hay bạn đọc được trên mạng hoặc một thông điệp marketing mà bạn muốn đề xuất. Hãy chọn điều gì đó mà cá nhân bạn thấy thú vị và tương đối dễ giải thích.

Nếu bạn đang bí thì dưới đây là một vài ví dụ:

- Một quảng cáo mới cho sản phẩm, dựa trên câu chuyện nàng công chúa hôn một con cóc.
- Một sai sót trong việc tính toán lợi nhuận.
- Trong năm qua, Trung Quốc đã trở thành nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai thế giới, sau Mỹ.

2. Vẽ ra một hình tròn và đặt tên cho nó.

Lấy một tập sáu tờ giấy trắng cỡ giấy viết thư và một chiếc bút đen. Trên tờ đầu tiên, vẽ một hình tròn ở chính giữa trang.



Hãy đặt cho ý tưởng của bạn một cái tên. Nó có thể có tính miêu tả như “một kế hoạch để chỉnh lại cách tính lời lỗ của chúng ta,” trừu tượng như “chiến dịch con cóc”, hoặc đơn giản như “Trung Quốc: 10 triệu xe và còn nữa.” Đừng mất quá nhiều thời gian để chọn tên – lúc này bạn là người duy nhất nghe tới cái tên đó – nhưng hãy chọn điều gì đó có ý nghĩa với bạn và với ý tưởng của bạn.

Viết tên ý tưởng của bạn vào giữa hình tròn và viết các chữ cái SQVID bên dưới

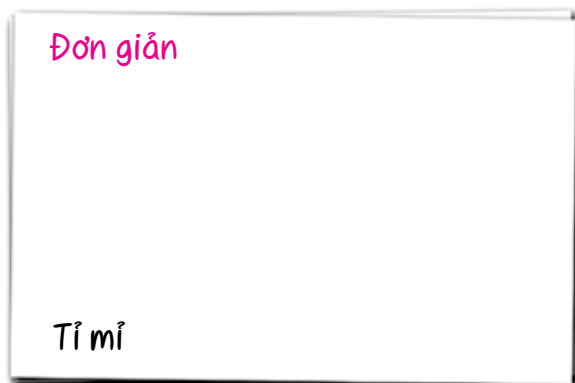


3. Tạo các trang SQVID của bạn

Với năm trang còn lại, trên lề trái của mỗi trang, hãy viết vào góc trên cùng một từ tương ứng với một chữ cái trong SQVID và viết từ đối nghịch vào góc dưới cùng. Khi làm xong, bạn sẽ có năm tờ giấy với một cặp từ được viết trên mỗi tờ.

- Đơn giản – Tỉ mỉ
- Định tính – Định lượng
- Viễn cảnh – Thực thi
- Riêng biệt – So sánh
- Thay đổi – Nguyên trạng

Chúng sẽ trông như thế này:



4. Lắp đầy mô hình SQVID của bạn.

Trên mỗi tờ đó, hãy phác thảo nhanh cách thể hiện bằng hình vẽ ý tưởng của bạn theo mỗi từ. Ví dụ, nếu chọn “chiến dịch con cóc”, ta sẽ có một trang kiểu như thế này



Nếu cần cảm hứng, bạn hãy trở lại xem mấy quả táo của mình ở phần đầu chương này.

Điều đang xảy ra

Hành động hoàn thành SQVID buộc trí tưởng tượng của bạn phải nhìn vào ý tưởng từ nhiều phía theo một cách có cấu trúc và có thể lặp lại. Năm câu hỏi bạn vừa trả lời đưa ra những yêu cầu khác nhau đối với cách mà trí óc bạn *thấy* và kích hoạt nhiều trung tâm tư duy khác nhau trong não bạn, từ các trung tâm nhận biết kích thước và hình dáng cho tới các trung tâm ghi nhận thời gian, không gian và thay đổi. Các hình ký họa bạn vừa vẽ thể hiện dưới dạng hình ảnh tất cả những cách thức cơ bản mà bạn có thể nhìn một ý tưởng. Bài thực hành không chỉ vẽ ra trí tưởng tượng, nó còn đồng thời đưa ý tưởng của bạn vào một tâm điểm rõ ràng hơn, sẵn sàng để được hoàn thiện cho việc trình bày ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 7

CÁC HÌNH THỨC TRÌNH BÀY



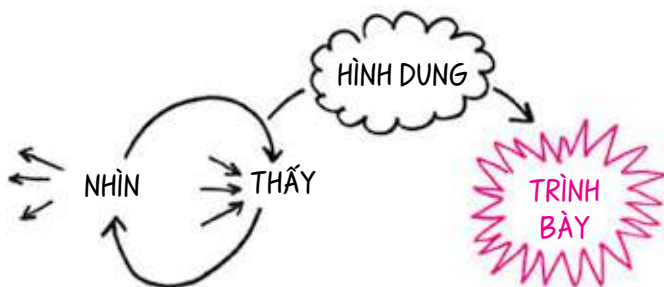
hi chúng ta bắt đầu nói tới quá trình tư duy thị giác, tôi đã đề cập rằng nhiều người không chắc chắn về việc làm thế nào để giải quyết vấn đề bằng các hình vẽ vì họ không tin khả năng vẽ của mình. Xu hướng đánh đồng tư duy bằng hình ảnh với quá trình sáng tạo ra các bức vẽ tỉ mỉ và chính chu hoàn toàn sai. Nó tiếp cận với quá trình tư duy thị giác theo hướng giạt lùi, hạn chế khả năng giải quyết vấn đề hiệu quả nhất của chúng ta trước cả khi chúng ta có cơ hội thực sự sử dụng nó.

Đó là bởi vì *trình bày* – bước gần gũi nhất với một bài học vẽ – tình cờ lại nằm ở cuối quá trình tư duy thị giác, không phải ở đầu tiên. Thực ra, những nhà kinh doanh cố gắng bắt đầu quá trình bằng bước trình bày – điều này xảy ra đến 90% thời gian – thường bị các kỹ năng vẽ, các chương trình máy tính và sự trau chuốt về hình ảnh làm cho sao nhãng đến mức

họ quên mất giá trị thực sự của bước này. *Trình bày* không chỉ là cơ hội để chúng ta tổng hợp lại ý tưởng của mình sao cho ta có thể chia sẻ chúng với người khác. Giai đoạn này còn là khi chúng ta thường đưa ra được những bước đột phá lớn nhất của mình – *nhưng chỉ khi ta đã nhìn, đã thấy và hình dung thật tốt.*

Nơi xe chuyển bánh

Trình bày là nơi gặp gỡ của tất cả. Ta đã nhìn, đã thấy, đã hình dung; ta đã tìm được các quy luật, lý giải chúng và tìm ra các phương thức để nhào nặn chúng bằng hình ảnh thành một bức tranh chưa bao giờ được thấy. Trình bày là cách chúng ta chia sẻ bức tranh này với những người khác, vừa để thông báo vừa để thuyết phục họ – và để kiểm tra xem liệu người khác có thấy cùng một thứ như chúng ta không.

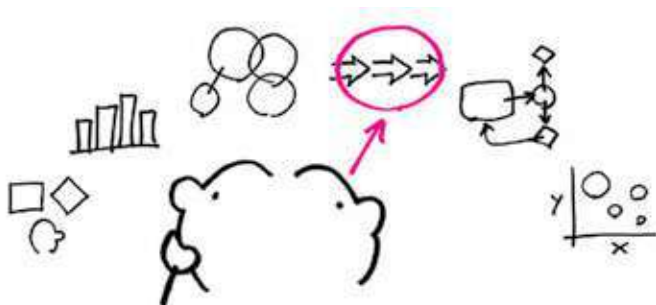


Để trình bày tốt, chúng ta cần hoàn thành ba bước: Chọn một hình thức phù hợp, sử dụng hình thức đó để tạo ra bức

tranh của mình rồi giải thích bức tranh đó cho người khác. Chỉ có một bước trong số đó đòi hỏi phải vẽ và tuy thế, đó lại là bước hầu như ai cũng thấy ngại ngùng.

Ba bước của giai đoạn trình bày

1. Chọn hình thức phù hợp.



Để bắt đầu, ta cần hai công cụ để chọn ra hình thức phù hợp. Ta đã sử dụng SQVID để giúp tập trung ý tưởng lại, và giờ ta sẽ dùng tới nó lần nữa, cùng với một công cụ mới mà ta sẽ thấy ngay bây giờ, nhằm chọn ra hình thức phù hợp nhất để sáng tác hình vẽ của mình. Sẽ chẳng khó khăn gì đâu bởi vì chỉ có sáu hình thức để lựa chọn – và ta đều đã thấy chúng cả rồi.

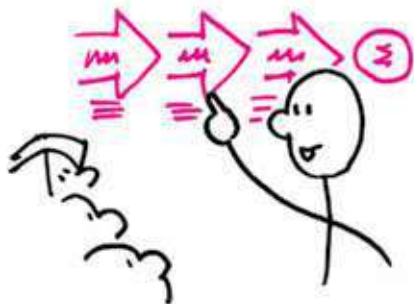
2. Sử dụng hình thức đó để tạo ra hình vẽ của mình.

Với hình thức phù hợp nhất cho vấn đề mà ta cần giải quyết, chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc đặt ra một hệ tọa độ thích hợp,



sau đó dần dần điền vào các số liệu và chi tiết hình ảnh giúp bức hình của chúng ta thể hiện (và kể) câu chuyện cần kể.

3. Giới thiệu và giải thích hình vẽ của mình



Dù chúng ta có đích thân giới thiệu nó hay không, bức tranh của chúng ta vẫn cần một lời giải thích. Có lúc việc đó cần đến cả ngàn từ, có lúc lại không cần từ nào. Dù sao, một bức tranh giải quyết vấn đề tốt vẫn luôn luôn dễ giải thích, bất kể nội dung hay ý nghĩa của nó phức tạp tới đâu. Nếu bức tranh đã

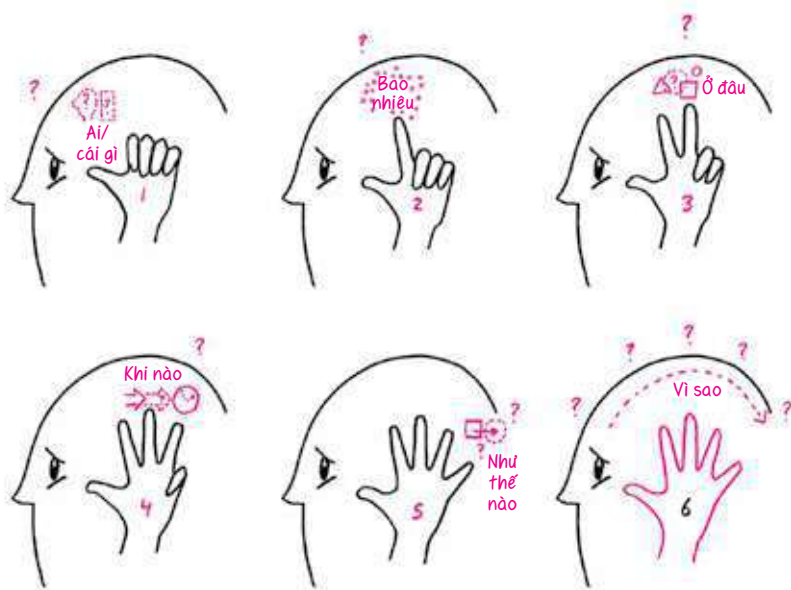
được vẽ theo sáu cách chúng ta thấy và tận dụng được các biểu tượng tiên nghiệm, khán giả gần như chắc chắn sẽ luôn “hiểu” được nó từ rất lâu trước khi ta ngừng giải thích.

Thấy trở thành trình bày



Chương 5 kết thúc với ý tưởng rằng việc nhận thức được cách chúng ta *thấy* không chỉ giúp mở xẻ vấn đề thành các yếu tố thị giác tách biệt, mà còn chỉ dẫn cách chúng ta có thể *trình bày*. Ý nghĩa thực sự của điều này: Vì thông thường hệ thống thị giác của chúng ta chỉ sử dụng những cách trên để *thấy* sự vật, nên việc sử dụng cùng những cách đó để sáng tạo các bức tranh cho những người khác cùng xem là điều hoàn toàn hợp lý. Nói cách khác, nếu ta *thấy* theo sáu cách thì chắc hẳn ta cũng có thể *trình bày* theo sáu cách.

Điều này rất quan trọng – về nhiều mặt, nó không chỉ là điểm mấu chốt cho chương này mà là cho toàn bộ khái niệm tư duy thị giác. Để hữu hình hóa thật rõ ràng mối liên hệ này, hãy bắt đầu bằng cách lướt nhanh lại sáu cách *thấy* của chúng ta.



Sáu cách chúng ta thấy (lần nữa): ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào và vì sao.

Trong quá trình đi tiếp, hãy luôn mở mắt thật to. Bước tiếp theo sẽ dẫn đến bài học lớn nhất và hữu dụng nhất trong cuốn sách này – quy tắc tư duy thị giác <6><6>.

Quy tắc

<6><6>

Với mỗi một trong số sáu cách thấy,
có một cách trình bày tương ứng.

Với mỗi một trong số sáu cách trình bày, chỉ có duy nhất
một hình thức thị giác đóng vai trò làm điểm khởi đầu.

Điều chúng ta THẤY

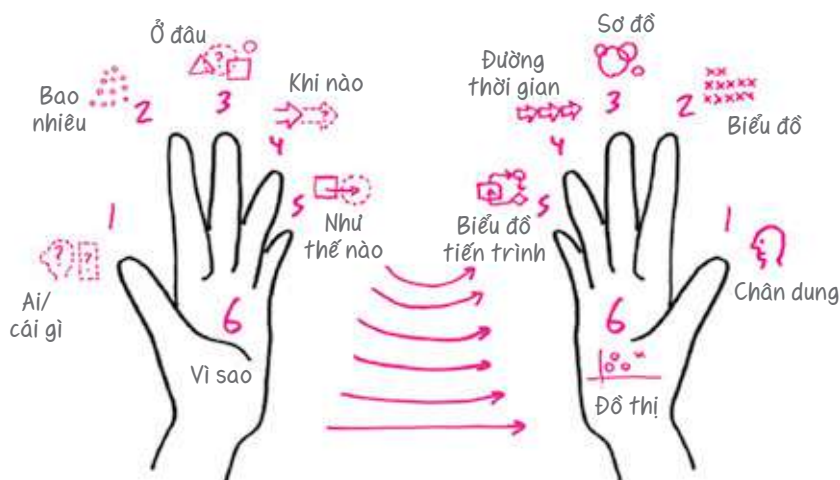
Điều chúng ta TRÌNH BÀY



Trên hình vẽ từ trái sang phải này, sáu cách *thấy* đang lướt qua đôi mắt của ta, được trí óc của ta xử lý, rồi quay ngược lại và xuất hiện ở phía bên kia dưới dạng những bức hình *trình bày* tương ứng: *Ai/cái gì* trở thành bức chân dung, *bao nhiêu* trở thành biểu đồ, *ở đâu* trở thành sơ đồ, và *vĩ sao* trở thành đồ thị đa biến.

Vì tất cả những điều còn lại trong cuốn sách đều phụ thuộc vào khái niệm này, hãy đảm bảo là chúng ta hiểu nó thật cặn kẽ. Nhìn từ mắt của chính bạn – với cùng một ý tưởng nhưng ở góc độ từ trong nhìn ra ngoài – trông nó sẽ như sau:

Dưới đôi mắt của chúng ta,
<6><6> trông như thế này:



Điều chúng ta thấy

Điều chúng ta trình bày

Tất nhiên, không hẳn là đôi bàn tay sẽ biến những dữ kiện thị giác đầu vào thành những kết quả tương ứng, nhưng vì ta sẽ cần đôi tay để tạo ra các bức tranh sắp tới, nên giờ đã đến lúc vẽ chúng vào rồi. Đồng thời, sử dụng đôi tay để mô hình hóa quy tắc (nhất là vì chúng ta đã quá quen thuộc với việc sử dụng ngón tay và lòng bàn tay để thể hiện con số) sẽ giúp mừng tượng dễ hơn và khó quên hơn.

HÀM Ý DÀNH CHO TƯ DUY THỊ GIÁC

Mô hình <6><6> có rất nhiều hàm ý cho tư duy thị giác, tất cả chúng đều tốt:

- Chúng ta có thể tạo ra đến hàng nghìn biểu đồ khả dĩ, nhưng tất cả những biểu đồ đó đều chỉ xuất phát từ 6 “hình thức trình bày” (hoặc một sự kết hợp của 6 kiểu mẫu đó).
- Nhờ tìm hiểu khi nào nên áp dụng 6 kiểu mẫu này và làm thế nào để vẽ được chúng, chúng ta có thể tạo ra một phân trình bày bằng hình vẽ cho gần như tất cả những vấn đề ta thấy.

Điều ngược lại cũng đúng:

- Bất cứ vấn đề nào ta có thể thấy (và có thể chia nhỏ ra thành các yếu tố 6 W) đều có thể được *trình bày* đơn giản bằng cách thể hiện 6 yếu tố đó.
- Cách hiệu quả nhất để thể hiện một phạm trù thị giác cụ thể (*ai/cái gì, bao nhiêu,...*) là lật đi lật lại cách chúng ta thấy nó trong thế giới thực. Nếu ta thấy yếu tố ở *đâu* dựa trên quan hệ về không gian của các đối tượng với nhau, ta có thể trình bày điều đó bằng cách vẽ các đối tượng này ở vị trí không gian tương tự. Nếu chúng ta thấy yếu tố *khi nào* bằng cách để ý những thay đổi của đối tượng qua thời gian, ta có thể trình bày điều đó bằng cách vẽ đối tượng ở những trạng thái khác nhau tại những thời điểm khác nhau.

Điều này nghĩa là chúng ta có thể quên đi hàng trăm loại sơ đồ, biểu đồ, đồ thị khác nhau mà ta sử dụng trong công việc kinh doanh. Chẳng có gì xấu khi có nhiều hình ảnh đến thế – ngược lại, tất cả chúng đều rất hữu ích trong hoàn cảnh thích hợp (và chúng ta sẽ sớm thấy chúng được sử dụng thế nào) –

THẤY:

TRÌNH BÀY:



Ai/
Cái gì



Thể hiện
định tính



Chân
dung



Bao
nhiêu



Thể hiện
định lượng



Biểu
đồ



Ở đâu



Vị trí trong
không gian



Sơ
đồ



Khi nào



Vị trí trong
thời gian



Đường
thời
gian



Như
thế nào



nguyên nhân
+ hệ quả



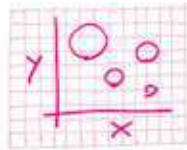
Sơ đồ
tiến
trình



Vì sao



suy diễn
+ dự đoán



Đồ thị
đa biến

Sáu cách *thấy* và sáu cách *trình bày*

nhưng khi chúng ta tiến tới việc hiểu được quá trình *trình bày*, điều ta cần bận tâm tới là sáu chứ không phải cả nghìn kiểu mẫu cơ bản.

Vậy nên lần tới khi đối diện với một vấn đề, ta không cần phải tự hỏi “Ôi trời, mình có thể sử dụng được loại hình ảnh nào để giải quyết vấn đề đây?”. Chúng ta chỉ đơn giản hỏi: “Trong sáu kiểu mẫu cơ bản, kiểu nào vạch ra được vấn đề mà mình thấy?”.

Điều gì làm nên một hình thức trình bày?

Để những hình thức này thực sự hữu ích – cả với vai trò là xuất phát điểm cho quá trình tư duy thị giác áp dụng cho các ý tưởng, và là công cụ để vẽ những bức tranh thực sự – khi là một nhóm, chúng phải toàn diện (để ta có thể chỉ cần đến sáu hình thức này cho hầu hết mọi hình vẽ), còn khi đứng riêng lẻ thì chúng phải có đủ đặc trưng để ta biết khi nào cần dùng đến cái nào. Có bốn tiêu chuẩn ta sẽ sử dụng để định nghĩa mỗi phương pháp và phân biệt chúng với nhau.

- 1. Nội dung mà cơ cấu đó thể hiện.** Ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào hay vì sao, xác định qua quá trình tham khảo chéo những điều ta thấy nhờ mô hình <6><6>.
- 2. Hệ trục cơ bản của cơ cấu đó.** Cấu trúc cơ bản của hình vẽ, theo không gian, thời gian, khái niệm hay nguyên nhân-hệ quả. Điều này cũng xuất phát từ mô hình <6><6>.

3. Mối quan hệ giữa các đối tượng xuất hiện khi sử dụng

cơ cấu đó. Các đối tượng thể hiện qua các đặc điểm riêng, qua số lượng, qua vị trí trong không gian, qua vị trí trong thời gian, qua ảnh hưởng tác động lên nhau, qua sự tương tác với hai hay nhiều yếu tố kể trên.

4. Xuất phát điểm của các cơ cấu.

Trên cùng, chính giữa, phần mở đầu, phần kết thúc...

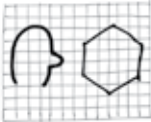
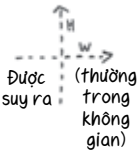
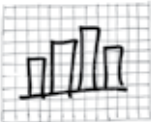
Khi đi sâu vào từng cơ cấu trong các trang tiếp theo, chúng ta sẽ liên tục trở lại với bốn tiêu chuẩn này để luôn nhận thức rõ ràng về chúng và để giúp ta vẽ ra các ví dụ cho từng cơ cấu.

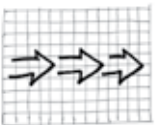
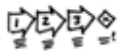
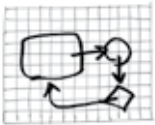
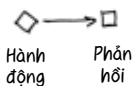
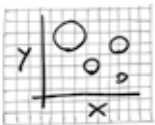
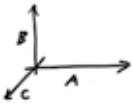
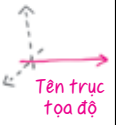
SỬ DỤNG MỘT CƠ CẤU TRÌNH BÀY NHƯ THẾ NÀO?

Các cơ cấu trình bày giúp chúng ta theo ba cách rất sâu sắc. Đầu tiên, chúng chứng minh rằng không phải vô ý hay tình cờ mà ta tạo ra được những bức hình giải quyết vấn đề đầy ý nghĩa. Ngược lại, các cơ cấu chỉ ra rằng luôn có một lý do hợp logic cho việc lựa chọn hình vẽ này thay vì hình vẽ khác, và quá trình đó hoàn toàn có thể học và lặp lại được. Thứ hai, hành động lựa chọn đơn thuần một trong các hình thức buộc chúng ta phải suy nghĩ thật kỹ xem trong những điều mình thấy, điều gì là quan trọng nhất để trình bày. Nếu con người là quan trọng nhất – yếu tố *ai* – ta sẽ sử dụng chân dung. Nếu thời gian là quan trọng nhất – yếu tố *khi* nào – ta sẽ sử dụng một đường thời gian,... Cuối cùng, bằng cách mang lại cho chúng ta một phương thức phối hợp rõ ràng và một điểm xuất

phát cụ thể, mỗi hình thức sẽ trao cho chúng ta một cách để bắt đầu những bức tranh của mình mà không phải bối rối hay lo lắng.



CÁC PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY THỊ GIÁC: BẢNG TÓM TẮT ĐẶC ĐIỂM VÀ SỰ KHÁC BIỆT					
Kiểu cơ cấu	Nội dung thể hiện	Hệ tọa độ	Quan hệ của các đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
1. Chân dung 	Ai/ Cái gì		Thể hiện qua đặc điểm vật lý của đối tượng		Khách hàng điển hình 
2. Biểu đồ 	Bao nhiêu		Số lượng tương đối của các đối tượng		Doanh số của sản phẩm 

3. Sơ đồ 	Ở đâu		Vị trí trong không gian của đối tượng		Sơ đồ tổ chức 
4. Đường thời gian 	Khi nào		Vị trí theo thời gian của đối tượng		Quy trình phát hành 
5. Sơ đồ tiến trình 	Như thế nào		Tác động lẫn nhau của các đối tượng		Sơ đồ tiến trình kinh doanh 
6. Đồ thị đa biến 	Vì sao		Sự tương tác của các đối tượng, có hai hay nhiều yếu tố kể trên		Thu nhập, thị phần và số sản phẩm 

Sắp xếp tất cả lại: Bí kíp tư duy thị giác

Giờ thì chúng ta đã có hai hướng để nghĩ về cách trình bày vấn đề của mình: 6 hình thức xuất phát từ mô hình <6><6> và 5 câu hỏi SQVID hướng vào trí tưởng tượng. Hai mô hình này có bề ngoài khác nhau, hoạt động khác nhau, và thậm chí buộc đầu óc chúng ta suy nghĩ theo các cách khác nhau: thiên về phân tích nhiều hơn nếu theo hướng lựa chọn một kiểu mẫu trình bày, và thiên về cảm tính nhiều hơn nếu giới thiệu một ý tưởng qua mô hình SQVID. Những khác biệt này rất quan trọng vì nhờ có chúng mà hai phương pháp này bổ sung được cho nhau. Chính khi chúng ta kết hợp cả hai phương pháp là lúc các giải pháp thực sự bắt đầu xuất hiện trên giấy.

Hãy hình dung rằng chúng ta đang chạy một dự án lớn, và phải giải thích cho các lãnh đạo nhóm về quãng thời gian phải hoàn thành một loạt các công việc cơ bản nhằm đảm bảo đúng tiến độ thực hiện. Tính toán thời gian là yếu tố chủ chốt ở đây (yếu tố *khi nào*), vậy nên mô hình <6><6> cho chúng ta biết rằng hình thức nên sử dụng để thể hiện thông tin này là một đường thời gian. Đó là một xuất phát điểm tốt. Nhưng chỉ biết được rằng mình cần tạo ra một đường thời gian chưa cho chúng ta biết nó sẽ phải chi tiết đến mức nào. Liệu nó nên trình bày các bước theo các thời đoạn hợp lý hay theo thời hạn chi tiết đến từng phút? Liệu có nên so sánh lịch dự án thông thường với yêu cầu gấp gáp của lần này không?...

Nói cách khác, ta vẫn phải quyết định nên tạo ra kiểu đường thời gian nào với hoàn cảnh và khán giả cụ thể của mình: một

đường thời gian đơn giản hay tỉ mỉ, định tính hay định lượng, tập trung vào viễn cảnh về mục tiêu hướng tới hay giải quyết vấn đề làm thế nào để tới được đó, trình bày riêng về dự án này hay so sánh nó với các dự án cùng thời khác, thể hiện triển vọng của các yếu tố hay đơn giản miêu tả chúng ở thời điểm hiện tại. Đó là khi SQVID nhập cuộc. Bởi vì SQVID buộc chúng ta phải trả lời từng câu hỏi kể trên, nó sẽ giúp chúng ta tập trung suy nghĩ và đưa ra những lựa chọn quan trọng về các hình vẽ trước khi đặt bút vẽ.

Khi xếp mô hình <6><6> và SQVID trên cùng một mạng lưới, ta sẽ có một danh sách tổng thể minh họa và liệt kê ra mọi hình vẽ giải quyết vấn đề chính mà ta sử dụng trong suốt phần còn lại của cuốn sách. Danh mục này được gọi là Bí kíp Tư duy Thị giác, và rất dễ sử dụng. Tại ô giao nhau của một hình thức trình bày và một điểm trong SQVID, ta có hai biểu tượng cho mỗi lựa chọn SQVID (đơn giản so với tỉ mỉ, định tính so với định lượng,...). Những biểu tượng này thể hiện xuất phát điểm lý tưởng cho mọi hình vẽ, xem xét yếu tố nào là quan trọng nhất để nhấn mạnh, tùy thuộc vào người nghe, các ưu tiên trong giao tiếp, dữ liệu và quan điểm cá nhân.

Để sử dụng bí kíp, trước hết ta phải lựa chọn hình thức phù hợp trên cột dọc (chân dung cho *ai*, sơ đồ cho ở đâu...), sau đó lần theo hàng ngang, sử dụng các điểm của SQVID để lựa chọn hình thức phù hợp nhất. Trong một số trường hợp, không có biểu tượng nào xuất hiện vì không có hình thức nào phù hợp cả (ví dụ chẳng có lý do gì để thể hiện yếu tố *bao nhiêu* theo kiểu định tính).

		S.	Q.	V.	I.	D.
		<u>đơn giản</u>	<u>định tính</u>	<u>viễn cảnh</u>	<u>riêng biệt</u>	<u>thay đổi</u>
		<u>tỉ mỉ</u>	<u>định lượng</u>	<u>thực thi</u>	<u>so sánh</u>	<u>nguyên trạng</u>
1	Hình nào?					
2	lai/cái gì? (chân dung)					
3	bao nhiêu? (biểu đồ)					
4	ở đâu? (sơ đồ)					
5	khi nào? (đường thời gian)					
6	như thế nào? (lưu đồ)					
7	vì sao? (đồ thị)					

Bí kíp cho Tư duy Thị giác:
một danh sách chủ chốt các bức vẽ giúp giải quyết vấn đề.

Giờ chúng ta hãy cùng sử dụng bí kíp này để xử lý ví dụ về quản lý dự án ban này.

Bước 1. Việc chỉ ra khi nào mọi thứ cần được hoàn thành để kịp thời hạn sẽ liên quan đến vấn đề *khi nào*, vì vậy, ta tìm đến hàng *khi nào*. Rất rõ ràng, chúng ta sẽ tạo ra một đường thời gian.

Bước 2. Với những thông tin chi tiết và chính xác mà ta cần để thuyết phục các lãnh đạo nhóm của mình, khi tìm theo các cột SQVID, ta thấy rằng đường thời gian của mình sẽ cần tỉ mỉ, thể hiện định lượng và thiên về hướng thực thi –

	S.	Q.	V.	I.	Δ.
	đơn giản tỉ mỉ	định tính định lượng	viễn cảnh thực thi	riêng biệt so sánh	thay đổi nguyên trạng
ai/cái gì? (chân dung)					
bao nhiêu? (biểu đồ)					
ở đâu? (sơ đồ)					
khi nào? (đường thời gian)					
như thế nào? (lưu đồ)					
vi sao? (đồ thị)					

một dạng “siêu đường thời gian” thể hiện tác động chi tiết của rất nhiều thời hạn và rất nhiều thành phần dự án. Ta sẽ bắt đầu từ đó.

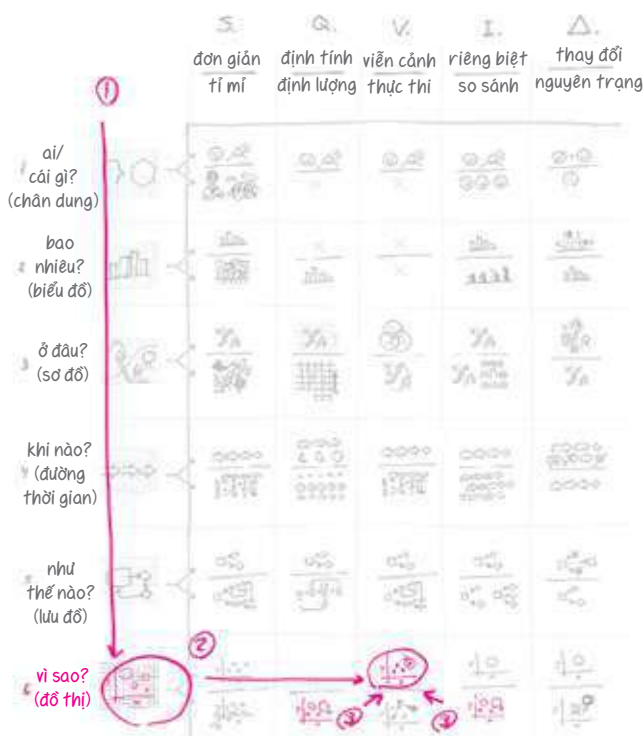
Để kiểm nghiệm bí kíp một lần nữa, giờ bạn hãy hình dung rằng chúng ta là Daphne, nhà quản lý thương hiệu cho công ty xuất bản ở Chương 2. Ta định tới gặp CEO để thuyết phục vị này ủng hộ cho kế hoạch mới nhằm xây dựng thương hiệu mà ta đang muốn bắt đầu. Việc thuyết phục CEO hầu như lúc nào cũng đồng nghĩa với câu hỏi *vì sao* – Vì sao điều này lại quan trọng với sự phát triển của chúng ta? Vì sao lại phải thực hiện bây giờ? Vì sao nhà đầu tư sẽ thích nó? Đây là một vấn đề khác hẳn vấn đề trước đó, và nó đòi loại hình vẽ hoàn toàn khác.

Bước 1. Lần theo trục dọc tới hàng *vì sao*: Chúng ta sẽ tạo ra một đồ thị đa biến. Chà. Không hình vẽ nào khó tạo và khó trình bày như hình này. Nhưng có ai bảo rằng đạt được sự ủng hộ của CEO là đơn giản đâu. Việc này sẽ đòi hỏi đòi chút luyện tập.

Bước 2. Chúng ta có thể tăng tính thuyết phục nếu trình bày rõ ràng dự án của mình trực tiếp phù hợp với viễn cảnh mà CEO muốn. Vậy hãy sử dụng đồ thị thể hiện viễn cảnh.

Bước 3. Sẽ còn thuyết phục hơn nữa nếu bức vẽ thể hiện cách dự án đó giúp công ty chiếm thế thượng phong trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh – điều mà CEO đã bàn tới trong nhiều năm qua. Để trình bày một bức tranh như thế, bí kíp chỉ cho ta thấy rằng nên bắt đầu với một

đồ thị đa biến thể hiện viễn cảnh, có tính so sánh – học búa, nhưng đáng để cố gắng nếu nó thực sự thể hiện được toàn bộ câu chuyện.



Trong cả hai trường hợp kể trên, ta đều có được cơ cấu khởi đầu và lựa chọn được dạng thức sử dụng. Ở trường hợp thứ nhất, ta khởi đầu với một siêu đường thời gian; với Daphne là một đồ thị đa biến thể hiện viễn cảnh và có tính so sánh. Bí kíp đã hoàn thành nhiệm vụ, giờ thì mọi điều phụ thuộc vào việc chúng ta bắt tay vào vẽ.

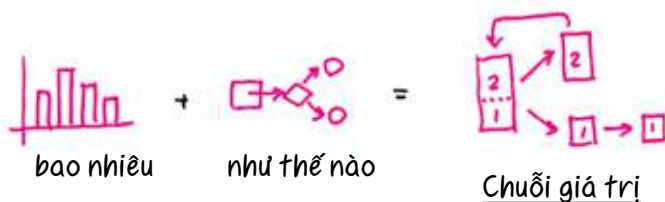
LƯU Ý VỀ CÁC CƠ CẤU KẾT HỢP

Điểm hay của mô hình <6><6> là ở chỗ nó khiến ta dễ dàng chọn lựa xuất phát điểm chính xác để trình bày gần như mọi điều ta muốn.

Thật ra, *như thế nào* và *vì sao* không phải là cách kết hợp duy nhất mà ta thấy. Điều kỳ diệu của hệ thống thị giác là nó liên tục kết hợp *tất cả* những cách thấy của chúng ta để giúp ta hiểu được môi trường quanh mình. Chúng ta thấy yếu tố *khi nào* trong sự kết hợp với *ở đâu*, ta thấy yếu tố *bao nhiêu* trong sự kết hợp với *cái gì*,... Có hai kiểu kết hợp sẽ rất thường xuyên được sử dụng để *trình bày*, và ta sẽ xác định chúng một cách chi tiết khi xem xét mỗi hình thức cụ thể trong các trang sau.

Cách thứ nhất là biểu đồ thể hiện chuỗi thời gian, sự kết hợp được tạo thành khi yếu tố *bao nhiêu* được đặt lên một đường thời gian *khi nào*. Chúng ta sẽ thảo luận về sự phối hợp này trong hình thức *khi nào* ở Chương 12. Thứ hai là chuỗi giá trị, kết quả của việc kết hợp một đường thời gian *khi nào* với một lưu đồ *như thế nào*. Nội dung này sẽ gắn với hình thức *như thế nào* trong Chương 13.

2 phương pháp kết hợp phổ biến



Chúng ta sẽ xem xét hai phương pháp phối hợp xuất hiện khá thường xuyên khi giải quyết vấn đề bằng hình ảnh trong các trang tiếp theo.

PHẦN III

PHÁT TRIỂN Ý TƯỞNG

MBA về tư duy thị giác:
Áp dụng tư duy thị giác
vào thực tế



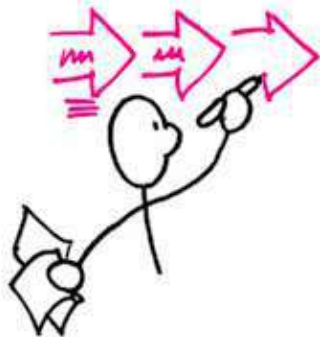
CHƯƠNG 8

TRÌNH BÀY VÀ MBA VỀ TƯ DUY THỊ GIÁC

Các quý ông quý bà, xin hãy cầm bút lên



au khi xác định được vấn đề của mình, lựa chọn được hình thức trình bày phù hợp và tập trung hơn nữa vào các ý tưởng nhờ sử dụng SQVID, bước tiếp theo là đặt bút lên giấy (hay khăn giấy hoặc bảng trắng) và bắt đầu vẽ. Có hai cách nhìn nhận đối với những gì chúng ta sắp làm. Người Bút Đen sẽ nhìn nhận như sau: đó là việc dễ nhất trên đời. Còn người Bút Đỏ lại nghĩ: không thể nào làm được, và ta chắc chắn không thể tạo ra được cái gì đáng để trưng ra cho người khác. Cả hai cách này đều sai. Với người có năng khiếu



mỹ thuật, việc vẽ hình sẽ khó hơn những gì họ tưởng (vì họ sẽ phải ép bộ não xử lý những quá trình phân tích vốn không mấy quen thuộc). Với người tự nhận “Tôi không giỏi về hình ảnh”, điều này lại dễ hơn họ tưởng (vì họ sẽ có được lợi thế không ngờ với khả năng phân tích vẫn thường xuyên dùng tới). Điều quan trọng cần nhớ ở điểm này là chúng ta vốn đã biết mình phải làm gì. Ta đã *nhìn* tinh, *thấy* rõ, *hình dung* rành mạch, thậm chí còn chọn được một cơ cấu để khởi đầu.

Bởi vì mỗi cơ cấu trình bày đều đòi hỏi một cách vẽ khác nhau, chúng ta sẽ xem xét một hoặc hai ví dụ của mỗi cơ cấu. Như vậy cũng đủ phong phú để bao quát tất cả mọi điều ta bàn tới trong cuốn sách, nhưng còn xa mới đủ để bao quát tất cả mọi vấn đề ta có thể gặp trong đời. Tuy nhiên đó chính là vẻ đẹp thực sự của tư duy thị giác. Không cần quá nhiều hình vẽ mới thấy được rằng chỉ một vài phương pháp và quy tắc cũng có thể giúp ta dễ dàng vẽ ra bất cứ vấn đề nào.

MBA về tư duy thị giác: Đưa tất cả vào ứng dụng thực tế

Ở trường kinh tế, các sinh viên MBA và những nhà điều hành đều dựa vào các bài thực hành tình huống để áp dụng các lý thuyết về tài chính, vận hành, marketing và quản lý mà họ học được trên lớp vào thực tế. Dù dựa trên các công ty với các thách thức kinh doanh có thực đã được ghi nhận, hay các tình huống giả định để dựng lên các công ty hư cấu, các bài tập thực hành

tình huống vẫn luôn là xương sống cho các chương trình MBA vì chúng “hiện thực hóa” những ý tưởng trừu tượng. Trong phần III, chúng ta sẽ áp dụng phương pháp tương tự.

Dựa trên bối cảnh một công ty phần mềm tưởng tượng đang gặp khủng hoảng, chúng ta sẽ đưa tất cả mọi điều vừa bàn luận vào ứng dụng: quá trình tư duy thị giác, mô hình SQVID, mô hình <6><6>, và bí kíp. Để thực sự thể hiện được tư duy thị giác hiệu quả đến mức nào đối với một vấn đề kinh doanh phức tạp, chúng ta sẽ sử dụng các công cụ này để tạo ra những hình vẽ bao quát mọi điều mình sẽ gặp trong trường kinh tế. Bắt đầu với việc nghiên cứu khách hàng, chúng ta sẽ chuyển qua marketing và phát triển sản phẩm, phân tích tài chính, lên kế hoạch dự án và cuối cùng là đưa ra quyết định chiến lược. Tóm lại, sẽ có rất nhiều điều cần phải để mắt tới.

Như với mọi bài tập tình huống “khó nhằn”, có hai cách để tiếp cận với điều này: lướt qua tổng thể hoặc đào sâu chi tiết. Để giúp những độc giả muốn lướt nhanh, bài tập tình huống này được chia thành sáu chương, mỗi chương trình bày một trong sáu hình thức trình bày thị giác. Nếu chủ yếu quan tâm đến bản thân các cơ cấu trình bày đó, bạn chỉ cần đọc hai hoặc ba trang tóm tắt của mỗi chương và vẫn nắm được tương đối tốt toàn bộ diễn biến. Nếu bạn quan tâm tới việc theo sát toàn bộ dòng suy luận một cách chi tiết, hãy theo sát từ đầu. Trong quá trình tìm hiểu, bạn sẽ nhận thấy rằng mỗi bức tranh được tạo ra từng bước theo một chuỗi các khung hình – gần giống như loại phim hoạt hình ảnh tĩnh (stop-action) – để giúp bạn

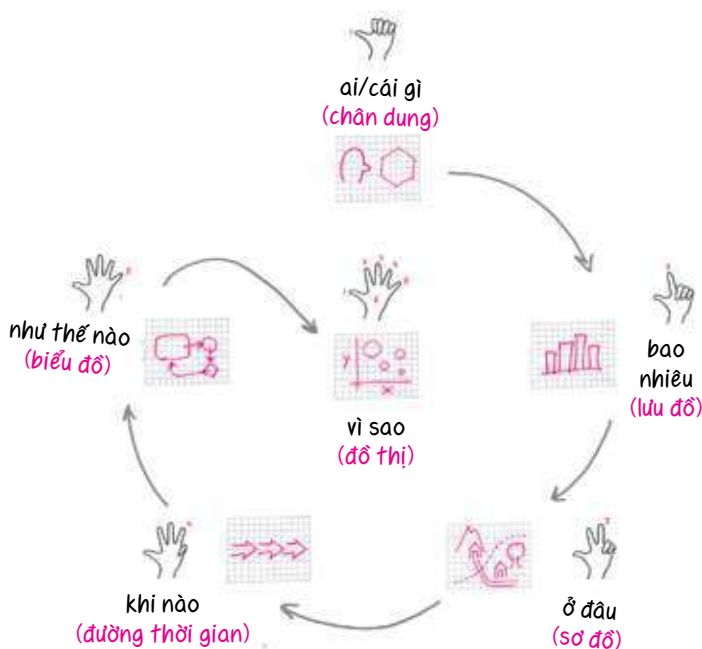
thấy được chính xác mỗi hình vẽ được hình thành ra sao. Dù là cách nào – lướt nhanh hay đào sâu – đây cũng chính là nơi mà phương pháp giải quyết các vấn đề kinh doanh bằng hình ảnh trở thành hiện thực.

Kịch bản bài tập tình huống

Hãy hình dung rằng chúng ta làm việc cho một công ty phần mềm kế toán tên là Tập đoàn Super Accounting Exchange (SAX). SAX đã thiết kế và bán phần mềm kế toán chuyên dụng dành cho các tổ chức lớn từ năm 1996, và dù SAX không phải một công ty lớn, sản phẩm chính của chúng ta đã là chuẩn mực của ngành trong gần một thập kỉ. Trong thị trường ngách này, hiện thời chúng ta có năm công ty cạnh tranh lẫn nhau, tất cả đều có phương thức kinh doanh riêng cũng như những điểm yếu và điểm mạnh riêng. Năm đối thủ đó gồm:

- Tập đoàn SAX (*Chính là chúng ta*)
- Tập đoàn SMSoft
- Tập đoàn Peridocs
- Công ty TNHH Univerce
- MoneyFree

Và đây là vấn đề: Hai năm qua, doanh thu của chúng ta không hề thay đổi trong khi doanh thu của các công ty khác vẫn liên tục tăng. Sản phẩm mới nhất chúng ta cho ra mắt cách



Bắt đầu với một vấn đề ai cơ bản ở tập đoàn SAX, chúng ta sẽ xem xét tất cả sáu phương pháp, tạo ra một vài hình vẽ giúp đưa chúng ta từ việc xác định vấn đề đến chỗ tìm ra giải pháp.

đây một năm giới thiệu rất nhiều tính năng mới, trở thành sản phẩm nhiều tính năng nhất trên thị trường, nhưng các khách hàng lại đón nhận khá thờ ơ. Các đại diện kinh doanh của chúng ta phàn nàn rằng họ ngày càng khó bán phần mềm đắt đỏ của chúng ta với sự gia tăng của “phần mềm mã nguồn mở miễn phí” trong suốt năm qua. Những phần mềm miễn phí như thế – thường được viết bởi các nhà phát triển không có tổ chức chặt chẽ, không bị bó buộc bằng các chi phí hoạt động và yêu cầu của cổ đông từ những công ty lớn như chúng ta – đang

dẫn mở rộng đường vào ngành công nghệ ở khắp nơi. Cho tới nay, chưa có phần mềm mã nguồn mở miễn phí nào sánh được với bộ tính năng của chúng ta, nhưng điều đó sẽ không duy trì được mãi. Dù không biết chính xác mình sẽ phải làm gì trước khi đánh mất đáng kể thị phần, nhưng chúng ta biết mình sẽ phải hành động. Hãy cùng mở sách tới chương 9 và bắt đầu, từ các khách hàng của chúng ta.

**LƯU Ý
VỀ NHỮNG HÌNH VẼ
TA SẼ TẠO RA**



Trước khi bắt đầu, ta rất nên xem lại một nhận định về các hình ảnh trong cuốn sách này. Tất cả những gì ta sắp tạo ra đây phải được vẽ bằng tay: trên một chiếc bảng trắng, trên một tờ ghi chú, trên mặt sau khăn giấy, trên bất cứ bề mặt nào vẽ được ở trước mắt bạn. Trong phần Lời giới thiệu, tôi đã nói rằng biểu đồ chiến lược của Daphne là bức tranh đầu tiên và cũng là bức tranh cuối cùng trong cuốn sách này được vẽ bằng máy vi tính, và điều đó vẫn đúng. Dù máy tính là công cụ cực kỳ tuyệt vời với vô số các ứng dụng, tôi không thể nghĩ ra bất cứ điều gì mà chúng giúp bổ sung được cho tư duy thị giác ở trình độ này – trong khi tôi có thể nghĩ ra không ít những điều bị chúng tước mất. Thật ra, bởi vì việc sử dụng máy tính dường như che mờ một số năng lực nhận thức cơ bản của chúng ta – đặc biệt là những ý tưởng bất ngờ xuất hiện khi ta đặt bút lên giấy, nên việc phụ thuộc vào máy tính ở giai đoạn này dễ dẫn đến suy yếu các khả năng tư duy thị giác của chúng ta hơn là tăng cường chúng.

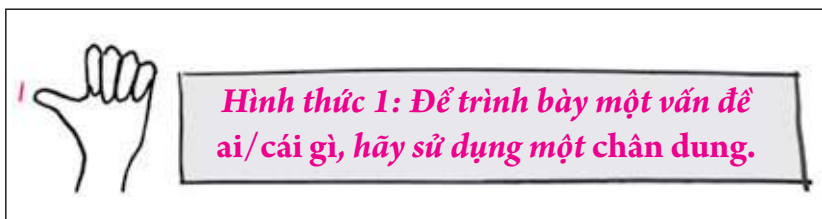
Về mặt tích cực, đúng là các máy tính khiến cho việc tạo ra và hoàn thành những hình vẽ cao cấp dễ dàng hơn rất nhiều so với vẽ bằng tay, cực kỳ quan trọng để tạo ra các hình ảnh định lượng chính xác, và là công cụ trình bày và truyền thông không gì thay thế được. Tất cả những điều này đều không hề kém quan trọng. Đó là lý do tôi đưa vào phụ lục C: Để chỉ ra phần mềm nào mà tôi thấy hữu ích nhất để phát triển hơn nữa mỗi hình thức trình bày, và giới thiệu vài mẹo sử dụng phần mềm hữu ích nếu bạn quyết định đi theo con đường hoàn toàn số hóa (và tôi nhấn mạnh là không dùng đến các ngón tay).

Nhưng bây giờ, ta hãy trung thành với bút và khăn giấy. Đó là một cách thực hành tốt cho lần tới khi ta gặp một người thú vị nào đó ở quầy bar trong sân bay.

CHƯƠNG 9

AI LÀ KHÁCH HÀNG CỦA CHÚNG TA?

NHỮNG HÌNH VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ AI/CÁI GÌ



Cuộc khủng hoảng khách hàng



húng ta đều đồng ý rằng mình không còn hiểu khách hàng được như mức cần thiết nữa, và để xác định xem nên tiến tới và nói chuyện với những khách hàng nào, ta cần tạo ra một bức chân dung của họ. Hãy chọn lấy một công ty khách hàng và sử dụng những thông tin ta biết về nó để tạo ra một mẫu hồ sơ khách hàng cơ sở. Ta biết rằng cơ

sở của chúng ta sẽ chứa rất nhiều thông tin, rằng chúng ta sẽ muốn xem xét nó từ nhiều khía cạnh và rằng chúng ta sẽ chia sẻ nó trong và ngoài công ty của mình. Vì vậy, đúng là phải tạo ra một hình vẽ.

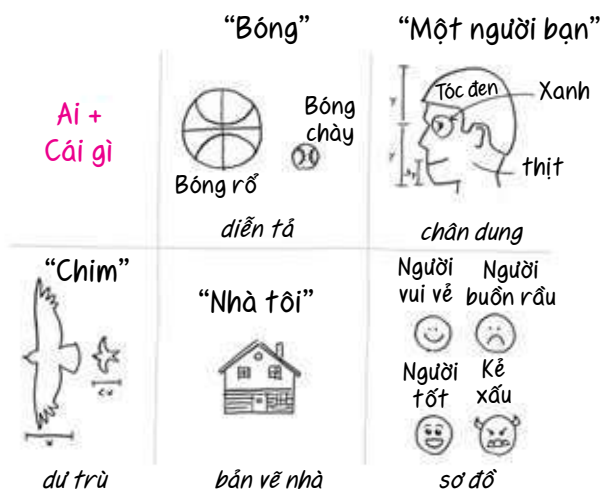
Ta đã biết làm thế nào để chọn được hình thức phù hợp: Tra cứu trong Bí kíp Tư duy thị giác. Trong trường hợp này, vấn đề của chúng ta là về con người (khách hàng của chúng ta là ai), vì thế, bí kíp nhắc chúng ta bắt đầu bằng một bức chân dung, hay *cách biểu thị định tính*.

ÔN LẠI: MỘT BỨC CHÂN DUNG THỂ HIỆN AI VÀ CÁI GÌ Ai Cái gì? Kiểu định tính Chân dung Mặt trước Mặt bên					
Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ trục tọa độ	Quan hệ của đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
1. Chân dung	Ai/cái gì	Được suy ra (thường trong không gian)	Xác định dựa trên các đặc điểm vật lý của đối tượng	Tên đối tượng	Khách hàng điển hình

Hãy nhớ lại rằng cách *thấy* đầu tiên là *ai* và *cái gì*, nghĩa là chúng ta thấy các đối tượng mà mình nhận ra nhờ vào các đặc điểm khác biệt về thị giác: thành phần, hình dạng, tỷ lệ, kích thước, màu sắc, tư thế,... Để diễn giải cho người khác cái mà ta thấy, ta sẽ tạo ra một bức chân dung (hay biểu thị *định tính*) thể hiện những điểm rõ ràng nhất của những tính chất đó, đặc biệt nhấn vào những tính chất khiến đối tượng của chúng ta trông khác biệt so với những thứ khác. Mặc dù các hình ảnh chân dung không thể hiện có *bao nhiêu* đối tượng ở đó, chúng *nằm ở đâu* hay chúng tương tác *khi nào* và *như thế nào* – tất cả những điều này được xác định bằng những hình thức cụ thể khác – chúng lại mang đến điểm xuất phát bằng cách giúp chúng ta xác định và theo sát vấn đề *ai là ai* và *cái gì là cái gì*.

Chân dung: Những nguyên tắc quan trọng bậc nhất

1. **Tư duy đơn giản.** Mục tiêu không phải là trở thành danh họa Rembrandt. Thật ra, một bức tranh quá tỉ mỉ hay dễ thương chắc chắn sẽ thu hút quá nhiều sự chú ý và làm cho người xem sao nhãng khỏi bản chất của ý tưởng được truyền tải. Càng đơn giản càng tốt. Tư duy bằng hình ảnh nhằm tới việc gửi gắm một ý tưởng 🎨 hơn là vẽ trọn một bức tranh 🎨 .



Có rất nhiều loại chân dung, nhưng tất cả đều biểu thị các đặc điểm có thể nhận biết để phân biệt với những đối tượng khác.

2. Làm sáng tỏ các danh sách. Mục đích của việc tạo ra các bức chân dung trong kinh doanh là nhằm khởi động những ý tưởng định tính bất ngờ xuất hiện khi bàn tay và trí tưởng tượng phối hợp với nhau. Biểu thị một ai đó hay điều gì đó một cách trực quan (bất kể giống hoặc chi tiết tới đâu) đều gợi lên những nhận thức mà một danh sách đơn thuần sẽ không thực hiện được.

3. Miêu tả theo trực giác. Khi bị giới hạn về thời gian (và trong kinh doanh, thời gian luôn bị giới hạn), các hình vẽ luôn giúp so sánh tốt hơn miêu tả bằng lời. Các bức chân dung mang tính so sánh có thể đơn giản chỉ là một loạt hình các gương mặt. Chỉ cần thêm một chút trực quan như thế thôi cũng có thể khiến cho các đối tượng trở nên sống động và đáng nhớ.

Các sản phẩm của chúng ta:



Ngay cả bức chân dung đơn giản nhất cũng đánh thức được trí óc.

Các khách hàng của chúng ta:



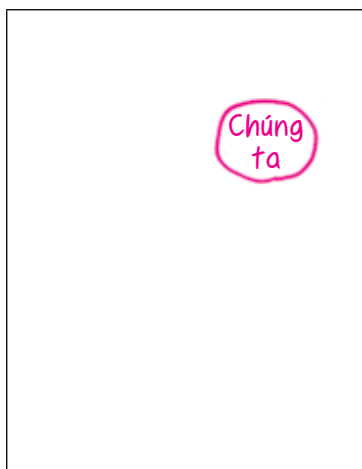
Ngay cả bức chân dung sơ sài nhất cũng khiến việc so sánh trở nên sống động.

Với những ý tưởng này trong đầu, hãy quay trở lại với chân dung khách hàng của chúng ta. Sau khi lựa chọn hình thức trình bày, chúng ta sẽ duyệt qua mô hình SQVID và trả lời năm câu hỏi của nó.



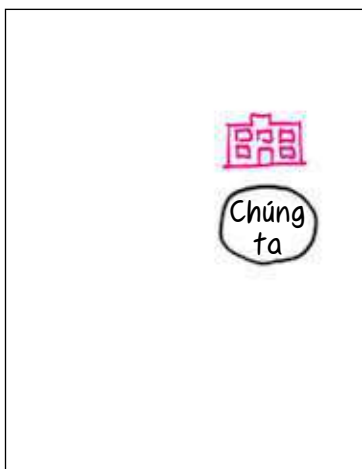
Đơn giản hay tỉ mỉ? Vì đây là lần đầu tiên chúng ta thử phác họa hình ảnh khách hàng của mình, những thứ đơn giản sẽ tốt hơn nhiều cho chúng ta. *Định tính hay định lượng?* Vào thời điểm này, đây chỉ là một bức chân dung, không biểu diễn con số, vậy nên hiển nhiên nó sẽ là định tính. *Viễn cảnh hay thực thi?* Về cơ bản, chúng ta sẽ chưa nói gì tới đích đến hay làm sao để tới đó, vậy nên câu hỏi này không quan trọng với bức hình này; hãy bỏ qua nó. *Riêng biệt hay so sánh?* Vì chúng ta sẽ xem xét tất cả các loại khách hàng, bức hình này sẽ có tính so sánh. *Thay đổi hay nguyên trạng?* Vì chúng ta muốn có được một bộ chuẩn so sánh nên hiện thời, bức tranh của chúng ta sẽ là nguyên trạng; dù vậy, tùy thuộc vào điều mà ta sẽ tìm ra, rất có thể ta sẽ muốn thể hiện sự *thay đổi* ở một vài điểm nào đó. Tóm lại, đây là một cơ cấu khá đơn giản để bắt đầu – *một bức chân dung đơn giản, định tính về một số loại khách hàng*, kiểu như thế này: 😞 😐 😊 . Giờ thì chúng ta sẽ thực sự vẽ.

Bắt đầu từ đâu đây? Trước khi vắt óc suy nghĩ, bạn nên biết rằng mặc dù vẽ nét đầu tiên trên mẫu khăn giấy là khó nhất, nó lại là một trong những thứ ít quan trọng nhất. Ta sẽ bổ sung cho nó, thay thế nó, thậm chí có thể xóa bỏ nó hoàn toàn. Việc ta *vẽ được cái gì đó* lên giấy quan trọng hơn là lo lắng quá nhiều về việc sẽ *vẽ cái gì*. Một cách tốt để bắt đầu *bất cứ* hình vẽ nào là vẽ ra một hình tròn và đặt tên cho nó. Bởi vì ta đã đồng ý rằng mình không hiểu rõ về khách hàng, hãy bắt đầu với điều mà ta thực sự hiểu – chính chúng ta.



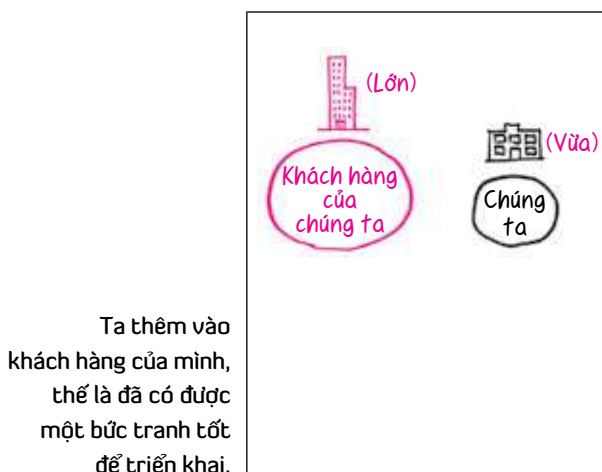
Hãy bắt đầu với
một hình tròn
đơn giản và
đặt tên cho nó.

Vì mục đích của một bức chân dung là giúp chúng ta phân biệt điều này với điều khác, hãy thêm một hình ảnh nào đó khiến “chúng ta” trông *thật hơn* – tòa nhà của chúng ta chẳng hạn.



Hãy nhớ rằng đây là
một bức chân dung,
nên hãy thêm tòa
nhà của chúng ta
vào để khiến chúng
ta dễ được nhận
diện hơn.

Nhìn thấy bản thân được khắc họa theo cách này có gợi lên bất cứ ý tưởng nào về cách thể hiện khách hàng tiêu biểu của chúng ta không? Hãy thử thêm họ vào theo cùng cách đó xem sao.



Thậm chí bức tranh đơn giản này cũng cho chúng ta thấy đôi nét về mối quan hệ giữa chúng ta và khách hàng, đồng thời giúp trí tưởng tượng của chúng ta bắt đầu hình dung ra các cách để tạo ra một bức chân dung về khách hàng của mình.

Vậy nếu ta sẽ thể hiện phần con người, sao lại không bắt đầu với chính mình lần nữa? Cách đó sẽ không nói cho ta bất cứ điều gì về khách hàng, nhưng vẽ ra *chúng ta* (điều ta biết rất rõ) sẽ đưa chúng ta vào một trạng thái tư duy phù hợp để nghĩ về họ.



Ta vẽ thêm những người thuộc công ty mình: sếp, các đại diện khách hàng, các trưởng nhóm và các chuyên viên phát triển phần mềm.

Đó là chúng ta. Tất cả những hình mặt cười ta đã nói tới bắt đầu xuất hiện. Nhờ sự thoải mái khi tự vẽ mình, cuối cùng ta cũng sẵn sàng để phác họa khách hàng.



Chúng ta vẽ thêm những khách hàng mà người của chúng ta bán sản phẩm cho: các vị lãnh đạo, các nhóm kinh doanh và các nhân viên kỹ thuật.

Họ đây rồi: các khách hàng của chúng ta. Thật thú vị. Có nhiều loại hơn là ta nghĩ ban đầu. Chỉ cần tạo ra một bức chân dung như thế này đã bắt đầu khiến chúng ta nghĩ về khách hàng theo nhiều cách khác nhau. Cho tới giờ ta mới dành ra một vài phút cho bức tranh này, vậy mà ta đã có thể tạo ra được một bức chân dung cơ sở về ai là ai trong công việc kinh doanh của mình và đã khơi nguồn cho nhiều ý tưởng, chỉ đơn giản vì ta đã vẽ bức tranh đó. Chỉ còn một việc nữa cần làm trước khi chúng ta bắt đầu sao bức tranh thành nhiều bản: Gắn mác.

Theo bản năng, ngay trong khi vẽ, chúng ta đã đặt tên cho các hình vẽ rồi. Thực ra, ngay từ đầu, nhiệm vụ của chúng ta đã là đặt tên cho hình tròn đầu tiên của mình. Khi thêm vào nhiều người nữa, ta cũng liên tục gắn tên cho họ. Vì một lẽ hợp lý: Dù các trung tâm thị giác trong não chúng ta hài lòng vì được nhìn thấy các hình vẽ, các vùng xử lý thần kinh khác lại đòi hỏi phải có những cái tên và nếu chúng không được viết ra, chúng ta cũng sẽ tự nghĩ ra chúng. Chủ động gắn tên và rõ ràng về những điều ta đang thể hiện lúc nào cũng tốt.

Chúng ta cũng cần đặt cho bức tranh của mình một tựa đề. Dù hẳn là chúng ta phải hiểu tường tận những gì mình vừa vẽ, nhưng sẽ luôn luôn có ích nếu giả định rằng có người khác tiếp cận với bức tranh của chúng ta từ một góc nhìn khác, biết đâu lại hoàn toàn lệch với ý đồ thể hiện của chúng ta. Vì thế, như một quy tắc, hãy viết rõ tiêu đề ngay trên cùng, lúc nào cũng vậy.



Bằng cách thêm vào một tiêu đề, ta biết rằng mình sẽ thể hiện rõ ràng cho bất cứ ai xem bức vẽ.

Dù rất đơn giản, bức vẽ này tỏ ra rất hữu ích trong vai trò xương sống để từ đó chỉ ra những đặc điểm định tính khác về khách hàng của chúng ta. Ví dụ, ta đã biết từ những nghiên cứu thị trường trước đây rằng mỗi loại khách hàng đều muốn một điều gì đó khác biệt từ phần mềm kế toán. Các khách hàng lãnh đạo chịu trách nhiệm cao nhất đối với bất cứ điều gì, dù xấu hay tốt, xảy ra khi phần mềm của chúng ta được đưa vào sử dụng, vì thế họ muốn một sản phẩm dễ dàng thích ứng với nhân viên của họ và lại khó xâm nhập đối với những người khác. Trên hết, các vị lãnh đạo muốn có được *sự bảo mật*. Các nhóm kinh doanh muốn một sản phẩm giúp họ dễ dàng bán được các dịch vụ của công ty, do đó họ muốn một phần mềm

có danh tiếng tốt – họ muốn một thương hiệu *dễ bán*. Các nhân viên kế toán cần tính chính xác và ổn định – họ muốn sự *đáng tin cậy*. Và các kỹ thuật viên muốn một phần mềm dễ kết nối với các hệ thống khác và dễ cập nhật – họ thích sự *linh hoạt*. Đó là một danh sách chiếu theo các nhu cầu, đúng là những thứ có thể đưa vào hình vẽ một cách dễ dàng hơn.

Điều các khách hàng muốn có từ phần mềm:

-  **Lãnh đạo** → **An toàn:** dễ sử dụng nhưng khó xâm nhập
-  **Nhóm kinh doanh** → **Dễ bán:** dễ bán và dễ sử dụng
-  **Kế toán** → **Đáng tin cậy:** chính xác và ổn định
-  **Kỹ thuật viên** → **Linh hoạt:** dễ kết nối với các hệ thống khác và dễ cập nhật.

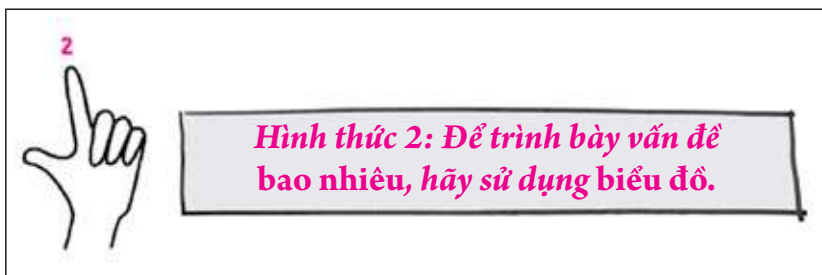
Hãy bổ sung nhu cầu của khách hàng.

Giờ chúng ta có hai bức chân dung về khách hàng, một bức thể hiện họ là ai và bức kia thể hiện điều họ muốn. Đây chỉ là hai trong số rất nhiều phiên bản mà chúng ta có thể tạo ra. Trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau và các tình huống khác nhau, những bức hình tương tự có thể được gọi là bản mô tả, bản dự trù, biểu đồ hay bản thiết kế, nhưng tất cả đều cùng thực hiện một điều căn bản: Chúng mang tới một hình ảnh về bề ngoài của một đối tượng nào đó, yếu tố *ai* và *cái gì* mà chúng ta thấy.

CHƯƠNG 10

BAO NHIÊU NGƯỜI SẼ MUA?

CÁC HÌNH VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BAO NHIÊU



Khủng hoảng khách hàng, lần này với con số

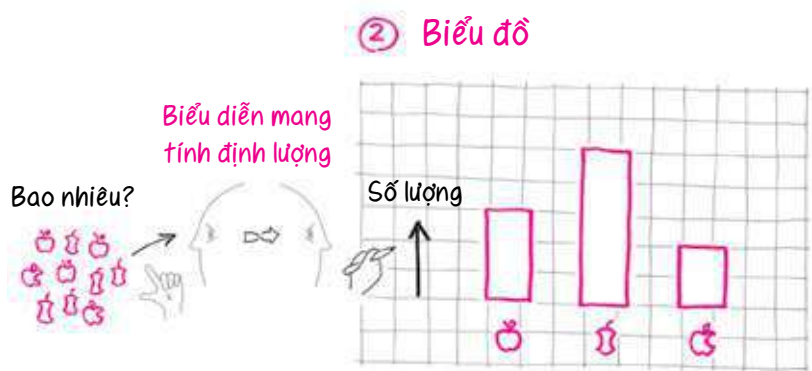


húng ta đã thấy được khách hàng của mình, đã lưu ý được một vài đặc điểm riêng của họ và bắt đầu nghĩ về những điều mà họ có thể muốn có được từ phần mềm của công ty chúng ta. Đó là những thông tin tốt sẽ được sử dụng để giúp chúng ta tạo ra thay đổi trong doanh số một

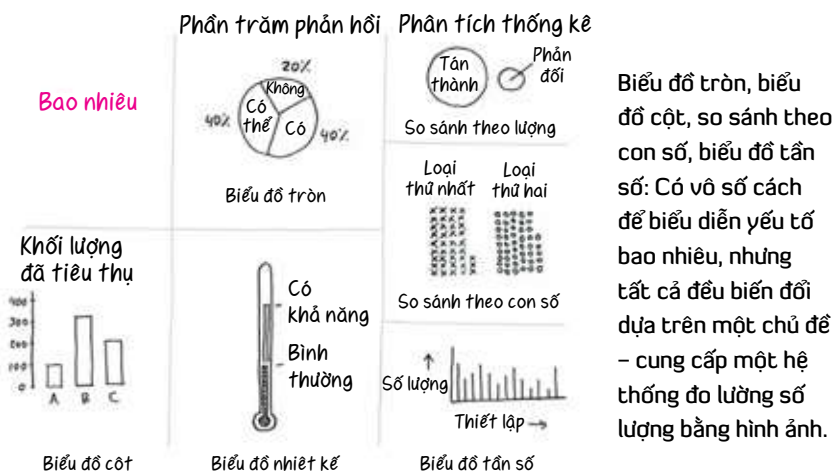
lần nữa, nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Để trở nên có ý nghĩa, chúng ta sẽ cần biết mỗi loại khách hàng có *bao nhiêu* người, xác định họ sẵn sàng chi *bao nhiêu* cho những sản phẩm giống như của chúng ta, thậm chí cố gắng lượng hóa xem họ cảm thấy thế nào về chúng ta và sản phẩm.

Chúng ta không còn đề cập về *ai* và *cái gì* nữa. Giờ chúng ta phải xem xét vấn đề *bao nhiêu*. Bí kíp Tư duy Thị giác cho chúng ta biết rằng mình sẽ chuyển tới mục biểu đồ – các hình ảnh thể hiện số lượng, minh họa các chỉ tiêu đo lường và biểu diễn các so sánh dưới dạng số. Không giống như chân dung, hình vẽ mà chúng ta có thể tạo ra mà không cần bất cứ thông tin định lượng cụ thể nào cả, các biểu đồ đòi hỏi phải có con số, hệ đo lường và dữ liệu.

ÔN LẠI: MỘT BIỂU ĐỒ THỂ HIỆN VẤN ĐỀ BAO NHIÊU



Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ trục tọa độ	Quan hệ của đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
2. Biểu đồ 	Bao nhiêu		Số lượng tương đối của các đối tượng		Doanh số của sản phẩm 



Sau *ai* và *cái gì*, tiếp theo chúng ta sẽ xem có *bao nhiêu* đối tượng. Với những con số tương đối nhỏ, não của chúng ta đếm rất nhanh. Với số lượng lớn hơn một chút, chúng ta đưa ra các ước đoán. Với số lượng thật lớn, chúng ta chỉ tự nhủ rằng “Rất nhiều”. Để thể hiện những con số này cho người khác, ta sử dụng một biểu đồ (hay *một cách thể hiện mang tính định lượng*), qua đó, ta biến những con số trừu tượng thành các hình vẽ rõ ràng biểu diễn khối lượng.

Biểu đồ: Những quy tắc cơ bản

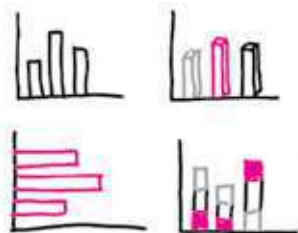
1. Số liệu mới quan trọng, nên hãy để nó lên tiếng. Nhiều người thấy các con số thật buồn tẻ nên làm cho đám biểu đồ nhộn nhịp bằng cách thêm mắm dặm muối, hy vọng sẽ khiến bức hình trông thú vị hơn. Ở đây có ba nhận định: Thứ nhất, những số liệu thông tuệ không bao giờ là tẻ nhạt. Nếu những gì ta trình bày đồng điệu với khán giả (dù do nó thể hiện chính xác điều mà họ mong đợi hay khai sáng cho họ), họ cũng sẽ không ngủ gật giữa chừng. Thứ hai, ta luôn nên trình bày ý kiến của mình với ít hình vẽ nhất có thể. Hãy hạn chế số lượng những bức hình chỉ thể hiện một ý nhỏ, hoặc kết hợp càng nhiều dữ liệu càng tốt vào một hoặc hai đồ thị đa biến (chúng ta sẽ nói thêm về điều này sau). Và thứ ba, thêm vào những hình mặt người không quá phức tạp 😊😊😊 ở những chỗ thích hợp mới thực sự làm tăng khả năng nhận thức.

2. Chọn mô hình đơn giản nhất để làm rõ ý kiến của mình.

Phiên bản phần mềm bảng tính phổ biến nhất của năm nay có 99 lựa chọn vẽ biểu đồ khác nhau. *Chắc chắn chúng ta sẽ bối rối không biết nên sử dụng biểu đồ nào.* Thật ra nó chỉ trông như có 99 biểu đồ mà thôi. Trên thực tế, nó chỉ có 4 – cột, đường, tròn và các bong bóng. Mọi thứ khác chỉ là các biến thể vui mắt của một trong những loại trên mà thôi. Nếu suy nghĩ theo cách này về 4 dạng biểu đồ, hẳn ta sẽ chẳng gặp khó khăn gì trong việc chọn ra dạng thích hợp.

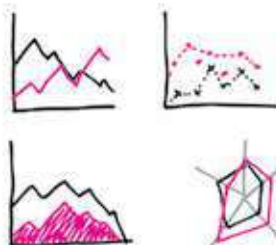
- Biểu đồ cột: Để so sánh số lượng tuyệt đối của điều gì đó (1.000 quả táo so với 800 quả cam so với 120 quả lê).

Biểu đồ cột



- Biểu đồ đường và vùng: Để so sánh số lượng tuyệt đối của hai chỉ tiêu hay khoảng thời gian (bánh nướng có 1.000 quả táo, 0 quả cam và 60 quả lê trong khi bánh tạc hoa quả có 0 quả táo, 800 quả cam và 60 quả lê). (Chúng ta sẽ xem xét biểu đồ chuỗi thời gian trong các cơ cấu *khi nào*, chương 12.)

Biểu đồ
đường/vùng



Biểu đồ
dạng sóng ra-đa

- Biểu đồ tròn: Để so sánh số lượng tương đối của điều gì đó (52% táo, 42% cam và 6% lê).

Biểu đồ tròn



- Biểu đồ bong bóng: Để so sánh hai hay nhiều biến (ta sẽ xem xét biểu đồ này trong các cơ cấu vì sao, chương 14).

3. Nếu bạn bắt đầu với một mô hình, hãy trung thành với một mô hình. Nếu biểu đồ của chúng ta có hệ tọa độ phù hợp để truyền tải các số liệu và được xây dựng bằng biểu tượng tiên nghiệm, khán giả hẳn sẽ hiểu được nó ngay lập tức. Tuy nhiên, một khi họ đã “học được” cách đọc biểu đồ đầu tiên của chúng ta, đừng làm xáo động “chế độ nhìn” của họ bằng cách đột ngột bỏ luôn một trục, thay đổi dạng biểu đồ hay đưa ra cách tư duy theo một hướng hoàn toàn khác. Hãy xem việc trình bày một loạt các biểu đồ như một chuyến dạo chơi qua một vùng phong cảnh đẹp: Nhẹ nhàng và chuyển đổi đúng như mong đợi thì được; đột nhiên bay vèo qua miệng vực thì không.

Trở lại với tập đoàn SAX. Trong khi xây dựng chân dung khách hàng, ta đã thu thập dữ liệu *ai*; giờ chúng ta cần một vài con số *bao nhiêu*. Như ta thấy trong bảng theo dõi hoạt động bán hàng của công ty, cuối cùng hóa ra chúng ta có những con số đó. Bởi vì “chức vụ” là một trong những ô thuộc bảng điền thông tin đăng ký phần mềm, ta có một hồ sơ về số lượng của mỗi loại khách hàng. Nếu ta định tạo ra một hình vẽ thể hiện cả khách hàng lẫn số lượng, nó có thể trông như thế này:

Tổng số lượng mỗi loại khách hàng

 Lãnh đạo



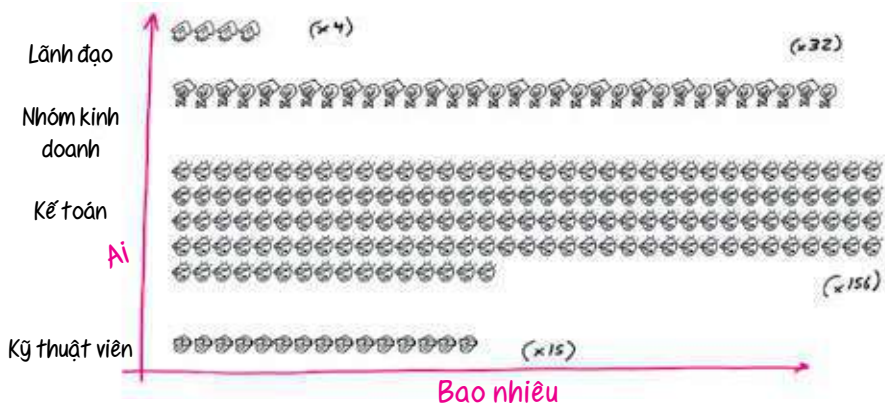
 Kế toán

 Kỹ thuật viên

Dữ liệu bán hàng cho chúng ta biết chính xác mình có bao nhiêu khách hàng.

Nói theo kiểu số liệu, bức vẽ này không thể chính xác hơn: Nó giống như là chúng ta xếp hết các khách hàng vào bãi đỗ xe và chụp ảnh. Nhưng nếu không nói đến tính chính xác thì có một số vấn đề lớn ở đây: Thứ nhất, mặc dù ta có thể phân biệt được các loại riêng, ta không thể nhìn thấy được cả nhóm (vì họ bị trộn hết lên với nhau). Thứ hai, rất khó đếm. Chúng ta có thể nhìn thấy số lượng, nhưng không thể nói chính xác hay làm bất cứ phép toán nào với bức hình này. Vậy hãy vẽ các trục tọa độ và điền vào đó những con số tổng.

Tổng số mỗi loại khách hàng (tổng = 207)



Cùng một hình ảnh, giờ thêm các con số và các trục tọa độ.

Bao nhiêu người sẽ mua? | 243

Tốt hơn nhiều rồi. Với cách thể hiện này, chúng ta có thể phân loại và so sánh mỗi loại khách hàng tức thì. Ngay lập tức, ta thấy rằng số kế toán nhiều hơn hẳn nhân viên kinh doanh, số kỹ thuật viên bằng khoảng một nửa số nhân viên kinh doanh, và rất ít lãnh đạo. Tuy nhiên, đó vẫn là một bức tranh khó vẽ. Điều chúng ta thực sự cần là một cách đơn giản hơn để thể hiện số lượng mà không phải vẽ từng người một. Hãy thử cách này: Nếu bỏ toàn bộ bức hình và chỉ đưa ra con số thôi thì sao?

Tổng số mỗi loại khách hàng

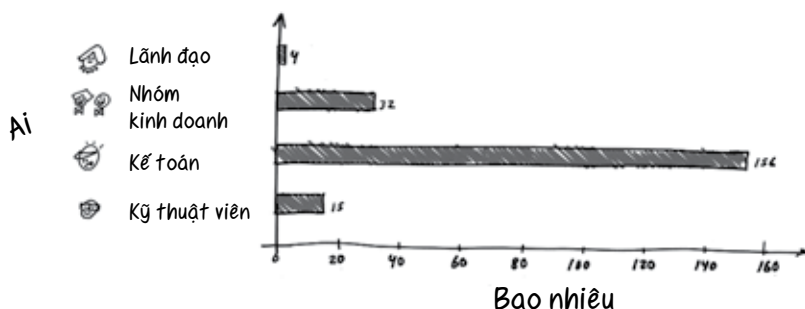


Lãnh đạo	4
Nhóm kinh doanh	32
Kế toán	156
Kỹ thuật viên	15

Chúng ta có thể loại bỏ hoàn toàn bức vẽ và thay bằng một bảng dữ liệu.

Cách đó cũng cho chúng ta sự chính xác về mặt số học, nhưng đánh mất toàn bộ tác động tức thì của hình ảnh – đầu óc chúng ta sẽ mất vài giây để lượn lên lượn xuống giữa các hàng và cột nhằm so sánh giữa số lượng khách hàng. Bảng số liệu cũng không kèm theo miếng mồi nào để dụ trí nhớ hình ảnh của chúng ta. Nếu không thể nhớ được con số chính xác, chúng ta không thể có được một bối cảnh lớn hơn để phòng thân. Chúng ta cần một cái gì đó lai giữa cả hai, điều gì đó kết hợp tốt nhất cả hai bức tranh với nhau. Một biểu đồ cột thì sao?

Tổng số mỗi loại khách hàng (phiên bản biểu đồ cột)



Một biểu đồ cột giúp chúng ta thấy được cả hình vẽ và các con số.

Tổng số mỗi loại khách hàng

Cùng một vấn đề, biểu diễn theo % của tổng, dạng tròn



Chúng ta sử dụng một biểu đồ tròn để thể hiện số lượng tương đối so với tổng.

Vậy đó. Rất dễ để thấy chúng ta đang nói đến ai và có bao nhiêu mỗi loại. Hơn nữa, ta có các con số ở ngay đó – ta thậm chí còn có cả những cột số lượng để tiếp thu để mắt có thể đọc ngay lập tức, so sánh và tự động nhớ lại rất lâu sau khi ta đã quên hết các con số: “Tôi không nhớ chính xác bao nhiêu, nhưng tôi biết có nhiều kế toán hơn nhân viên kinh doanh.”

Hoàn hảo. Nếu ta cần phải thấy chính xác tổng số của một cái gì đó, một biểu đồ cột chính là cách nên làm.

Thấy được chính xác số lượng khách hàng chúng ta có mới chỉ là một phần của phương trình. Điều ta thực sự cần biết là quan hệ tương đối giữa số lượng lãnh đạo mua sản phẩm của chúng ta, so với kế toán và so với nhân viên kinh doanh. Đó là cách ta xác định được ai là người quan trọng nhất để tập trung vào với lượng ngân sách marketing đã định. Ví dụ, nếu ta chỉ có trong tay một chiếc bánh ngân sách marketing, ta cần phải biết ai là người nên hưởng miếng to nhất. Đó là lý do ta sử dụng một biểu đồ tròn khi cần thấy quan hệ phần trăm với tổng thể. Ta không còn nhìn thấy con số tổng nữa; thay vào đó ta thấy số lượng của một loại khách hàng tương quan thế nào với những loại khác. Nếu khả năng mua phần mềm của tất cả các khách hàng là như nhau, ta sẽ muốn chia ngân sách marketing theo đúng những tỉ lệ phần trăm đó. Theo cách đó, ta sẽ biết mình đang rải đều tiền marketing cho tất cả các khách hàng.

CUỘC CHIẾN VÌ MIẾNG BÁNH

Có một vấn đề với biểu đồ tròn: Chúng lâm vào một cuộc chiến.

Cuộc chiến ác liệt của biểu đồ tròn



Có một cuộc chiến gay gắt kéo dài về hiệu quả truyền tải thông tin của biểu đồ tròn giữa các nhà thiết kế thông tin. Một phía là những người nghĩ biểu đồ tròn rất ổn – dễ dựng (với phần mềm phù hợp), đẹp mắt và dễ đọc. Phía bên kia trận tuyến là những người tin vào điều ngược lại: khi dữ liệu được biểu diễn theo các mảnh, mắt của chúng ta thích ứng kém hơn so với việc biểu diễn theo trục ngang và dọc, trong việc ước lượng chính xác những khác biệt theo tỷ lệ của các kích cỡ (điều này đúng). Do đó chúng ta không bao giờ nên dùng tới biểu đồ tròn.

Thật ra, cả hai dạng đều có thời điểm và vị trí thích hợp của mình, và bằng chứng nằm ở chiếc bánh pizza. Nếu bạn đã từng dự tiệc sinh nhật của một bé mẫu giáo, bạn sẽ thấy các bé sáu tuổi không gặp khó khăn nào trong việc chọn ra miếng bánh to nhất. Nếu các bé có thể xác định được như thế thì chúng ta cũng có thể. Vì vậy, nếu bạn thích pizza hình tròn hơn, cứ thoải mái sử dụng biểu đồ tròn. Nếu bạn muốn nó vuông vức, vẫn có một dạng biểu đồ tương ứng: biểu đồ phần trăm theo tầng. Nó biểu diễn cùng một thông tin, chỉ cần trình bày nó trên một đường thẳng.

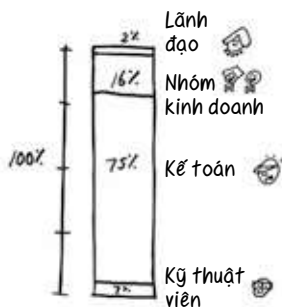
Nếu sự khác biệt giữa các mảnh là rất quan trọng nhưng lại quá nhỏ để có thể nhận ra bằng mắt thường, tốt hơn là bạn nên trở lại với một bảng dữ liệu không hình ảnh.



Các phe chiến đấu

Tổng số các loại khách hàng

Cùng một vấn đề, biểu diễn theo % của tổng, dạng cột



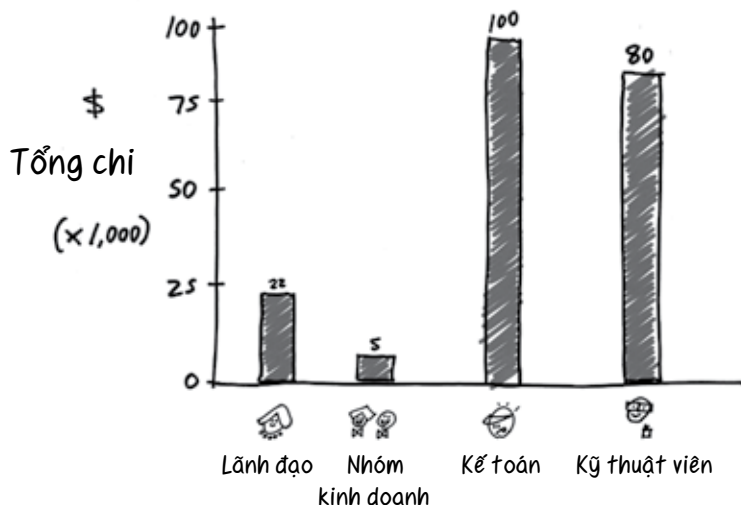
Bánh pizza xếp tầng, hay biểu đồ phần trăm dạng cột.

Nhưng đó là một trong những khó khăn với một biểu đồ biểu diễn yếu tố *bao nhiêu* điển hình. Bởi vì nó chỉ thể hiện số lượng, những khác biệt quan trọng khác có thể có giữa các hạng mục đang được đo lường rất dễ bị lãng quên. Nói cách khác, mặc dù các con số mà chúng ta thấy trong một so sánh về số lượng có thể chính xác, chúng vẫn có khả năng làm lạc hướng chúng ta. Ví dụ, nếu biểu đồ tròn trang 245 là thước đo duy nhất tôi có về số lượng khách hàng thì theo lý thuyết, tôi chẳng có lựa chọn nào khác ngoài dành 75% ngân sách marketing cho khách hàng kế toán, bởi vì họ đại diện cho 75% người dùng đã đăng ký. Nhưng điều đó rất có thể lại hoàn toàn không thể hiện được tình hình kinh doanh thực tế.

Khi tiếp tục xem xét doanh số, giả sử chúng ta lật qua một lượt những đơn đặt hàng (PO) thực tế của khách hàng. Những PO này thể hiện số tiền trả cuối cùng và người trả tiền – không phải là người đăng ký phần mềm, mà là người mua nó. Sử dụng một biểu đồ cột khác (vì chúng ta đang nhìn vào con số tuyệt đối, không phải phần trăm), ta thấy rằng trong năm trước, các khách hàng kế toán chi cho chúng ta 100.000 đôla, trong khi đó nhóm nhân viên kinh doanh chỉ chi 5.000 đôla.

Ở đây, chúng ta thấy xuất hiện một câu chuyện mới. Mặc dù nhóm kế toán đại diện cho 3/4 tổng số khách hàng đăng ký, họ chỉ mua nhiều hơn chút ít so với nhóm kỹ thuật viên – về kích thước, nhóm này chỉ lớn hơn nhóm lãnh đạo! Thật thú vị. Ai ngờ được rằng những người làm về kỹ thuật lại mua nhiều đến thế?

Tổng số tiền chi ra, theo loại khách hàng (1 năm)

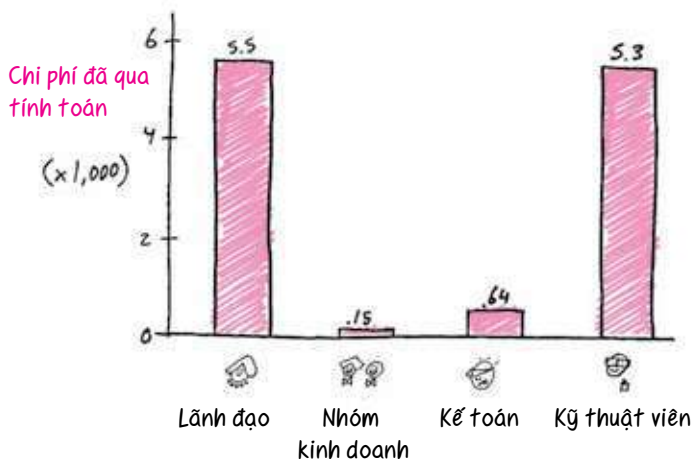


Theo tổng số tiền chi ra, kế toán là nhóm khách hàng lớn nhất của chúng ta.

Để hiểu sự thật này, chúng ta sẽ phải nhìn vào một biểu đồ nữa. Lần này, hãy tính đến số lượng của mỗi loại khách hàng so với số tiền họ chi ra. Làm phép toán (tổng số tiền chi ra chia cho số lượng mỗi loại khách hàng) sẽ cho chúng ta biết thông tin sau: Khi đưa vào xem xét số lượng khách hàng so với số tiền họ chi ra, ta thấy rằng mỗi vị lãnh đạo chi trung bình 5.500 đôla cho phần mềm của chúng ta, một kỹ sư trung bình chi 5.300 đôla nhưng một kế toán trung bình chỉ chi 640 đôla.

Chà! Nhìn xem. Trong khi các lãnh đạo và kỹ thuật viên chỉ chiếm một nửa tổng số lượt mua, mỗi cá nhân của các nhóm này lại có sức chi cá nhân lớn gấp gần chín lần so với các kế toán. Không có điều gì trong bất cứ dữ liệu nào ta xem lúc

Chi phí đã qua tính toán của mỗi loại khách hàng (1 năm)



Theo con số chi tiêu cá nhân, các lãnh đạo và kỹ thuật viên là những khách hàng lớn nhất của chúng ta.

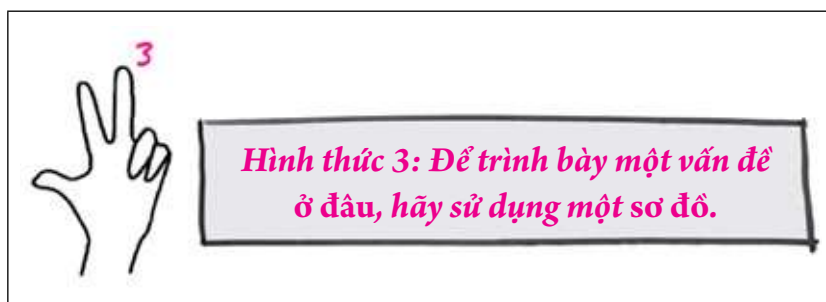
trước có thể dẫn ta đến điều này. Mặc dù biểu đồ này không nói cho chúng ta *vì sao* các con số lại gây bất ngờ đến thế, chắc chắn nó cũng đưa ra cho chúng ta nhiều điều để nghiền ngẫm. Có thể nhiều trong số những lượt mua của các kỹ thuật viên là mua hộ cho kế toán. Nếu như thế, những kỹ thuật viên này có sức chi cực lớn. Và chỉ có bốn lãnh đạo lại mua nhiều hơn cả họ? Nó cho chúng ta biết điều gì đó mới mẻ về việc ra quyết định mua của khách hàng: Nó tập trung hoàn toàn không tương xứng ở hai nhóm khác biệt nhiều nhất. Nó cũng cho chúng ta biết rằng tốt hơn, ta nên bắt đầu xem xét kỹ càng về quá trình mua của các kỹ thuật viên và các vị lãnh đạo.

Tất cả những điều này gọi cho chúng ta về gốc rễ vấn đề kinh doanh của mình – và đó là điều mà ta sẽ xem xét tiếp theo: hình thức trình bày vấn đề ở đâu. Nhưng trước khi tới đó, hãy cùng ôn lại. Những bức tranh được vẽ ở đây – so sánh theo con số, biểu đồ tròn, biểu đồ cột – chỉ là một vài trong số rất nhiều cách thể hiện vấn đề *bao nhiêu*. Như chúng ta thấy qua các hình chân dung, những công việc kinh doanh khác nhau và những vấn đề khác nhau sẽ đòi hỏi những dạng biểu đồ thể hiện số lượng khác nhau; nhưng cũng giống như các hình chân dung, tất cả chúng là biến thể của cùng một nền tảng. Tất cả đều là những phương thức để thể hiện cho chúng ta có *bao nhiêu ai hay cái gì* – những đối tượng mà ta đã biểu diễn trong cơ cấu đầu tiên của mình.

CHƯƠNG 11

CÔNG TY CHÚNG TA ĐANG Ở ĐÂU?

NHỮNG HÌNH VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ Ở ĐÂU



Lần theo sơ đồ

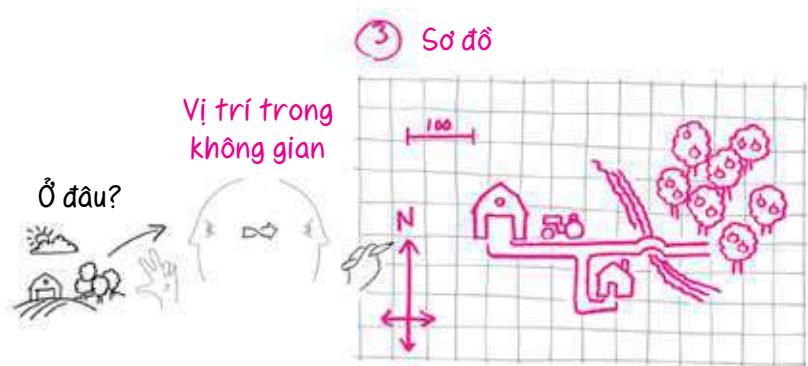


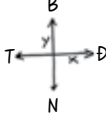
hững con số ta nhìn vào ở chương trước thể hiện rằng các vị lãnh đạo và kỹ thuật viên trong các công ty bạn hàng của chúng ta có số lượt mua không tương xứng. Điều đó thật thú vị và bất ngờ: Ta vẫn luôn giả định rằng

kế toán mới là những người mua nhiều phần mềm của mình nhất vì chính họ sử dụng nó. Bất ngờ này khiến ta băn khoăn liệu mình có thực sự hiểu hệ thống cấp bậc trong công ty của khách hàng hay không. Hóa ra, các kỹ thuật viên lại có ảnh hưởng lớn hơn ta vẫn nghĩ.

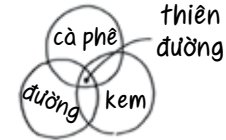
Do vậy, bây giờ ta xét tới vấn đề ở đâu – không phải là “ở đâu” về mặt địa lý như ai ở vị trí nào trong tòa nhà nào hay thành phố nào – mà là một vấn đề về cơ cấu. Ta muốn thấy các kỹ thuật viên khớp vào vị trí nào trên cây quyết định trong tổ chức của khách hàng so với các kế toán, nhân viên kinh doanh và lãnh đạo của công ty đó. Điều ta cần bây giờ là một sơ đồ cơ cấu công ty khách hàng. Và mặc dù nó không hẳn là một tấm bản đồ địa lý, ta sẽ tạo ra nó như thể nó là một tấm bản đồ địa lý.

ÔN LẠI: MỘT SƠ ĐỒ THỂ HIỆN YẾU TỐ Ở ĐÂU



Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ tọa độ	Quan hệ của các đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
3. Sơ đồ 	Ở đâu		Vị trí các đối tượng trong không gian		Sơ đồ tổ chức 

Ở đâu



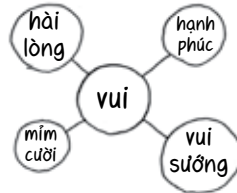
Vị trí hoàn hảo



Bản đồ vùng đất



Một vài yêu cầu lắp đặt



Sơ đồ khái niệm

Sơ đồ Venn, giản đồ, bối cảnh, “bản đồ tư duy”: Bất kể bề ngoài khác nhau đến đâu, chúng đều được vẽ theo cùng một cách và tất cả cùng thể hiện một điều – quan hệ trong không gian của đối tượng này so với đối tượng khác.

Sau *bao nhiêu*, chúng ta xem các đối tượng ở *đâu* trong mối quan hệ hỗ tương. Ta lưu ý vị trí của chúng, các hướng tương đối và khoảng cách. Để thể hiện sự định vị này cho ai đó khác,

ta dùng sơ đồ để biểu diễn cách sắp xếp, sự gắn gũi, phân trùng nhau, khoảng cách và phương hướng – và điều này không chỉ áp dụng cho địa lý: Các sơ đồ khiến cho tất cả các loại ý tưởng về quan hệ không gian của các đối tượng trở nên rõ ràng đến bất ngờ.

Nhờ tính đa dụng, sơ đồ là hình thức linh hoạt nhất trong sáu cơ cấu trình bày, nghĩa là các loại sơ đồ có thể trông không hề giống nhau. Sự thật đúng là như vậy, nhất là theo cách mà chúng ra sẽ tiến hành để tạo ra chúng và những mối quan hệ không gian mà chúng minh họa. Ta hãy bắt đầu bằng việc vẽ ra đặc điểm nổi bật nhất trong “cảnh quan” của mình – dù đó là một ngọn núi, một con người hay một ý tưởng – và xác định rõ ràng một hệ tọa độ khi đó, ta sẽ dễ dàng tiến xa thêm và bổ sung ngày một nhiều các đặc điểm, chi tiết, đưa thêm các lớp dữ liệu bổ sung lên trên để thể hiện mọi thứ, từ các đường biên và khoảng cách tới các mối liên kết và những đặc điểm chung.

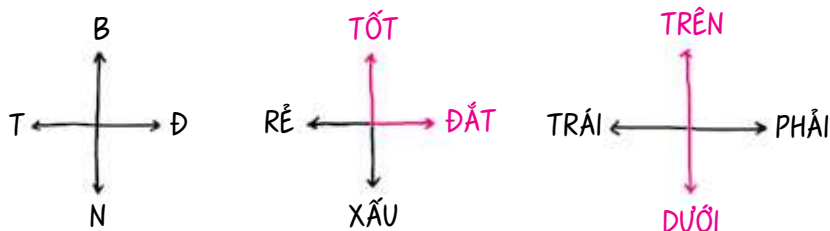
Sơ đồ là hình thức tư duy thị giác quen thuộc nhất của chúng ta, từ các sơ đồ tổ chức (ai cũng biết vẽ), sơ đồ Venn (ai cũng hiểu), tới những bản đồ kho báu cũ kỹ (ai cũng muốn được xem). Sơ đồ là hình thức mà chúng ta sử dụng nhiều nhất.

Sơ đồ: Những nguyên tắc cốt yếu

1. **Tất cả mọi thứ đều có đặc điểm địa lý.** Bất cứ thứ gì được tạo nên từ nhiều thành phần riêng biệt – ví dụ các thành phố, sông ngòi, khái niệm và ý tưởng – đều thể hiện được

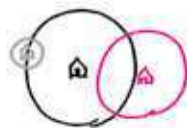
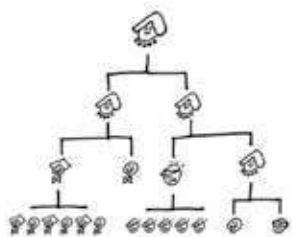
dưới dạng sơ đồ. Nhiệm vụ của một người tư duy trực quan là đặt câu hỏi “Nếu những ý tưởng (hay danh từ, khái niệm, yếu tố, thành phần...) này là các quốc gia thì biên giới của chúng sẽ ở đâu – những con đường nào sẽ nối chúng với nhau?”.

2. **“Phía bắc” là một trạng thái tư duy.** Ta đã quen nghĩ đến những sơ đồ với một hệ trục bắc-nam và đông-tây, để thể hiện các địa điểm và đối tượng nào được đánh dấu dựa trên vị trí tương đối trong không gian. Ta có thể tạo ra các sơ đồ về hầu như bất cứ điều gì, nhờ những bộ đôi đối lập khác: tốt-xấu với đắt-rẻ, cao-thấp với thắng-thua. Thật ra, thách thức duy nhất với hầu hết các sơ đồ là tìm được hệ tọa độ có ý nghĩa; sau đó việc đánh dấu các “cột mốc” sẽ rất giản đơn.



3. **Nhìn xa hơn nấc thang thứ bậc hiển nhiên.** Những sơ đồ cấp bậc là các công cụ tuyệt vời để vẽ nên sơ đồ thể hiện chuỗi quyền kiểm soát của một tổ chức và để chỉ ra ai chịu trách nhiệm cho việc gì. Nhưng khi muốn tìm hiểu vị trí

thực sự của những mối quan hệ quyền lực mơ hồ hơn – nhưng cũng có tác động mạnh hơn – thì một “sơ đồ ảnh hưởng” dạng bong bóng và dạng liên kết lại là một công cụ tốt hơn. Dữ liệu để tạo ra một sơ đồ như vậy luôn khó thu thập hơn, nhưng rất hữu ích khi cần hiểu về bộ máy hoạt động trong một tổ chức.



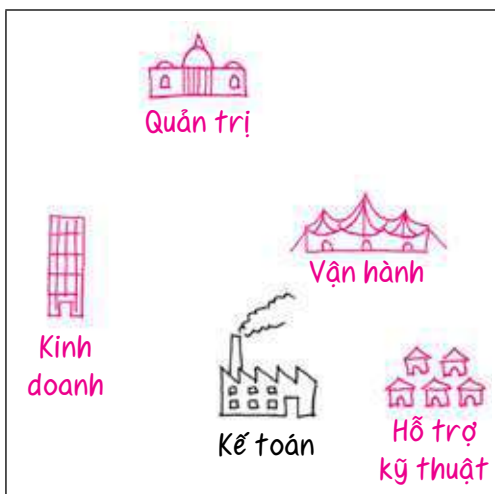
Một lần nữa, hãy cùng quay trở lại với tập đoàn SAX: Nhờ bí kíp, chúng ta đều biết rằng một vấn đề ở đâu đòi hỏi phải có một sơ đồ, và khi thực hiện các bước của mô hình SQVID, chúng ta tư duy *đơn giản, định tính*, theo *viễn cảnh*, một cách *riêng biệt* và *giữ nguyên trạng*. Ta thấy rằng mình sẽ phải tạo ra một bức vẽ đầu đó giữa mô hình khái niệm  và một bản đồ kho báu  thể hiện cấu trúc của một công ty. Chúng ta cũng biết rằng cách tốt nhất để bắt đầu một bản đồ là vẽ đặc điểm nổi bật nhất. Trong trường hợp công ty khách hàng của chúng ta, đặc điểm này là bộ phận kế toán khổng lồ, “nhà máy” của toàn bộ hoạt động của họ.

Chúng ta khởi đầu sơ đồ về cơ cấu hoạt động kinh doanh của khách hàng bằng đặc điểm nổi bật nhất: hoạt động kế toán khổng lồ của họ.

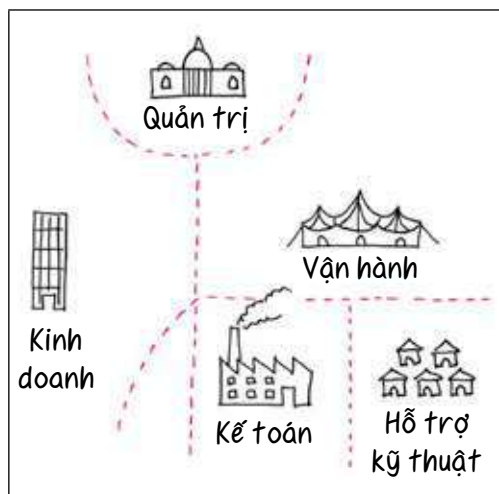


Mặc dù đó là vị trí của tất cả các kế toán, nhưng ta đã biết rằng đó không phải là nơi trú ngụ của những người mua mà ta nhắm tới. Vì vậy, hãy vẽ thêm nhánh và bổ sung các bộ phận khác.

Xung quanh “xưởng” kế toán là các bộ phận quản trị, kinh doanh và hỗ trợ.



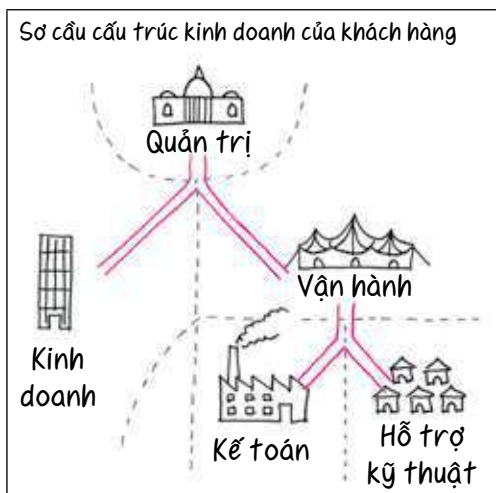
Ta cũng biết rằng tất cả các nhóm này được điều hành như một vương quốc nhỏ, vậy nên hãy thêm vào các đường biên để thấy ai ở trên ai – và ai không hề chia sẻ đường biên nào cả.



Các đường biên cho chúng ta thấy rằng bộ phận kinh doanh là một quốc gia tự trị, trong khi nhóm vận hành, kế toán và kỹ thuật có cùng biên giới.

Trong thế giới thực, các nước láng giềng được nối với nhau bằng những con đường, và điều này cũng đúng với khách hàng của chúng ta. Hãy nhờ một nhân viên kinh doanh của chính chúng ta – người hiểu mọi việc được điều hành thế nào trên vùng đất của khách hàng – giúp ta vẽ sơ đồ cho những con đường liên bộ phận này.

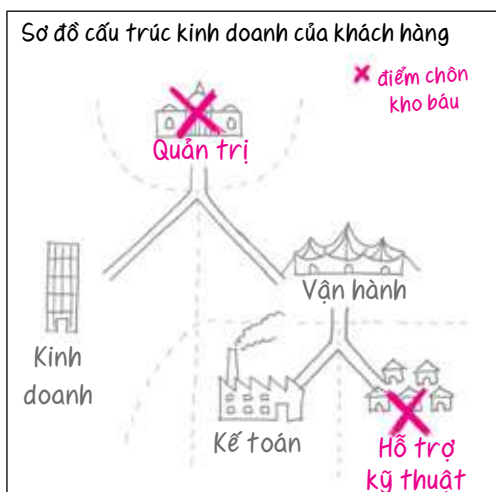
Theo những gì nhân viên kinh doanh của chúng ta hiểu về tổ chức của khách hàng, hãy vẽ sơ đồ những con đường giữa các bộ phận.



Chà! Không có đường nào giữa kinh doanh và kế toán. Không có quan hệ trực tiếp nào đồng nghĩa với ít ảnh hưởng, tức là nhiều khả năng cả hai bộ phận không có tác động gì tới quyết định mua của nhau.

Được rồi, ta đã có bản đồ. Giờ hãy xem kho báu ở đâu.

Dấu X là các điểm chôn kho báu (những người mua phần mềm của chúng ta).



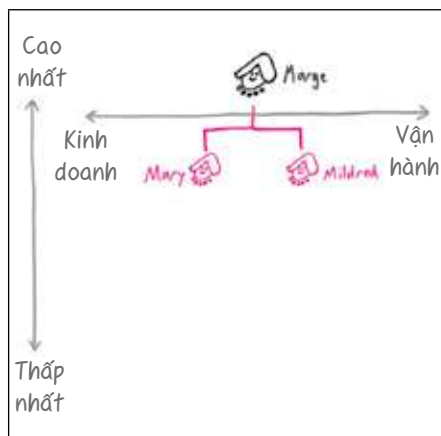
Giờ ta đã hiểu cơ cấu bộ phận của khách hàng. Điều này cho chúng ta một cái nhìn khái quát hữu ích. Nhưng điều chúng ta thực sự cần là mối quan hệ cấp bậc giữa các lãnh thổ đó: Ai quyết định điều gì và ai ảnh hưởng tới ai. Vậy hãy vẽ một tấm bản đồ khác của cùng một “lãnh địa”, nhưng lần này, ta tập trung vào quyền lực thực sự – con người. Chúng ta sẽ tiếp cận vấn đề theo cùng một cách, bắt đầu với đặc điểm nổi bật nhất: trong trường hợp này là Marge, CEO.



Chúng ta khởi đầu
tấm bản đồ bằng đặc
điểm nổi bật nhất của
lãnh địa, vậy hãy bắt
đầu với CEO.

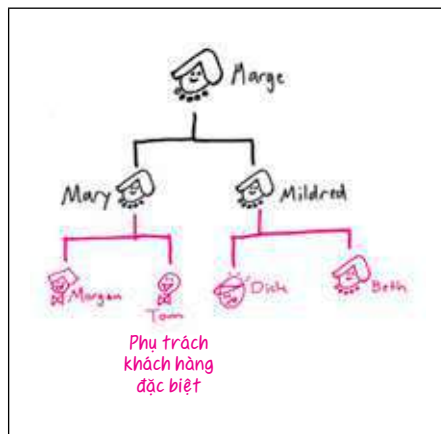
Vì sẽ thể hiện tất cả những người khác có liên quan tới Marge, ta cần thiết lập một hệ tọa độ xung quanh cô, một địa điểm nào đó để vẽ ra những đặc điểm nổi bật tiếp theo: Mary (giám đốc kinh doanh) và Mildred (giám đốc vận hành).

Hai đường thẳng tạo nên hệ trục tọa độ và cho phép chúng ta bắt đầu điền thêm những người khác vào.

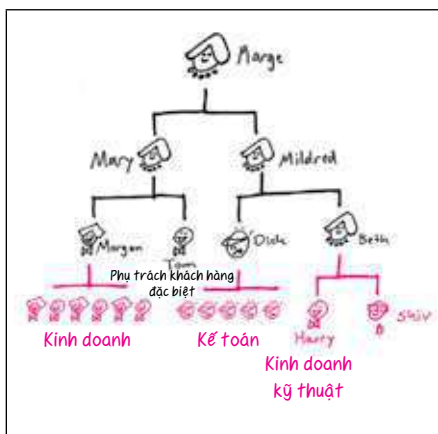


Tiếp theo ta sẽ vẽ thêm tầng quản lý cấp trung gồm Morgan, Tom, Dick và Beth – những người gác cổng thực sự của các lãnh thổ kinh doanh. Cuối cùng, ta quyết định xóa đi hệ trục vì chúng làm cho mọi chuyện phức tạp, và thật tình, ai mà không biết đâu là hướng lên trên trong một sơ đồ tổ chức.

Quản lý cấp trung xuất hiện

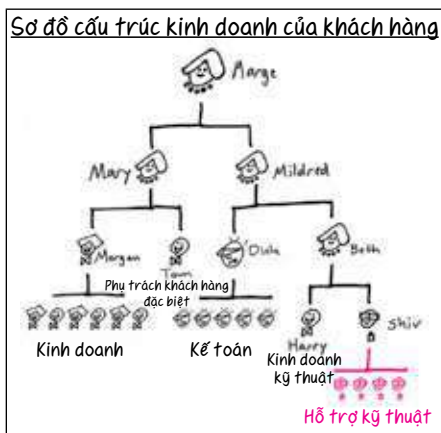


Sau đó, ta vẽ thêm những nhân viên bình thường khác. Hay thật. Đến lúc này mà vẫn chưa thấy các kỹ thuật viên đâu.



Thêm bốn tầng nữa bên dưới và ta vẫn chưa thấy kỹ thuật viên đâu.

Một tầng chót và rồi họ cũng xuất hiện, tận dưới cùng, cách rất xa Marge và các vị lãnh đạo, và hầu như không có kết nối nào rõ ràng với các nhóm kinh doanh. Thêm tiêu đề, và ta đã xong: một sơ đồ tổ chức của khách hàng, thể hiện rõ vị trí của mỗi nhóm trong quan hệ với các nhóm khác.



Ta có một sơ đồ hoàn chỉnh về cơ cấu cấp bậc tổ chức của khách hàng.

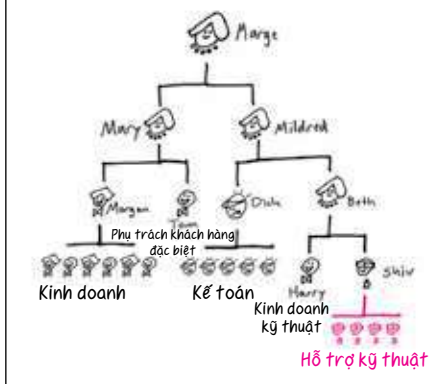
Các sơ đồ tổ chức như thế này là một trong những ví dụ tốt nhất của sơ đồ kinh doanh trình bày yếu tố ở đâu: Tạo ra một

sơ đồ như thế này cho thấy việc thể hiện rõ ràng mối quan hệ trong không gian của các đối tượng là rất đơn giản. Hơn nữa, tất cả mọi người trong lĩnh vực kinh doanh (*đặc biệt bao gồm cả những người tuyên bố “Tôi không giỏi về hình ảnh”*) đều có thể tự tin thể hiện sơ đồ tổ chức. Thật ra, nếu có ai yêu cầu ta phác họa cách thức hoạt động của công ty mình, hình vẽ đầu tiên (và có lẽ duy nhất) của ta sẽ là một sơ đồ tổ chức theo thứ bậc từ trên xuống dưới.

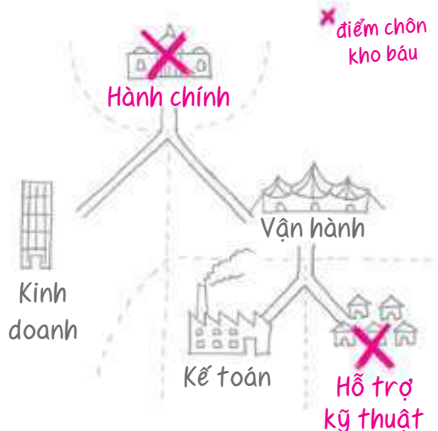
Chúng ta đều đã thấy các sơ đồ tổ chức, đều hiểu chúng, và dù hạnh phúc với vị trí của mình trên biểu đồ đó hay không, ta đều yên lòng khi thấy bản thân và những người ta biết hiện diện vững chãi trên một cấu trúc rõ ràng như vậy. Bởi vì sơ đồ tổ chức mang lại cho ta sự tự tin về trật tự của thế giới, ta nghiêng ngả chúng thật kỹ, tin rằng chúng phản ánh chính xác tác động lẫn nhau của mọi người trong tổ chức. Niềm tin này dù đủ đúng đắn để khiến sơ đồ tổ chức luôn là hình vẽ yêu thích trong giới kinh doanh, nhưng đồng thời có thể khiến chúng chệch hướng nghiêm trọng. Thật ra, điều hay nhất trong một sơ đồ tổ chức lại là điều mà nó không biểu hiện ra. Nhưng để thấy được điều đó, chúng ta phải nhìn theo một cách khác.

Nhìn lại vào sơ đồ tổ chức, ta thấy ngay một điều bất thường. Theo những con số ta có, các vị lãnh đạo và các kỹ thuật viên là những người mua lớn nhất, nhưng về mặt tổ chức, họ lại cách nhau xa nhất – và sơ đồ cơ cấu công ty đầu tiên của chúng ta không thể hiện bất cứ “con đường” trực tiếp nào kết nối họ với nhau.

Sơ đồ cấu trúc kinh doanh của khách hàng



Sơ đồ cấu trúc kinh doanh của khách hàng

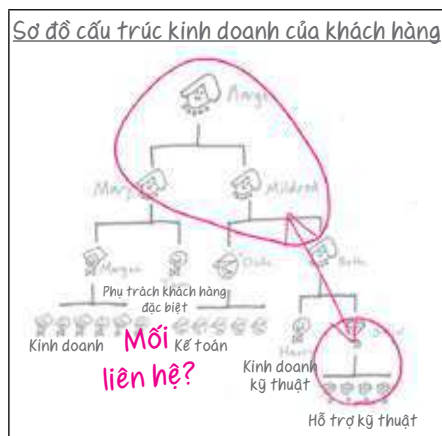


Cả hai sơ đồ đều không thể hiện bất cứ mối liên kết trực tiếp nào giữa nhóm lãnh đạo và kỹ thuật

Ta có thể dùng ở đây và nói rằng giờ mình có hai mục tiêu bán hàng riêng biệt trong cùng một công ty khách hàng, mỗi nhóm lại đòi hỏi một cách marketing khác nhau. Tuy nhiên, chúng ta vẫn nên làm rõ mối quan hệ giữa hai nhóm này. Nhờ hiểu rõ hơn mối liên hệ, có lẽ chúng ta sẽ đi tới được một phương pháp marketing duy nhất, đơn giản, tiết kiệm chi phí mà lại hấp dẫn đối với cả lãnh đạo lẫn kỹ thuật viên. Điều này nghe có vẻ khó, nhưng chắc chắn đáng công sức bỏ ra nếu ta có thể tìm được sợi chỉ xuyên suốt.

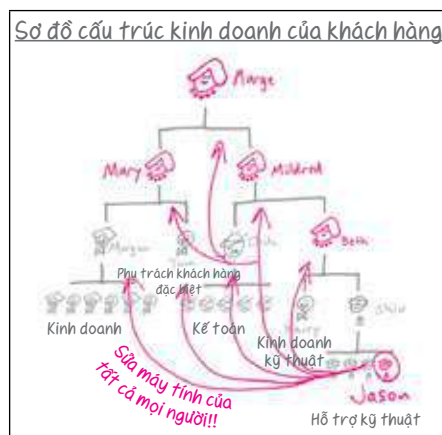
Chúng ta rơi vào thế bí cho đến khi chính nhân viên bán hàng của chúng ta – người thực sự biết cách hoạt động ở đó – kể câu chuyện của Jason, một “thần đồng” của bộ phận kỹ thuật. Hóa ra là Jason, sau hai năm được đào tạo nghề kỹ sư và

Mối liên hệ cốt yếu giữa lãnh đạo và các kỹ thuật viên là gì?



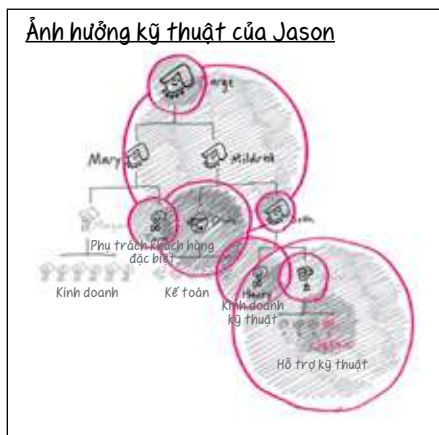
đang làm công việc đầu tiên tại công ty khách hàng của chúng ta, là một thiên tài sửa máy tính xách tay. Anh ta nổi tiếng đến mức mọi người đều gọi anh ta mỗi khi gặp vấn đề, và Jason đã giải quyết được nhiều vấn đề cho Mildred, đầu não của mọi hoạt động, đến nỗi cô tin tưởng vào hiểu biết kỹ thuật của Jason trong mọi vấn đề công nghệ. Vì thế có một mối liên hệ: Jason. Người ở vị trí thấp nhất trên cột chức vị lại hóa ra là người chịu trách nhiệm lớn nhất về kỹ thuật cho toàn công ty.

A ha! Hóa ra chính là Jason – người ở vị trí thấp nhất trên cột chức vị – là người mà ai cũng gọi khi máy tính của họ trục trặc.



Giờ ta đã thấy được cả điểm yếu và điểm mạnh của một sơ đồ tổ chức truyền thống. Bởi vì nó chỉ thể hiện cơ cấu “chính thống”, nó không làm rõ được nhiều mối quan hệ thực sự điều khiển mọi việc. Một lần nữa, khi sơ đồ tổ chức được vẽ xong, nó trở thành xương sống vững chãi để vẽ thêm các phạm vi ảnh hưởng thực sự.

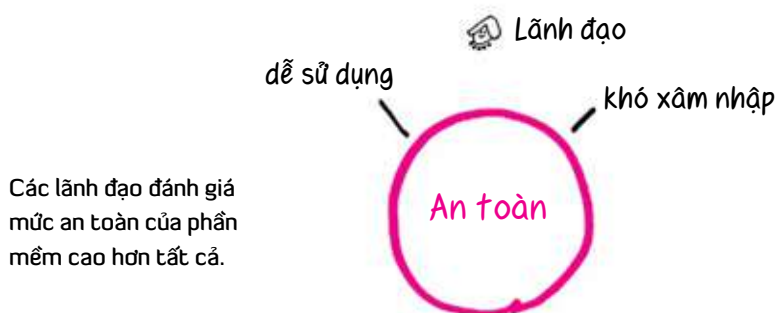
Kích thước là một trong những dấu hiệu thị giác mà chúng ta vận dụng không chút ngần ngại. Để có một hệ thống tin bên trên sơ đồ tổ chức này, chúng ta nên sử dụng kích thước như một cách xác định nhanh chóng ảnh hưởng thực sự của Jason trong nội bộ của công ty khách hàng. Ta sẽ dùng lại sơ đồ đó, cùng nhiều hình tròn có kích thước khác nhau để xác định điều này.



Tầm quan trọng thực sự của Jason trở nên dễ nhận ra khi chúng ta sử dụng những hình tròn có kích thước khác nhau để biểu thị ảnh hưởng kỹ thuật của anh lên quản lý cấp trung và các lãnh đạo.

Chúng ta đã tìm ra mối nối còn thiếu: Jason. Nếu những người ra quyết định trong khắp công ty đều lắng nghe Jason, điều đó biến anh ta thành nguồn ảnh hưởng to lớn trong các quyết định đầu tư cho công nghệ. Dù trực tiếp mua hay không, anh ta chắc chắn có ảnh hưởng tới việc đó, cả trong nhóm kỹ thuật và kế toán vốn chiếm phần lớn *tổng số* lượt mua, cũng như trong giới lãnh đạo – những người có giá trị mua trên mỗi *cá nhân* lớn nhất. Khi đã biết được tầm ảnh hưởng của anh ta thì điều quan trọng là tìm hiểu xem Jason nói những điều tích cực (hay tiêu cực) nào về một gói sản phẩm phần mềm cụ thể.

Với điểm xuất phát này, hãy trở lại với bức chân dung ta đã vẽ để thể hiện mối bận tâm của mỗi khách hàng khi lựa chọn phần mềm. Tuy nhiên lần này hãy cố gắng tạo ra những mối liên hệ – có lẽ chúng ta sẽ thấy được điều gì khiến Jason gật đầu. Bắt đầu từ trên cùng, ta nhớ lại rằng các vị lãnh đạo muốn có sự an toàn.

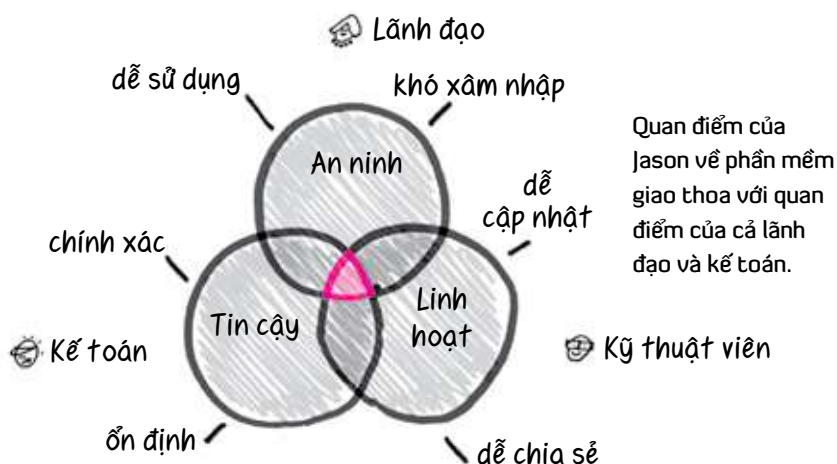


Ta nhớ lại rằng kế toán muốn có sự tin cậy, điều này trùng một chút với sự an toàn.



Jason, lang thang qua tất cả các cấp bậc trong công ty, biết rằng phần mềm tốt nhất không chỉ đáp ứng các tiêu chí linh hoạt của mình (dễ kết nối với các hệ thống khác và dễ cập nhật). Nó còn phải đáp ứng nhu cầu của các vị lãnh đạo và kế toán, những điều Jason biết rõ vì anh chính là người phải nghe chúng mỗi khi có trục trặc xảy ra.

Điều Jason muốn có ở phần mềm



Công ty chúng ta đang ở đâu? | 269

<https://thuviensach.vn>

Sơ đồ này được gọi là sơ đồ Venn và nó được dùng để thể hiện những phần trùng nhau giữa bất cứ loại đối tượng, thậm chí ý tưởng nào. Sơ đồ Venn thuộc loại “sơ đồ khái niệm”, trông không giống chút nào với bản đồ kho báu lẫn sơ đồ tổ chức mà chúng ta vừa tạo ra, nhưng thực hiện cùng một chức năng đó: Chúng thể hiện cùng một cách thấy (*ở đâu*), chúng có cùng hệ tọa độ (không gian: trên-dưới, trái-phải, trước-sau), và thể hiện cùng một điều – vị trí tương đối của một vài đối tượng *trong không gian*.

Bởi vì sơ đồ Venn đã tỏ ra hiệu quả khi cho chúng ta thấy điều mà Jason tìm kiếm ở một phần mềm kế toán, ta hãy sử dụng một sơ đồ khái niệm tương tự nhưng tỉ mỉ hơn để mô hình hóa những thành phần cơ bản của phần mềm Quản lý Kế toán Siêu hạng (Super Account Manager – SAM) *của chúng ta*. Hình vẽ này sẽ cho thấy chúng ta có thể cải thiện hệ thống ở đâu để đáp ứng được các tiêu chí mà Jason đặt ra cho một phần mềm kế toán hoàn hảo: an toàn, tin cậy và linh hoạt.

Giống như bất cứ thử thách thị giác nào, chúng ta bắt đầu với việc *nhìn*. Do vậy, ta sẽ soạn ra một danh sách các thành phần chính của SAM. Mặc dù danh sách này đã được phân loại, ta vẫn chưa thấy được các mối liên hệ giữa các thành phần.

Các thành phần chính của phần mềm Quản lý Kế toán Siêu hạng

TÌNH HÌNH KINH DOANH

Phải thu:

- mua sắm
- đặt hàng dài hạn

Phải trả:

- chi phí
- tổng lương

CÔNG CỤ BÁO CÁO

- Lãi + lỗ (P+L)
- Bảng cân đối kế toán
- Thuế

CÔNG CỤ NGÂN HÀNG

- Các tài khoản ngân hàng
- Thẻ tín dụng
- Tín dụng khách hàng

HỒ SƠ KHÁCH HÀNG

- hợp đồng
- doanh số
- liên hệ

HỒ SƠ NHÂN VIÊN

- lương
- phúc lợi
- liên hệ

Tính toán kết quả kinh doanh

Bộ não của hệ thống

Công cụ quản lý kế toán

Trái tim của hệ thống

Các thành phần trong phần mềm của chúng ta: một danh sách hoàn chỉnh, nhưng không thể thấy được các mối quan hệ.

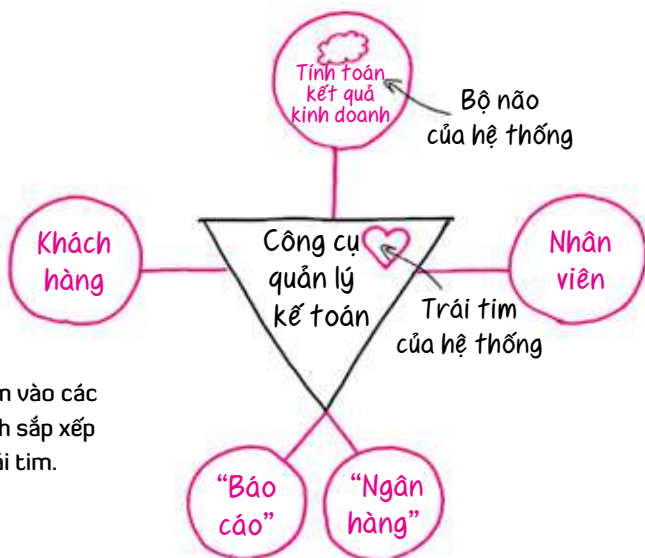
Chúng ta biết rằng cách tốt nhất để khởi đầu một sơ đồ là vẽ ra đặc điểm nổi bật nhất. Trong trường hợp này, mục cuối cùng trong danh sách, Công cụ Quản lý Kế toán, “trái tim của hệ thống”, có vẻ hứa hẹn. Vậy nếu nó đúng là trái tim thật, hãy vẽ nó ở vị trí trung tâm.

Hãy bắt đầu với trái tim.



Trái tim của bất kỳ hệ thống nào cũng kết nối với tất cả các thành phần chính, vậy ta hãy vẽ tên của các hạng mục xung quanh nó. Dường như hồ sơ nhân viên (Nhân viên) và hồ sơ khách hàng (Khách hàng) ngang nhau, hãy vẽ chúng ở cùng một cấp độ. Công cụ báo cáo và công cụ ngân hàng cũng tương tự.

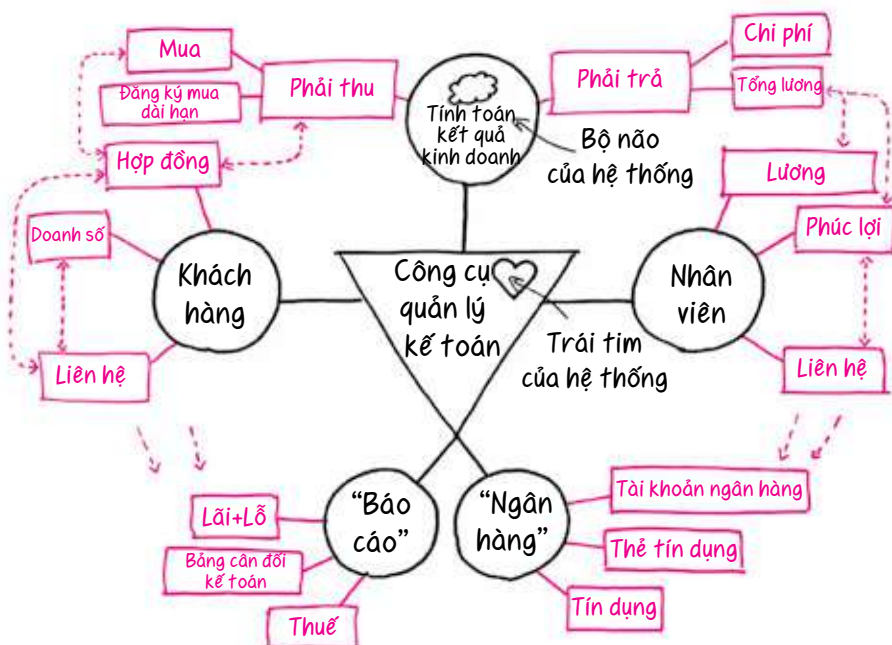
Mô hình khái niệm của phần mềm “Quản lý Kế toán Siêu hạng”



Sau đó ta thêm vào các hạng mục chính sắp xếp xung quanh trái tim.

Đó là một cách để xem xét các thành phần cơ bản trong phần mềm của chúng ta – và nó trông rất giống một sơ đồ Venn, nhưng nhiều bộ phận hơn và không có nhiều phần trùng lên nhau. Khi đã có các hạng mục chính, ta có thể thêm các thành phần phụ. Và khi đó, các mối liên hệ giữa các thành phần – vốn không hiện diện trong danh sách ban đầu – bắt đầu xuất hiện.

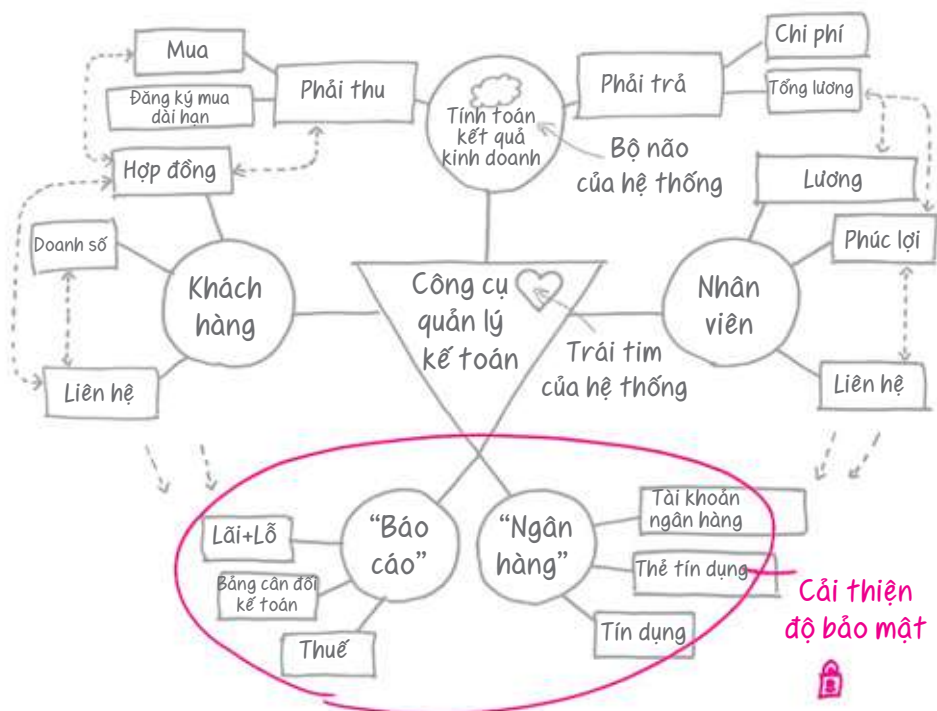
Mô hình khái niệm của phần mềm “Quản lý Kế toán Siêu hạng”



Các thành phần phụ tạo nên một giản đồ về phần mềm của chúng ta. Ta thậm chí còn thấy các mối liên hệ vốn vô hình trong danh sách ban đầu.

Khi đã có được một cách để thực sự nhìn vào gói sản phẩm phần mềm của mình, hãy vẽ ra những khu vực mà chúng ta cần cải thiện để đáp ứng nhu cầu ngày một tăng của khách hàng. Để cải thiện độ an toàn, ta cần tăng cường sự bảo vệ quanh những khu vực mà các thông tin quan trọng vào và ra: các thành phần “Ngân hàng” có kết nối đến các hệ thống độc lập và các ngân hàng; các thành phần “Báo cáo” cung cấp thông tin cho các trang web có cài mật khẩu.

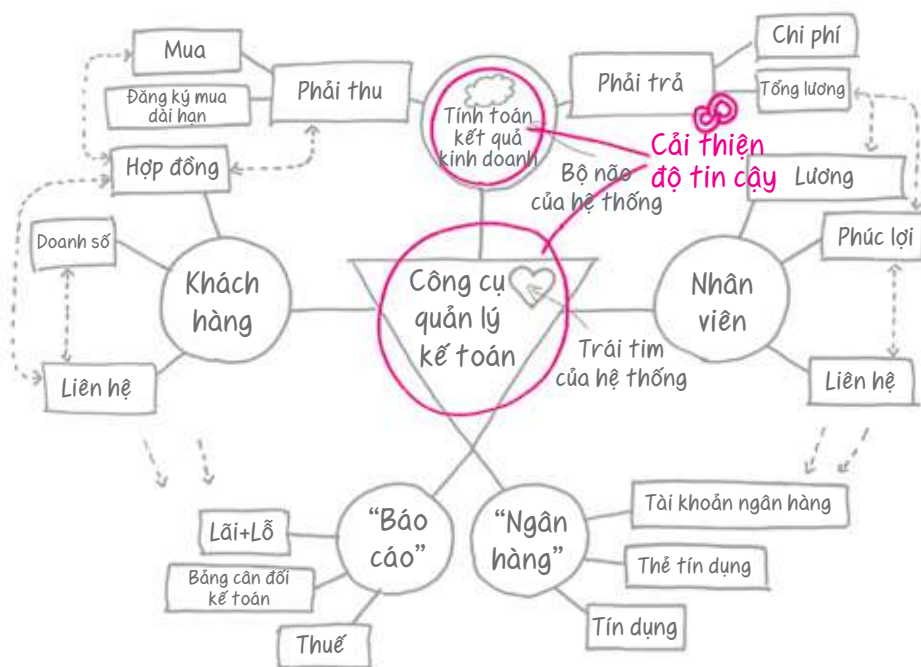
Mô hình khái niệm của phần mềm “Quản lý Kế toán Siêu hạng”



Để đáp ứng nhu cầu tăng mức an toàn của các lãnh đạo, ta phải sửa đổi các phần “Ngân hàng” và “Báo cáo” trong ứng dụng của mình.

Tương tự, bây giờ chúng ta có thể xác định rõ ràng những thành phần mà ta cần sửa đổi nhằm cải thiện độ tin cậy, có thể kể đến Tính toán Kết quả kinh doanh và Công cụ Quản lý Kế toán.

Mô hình khái niệm của phần mềm “Quản lý Kế toán Siêu hạng”



Để đáp ứng nhu cầu cải thiện độ tin cậy của kế toán, ta cần sửa chức năng Tính toán Kết quả kinh doanh (“bộ não của hệ thống”) và Công cụ Quản lý Kế toán (“trái tim của hệ thống”).

Mô hình khái niệm của phần mềm “Quản lý Kế toán Siêu hạng”



276 | Chỉ cần mẫu khăn giấy

Vậy là rõ: Nếu muốn thay đổi phần mềm của mình, chúng ta sẽ cần bắt đầu từ những khu vực này. Những sơ đồ này cho chúng ta thấy không chỉ nơi mình nên tập trung để cải thiện, mà còn thấy hệ thống của mình phức tạp đến đâu. Để tạo nên nhiều thay đổi, chúng ta sẽ phải thực hiện một dự án lớn – một dự án cần nhiều tháng để hoàn thành. Trong chương tiếp theo về đường thời gian, chúng ta sẽ xem một dự án chiếm bao nhiêu thời gian và *khi nào* ta cần phải hoàn thiện bước tiếp theo.

CHƯƠNG 12

KHI NÀO TA CÓ THỂ THỰC HIỆN CÁC ĐIỀU CHỈNH?

NHỮNG BƯỚC VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ KHI NÀO



**Hình thức 4: Để trình bày một vấn đề
khi nào, hãy sử dụng một đường thời gian.**

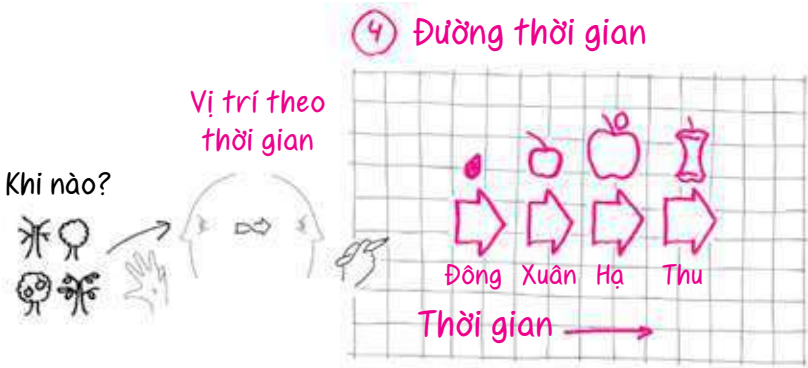
Từng bước một



ây giờ, chúng ta đã thấy được những thay đổi ở đâu sẽ khiến phần mềm của chúng ta trở nên hấp dẫn hơn đối với những người mua lớn nhất của mình. Giả sử ta có thể thuyết

phục ban quản trị rằng tiến hành những thay đổi đó là cách thích hợp để tăng doanh số (một giả thuyết lớn, nhưng là giả thuyết mà ta sẽ giải quyết khi tới phần *vì sao*), câu hỏi tiếp theo là sẽ mất bao nhiêu thời gian. Hai tuần, vài tháng, một năm hay thậm chí hơn để thực hiện nâng cấp? Rõ ràng, giờ chúng ta đang đối mặt với vấn đề *khi nào* và bí kíp nói với chúng ta rằng hãy xác định nó bằng một đường thời gian.

ÔN LẠI: MỘT ĐƯỜNG THỜI GIAN THỂ HIỆN VẤN ĐỀ KHI NÀO



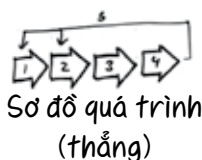
Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ tọa độ	Quan hệ của đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
4. Đường thời gian 	Khi nào	 Hiện tại Thời gian Tương lai	Vị trí theo thời gian của đối tượng	 Đầu HOẶC Cuối	Quy trình phát hành

Sau khi đã thấy được vấn đề ở đâu – và khi thời gian trôi qua – ta thấy các đối tượng thay đổi theo cả ba cách đã đề cập: về chất lượng, về số lượng và về vị trí. Để trình bày những thay đổi này cho ai đó khác, ta sử dụng một đường thời gian để thể hiện những trạng thái khác nhau của các đối tượng tại những thời điểm khác nhau, hay mối quan hệ của các đối tượng đó qua thời gian.

Khi nào



Đường thời gian



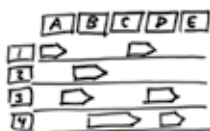
Sơ đồ quá trình
(thẳng)



(tròn)



Vòng đời



Biểu đồ luồng



Tiến trình
tuyến tính



Biểu đồ Gantt

Các đường thời gian có rất nhiều dạng, nhưng chúng đều thể hiện cùng một điều – khi nào một hoạt động diễn ra trong mối tương quan với một hoạt động khác.

Đường thời gian: Những quy tắc cốt yếu

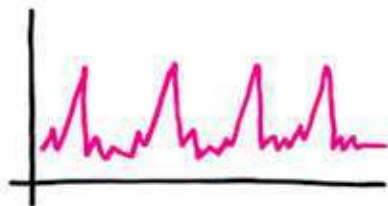
1. **Thời gian là con đường một chiều.** Mặc dù các cuộc thảo luận về không gian bốn chiều và bản chất nền tảng của thời gian có thể rất hấp dẫn, chúng chẳng liên quan mấy tới các dạng vấn đề diễn hình mà ta vẫn gặp trong kinh doanh. Vì mục đích của mình, chúng ta sẽ quy ước thời gian như một đường thẳng luôn dẫn từ ngày hôm qua tới ngày mai, và luôn chạy từ trái sang phải. Mặc dù quy ước thứ nhất có thể không đúng đối với các nhà du hành thời gian và quy ước thứ hai chỉ là một thói quen, cả hai đều rất hữu ích với vai trò là những tiêu chuẩn mà chúng ta đều có thể nhận ra và đồng ý.



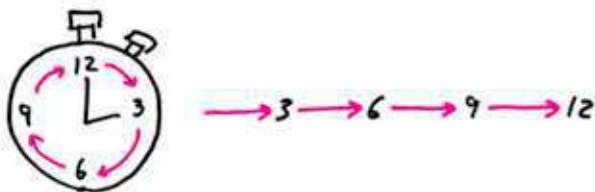
2. **Những đường thời gian lặp lại sẽ tạo ra các vòng đời.**

Con gà và quả trứng, các chu kỳ marketing lên và xuống, ngày thành tháng, tháng thành năm – các dòng thời gian liên tục lặp đi lặp lại. Khi ấy, ta gọi chúng là các vòng đời và thể hiện chúng bằng một hình tròn vô tận hoặc bằng một mũi tên “ngược trở lại điểm đầu”. Để phục vụ mục đích của chúng ta, dòng thời gian có lặp lại hay không chẳng quan trọng, chúng ta vẫn sẽ vẽ nó theo cùng một cách. Nếu không thể xác định được điểm xuất phát, ta sẽ chọn

một mốc chính ở bất cứ đâu trên chiều dài chu kỳ và bắt đầu tại đó.

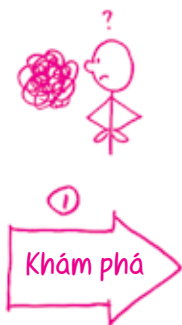


3. Tròn và thẳng. Một cái thước kẻ được tạo thành từ một đường đơn lẻ, còn chiếc đồng hồ cũng giống thước kẻ tự uốn cong mình lại. Tuy đường thời gian dạng tròn thể hiện sự lặp lại của một vòng đời chính xác hơn theo nhiều cách, việc sử dụng một đường thẳng vẫn hiệu quả hơn. Nó không chỉ dễ vẽ hơn (nhất là khi các bước đều đi kèm với nội dung chi tiết), mà còn dễ đọc và dễ nhớ hơn. Các đường thời gian dạng tròn và các loại lịch (giống như của người Aztec cổ đại và các nhà chiêm tinh hiện đại) rất hay nếu mục tiêu căn bản của bạn là nhấn mạnh đặc tính lặp đi lặp lại của một chu kỳ cụ thể, nhưng kể cả khi đó, bạn cũng nên tạo ra một phiên bản dạng đường thẳng để có thể thêm vào các chi tiết.



Để lập đường thời gian cho Tập đoàn SAX, chúng ta cần bắt đầu với một hệ tọa độ. Và bởi vì một đường thời gian thể hiện mối quan hệ của các sự vật theo thời gian, việc đó rất đơn giản. Ta bắt đầu ở hiện tại và thể hiện thời gian trôi qua khi dịch chuyển dần sang phải. Bởi vì đến lúc này, chúng ta đã phát triển phần mềm trong một thời gian dài và biết chính xác phải bắt đầu ra sao, hãy khởi đầu đường thời gian này ở vị trí xuất phát: khám phá. Ở SAX, chúng ta bắt đầu mỗi dự án bằng cách quy định vấn đề chung cần xác định. Ta gọi đó là giai đoạn “khám phá”, và chúng ta vốn đã bắt đầu hành trình đó từ lâu: tìm cách khiến phần mềm của mình hấp dẫn hơn với Jason.

Quy trình phát triển phần mềm của công ty chúng ta

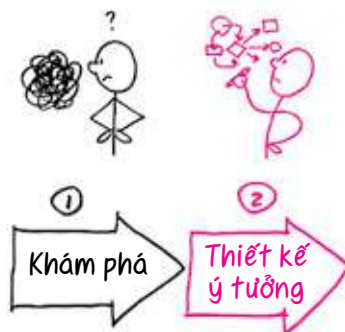


Chúng ta bắt đầu mọi dự án phát triển phần mềm với giai đoạn “khám phá”, đó là khi ta xác định chắc chắn mình đang cố gắng xử lý vấn đề nào.

Khi đã nắm chắc được vấn đề, ta bắt đầu đi đến các giải pháp khả thi. Ta gọi giai đoạn này là “thiết kế ý tưởng”, và đó là khi chúng ta chỉ rõ mình sẽ tạo dựng những gì.

Quy trình phát triển phần mềm của công ty chúng ta

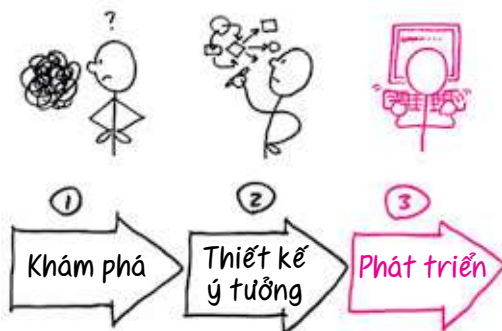
Ở giai đoạn “thiết kế ý tưởng”, chúng ta vẽ ra giải pháp của mình và quyết định xem trông nó sẽ như thế nào.



Sau khi thiết kế giải pháp, ta cần phải xây dựng nó. Đó là khi giai đoạn “phát triển” bắt đầu: lập trình, cho các chi tiết cấu thành phần mềm và toàn bộ ứng dụng.

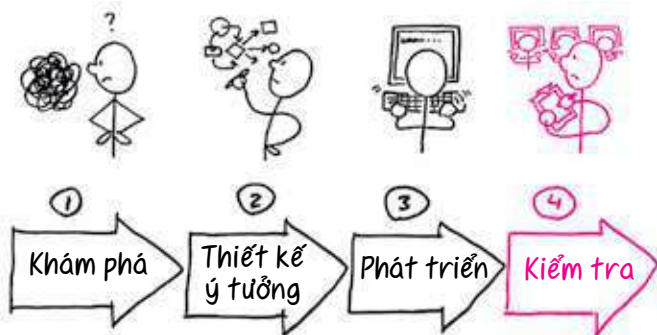
Quy trình phát triển phần mềm của công ty chúng ta

“Phát triển” là giai đoạn chúng ta lập trình và tạo ra ứng dụng.



Khi đã viết xong, ta cần kiểm tra lại... rồi kiểm tra, và kiểm tra lần nữa. Vì vậy giai đoạn tiếp theo không là gì khác ngoài kiểm tra: kiểm tra lỗi, kiểm tra vòng một, thử nghiệm với một nhóm khách hàng nhỏ và cuối cùng là thử nghiệm với một nhóm lớn hơn.

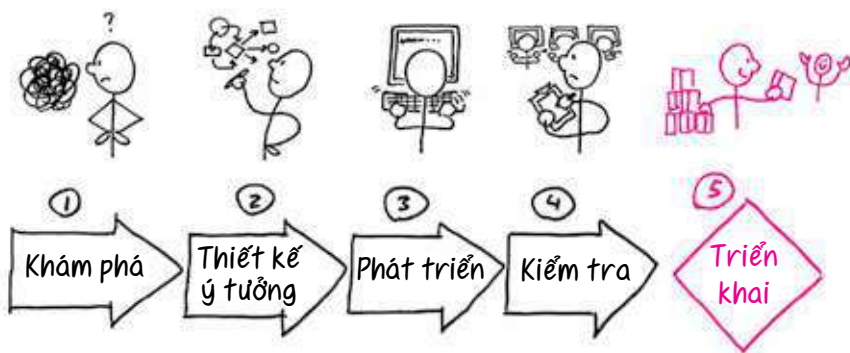
Quy trình phát triển phần mềm của công ty chúng ta



Giai đoạn thứ tư là khi chúng ta kiểm tra, kiểm tra, kiểm tra lần nữa để đảm bảo ứng dụng của mình thực hiện đúng việc cần làm.

Khi đã hoàn thành khâu kiểm tra và tất cả các lỗi đã được xử lý, chúng ta sẽ sẵn sàng tung sản phẩm ra thị trường. Giai đoạn cuối cùng này được gọi là “triển khai”, bởi vì đó là khi chúng ta gói ghém phần mềm và giao nó đến tay khách hàng để họ đưa vào sử dụng. Đó cũng là lúc chúng ta chuyển giao ứng dụng cho bộ phận hỗ trợ khách hàng, như thế, ta có thể trở lại và bắt tay vào phiên bản tiếp theo.

Quy trình phát triển phần mềm của công ty chúng ta



“Triển khai” có nghĩa là ta bắt đầu bán phần mềm cho các khách hàng và chuyển giao mọi việc cho nhóm hỗ trợ khách hàng. Quy trình phát triển của chúng ta đã hoàn tất.

Chính là nó – đường thời gian phát triển phần mềm của chúng ta, mang các đặc điểm *đơn giản, định tính, thực thi, riêng biệt, nguyên trạng* – chính là điều mà mô hình SQUID khuyên chúng ta nên dùng nếu người nghe mới tham gia vào công nghiệp phần mềm và thích được nhìn thấy những bước lớn. Đây là một xuất phát điểm hữu ích, nhưng ở đây ta phải đưa thêm vào rất nhiều chi tiết nữa nếu muốn đưa đường thời gian vào triển khai. Vậy, hãy lấy mô hình tổng quan đơn giản đó làm điểm xuất phát và vẽ lại nó, lần này tập trung vào tính *phức tạp* và *định lượng*.

Điều đầu tiên còn thiếu trong đường thời gian trước là nó không phản ánh chính xác thời gian. Nó thể hiện các bước qua thời gian, nhưng không thể hiện mỗi bước thực tế phải kéo dài bao lâu. Do đó, việc đầu tiên ta cần làm là kéo dài các mũi tên giai đoạn để thể hiện khoảng thời gian tương đối.

Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX.



Năm giai đoạn cần những khoảng thời gian khác nhau để hoàn thiện, giai đoạn triển khai dài hơn gấp đôi so với bất cứ giai đoạn nào khác.

Kinh nghiệm quá khứ giúp chúng ta ước lượng tốt về số tuần và tháng cần để hoàn thiện mỗi giai đoạn trên thực tế, nên có thể vẽ ra một tấm lịch.

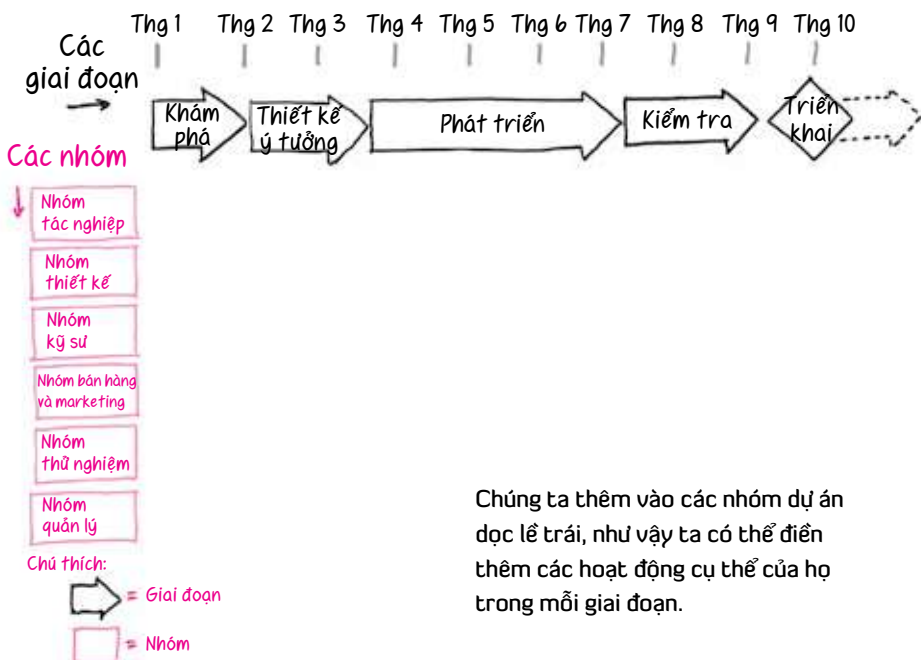
Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX.



Thêm lịch vào khiến cho đường thời gian chính xác hơn.

Sẽ có nhiều người tham gia vào dự án này, vậy nên hãy tạo một danh sách các nhóm dự án và đưa vào một cột ở bên. Từ đó, chúng ta có thể điền thêm các hoạt động cụ thể của họ trong mỗi giai đoạn.

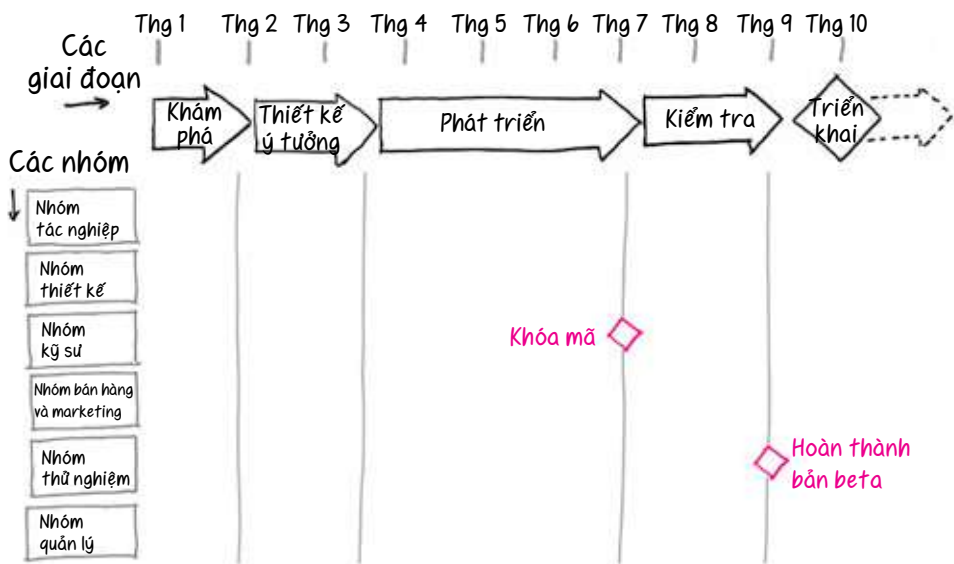
Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX.



Chúng ta thêm vào các nhóm dự án dọc lẽ trái, như vậy ta có thể điền thêm các hoạt động cụ thể của họ trong mỗi giai đoạn.

Vậy là chúng ta vừa thiết lập được hai trục tọa độ, giống hệt những gì đã làm đối với biểu đồ và sơ đồ lúc trước, nhưng lần này chúng ta còn có hai *kiểu* thông tin khác nhau được thể hiện trên cùng một sân chơi: *ai* (các nhóm) và *khi nào* (đường thời gian). Với hai trục này, ta có thể điền thêm vào yếu tố *cái gì*, bắt đầu với những cột mốc quan trọng đánh dấu sự kết thúc và khởi đầu của các giai đoạn.

Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX



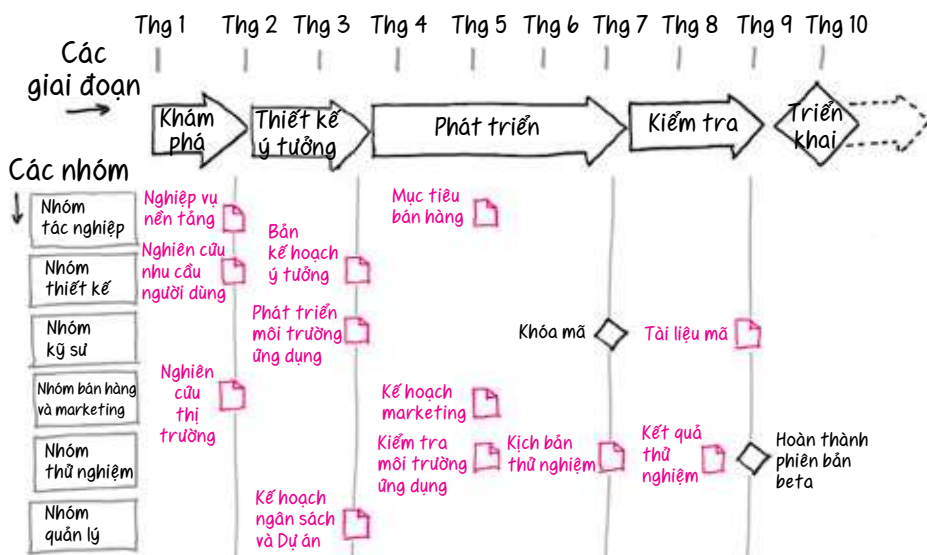
Chú thích:



Khi điền thêm vào các cột mốc quan trọng, ta thể hiện được các điểm nút đánh dấu sự khởi đầu và kết thúc của các giai đoạn.

Làm sao chúng ta biết được khi nào mình thực sự chạm đến một trong các cột mốc đó? Chúng không phải những vật thể, chúng chỉ là những thời điểm được định trước. Cách để ta biết mình theo kịp tiến độ là đánh giá những gì mình đã thực sự hoàn thành – với trường hợp một dự án, những thành quả vật chất đó được gọi là “thành phẩm”. Ví dụ, khi nhóm tác nghiệp đã hoàn thiện xong hồ sơ “nghiệp vụ nền tảng”, nhóm thiết kế làm xong “nghiên cứu nhu cầu người dùng”, còn nhóm bán hàng và marketing hoàn thành “nghiên cứu thị trường”, chúng ta có thể nói rằng mình đã đạt tới cột mốc làm rõ vấn đề và có thể bắt đầu giai đoạn thiết kế ý tưởng.

Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX



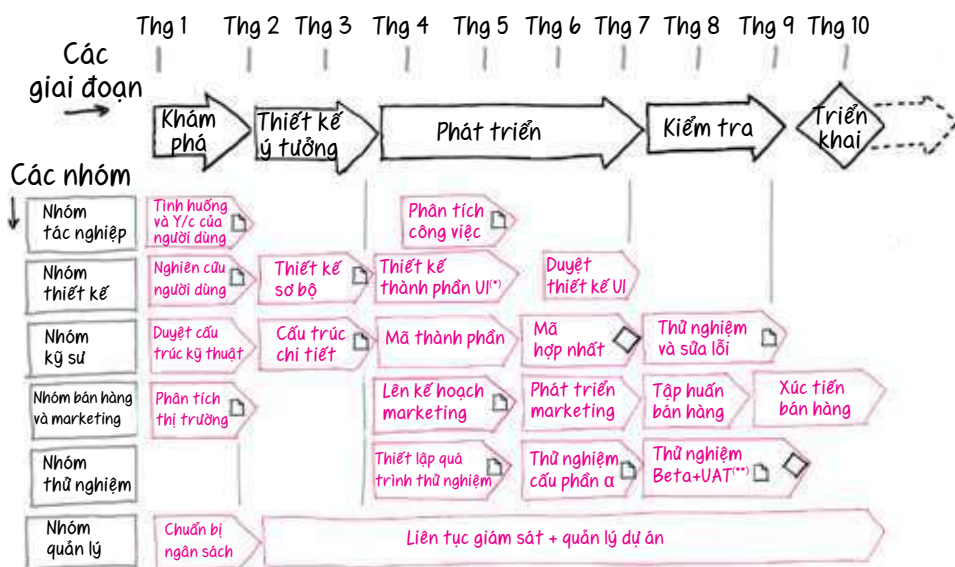
Chú thích:



Đánh dấu những kết quả cụ thể của nhóm giúp chỉ ra những việc cần hoàn thành để đạt tới cột mốc, để nói rằng một giai đoạn đã kết thúc và giai đoạn tiếp theo đã sẵn sàng bắt đầu.

Dù việc nhận ra khi nào tới hạn phải có thành phẩm rất quan trọng cho quá trình lên kế hoạch, chúng ta cũng phải thấy được những yêu cầu cần có để tạo ra chúng. Đó là khi ta cần tới biểu đồ chuỗi công việc – danh sách tác vụ mỗi nhóm sẽ tuân thủ để biết mình phải làm gì nhằm hoàn thành sản phẩm. Thêm vào các biểu đồ chuỗi công việc sẽ giúp hoàn thiện biểu đồ dòng thời gian chi tiết này, và bây giờ ta có thể biết dự án sẽ kéo dài bao lâu.

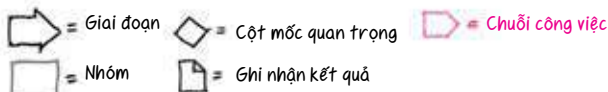
Kế hoạch dự án ra mắt phần mềm của Tập đoàn SAX



* UI: User Interface; giao diện người dùng.

** UAT: User Acceptance Testing; kiểm tra độ chấp nhận của người dùng.

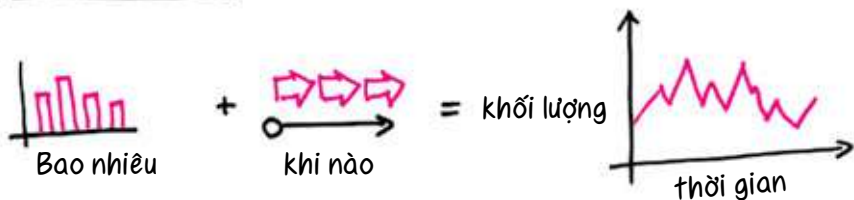
Chú thích:



Bằng cách vẽ thêm vào chuỗi công việc của mỗi nhóm, cuối cùng chúng ta cũng thấy được tất cả những gì cần thực hiện để hoàn thành dự án, cũng như thời gian để thực hiện – 9 tháng.

Chín tháng từ khi khởi động để đưa được phần mềm đến với khách hàng: Giờ ta đã thấy được thời lượng cần có để nâng cấp ứng dụng của mình. Với 1 triệu đôla một tháng cho lương và chi phí cho tất cả các thành viên trong nhóm, như vậy chúng ta cần 9 triệu đôla. Đó là một khoản không nhỏ so với quy mô một công ty. Vậy trước khi trình lên lãnh đạo, ta hãy so sánh 9 triệu đôla này với chi phí của các chu kỳ phát triển trước đây.

Chuỗi thời gian



Biểu đồ chuỗi thời gian được tạo ra khi gắn một trục thể hiện dòng thời gian lên một biểu đồ bao nhiêu: Nó thể hiện sự thay đổi về số lượng theo thời gian.

Để thấy được điều này, chúng ta sẽ dùng đến cơ cấu tổ hợp đầu tiên, biểu đồ chuỗi thời gian. Đây là cơ cấu trình bày mà chúng ta chưa gặp bao giờ, tuy nhiên lại rất quen thuộc – nó đơn giản là sự kết hợp của một biểu đồ *bao nhiêu* và một đường thời gian *khi nào*, hai hình thức ta đã biết rất rõ. Một biểu đồ chuỗi thời gian thể hiện số lượng của một điều gì đó thay đổi theo thời gian. Hình thức này kết hợp hệ tọa độ của hai hình thức cơ sở để thể hiện sự tăng lên và giảm xuống của giá, tỉ lệ,

số lượng, nhiệt độ – bất cứ điều gì có thể được đo lường tại nhiều thời điểm khác nhau.

Trục hoành biểu thị thời gian và như trong bất cứ biểu đồ nào khác, trục tung thể hiện số lượng. Với những trục tọa độ này, ta có thể bắt đầu điền vào chi phí phát triển từ những năm trước, dữ liệu mà ta có thể thu thập được từ các hồ sơ quản lý dự án trước đây. Tập đoàn SAX bắt đầu hoạt động với phiên bản đầu tiên của phần mềm Siêu quản trị kế toán SAM từ năm 1996. Trong năm đầu tiên đó, chỉ tốn chưa đến 500.000 đôla để tạo ra SAM phiên bản 1, với một nhóm 10 người làm việc ca đêm và cả dịp cuối tuần, trong gần một năm. Chi phí của phiên bản 2, được ra mắt hai năm sau, gấp 4 lần, lên tới 2 triệu đôla. Lý do đơn giản: Nhóm đã tăng lên thành 40 người và nhiều người thì tốn nhiều tiền hơn. Đến năm 2000, để cho ra đời SAM 3, phiên bản đã đưa SAX lên vị trí hàng đầu trong ngành, công ty đã tốn đến 6 triệu đôla.

Đến thời kỳ bong bóng “dot com”, toàn bộ thị trường đều đi xuống, và tập đoàn SAX đã phải cắt giảm nhân viên để đủ sống thoi thóp. Chúng ta đã xoay sở để tiếp tục cho ra mắt các phiên bản nâng cấp của SAM, nhưng chi phí phát triển lại giảm vì các nhóm bị co lại và với mỗi lần ra mắt, công ty lại càng ít tham vọng hơn.

Chi phí phát triển phần mềm của Tập đoàn SAX (tính trên mỗi lần phát hành)



Chuỗi thời gian này so sánh chi phí phát triển với chu kỳ ra mắt mỗi hai năm. Ở thời kỳ mới hoạt động của SAX, năm 1996, tốn 500.000 đôla để tạo ra ứng dụng ban đầu. Hai năm sau, tốn gấp 4 lần và hai năm sau nữa chi phí lại tăng lên tới 6 triệu đôla.

Chi phí phát triển phần mềm của Tập đoàn SAX (tính trên mỗi lần phát hành)



Bùm: Với sự sụp đổ của thị trường, chi phí phát triển giảm xuống vì cắt giảm, rồi tiếp tục tăng trở lại khi thị trường phục hồi vào năm 2004.

Kể từ đó, chi phí phát triển đã tăng lên theo mỗi lần ra mắt. SAM 6, ra mắt năm 2006, tiêu tốn hơn 6 triệu đôla, vượt qua con số lớn nhất vào năm 2000. Dựa trên xu hướng từ năm 2002, hóa ra con số 9 triệu đôla hoàn toàn phù hợp với dự tính của chúng ta.

Chi phí phát triển phần mềm của Tập đoàn SAX (tính trên mỗi lần phát hành)



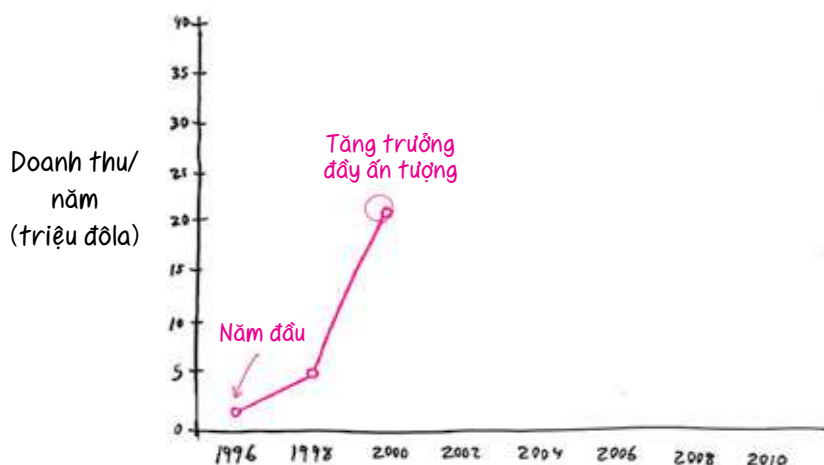
Từ năm 2004, chi phí phát triển liên tục tăng qua mỗi lần ra mắt. Vậy nếu chúng ta cứ tiến tới với một phiên bản 9 triệu đôla, ta sẽ đi theo đúng hướng.

Tuy nhiên dù rất muốn lao tới gặp các vị lãnh đạo và đề nghị duyệt khoản chi 9 triệu đôla, trình cho họ xem chuỗi thời gian để giải thích chi phí đó, chúng ta cũng đều biết rằng họ sẽ yêu cầu chúng ta đưa ra điều mà chúng ta vẫn chưa chạm đến: Những chi phí này sẽ ăn khớp với tổng doanh thu của công ty như thế nào?

Để tìm hiểu điều này, ta sẽ tạo ra một biểu đồ chuỗi thời gian khác, sử dụng chính xác trục hoành đường thời gian cũ,

chỉ có điều lần này trục tung sẽ thể hiện tổng doanh thu công ty, có nghĩa là ta sẽ phải kéo thang đo từ 10 triệu đôla (mức chi cao nhất từ trước tới nay cho một lần phát hành) lên 40 triệu đôla, mức doanh thu cao nhất. Một lần nữa, chúng ta bắt đầu diễn thêm các con số của năm 1996, khi tổng doanh thu của công ty là khoảng 1 triệu đôla, và sau bốn năm tiếp theo, khi doanh thu tăng vọt lên tới 21 triệu đôla.

Tổng doanh thu hàng năm của SAX:

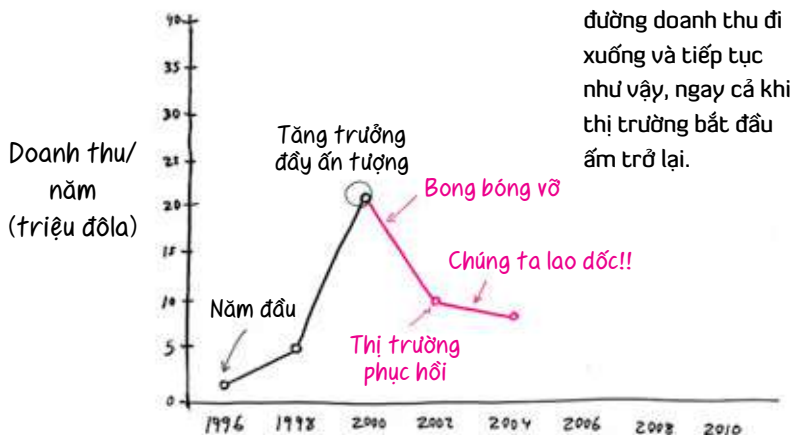


Hãy dựng một chuỗi thời gian tương tự nhưng thể hiện doanh thu thay vì chi phí dự án. Việc này buộc chúng ta phải kéo trục tung lên tới mức 40 triệu đôla.

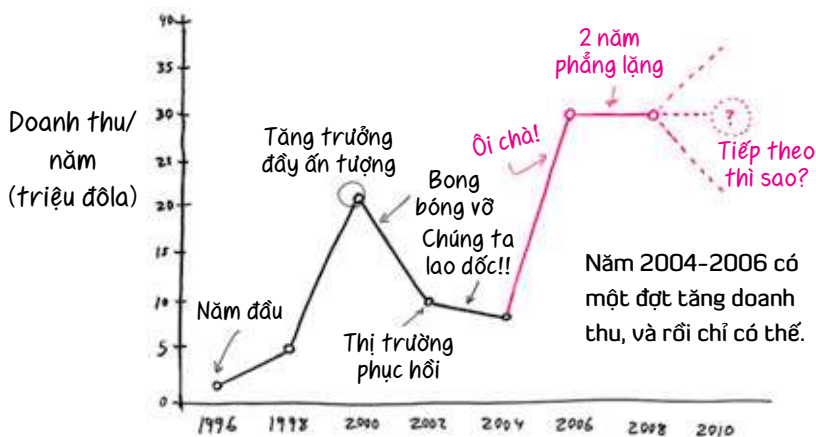
Một lần nữa, ta gặp thời kỳ bong bóng vỡ vào năm 2001. Trong suốt hai năm tiếp theo, doanh thu sụt giảm hơn một nửa và ngay cả sau khi thị trường hồi phục, chúng ta vẫn đi xuống.

Năm 2004, doanh thu bật trở lại ngoạn mục, tăng vọt lên 30 triệu đôla trong hai năm. Sau đó, ...à, sau đó thì chúng ta cứ giậm chân tại chỗ: doanh số đi ngang, doanh thu đi ngang. Điều này đưa chúng ta trở lại với vấn đề đã khiến chúng ta phải bắt đầu với cơ cấu ai/cái gì.

Tổng doanh thu hàng năm của SAX:

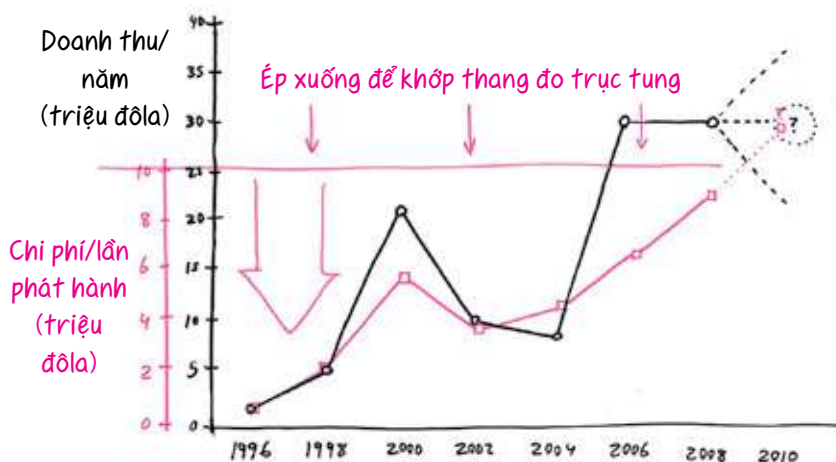


Tổng doanh thu hàng năm của SAX:



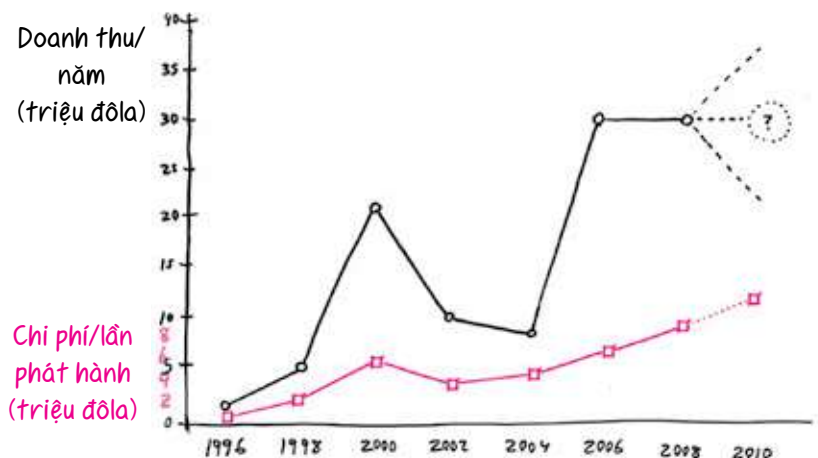
Xem riêng rẽ, hai đồ thị chi phí và doanh thu cho chúng ta biết hai điều: Đồ thị đầu thể hiện rằng chi phí phát triển có vẻ đang tăng với một tỉ lệ không đổi; đồ thị thứ hai thể hiện rằng doanh thu (mặc dù vẫn ở mức cao) đã đi ngang. Nhưng chỉ khi kết hợp hai đồ thị đó với nhau, các phát hiện – và các câu hỏi – mới thực sự xuất hiện. Để kết hợp chúng với nhau, chúng ta phải có một chút động tác xử lý khéo léo. Bởi vì hai thang đo trực tung khác nhau, chúng ta sẽ phải ép biểu đồ chi phí xuống dọc theo bảng để khớp các con số. Với các thang đo đã khớp, chúng ta có thể so sánh “táo với táo” và xem chi phí phát triển đã thay đổi thế nào so với doanh thu.

Tổng doanh thu hàng năm của SAX:



Sau khi ghép đồ thị thứ nhất lên đồ thị thứ hai, chúng ta phải ép nó lại để các con số trên trục tung khớp được với nhau.

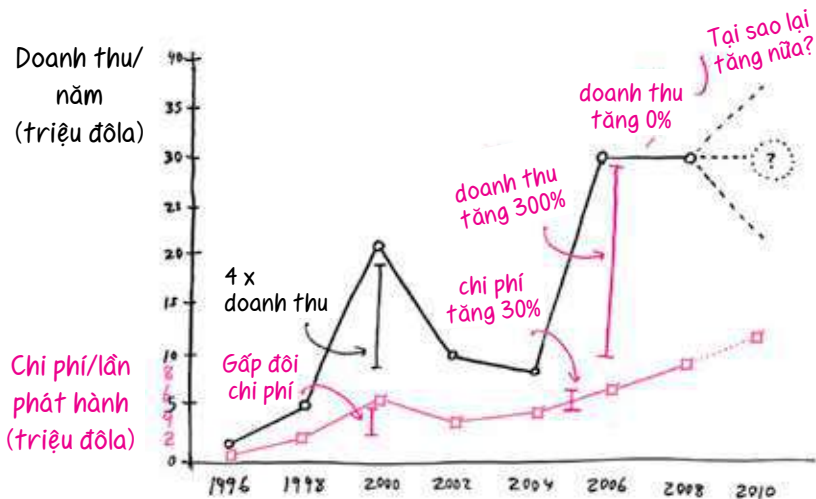
Tổng doanh thu hàng năm của SAX:



Một đồ thị biểu diễn chi phí phát triển và doanh thu cạnh nhau, ở đó, ta có thể dễ dàng so sánh hai chỉ số với nhau.

Xem ra chúng ta có thể đoán được phản ứng của các lãnh đạo đối với đề nghị 9 triệu đô: Bốn năm trước chi phí tăng 30% mang lại doanh thu tăng khoảng 300%, nhưng cùng mức tăng chi phí trong hai năm trước lại tương ứng với doanh thu không đổi. Ai dám nói rằng tăng chi phí 30% nữa sẽ có tác dụng chứ?

Tổng doanh thu hàng năm của SAX:



Một câu hỏi hay: Doanh thu không tăng, vậy tăng chi phí để làm gì?

Chúng ta thấy được câu hỏi mà mình sẽ phải trả lời, giờ chúng ta phải tìm ra cách trả lời câu hỏi đó.

CHƯƠNG 13

PHÁT TRIỂN VIỆC KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO?

CÁC HÌNH VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ NHƯ THẾ NÀO



**Hình thức 5: Để trình bày một vấn đề
như thế nào, hãy sử dụng một lưu đồ.**

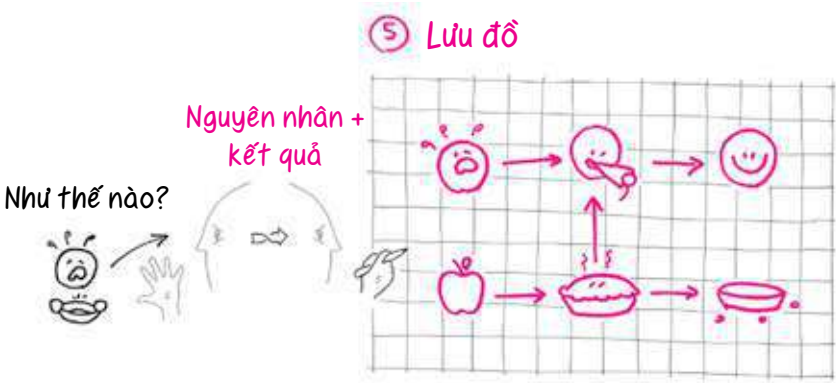
Ta có thể sửa chữa vấn đề này như thế nào?

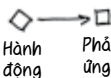
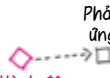


húng ta lại đối mặt với một vấn đề mới: thuyết phục các vị lãnh đạo (và *thuyết phục chính mình*) rằng tiêu tốn 9 triệu đôla cải thiện phần mềm là cách làm đúng đắn để cải thiện tình hình bán hàng. Dù sao thì khi nhìn

lại, đi được từ những mong muốn của một gã nằm tận dưới cùng của biểu đồ tổ chức tới việc chi ra 9 triệu đôla là một bước chuyển khá lớn, phải không? Nhưng lúc này đừng nhắc đến nó nữa. Hãy chỉ ra cách làm thế nào chúng ta đi được tới kết luận ấy.

ÔN LẠI: MỘT LƯU ĐỒ THỂ HIỆN VẤN ĐỀ NHƯ THẾ NÀO



Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ tọa độ	Quan hệ của đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
5. Lưu đồ	Như thế nào	 Hành động Phản ứng	Tương tác giữa các đối tượng với nhau	 Hành động khởi đầu Phản ứng	Lưu đồ tiến trình kinh doanh 

Khi ta nhận thấy cách các đối tượng tương tác qua thời gian – thay đổi về chất lượng, số lượng hay vị trí, với ảnh hưởng hữu hình giữa các đối tượng với nhau – ta thấy được tác động của nguyên nhân và hệ quả, thấy được mọi việc vận hành như thế nào. Bí kíp nói với chúng ta rằng khi cần thể hiện nguyên nhân và kết quả như thế, ta cần tạo ra một lưu đồ.

Nhưng đừng bắt đầu với một lưu đồ tỉ mỉ đến mức có thể so sánh bằng mắt bản cương lĩnh soạn lại hoàn chỉnh của chúng ta với các yêu cầu mà Jason muốn có ở phần mềm. Hãy thực hành với một lưu đồ đơn giản hơn (nhưng không kém phần hiệu quả). Hãy cùng xem cách các lãnh đạo trong công ty chúng ta đưa ra một quyết định tài chính lớn đến như vậy.

Bảng các hình thức trình bày nói với chúng ta rằng hệ trục của lưu đồ chạy từ *hành động* đến *phản ứng*, và rằng điểm xuất phát lúc nào cũng nên là hành động khởi đầu. Vậy, chúng ta

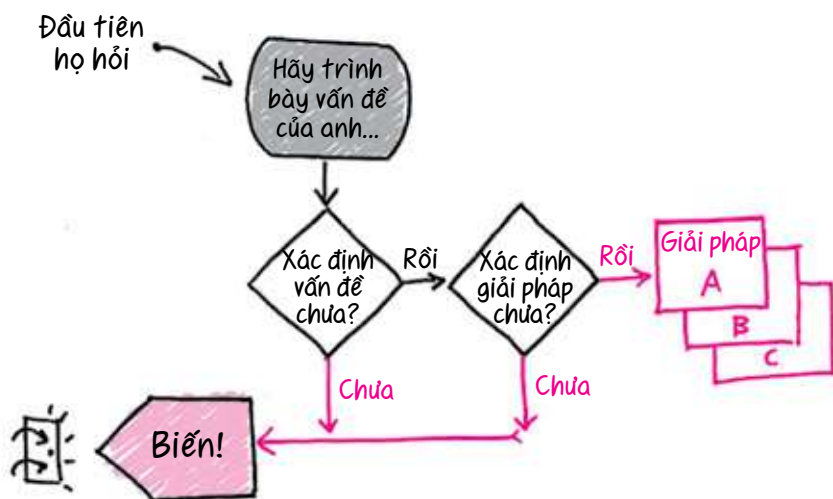
Các lãnh đạo ra quyết định như thế nào



hãy bắt đầu với điều đầu tiên một vị lãnh đạo sẽ hỏi khi chúng ta xuất hiện với bảng tính trong tay: “Anh đã xác định rõ vấn đề chưa?”, tiếp theo là “Anh đã nghĩ tới giải pháp khả dĩ nào chưa?”.

Nhận thức được rằng nếu câu trả lời cho dù chỉ một trong các câu hỏi trên là “không”, chúng ta sẽ được tiễn ngay ra cửa, nên khi đó chúng ta sẽ trình bày ngay phân giải thích vấn đề và đề xuất các giải pháp mẫu.

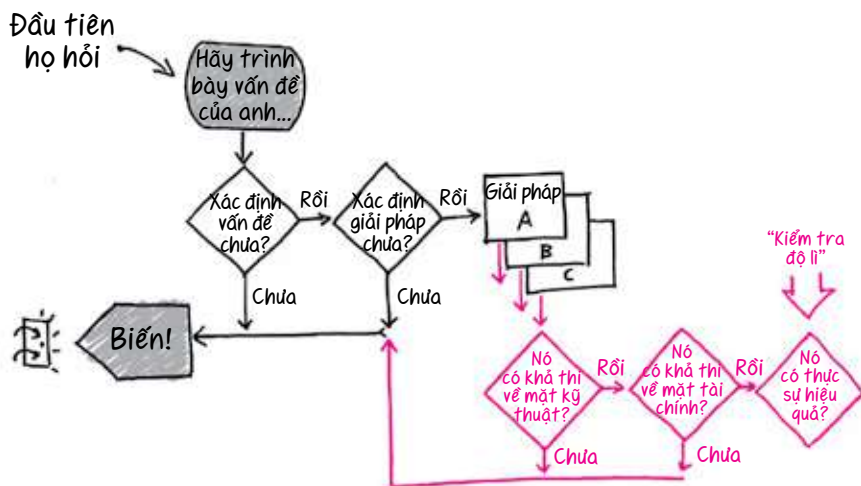
Các lãnh đạo ra quyết định như thế nào



Phần 2: Nếu vấn đề chưa được xác định hoặc chưa có giải pháp nào được đưa ra, cuộc đối thoại sẽ chấm dứt. Nếu chúng ta có được một vài giải pháp khả thi, lãnh đạo sẽ chăm chú lắng nghe.

Sau đó là cuộc trò chuyện về các giải pháp: Về mặt kỹ thuật, chúng có khả thi không? Nếu không thì quên đi. Nếu có, chúng có hợp lý về mặt tài chính không? Vâng vậy, nếu không, quay trở lại với bảng vẽ. Nhưng nếu có thì phần thử thách khó khăn sẽ đến: “tự vấn”. Các vị lãnh đạo đã tham gia rất lâu trong lĩnh vực kinh doanh phần mềm. Họ có được cảm giác rất tốt với những điều thực sự hiệu quả và những điều sẽ chẳng mang lại kết quả gì. Lúc đó họ sẽ tự hỏi: “Liệu những thứ mà mình đang thấy đây có thực sự cải thiện được vấn đề không?”. Sau đó, họ thực sự suy nghĩ.

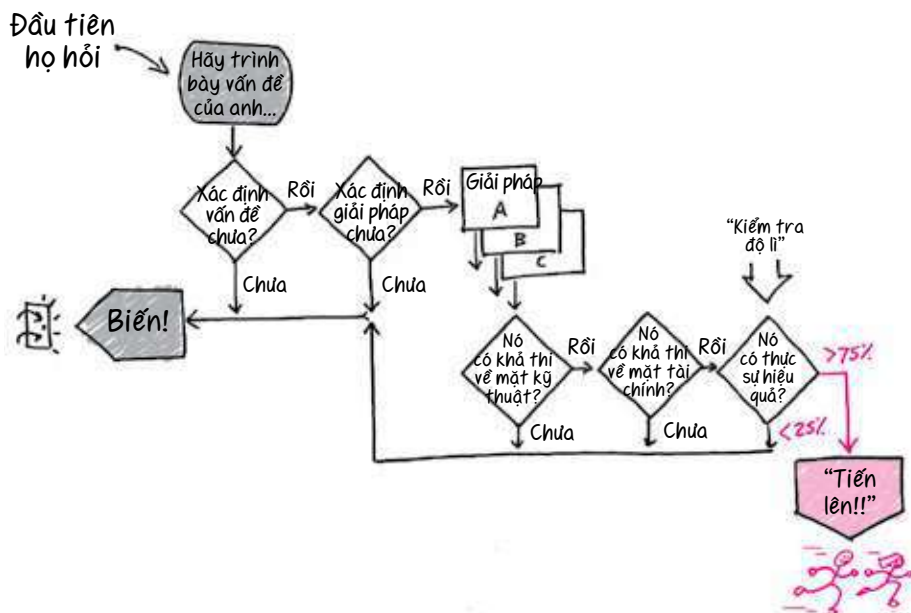
Các lãnh đạo ra quyết định như thế nào



Nếu các giải pháp mà chúng ta đề xuất không khả thi về kỹ thuật hoặc về tài chính, họ sẽ bác bỏ nó. Nhưng nếu những giải pháp đó qua được những chiến tuyến này, chúng sẽ đối diện với thử thách lớn nhất: “Kiểm tra độ li”.

Nếu linh tính mách bảo các vị lãnh đạo rằng có ít nhất 3/4 cơ hội thành công, họ sẽ bật đèn xanh và khi đó, chúng ta khởi hành.

Các lãnh đạo ra quyết định như thế nào



Nếu giải pháp của chúng ta có 75% cơ hội thành công, chúng ta sẽ khởi hành.
Nếu không, tốt hơn là ta nên đưa ra một giải pháp khác.

Giờ chúng ta đã biết mình sẽ phải đối diện với điều gì khi tiến hành phần trình bày của mình. Điều đầu tiên ta cần là một vấn đề đã được xác định rõ ràng và một giải pháp khả thi đi kèm. Vậy một lần nữa hãy thể hiện những hiểu biết của mình về vấn đề ban đầu bằng cách sử dụng cùng lưu đồ đó,

nhưng lần này mọi việc sẽ phức tạp hơn nhiều – và thậm chí xuất phát điểm của chúng ta lại là một tin xấu: doanh số giảm chân tại chỗ.

Như thế nào PHẦN 1: Xem xét vấn đề như thế nào?



Chúng ta phải xác định được vấn đề của mình. Trong trường hợp này, đó là một vấn đề lớn và rõ ràng: Doanh số không tăng, nhưng cũng không giảm.

Chúng ta có thể đưa ra ít nhất ba lý do khả dĩ cho việc doanh số giảm chân tại chỗ. Thứ nhất, chính khách hàng của chúng ta không phát triển (điều này không đúng; các công ty đó đều tăng trưởng ít nhất 20% mỗi năm trong hai năm qua), hoặc họ không cần đến phần mềm của chúng ta nữa (cũng không đúng; sản phẩm của chúng ta là sản phẩm toàn diện nhất trong một ngành đang phát triển, và ít nhất phải mất một năm nữa mới có thể có đối thủ đưa ra được chuỗi dịch vụ đầy đủ tương tự). Không, lý do chắc chắn duy nhất còn lại là sản phẩm của chúng ta không hấp dẫn được khách hàng.

Như thế nào PHẦN 1: Xem xét vấn đề như thế nào?



Cách giải thích hợp lý nhất cho doanh số đi ngang là sản phẩm của chúng ta không còn hấp dẫn được khách hàng nữa.

Có thể nghĩ tới hai lý do khả dĩ khiến khách hàng thờ ơ với chúng ta: Phần mềm của chúng ta không làm họ hài lòng hoặc chúng ta đang nhắm sai khách hàng mục tiêu. Cả hai đều có thể đúng. Điều thú vị là ở chỗ để xác định được cả hai, ta chỉ cần một điều: hiểu hơn về khách hàng và nhu cầu của họ.

Như thế nào PHẦN 1: Xem xét vấn đề như thế nào?



Chúng ta cho rằng khách hàng không hài lòng với sản phẩm và rằng chúng ta đang nhầm sai khách hàng mục tiêu. Tin tốt là những hiểu biết rõ hơn về họ cũng tiết lộ cho chúng ta nhiều hơn về những điều họ tìm kiếm.

Chính tại điểm này mà ta đã tạo ra tám chân dung khách hàng từ nhiều hình vẽ trước, vậy nên bây giờ chúng ta đã biết các khách hàng có ảnh hưởng thực sự là ai (các kỹ thuật viên, đặc biệt là Jason, và các lãnh đạo; ngoài ra, ở mức độ thấp hơn là các nhân viên kế toán). Ta cũng xác định rõ họ muốn gì ở một phần mềm kế toán: linh hoạt, an toàn và tin cậy. Điều này mang lại cho chúng ta một giải pháp khả thi: Nếu chúng ta cải thiện bất kỳ tính chất nào trong ba tính chất trên cho phần mềm của mình – đặc biệt là tính linh hoạt, vì đó là điều Jason thực sự quan tâm – chúng ta sẽ lại có thể tăng doanh số.

Như thế nào PHẦN 1: Xem xét vấn đề như thế nào?



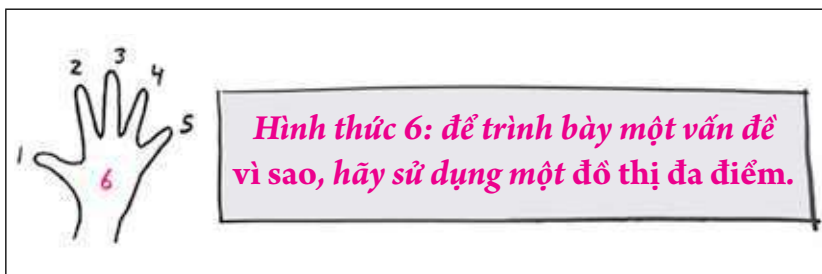
Một giải pháp tiềm năng: Nếu chúng ta cải thiện độ linh hoạt cho phần mềm, ta sẽ có thể khuyến khích Jason mua nhiều phần mềm hơn.

Bước đầu tiên của việc thuyết phục phục lãnh đạo đã sẵn sàng: Ta đã xác định rõ ràng vấn đề và ta đã có sẵn giải pháp tiềm năng. Rắc rối duy nhất là giải pháp đó sẽ tốn đến 9 triệu đôla. Giờ chúng ta chỉ phải thuyết phục các lãnh đạo rằng nó xứng đáng với số tiền ấy.

CHƯƠNG 14

VÌ SAO LẠI PHẢI BẬN TÂM?

CÁC HÌNH VẼ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÌ SAO



Vì sao lại chi tiền?



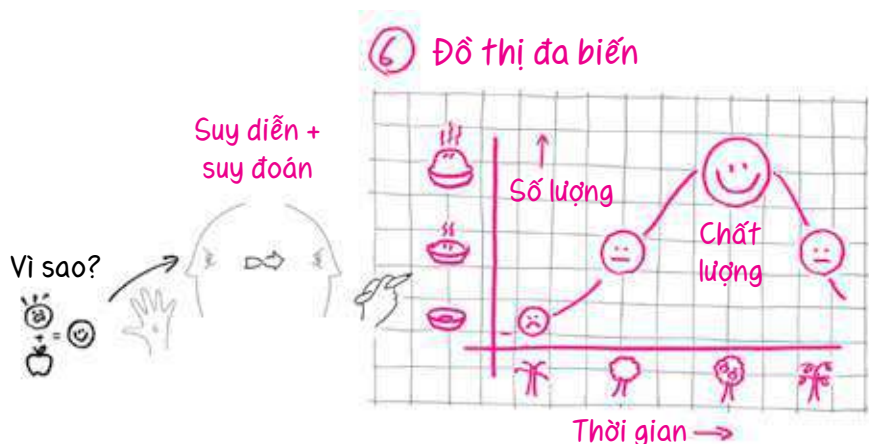
húng ta tự tin rằng cách tốt nhất để khiến doanh số đi lên là chi 9 triệu đôla để xây dựng lại nền tảng phần mềm của mình. Cách tiếp cận từ dưới lên đó sẽ cho phép chúng ta thực hiện các cải thiện mà những khách hàng có

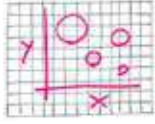
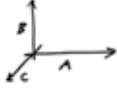
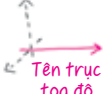
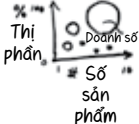
ảnh hưởng nhất mong muốn. Tuy nhiên, thật ra chúng ta có thể chi số tiền ít hơn nhiều bằng cách thực hiện những cải tiến nhỏ hơn với nền tảng sẵn có của mình. Và với các vị lãnh đạo ngày nay chủ yếu tập trung vào lợi nhuận, đó rất dễ là quyết định mà họ sẽ đưa ra.

Để thấy vì sao ta nên quyết định chi theo cách này hay cách kia, chúng ta sẽ phải nhìn vào toàn bộ ngành: đối thủ của chúng ta và kế hoạch phát triển của họ, xu hướng người sử dụng và bán hàng đang thay đổi như thế nào, và những thay đổi trong công nghệ nền tảng sẽ ảnh hưởng tới doanh thu ra sao. Chỉ qua việc xem xét tất cả các thông tin đó cùng với nhau thì bức tranh chúng ta cần mới xuất hiện. Nhưng làm thế nào để ta thấy được tất cả những điều đó? Liệu có cách nào để xếp nhiều thông tin đến vậy với nhau một cách hợp lý không?

Bí kíp nói với chúng ta rằng hệ trục của một đồ thị đa biến, theo định nghĩa, được tạo nên bởi ít nhất ba biến. Ở đây ta có năm hay sáu biến ý nghĩa, vậy hãy tiếp tục và xem điều gì xảy ra khi chúng ta đặt tất cả chúng lên cùng một bức tranh. Chúng ta sẽ vẽ một đồ thị *tỉ mỉ, định lượng, thể hiện viễn cảnh, có tính so sánh và nguyên trạng*, một cửa sổ hé mở vào chiếc hộp kín tượng trưng cho lĩnh vực của chúng ta. Nếu chúng ta có thể mở được cửa sổ đó, nó sẽ đem lại cho chúng ta một lý luận bằng hình ảnh đầy thuyết phục về việc *vì sao* lại cần chi tiền bây giờ.

ÔN LẠI: MỘT ĐỒ THỊ ĐA BIẾN THỂ HIỆN YẾU TỐ VÌ SAO



Hình thức	Nội dung thể hiện	Hệ tọa độ	Quan hệ của đối tượng	Điểm xuất phát	Ví dụ
6. Đồ thị đa biến 	Vì sao		Sự tương tác của các đối tượng, thuộc hai hay nhiều yếu tố kể trên		Thu nhập, thị phần và số sản phẩm 

Sau khi đã thấy được các vấn đề *ai, cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào và như thế nào*, ta thấy (nhiều) lý do xuất hiện. Khi quan sát mọi thứ tương tác và tập trung chú ý vào nguyên nhân và kết quả càng lâu, chúng ta càng hiểu được rõ hơn *vì sao* chúng lại vận hành như vậy. Để trình bày với những người

khác về các lý do và để bắt đầu dự đoán về cách thức mọi việc sẽ diễn ra, chúng ta sẽ tạo ra các đồ thị đa biến.

Ở chương 5, chúng ta hiểu rằng mình sẽ thấy vấn đề *vì sao* khi mắt chúng ta kết hợp tất cả các cách thức nhìn còn lại. Để tạo ra một đồ thị đa biến, chúng ta cũng làm đúng như vậy, chỉ có điều lần này ta sẽ kết hợp tất cả chúng trên một tờ giấy. Ta bắt đầu với *ai/cái gì*, nghiền ngẫm vấn đề *bao nhiêu*, chuyển qua *ở đâu*, và sau đó thêm vào *khi nào*. Bởi vì ta đã có các hình vẽ tương tự trong các phần trước, việc tạo ra đồ thị này chủ yếu sẽ là xem xét lại, nhưng với hai khác biệt lớn: Thứ nhất, ta sẽ đặt tất cả mọi thứ vào một hình vẽ duy nhất thay vì các hình riêng biệt. Thứ hai, ta sẽ không bắt đầu vấn đề *ai/cái gì* với một bức chân dung khách hàng, thay vào đó, ta sẽ bắt đầu với một chân dung của đối thủ cạnh tranh.

Đồ thị đa biến: Các nguyên tắc cốt yếu

1. Các đồ thị đa biến không khó vẽ, nhưng chúng đòi hỏi sự kiên nhẫn, việc thực hành và trên hết, một ý nghĩa.

Trong số sáu hình thức trình bày và hàng trăm loại hình vẽ ngoài kia, một đồ thị đa biến được suy xét kỹ càng và vẽ rõ ràng là thứ có tác động mạnh nhất và sáng rõ nhất mà ta có thể tạo ra. (Chúng ta sẽ giải thích ở bên dưới.) Tuy nhiên tôi không thể nhớ đã từng thấy một lời giải thích đơn giản trong cuốn sách *kinh doanh* nào về cách vẽ một đồ thị như thế. Lời khuyên của tôi là thế này: Hãy bắt đầu với một

đồ thị x-y đơn giản, chỉ sử dụng *bất kỳ* hai biến định tính nào mà bạn có dữ liệu cho hai trục (hãy nhớ, nếu lỡ chúng chẳng được tích sự gì, bạn luôn có thể thay đổi sau). Ở giữa, hãy thêm vào *bất kỳ* biến định lượng nào mà bạn có số liệu bằng cách sử dụng các bong bóng có kích cỡ phù hợp, bắt đầu chỉ với mỗi điểm một lần. Sau đó hãy thêm một loạt bong bóng khác thể hiện cùng biến định lượng đó ở thời điểm khác. Thế là bạn đã có tất cả những gì mình cần để hoàn thành một đồ thị đa biến, và cứ thêm vào nhiều biến hơn nếu cần.

2. Một món súp đặc vừa phải là hoàn hảo nhất. Điều mà một đồ thị đa biến thực sự làm là tạo ra một mô hình theo tỉ lệ của toàn bộ thế giới kinh doanh hay vấn đề kinh doanh. Với một đồ thị đa biến, điều chúng ta muốn là xác định được một số giới hạn các khía cạnh của ngành (hoặc vấn đề) *có thể* có ảnh hưởng lớn tới nhau, sao cho chúng ta rút ra được đúng những điều mình cần và xem xét chúng cạnh nhau mà không bị vô số các biến khác ngoài kia làm cho sao nhãng. Quá ít biến thì chúng ta chỉ có một biểu đồ cột đơn giản – bản thân nó hữu ích cho nhiều việc, nhưng không giúp tăng mức độ thấu hiểu thực sự. Quá nhiều biến thì chúng ta sẽ trở lại vấn đề ban đầu – có quá nhiều thứ phải trông vào và chúng ta chưa hề làm xong được bất cứ việc gì. Một lần nữa, cách duy nhất để biết con số “đúng” là bắt đầu điền thêm vào và xem khi nào các ý tưởng hữu ích xuất hiện.

3. Bất cứ điều gì cũng có thể được nối với bất cứ điều gì khác, nhưng... Mỗi ngày lớn nhất của các đồ thị đa biến là bởi vì khuyến khích đưa vào rất nhiều loại dữ kiện, chúng rất dễ dẫn đến việc “phát hiện” ra mối quan hệ giữa các biến mà thực chất chẳng có gì liên quan tới nhau cả. Đây là một thử thách lớn với môn thống kê và thậm chí khoa học cơ bản: phân biệt giữa “sự tương quan” (sự xuất hiện của các xu hướng tương tự nhau giữa các biến khác nhau) với “quan hệ nhân quả” (tác động trực tiếp của biến này lên biến khác). Dù việc kết nối giữa những dao động của nhiệt độ địa cầu với tần suất phát lại của một chuỗi phim *truyền hình ăn khách* – với yếu tố tương quan có thể là rất cao – nghe có vẻ rất hay ho, nó không có nghĩa là cái này nhất thiết phải gây ra cái kia.

Trở lại với tập đoàn SAX. Trong ngành này, chúng ta đối mặt với hai dạng đối thủ: lính cũ (chính là chúng ta – tập đoàn SAX, cùng với SMSOft và Peridocs, các công ty mà chúng ta đã cạnh tranh trong suốt thập kỷ qua) và các lính mới (Univerce và MoneyFree, mới chỉ trình làng hai năm trước). Hai nhóm này được phân biệt kỹ hơn nữa theo các tiêu chí cụ thể khác: Ba công ty lớn đều đã ở trong ngành ít nhất mười năm, đều đã xây dựng phần mềm của mình trên các nền tảng và mã nguồn có bản quyền, đều đã đưa ra thị trường phần mềm với rất nhiều tính năng, và đều kiếm tiền qua việc bán sản phẩm

phần mềm, nhưng bản nâng cấp và dịch vụ miễn phí. Hai công ty nhỏ hơn xây dựng phần mềm của họ bằng cách sử dụng mã nguồn mở, có ít tính năng hơn và chỉ kiếm tiền bằng các hợp đồng hỗ trợ: Họ cho không phần mềm của mình rồi tính phí nâng cấp và dịch vụ cho khách hàng.

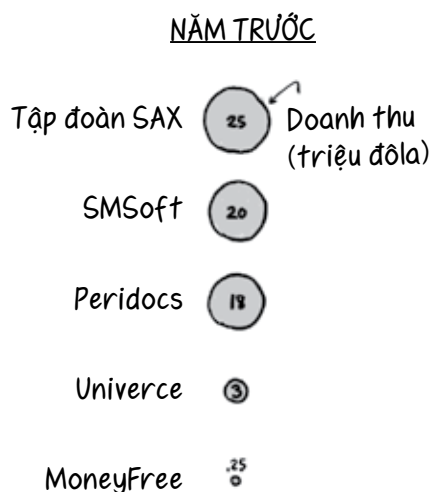


Chân dung các đối thủ của chúng ta, thể hiện hai nhóm chính, phân biệt qua tuổi và cách thức tiếp cận thị trường khác nhau.

Năm công ty, hai nền tảng khác nhau, hai cách hoạt động kinh doanh khác nhau. Giờ hãy cùng xem một so sánh theo con số đơn giản để thấy năm vừa rồi mỗi công ty này có doanh thu *bao nhiêu*. Khi chúng ta vẽ ra các công ty dựa trên kích

thước (sử dụng các bong bóng có kích thước theo tỉ lệ để biểu thị doanh thu), một đặc điểm khác xuất hiện: Lĩnh cũ kiếm được rất nhiều tiền vào năm ngoái, trong khi các lĩnh mới hầu như không kiếm được đồng nào. Tập đoàn SAX dẫn đầu với doanh thu 25 triệu đôla, theo sau là SMSoft ở mức 20 triệu đôla và Peridocs ở mức 18 triệu đôla. Univerce có doanh thu 3 triệu đôla và MoneyFree kiếm được chút ít với 250.000 đôla.

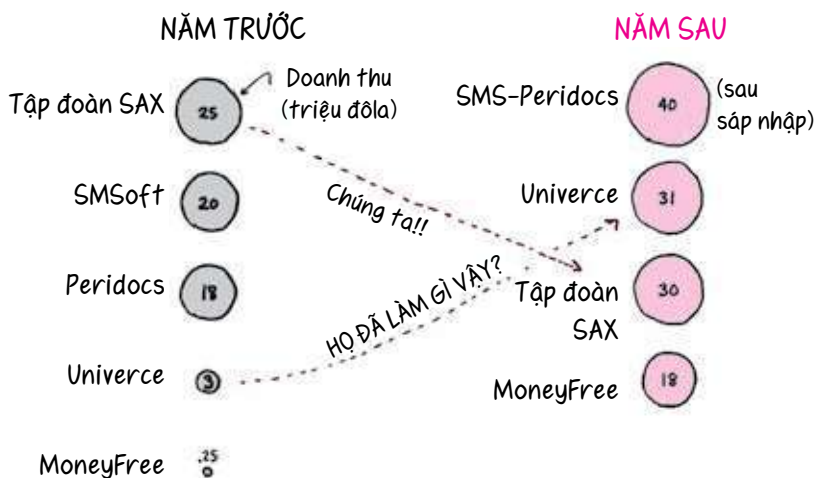
Những công ty mạnh nhất trong thị trường phần mềm kế toán, theo doanh thu



Giờ hãy nhìn về phía trước. Sử dụng báo cáo của các nhà phân tích, những tính toán của Wall Street và các nguồn tin đồn đại trong ngành, chúng ta có thể dự đoán được cuối năm sau doanh thu của những công ty này sẽ ra sao. Ta đã biết rằng doanh số của mình đang đi ngang, nhưng có một vài thông

tin mới: SMSoft đang thương lượng mua lại Peridocs, từ đó sẽ hình thành một công ty với doanh thu dự tính lên đến 40 triệu đôla. Đáng sợ hơn nữa là các nhà phân tích dự đoán rằng Univerce, một công ty thậm chí ba năm trước còn chưa tồn tại, sẽ vượt qua doanh thu dự kiến của SAX để đạt mức 31 triệu đôla, hạ bệ chúng ta từ vị trí thứ nhất về thứ ba. Ngay cả MoneyFree còi cọc cũng có thể thu về 18 triệu đôla. Hả?!

Những công ty mạnh nhất trong thị trường phần mềm kế toán, theo doanh thu



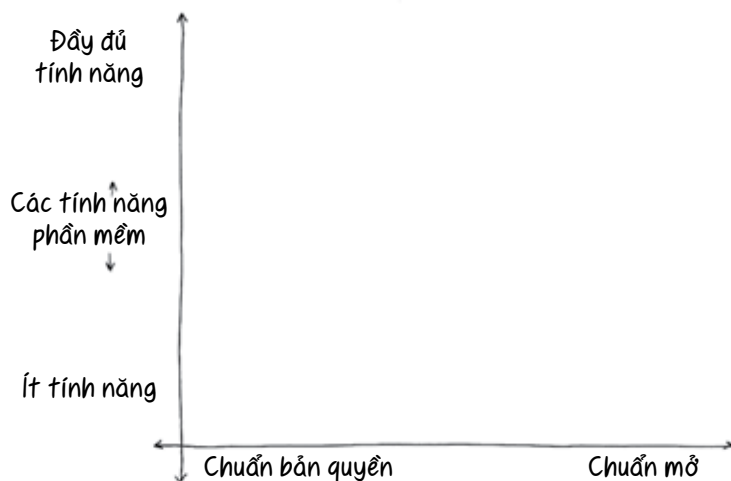
Doanh thu của các đối thủ theo dự tính vào cuối năm sau.

Như vậy là ngành có quá nhiều thay đổi trong một thời gian ngắn. Bên cạnh vụ sáp nhập lớn, còn điều gì có thể đang diễn ra nữa? Hiển nhiên, biểu đồ *bao nhiêu* đơn giản này không thể

hiện hết những điều đó. Chúng ta đừng chỉ nhìn xem các công ty này lớn đến đâu, mà cần biết họ đang ở đâu trong mối quan hệ với nhau dựa theo khách hàng, nền tảng, công nghệ – tất cả những biến này chúng ta đều đã xác định trong bức chân dung của mình. Điều chúng ta thực sự cần là một tấm sơ đồ ngành.

Hãy thử làm thế này. Hãy đặt lên đồ thị đó những thông tin trước đây chỉ là những mảnh rời rạc và xem liệu các mối nối có xuất hiện hay không. Các mảnh thông tin cụ thể chúng ta muốn thấy đứng cạnh nhau là những điều chúng ta vốn đã biết: tên đối thủ, loại nền tảng, bộ tính năng phần mềm, doanh thu và thời gian. Hãy nhớ rằng một đồ thị đa biến thể

Toàn cảnh phần mềm kế toán

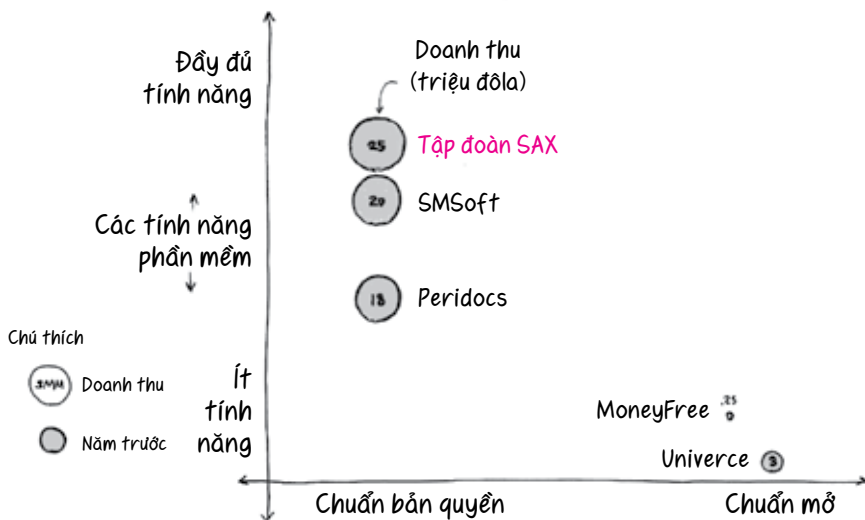


Chúng ta bắt đầu đồ thị với trục hoành, thể hiện dạng nền tảng của phần mềm, sau đó thêm trục tung thể hiện các tính năng của phần mềm.

hiện ít nhất ba tiêu chí khác nhau nhưng để bắt đầu, ta chỉ phải vẽ một hoặc hai trục ban đầu và gán tên cho chúng. Ví dụ, các tiêu chuẩn có bản quyền và các tiêu chuẩn mở, so với đầy đủ tính năng và ít tính năng.

Khi đã có một hệ trục, hình vẽ này bắt đầu giống với bất cứ tấm bản đồ phong cảnh nào, và tất cả những gì ta phải làm là vẽ thêm vào các đặc điểm. Bởi vì đã có các bong bóng thể hiện doanh thu năm trước (biến thứ ba), ta có thể đặt chúng vào vị trí được xác định dựa trên các tọa độ trên đồ thị. Ví dụ, SAX, SMSoft và Peridocs đều ở phía bản quyền, trong khi những công ty còn lại ở phía mở, và trục dọc được sắp xếp theo số lượng tính năng (SAX có nhiều nhất, tiếp theo là SMSoft,...)

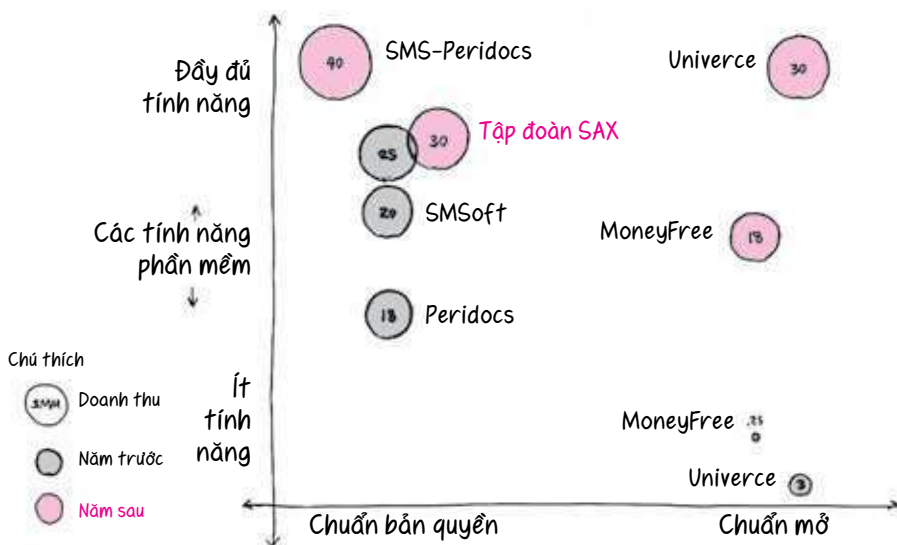
Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM TRƯỚC



Với các tọa độ đã được vạch ra, chúng ta vẽ thêm vào các đặc điểm: trong trường hợp này là các vị trí trong không gian của chúng ta và các đối thủ cạnh tranh.

Cho tới giờ ta chưa thấy bất cứ điều gì mà mình chưa hình dung tới: Những bong bóng lớn (nhiều doanh thu hơn) có nhiều tính năng hơn, trên nền tảng có bản quyền. Tuy nhiên, đó là chuyện của năm trước. Chẳng cần vẽ cũng biết được điều đó. Nhưng khi ta vẽ thêm số liệu dự báo của năm sau, mọi thứ đều thay đổi – *rất nhiều*.

Toàn cảnh phần mềm kế toán **NĂM TỚI**

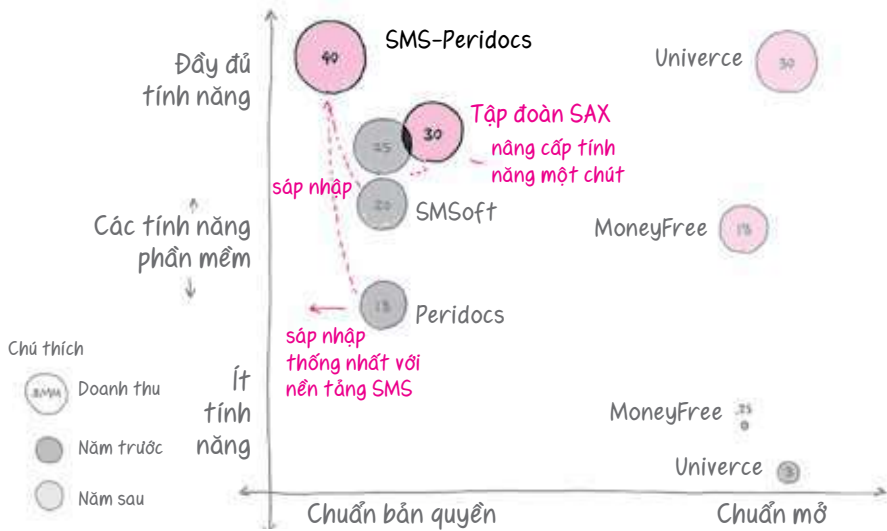


Khi chúng ta biểu diễn doanh thu của năm sau, tất cả các bong bóng đều đổi chỗ.

Giờ chúng ta có năm biến: tên công ty, nền tảng, tính năng, doanh thu năm trước và doanh thu năm sau. Trước khi thêm vào nhiều biến nữa (và chúng ta sẽ làm như thế), hãy cùng xem chúng ta có thể thấy được điều gì. Đầu tiên, sau khi sắp

nhập, SMS-Peridocs vượt qua chúng ta về doanh thu (bong bóng lớn hơn) và phần mềm kết hợp của họ vượt qua chúng ta về tính năng (bong bóng lên trên). Đồng thời, việc sáp nhập cũng buộc họ kết hợp hai nền tảng bản quyền, khiến cho nền tảng của họ thậm chí còn ít mở hơn trước (bong bóng sang trái). Trong khi đó, doanh thu của chúng ta tăng nhẹ (bong bóng lớn hơn một chút), những điều chỉnh liên tục đối với phần mềm gia tăng tính năng lên chút ít (bong bóng nhích lên), và giả sử thực hiện xong nền tảng Band-Aids theo kế hoạch, chúng ta sẽ mở hơn một chút (bong bóng sang phải).

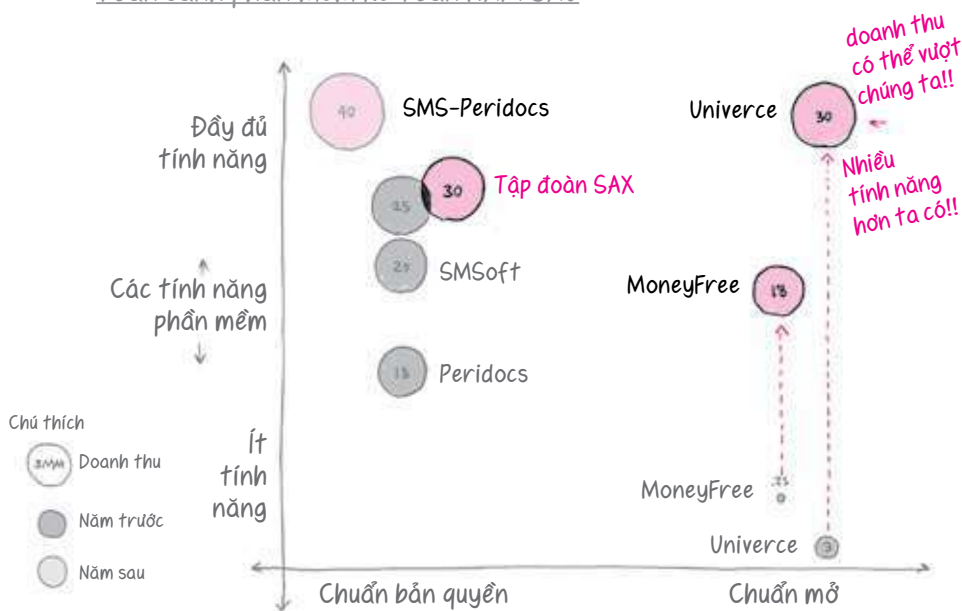
Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM SAU



Công ty sau sáp nhập SMS-Peridocs vượt chúng ta về doanh thu nhưng lại trở thành một hệ thống khép kín hơn, còn tính năng của chúng ta tăng lên vừa đủ và nền tảng cũng bắt đầu mở hơn một chút.

Trong khi đó, hãy cùng nhìn vào những điều đã xảy ra ở phía chuẩn mở của đồ thị. Toàn bộ sự tăng trưởng đột ngột trong doanh thu và những nâng cấp tính năng của lính cũ trông không hề ấn tượng chút nào. Nhưng đến cuối năm tiếp theo, người ta dự đoán rằng Univerce không chỉ vượt doanh thu của chúng ta, mà còn đánh bại ta về cả số lượng tính năng nữa. Sao có thể như vậy được?

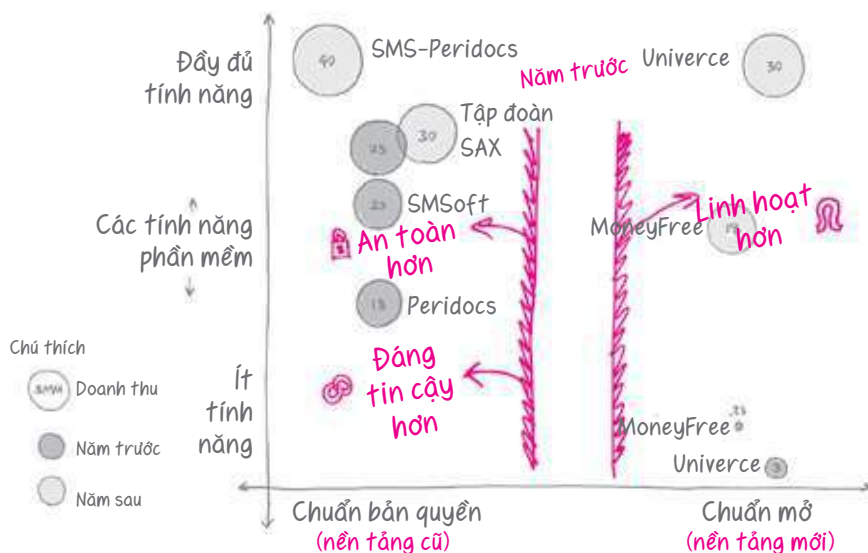
Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM SAU



Năm sau, tăng trưởng của lính cũ mờ nhạt hơn so với Univerce và MoneyFree, các lính mới. Đột nhiên họ có thêm nhiều tính năng và doanh thu tăng trưởng ở mức ta chưa bao giờ đạt được.

Để thấy được điều gì đang diễn ra, ta cần đưa thêm vào một lớp dữ kiện nữa. Nhưng trước đó, ta sẽ cần tạo thêm chút không gian. Hãy xóa đi một vài chi tiết ta đã tích lũy đến lúc này và chọn ra một số thông tin bằng cách nhớ lại những cải tiến phần mềm mà Jason đòi hỏi ở chúng ta: linh hoạt, an toàn và tin cậy. Trong quá khứ, các nền tảng bản quyền như của chúng ta an toàn và đáng tin cậy hơn các nền tảng mở, mặc dù ít linh hoạt hơn. Để thể hiện điều đó trên đồ thị của mình, chúng ta chỉ cần chia đôi vùng thể hiện của năm trước: an toàn và đáng tin cậy hơn ở phía bên trái; linh hoạt hơn ở phía bên phải.

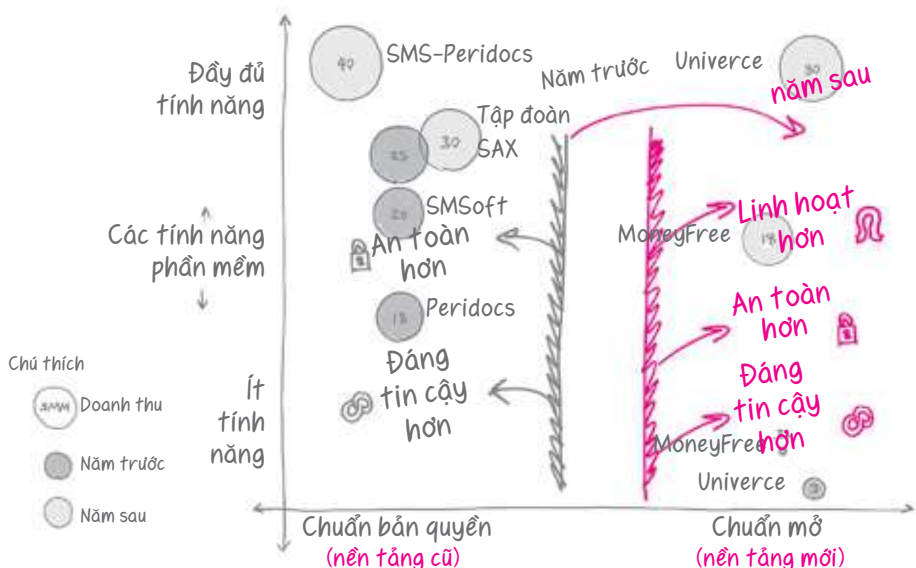
Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM SAU



Các năm trước, nền tảng có bản quyền vẫn an toàn và đáng tin cậy hơn, trong khi nền tảng mở nhìn chung linh hoạt hơn.

Đây là lý do bất kỳ biện pháp cấp cứu nào để tăng độ linh hoạt cho nền tảng ứng dụng của chúng ta đều sẽ làm giảm độ an toàn và tin cậy – ta sẽ phải dịch chuyển bong bóng của mình sang phải mà không kéo đường an toàn/tin cậy theo cùng. Tuy nhiên trong vài năm tới, những nền tảng mở được kỳ vọng sẽ phát triển rất mạnh mẽ, với độ an toàn và tin cậy không thua gì sản phẩm của chúng ta ngày nay, thậm chí có thể còn tốt hơn. Đồng thời chúng cũng tăng cả độ linh hoạt.

Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM SAU



Toàn bộ khung cảnh sẽ thay đổi vào năm sau khi các nền tảng mở phát triển. Chúng sẽ cung cấp độ an toàn và tin cậy ngang bằng (thậm chí tốt hơn) nền tảng khép kín của chúng ta mà không hề mất đi tính linh hoạt.

Cuối cùng chúng ta có thể thấy điều gì đang diễn ra trong ngành của mình. Chỉ ngay năm sau thôi, những công ty ra đời

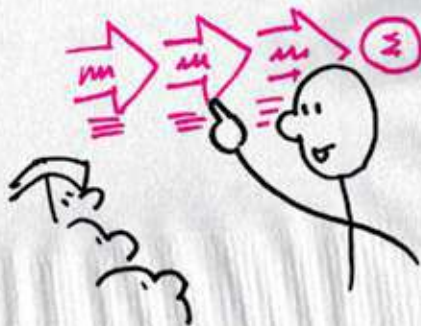
muộn hơn và xây dựng hệ thống của mình trên các chuẩn mở sẽ có thể cung cấp các dịch vụ ngang bằng hoặc tốt hơn của chúng ta, những người bắt đầu sớm hơn với nền tảng khép kín. Điều này rất cuộc đua chúng ta trở lại với câu hỏi ban đầu: Vì sao phải chi ra 9 triệu đôla để xây dựng cả một nền tảng mới, trong khi ta có thể dùng ít tiền hơn hẳn cho những bước cải thiện ở quy mô nhỏ hơn, dựa trên nền tảng sẵn có của mình?

Thật ra chúng ta đã thu thập được mọi thứ cần thiết để trình bày vấn đề *vì sao*. Ta bắt đầu chương này với câu hỏi đơn giản: *Hiểu thêm về khách hàng có cho chúng ta biết vì sao doanh số giảm chân tại chỗ?* Sử dụng sáu hình thức cơ bản của tư duy thị giác, chúng ta không chỉ trả lời được câu hỏi đó (*có – chúng ta chưa làm Jason hài lòng*), mà còn thấy được chính xác đường đi nước bước để giữ được sự hài lòng của họ (*tăng cường tính bảo mật, tin cậy và linh hoạt*). Vấn đề là ở chỗ nó sẽ tốn 9 triệu đôla. Điều này nghĩa là còn một việc nữa phải làm: Chia sẻ những hình vẽ này với các vị lãnh đạo và làm cho họ thấy những điều mà ta thấy – để tự họ nhận ra *vì sao*.

Trong phần tiếp theo và cũng là phần cuối cùng của cuốn sách này, chúng ta sẽ dạo qua một buổi thuyết trình được dựng lên từ những hình vẽ vừa tạo ra. Chúng ta sẽ trả lời hai câu hỏi “lớn” chưa có lời đáp về tư duy thị giác – những câu hỏi mà lần nào thuyết trình về giải quyết vấn đề bằng hình vẽ tôi cũng đặt ra. Thứ nhất, cách hiệu quả nhất để trình bày một hình vẽ là gì? Thứ hai, một bức hình phù hợp cho việc giải quyết vấn đề có phải lúc nào cũng tự thể hiện rõ ý nghĩa của mình không?

PHẦN IV “BÁN” Ý TƯỞNG

Đến lúc ra sân khấu rồi!



CHƯƠNG 15

MỌI ĐIỀU TÔI BIẾT VỀ KINH DOANH ĐỀU TỪ TRÒ VỪA-DIỄN-VỪA-KỂ



ó hai câu hỏi hóc búa mà lần nào thuyết trình về giải quyết vấn đề bằng hình vẽ tôi cũng đặt ra. Cả hai đều liên quan đến việc “bán” ý tưởng nhờ hình vẽ, là lúc chúng ta cuối cùng cũng cần chia sẻ với ai đó những hình vẽ mà mình đã tạo ra. Câu hỏi đầu tiên có liên quan tới vai trò của người trình bày: Bằng ngôn từ, làm thế nào để miêu tả tốt nhất một bức vẽ? Câu hỏi thứ hai liên quan tới bản thân những bức vẽ: Chúng có “xấu” không nếu chúng đòi hỏi phải có lời giải thích?

Mọi điều tôi biết về kinh doanh đều từ trò vừa-diễn-vừa-kể

Hãy bước vào một lớp học mẫu giáo và (với sự cho phép của giáo viên) hỏi ai trong số các bé sáu tuổi biết hát thì giơ tay lên.

Tất cả các cánh tay sẽ giơ lên. Bao nhiêu bé biết nhảy? Tất cả đều giơ tay. Bao nhiêu bé biết vẽ? Tất cả đều giơ tay. Giờ hãy hỏi bao nhiêu bé biết đọc: có thể có một vài cánh tay. Sau đó, hãy đến một phòng học của lớp 10 và hỏi các học sinh 16 tuổi những câu hỏi đó: Bao nhiêu người biết hát? Một hoặc hai cánh tay. Bao nhiêu người biết nhảy? Một vài. Bao nhiêu người viết vẽ? Một đôi. Giờ thì hỏi xem có bao nhiêu người biết đọc? Tất cả đều giơ tay.

Đừng hiểu lầm tôi: Tuyệt đối chẳng có gì sai với việc học đọc cả. Nhưng điều gì đã xảy ra với hát, nhảy và vẽ? Một khi ta tin là mình biết làm những điều đó – thực ra, ở tuổi mẫu giáo, phần lớn chúng ta đều thực hành những môn này một cách vui vẻ hàng ngày – vậy vì sao, mười năm sau, quá nhiều người trong chúng ta lại quên mất mình đã từng biết? Và vì quên (hoặc thậm chí tưởng là mình đã quên), liệu có phải chúng ta đang đánh mất điều gì đó rất cơ bản trong khả năng giải quyết vấn đề bẩm sinh rất có thể sẽ hữu ích cho chúng ta trong thế giới kinh doanh trắng-đen, đúng-sai, chú trọng số lượng này không?

Trên chặng cuối của cuốn sách này, tôi có một câu chuyện để chia sẻ, và đó là ví dụ tốt nhất trên đời về điều *cần tránh* khi dùng một bức vẽ giải quyết vấn đề. Đó là một câu chuyện đáng sợ và xem bề ngoài thì có vẻ như ngấm ngấm phá hoại rất nhiều những điều chúng ta vừa bàn đến ở đây – ít nhất đó cũng là những gì tôi nghĩ khi nó xảy ra. Chỉ khi suy ngẫm lại, tôi mới nhận ra là thực tế, câu chuyện đó càng chứng minh

mạnh mẽ hơn cho tư duy thị giác, đặc biệt nó đã buộc tôi phải quay trở lại và xem xét toàn bộ cách tiếp cận tư duy thị giác của mình một lần nữa.

Cách đây vài năm, tôi được thuê vào một nhóm tư vấn kinh doanh làm việc cho một chiến dịch quảng bá bán hàng công nghệ khổng lồ. Mỗi thành viên của nhóm này được lựa chọn kỹ lưỡng dựa trên khả năng chuyên môn thực tế trong một lĩnh vực cụ thể, và ai cũng từng đi khắp thế giới để thực hiện các dự án thành công. Khi đặt chân vào phòng hội thảo để gặp gỡ họ lần đầu, tôi đã có ấn tượng tốt ngay lập tức. Nếu bạn định dành 100 triệu đôla cho một hệ thống công nghệ trên phạm vi toàn công ty, đây sẽ là những người mà bạn muốn: Trông họ rất *phù hợp*.

Mặc dù chỉ được mời đến để hỗ trợ vẽ mảng biểu đồ, tôi đã có một khoảng thời gian tuyệt vời khi làm việc với nhóm, và thậm chí còn thành công trong việc thuyết phục họ sử dụng các hình vẽ cho các phần chủ chốt trong phần thuyết trình bán hàng thay vì các gạch đầu dòng thông thường. Đã từng chứng kiến người nghe gà gât sau trang thứ hai đầy những gạch đầu dòng, cả nhóm đều ủng hộ phương pháp này và sau gần ba tuần làm việc, chúng tôi đều kinh ngạc trước những gì mình vừa đạt được. Cùng với nhau, chúng tôi đã xoay sở để rút gọn 100 trang tài liệu về 6 trang thông tin và một tá trang trình chiếu, không hề xâm phạm gì tới các tài liệu cơ bản và không hề làm mất đi nét tổng thể của đề xuất.

Đối tượng được giới thiệu trong buổi thuyết trình là một đồ thị đa điểm tương tự như đồ thị chúng ta vừa tạo ra cho SAX. Nó minh họa lĩnh vực hoạt động của khách hàng bằng cách biểu thị một vài biến cùng với nhau (đối thủ cạnh tranh, thị phần, chuỗi công việc ngành, doanh số theo thời gian), mỗi biến này đều đã quen thuộc với người nghe nhưng chưa bao giờ có ai thấy chúng được đặt cùng nhau. Kết quả là một hình vẽ mang lại không ít kiến thức. Nó chỉ ra rằng mô hình kinh doanh của khách hàng đặt họ vào những công đoạn tách biệt trên lĩnh vực hoạt động của họ; rằng dù dẫn đầu hai trong số những công đoạn đó, họ lại kém phát triển trong các công đoạn khác; rằng các đối thủ mạnh nhất của họ tập trung vào việc thống trị chỉ một công đoạn mà thôi,... Nói cách khác, nó là một hình vẽ có thể khơi lên bất cứ cuộc thảo luận sôi nổi nào, tất cả các cuộc thảo luận đó đều quan trọng đối với quá trình ra quyết định của khách hàng và đều đã được nhóm chúng tôi chuẩn bị sẵn sàng.

Vì không có bài phát biểu trong ngày thuyết trình, tôi được giao một nhiệm vụ lạ lẫm là ngồi dưới khán giả, nơi tôi có thể đánh giá được phản ứng của họ và ghi chép cho phần phản biện sau đó. Khi nhóm chúng tôi bước vào khán phòng để thực hiện phần trình bày, tôi đã tin rằng mình sẽ phải kinh ngạc. Đúng thế. Chỉ có điều không phải vì những lý do mà tôi đã nghĩ.

Nhóm trưởng Lauren mở đầu phần trình bày rất xuất sắc. Cô là một diễn giả tuyệt vời – lời cuốn, tập trung, *lớn tiếng*.

Cô dẫn dắt bằng một giai thoại vui khiến cả căn phòng toàn những khách hàng là lãnh đạo, kỹ thuật viên và nhân viên tài chính đều cười khúc khích. Không thể có một màn khởi đầu tốt hơn thế.

Nhưng rồi sau khi nhấn nút mở trang kế tiếp, cô nhìn lên đồ thị đa biến với bốn lớp liên một khối các thông tin bằng hình ảnh, biểu tượng tiên nghiệm, hệ tọa độ trực giác... và đứng chết trân.

Khoảnh khắc đó giống như xem phim hoạt hình: Miệng Lauren há hốc nhưng chẳng một lời nào được thốt lên; mắt cô dán chặt vào tấm màn chiếu nhưng chẳng thấy gì. Khi Lauren đứng đó, tay dừng ở lưng chừng, cả căn phòng nín thở, đợi cô giải thích điều mà họ đang nhìn, nó có nghĩa là gì và vì sao họ lại phải quan tâm. Nhưng chẳng có âm thanh nào cả. Tôi ngồi vịn vịn trên ghế, khổ sở, khó khăn lắm mới không gào lên *“Lauren! Nói ngay biểu đồ thể hiện cái gì và bắt đầu chỉ trở đi!”*.

Dù sao Lauren – một chuyên gia tư vấn xuất chúng – chắc chắn không để cho mấy cái bong bóng sắc sảo trên biểu đồ làm cô mất phương hướng lâu. Cô hít một hơi, lấy lại bình tĩnh và nói: “Chúng tôi tạo ra biểu đồ này để thể hiện vị trí của các vị trong ngành. Vui lòng sang trang tiếp theo.”

Chúng tôi không giành được dự án đó.

Trong phần phản biện, chúng tôi đều đồng ý về điều đã xảy ra: Mặc dù Lauren và nhóm đã biết cách tạo ra một bức vẽ để giải quyết vấn đề, chúng tôi lại chưa bao giờ bàn đến chuyện

nói về nó. Khi tiến lên sân khấu trong vai trò người trình bày, Lauren chờ đợi các trang trình chiếu sẽ có cả tràng từ ngữ, cách mà cô đã thuyết trình đến hàng trăm lần. Nhưng khi quay lại và nhìn thấy toàn những bong bóng đủ màu với một ít chữ được nối bằng các đường thẳng và mũi tên, đầu óc cô bỗng dưng trống rỗng. Nên bắt đầu từ đâu? Nên nói gì? Ngoài tiêu đề và tên các tọa độ, chẳng còn gì để đọc nữa: không có các ý được gạch đầu dòng, không có tóm tắt, chẳng có từ nào cả.

Tôi biết rằng chính lúc đó, tôi vấp phải thách thức lớn nhất đối với việc giải quyết vấn đề bằng hình vẽ: Mặc dù chúng ta đều biết làm thế nào để *nhìn, thấy, hình dung và trình bày*, từ thời mẫu giáo đến nay chẳng ai từng dạy chúng ta biết cách *nói* về những điều mình thấy. Cũng giống như hát, nhảy và vẽ, ta đều từng biết làm thế nào để vừa *diễn* vừa *kể*, và chúng ta đều làm được mà không cần các danh mục gạch đầu dòng. Giờ thì không còn như thế nữa.

Mất một thời gian, tôi suy sụp. Lẽ nào chẳng còn tương lai cho bất cứ thứ gì ngoài các công cụ thuyết trình như những bảng biểu đơn điệu, biểu đồ Venn hay biểu đồ cột? Sao lại thế được, sau tất cả những nhiên cứu và kinh nghiệm cá nhân của tôi trong việc chứng kiến các hình vẽ đã làm việc tốt đến thế nào? Rồi tôi nhớ ra bữa sáng kiểu Anh và vô số hình vẽ khác tôi đã thực hiện cùng các nhóm ở nhiều công ty trên nhiều quốc gia, những chiến dịch quảng bá giành được chiến thắng chỉ nhờ có một biểu đồ duy nhất mà vị CEO ngay lập tức “hiểu được”, và các nhóm dự án hiểu mình cần làm gì chỉ khi

đã được xem một biểu đồ Gantt chi tiết. Không, tôi tự nhủ, vấn đề không ở các hình vẽ – vấn đề nằm ở việc ghi nhớ rằng *trình bày* và *kế* là hai từ khác nhau.

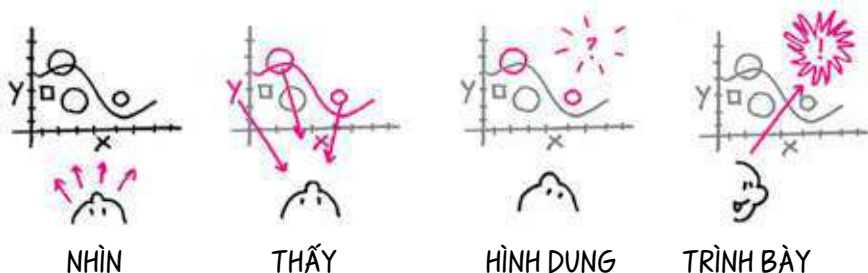
Rồi tôi chợt nhận ra: Chúng ta vốn đã có sẵn câu trả lời, và cũng như chính quá trình tư duy thị giác, câu trả lời là điều tất cả chúng ta đều làm thường xuyên mà thậm chí còn không nhận thức được. Thật ra, quá trình nói về một bức vẽ *chính là* quá trình tư duy thị giác. Hãy trở lại với Tập đoàn SAX một lát và cùng thực hiện buổi thuyết trình 9 triệu đôla cuối cùng cho các vị lãnh đạo.

Nhìn, thấy, hình dung, trình bày: Bốn bước để “bán” ý tưởng với một hình vẽ.

Ôn tập nhanh: Ta vừa tạo ra một loạt hình vẽ giúp giải quyết vấn đề doanh số giảm chân tại chỗ ở công ty phần mềm kế toán của chúng ta, Tập đoàn SAX. Những hình vẽ này đưa chúng ta đến với một giải pháp khả thi – chi 9 triệu đôla để xây dựng lại nền tảng phần mềm của mình. Một vấn đề đã được giải quyết, nhưng một vấn đề khác lại phát sinh. Làm thế nào để thuyết phục các vị lãnh đạo chi 9 triệu đôla cho một dự án lớn khi doanh thu của chúng ta lại đang đi ngang? Để xác định được điều đó, chúng ta đã tạo ra một bộ hình vẽ khác. Ta phác họa quá trình ra quyết định của các vị lãnh đạo, thể hiện nguyên nhân và kết quả với một biểu đồ chuỗi công việc, nhờ đó ta thấy được điều mình cần trình bày. Sau đó ta chuẩn bị

một hình vẽ tỉ mỉ, định lượng, thể hiện viễn cảnh, có tính so sánh, hướng đến tương lai để kể cho họ toàn bộ câu chuyện.

Hãy tưởng tượng là chúng ta đã có lịch họp để trình bày ý tưởng của mình với các vị lãnh đạo. Ta đang ngồi trong phòng hội thảo, sớm hơn 30 phút, đợi các vị lãnh đạo tới. Không có gì phải lo lắng. Cách chúng ta sẽ tiếp cận điều này chính là cách chúng ta tạo ra các hình vẽ: Ta sẽ dẫn dắt các vị lãnh đạo trải qua bốn bước của quá trình tư duy thị giác khi *nhìn* vào một vùng thông tin, *thấy* những điều quan trọng nhất trong đó, *hình dung* xem chúng có nghĩa là gì, và rồi *trình bày* kết quả. Điểm khác biệt duy nhất: lần này vùng thông tin là một đồ thị ta đã vẽ, và chúng ta biết chính xác mình muốn thể hiện điều gì.

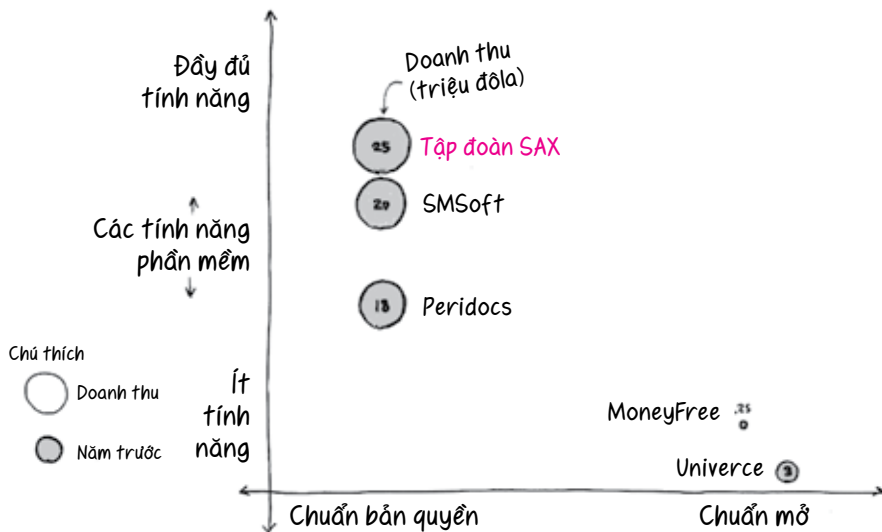


Nhìn, thấy, hình dung, trình bày. Ta đã làm điều này trước đây và giờ ta sẽ làm lại lần nữa.

Trong khi chờ đợi các lãnh đạo, ta không khởi động máy tính, tìm kết nối không dây hay cố gắng lắp đặt cái máy chiếu chẳng bao giờ chịu hiển thị độ phân giải phù hợp; nhưng như

thế không có nghĩa là ta sẽ không có hình vẽ nào để trình bày. Ta cũng không xếp cả một xấp tài liệu trước mỗi chỗ ngồi; nhưng như thế không có nghĩa là chúng ta không có giấy tờ và số liệu để phát ra vào lúc thích hợp. Điều ta sẽ làm là vẽ hình lên bảng trắng, càng to càng tốt. Chúng ta sẽ vẽ các trục tọa độ và bốn biến đầu tiên của đồ thị (*đối thủ cạnh tranh, nền tảng, tính năng, doanh thu năm gần nhất*), chuẩn bị thuyết phục các vị lãnh đạo về vấn đề *vì sao*, bằng cách lôi kéo họ vào một buổi tọa đàm bằng hình vẽ có tương tác (thực sự là thế), trực tiếp (nhưng không có nghĩa là không được dàn dựng trước), bám sát vào những điều cơ bản (nhưng không có nghĩa là quá mức đơn giản).

Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM TRƯỚC

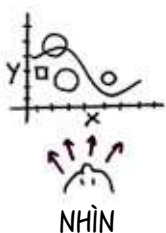


Đây là hình mà ta vẽ trên bảng trắng trước khi các vị lãnh đạo bước vào phòng – tựa đề, các trục tọa độ, chú thích và năm biến đầu tiên của đồ thị.

Sau khi vẽ xong, ta ngồi xuống và hít một hơi. Vừa đúng lúc, các vị lãnh đạo đã tới. Ngày nay, các vị lãnh đạo không thích những cuộc nói chuyện phiếm, nên ta đứng dậy và ngay lập tức hướng sự chú ý của họ lên tấm bảng trắng.

“Như chúng ta đều biết, chúng ta có một vấn đề lớn phải giải quyết. Doanh số của phần mềm SAM đã giậm chân tại chỗ và nếu chúng ta không đẩy được doanh số lên trong năm tới, ta sẽ mất vị trí cao nhất trên thị trường. Nhóm chúng tôi tin rằng mình đã tìm ra được một giải pháp, và chúng tôi muốn chia sẻ với các vị điều đó bằng cách giới thiệu với các vị một cái nhìn tổng quát về thị trường bằng hình ảnh.”

Chưa nói đến chuyện ngắn gọn. Cái thực tế là chúng ta đã vẽ sẵn một bức hình tỉ mỉ trên tấm bảng trắng cũng mang lại cho chúng ta đôi chút lợi thế. Bởi vì các vị lãnh đạo ngay lập tức nhận ra rằng chúng ta có điều gì đó đã được suy tính cẩn thận, dù họ chưa thể hiểu tất cả mọi chi tiết trên đó. Họ đang nóng lòng muốn nghe những điều chúng ta nói. Thậm chí chắc chắn họ sẽ cho chúng ta nhiều thời gian hơn một chút để đi đến được vấn đề. Đây là khi chúng ta bắt đầu *nhìn* thành tiếng.



Bắt đầu nhìn thành tiếng.

Nhìn: Hình vẽ này nói lên điều gì? Cái gì đã có và cái gì chưa? Các trục tọa độ nào và phương hướng ra sao?

Nhìn thành tiếng nghĩa là chúng ta sẽ không ném các vị lãnh đạo vào giữa một đường ném bóng bowling ẩn dụ. Chúng ta sẽ dẫn họ tới đó, chỉ rõ các trục tọa độ và các phương hướng, để cho họ có thời gian hiểu ra mình đang ở đâu và khi đã ở đó rồi, chúng ta nên làm gì.

Với cách tiếp cận này, chúng ta bắt đầu chuyển tham quan bằng hình vẽ của mình. “Mục tiêu của chúng tôi trong việc tạo ra mô hình này là xây dựng một cơ sở cho ngành theo một vài yếu tố quan trọng, từ nền tảng tới bộ tính năng và doanh thu. Chúng tôi tin rằng nhờ xem xét việc kinh doanh theo cách thống nhất như vậy, ta sẽ thấy vấn đề của mình dưới một ánh sáng mới, rất có thể sẽ soi sáng những phương pháp mới và bất ngờ để giải quyết vấn đề đó.

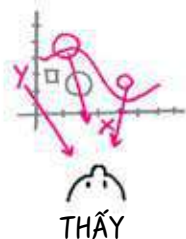
“Có rất nhiều điều được đề cập ở đây, và sẽ còn nhiều nữa. Vậy hãy để tôi giới thiệu nhanh với các vị những điều chúng ta có. Đầu tiên, chúng tôi nhìn vào các đối thủ cạnh tranh của mình, xem họ hoạt động trên hệ thống độc quyền hay mở. Chúng tôi biểu diễn thông tin này ở đây, phía dưới cùng.” *Chúng ta chỉ vào trục hoành.*

“Tiếp theo, chúng tôi đặt ra câu hỏi loại phần mềm của mỗi công ty này đang cung cấp tính năng nào, cả bộ đầy đủ hay chỉ một vài tính năng. Thông tin đó ở đây, tăng dần lên phía trên.” *Chúng ta chỉ vào trục tung.*

“Sau đó, chúng tôi thêm vào doanh thu của năm vừa rồi, sử dụng các bong bóng theo tỷ lệ tương ứng, trên các góc phân tư thích hợp của đồ thị. Quý vị có thể thấy vị trí của chúng ta ở

đây, vị trí dẫn đầu về doanh thu năm ngoái với 25 triệu đôla và bộ tính năng đầy đủ nhất, trên nền tảng có bản quyền. Trong khi đó quý vị thấy MoneyFree ở tận dưới này, với ít tính năng hoạt động trên nền tảng mở, và doanh thu cực kỳ ít ỏi.” *Chúng ta chỉ vào các bong bóng ở phía cuối trục.*

Chúng ta nhìn các vị lãnh đạo và thấy những cái gật đầu; họ vẫn theo kịp cho tới lúc này. Đã đến lúc buông tay họ ra và lùi lại một bước. Chúng ta chuẩn bị thả một quả bom.

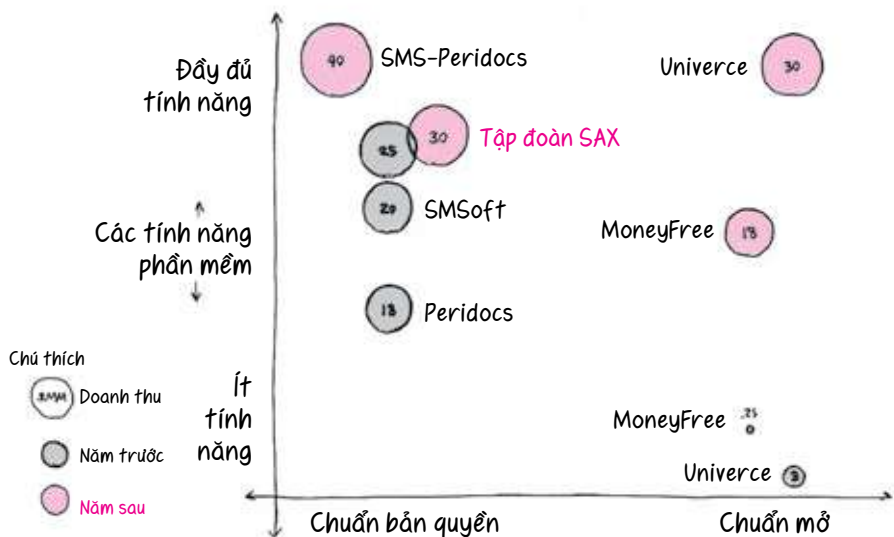


Tiếp tục thấy thành tiếng.

Thấy: Ba điều quan trọng nhất nổi bật lên là gì? Chúng tương tác với nhau ra sao? Có xuất hiện một quy luật nào không? Có điều gì hệ trọng mà chúng ta chưa nhận ra?

Thấy có liên quan tới việc chỉ ra điều quan trọng nhất trong hình vẽ – điều mà chúng ta thậm chí còn chưa vẽ ra. Vì vậy, khi ta nói “Đây là doanh thu của cùng những công ty đó được dự báo cho năm sau”, chúng ta vẽ thêm vào các bong bóng của năm sau, bắt đầu ở góc phần tư của chính công ty chúng ta, giải thích về vụ sáp nhập của SMSoft-Peridocs, vân vân, rồi vẽ thêm MoneyFree và cuối cùng là Univerce.

Toàn cảnh phần mềm kế toán **NĂM TỐI**



Ta lần lượt vẽ các bong bóng của năm sau, bắt đầu ở góc của mình và để dành Univerce đến cuối.

“Univerce không chỉ được kỳ vọng sẽ tăng trưởng gấp 10 về doanh thu, họ còn rất có thể sẽ vượt chúng ta cả về tính năng, hạ bệ chúng ta xuống vị trí thứ ba cả về dịch vụ lẫn quy mô.” *Bùm.*

Các vị lãnh đạo của chúng ta giờ đã thấy được vấn đề và các câu hỏi bắt đầu tới tấp bay ra. Một số câu khá bảo thủ, như: “Điều đó không thể đúng được. Anh lấy những con số đó ở đâu ra?”. Một số lại khá hung hăng: “Thế bọn Univerce đang theo đuổi cái quái gì vậy?”. Một số lại có ý thăm dò một cách thận trọng: “Hm – chúng ta có làm gì được không?”.

Với câu hỏi đầu tiên, chúng ta sẽ trả lời chính xác nhờ biết rõ những con số ấy từ đâu ra, và đó là lúc ta phân phát các bảng tính dữ liệu chi tiết đã được chuẩn bị trong quá trình nghiên cứu. Với câu hỏi thứ hai, chúng ta trả lời bằng cách miêu tả dự đoán sự gia tăng trong độ an toàn và tin cậy của nền tảng mở, cùng ảnh hưởng tức thì mà nó sẽ có tới doanh số của phần mềm mở. Với câu hỏi thứ ba, chúng ta cũng sẵn sàng. “Cảm ơn vì cách chuyển tiếp tuyệt vời,” chúng ta đáp, “hãy cho phép chúng tôi đưa các vị qua hai lựa chọn khả dĩ mà chúng tôi đã tìm ra.”

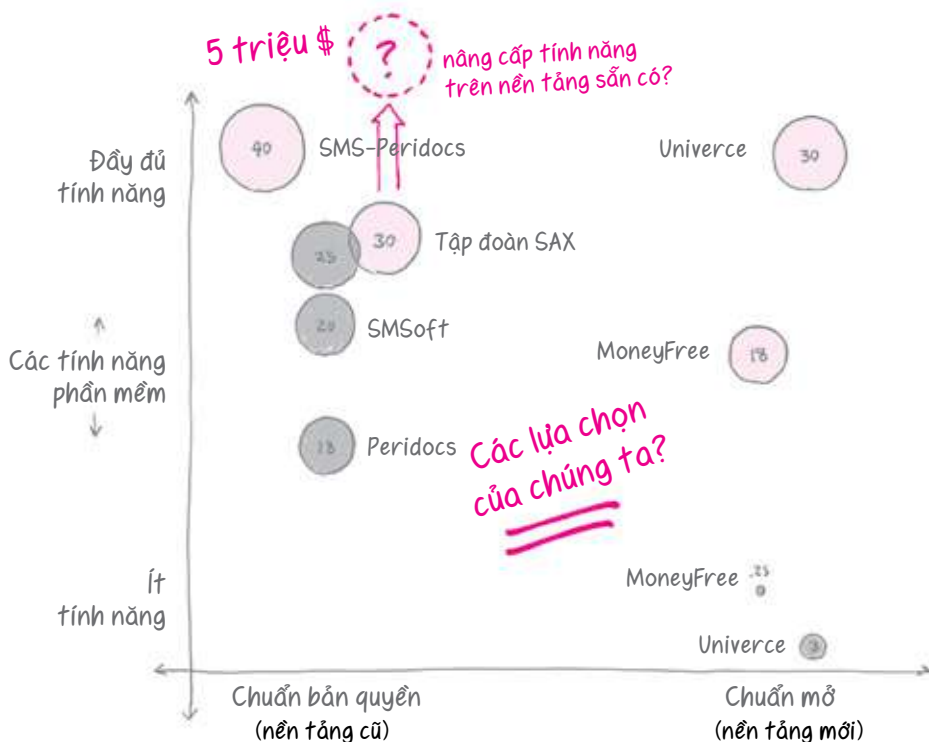


HÌNH DUNG

Tiếp tục bằng cách hình dung thành tiếng

Hình dung: Làm thế nào chúng ta có thể chi phối hoặc tận dụng được các quy luật đang hiện ra? Có cơ hội nào đang mở ra không? Có điều gì chưa hiện ra ở đây? Trước đây chúng ta đã thấy điều này ở đâu rồi?

Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM TỎI



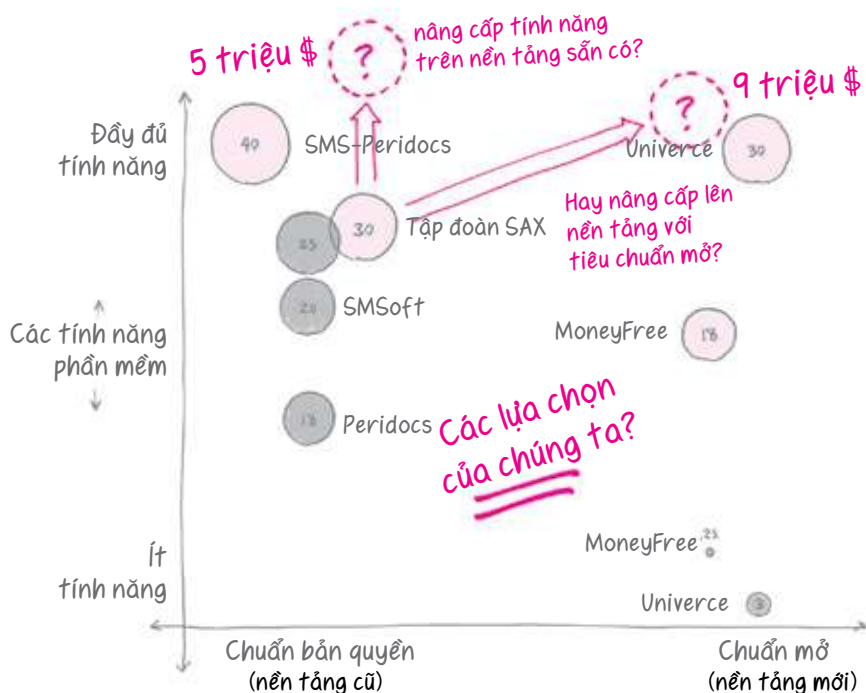
Lựa chọn 1: Chúng ta giải thích việc chi một ít tiền để nâng cấp nền tảng phần mềm có thể giúp giành lại vị trí dẫn đầu về cung cấp tính năng, nhưng chỉ có tác động một phần lên việc cải thiện độ an toàn, tin cậy và linh hoạt.

Hình dung thành tiếng nghĩa là giải thích rõ về các lựa chọn mà hình vẽ của chúng ta thể hiện và làm sống dậy các khoảng không trống rỗng. Khi giới thiệu lựa chọn 1 – giải pháp giá rẻ – chúng ta thể hiện thật rõ ràng tác động có thể có của việc giữ nguyên nền tảng cũ sẽ là cải thiện đôi chút các dịch vụ và

tính năng – có lẽ còn đủ để giữ vị trí của chúng ta đứng trên SMS-Peridocs một thời gian.

Sau đó chúng ta vẽ lựa chọn 2, miêu tả 9 triệu đôla tiền thiết kế lại nền tảng sẽ giúp cải thiện thực sự tất cả sản phẩm và dịch vụ, đặt chúng ta ở vị trí tiếp tục dẫn đầu trong đám đông nền tảng mở đang lên – đánh bại họ bằng cách đứng vào cùng hàng ngũ với họ.

Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM TỎI



Lựa chọn 2: Chúng ta giải thích một khoản 9 triệu đôla để xây dựng lại, sử dụng các chuẩn mở, sẽ đưa chúng ta thành người dẫn đầu ở phía phát triển nhanh nhất của hình vẽ.

Giờ thì các vị lãnh đạo sẽ có một câu hỏi lớn nữa: “Tốt. Các anh đã dành nhiều thời gian với hình vẽ này. Các anh nghĩ chúng ta nên làm gì?”.



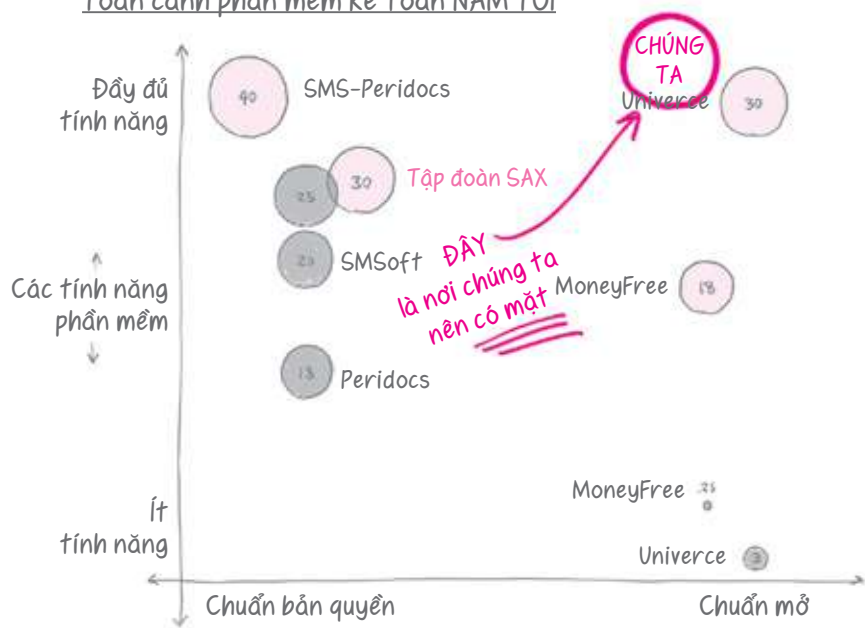
TRÌNH BÀY

Kết thúc bằng cách trình bày thành tiếng

Trình bày: Chúng tôi nghĩ tất cả những điều này có ý nghĩa như vậy. Các vị có cùng thấy những điều ấy không? Chúng tôi nghĩ đây chính là các lựa chọn của chúng ta. Các vị có đồng ý không?

Cuối cùng chúng ta cũng đến giai đoạn *vì sao* chúng ta cần đi theo lựa chọn 2 và chi một khoản tiền lớn: Bất kể vị trí trên thị trường hiện nay, chẳng có cách nào ta cạnh tranh được về tính linh hoạt, an toàn và tin cậy trong những năm tới dựa trên nền tảng hiện tại của mình. Các nền tảng mở sẽ hạ gục chúng ta. Chúng ta đã đứng đầu ngành trong cả thập kỷ vừa qua, và nếu định giữ vị thế đó, chỉ có một con đường để đi: Xây dựng lại từ nền trở lên, sử dụng các tiêu chuẩn mở. Với những gì ta thấy đến lúc này, đó thậm chí không còn là một câu hỏi.

Toàn cảnh phần mềm kế toán NĂM TỐI



Nếu muốn tiếp tục dẫn đầu lĩnh vực mà chính mình đã tạo ra, ta chẳng còn lựa chọn nào khác ngoài xây dựng lại một nền tảng mở mới.

Lý lẽ của chúng ta đã được đưa ra. Buổi họp còn lâu mới kết thúc, nhưng bức vẽ của chúng ta đã thực hiện tốt vai trò của mình. Nó đã giới thiệu được nhiều khái niệm hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn nhiều so với khi chỉ sử dụng ngôn từ; nó khiến cho những khái niệm này trở nên dễ thấy, dễ hiểu và dễ nhớ hơn; và nó mang lại một khung sườn bằng hình ảnh mà trên đó, chúng ta cùng các vị lãnh đạo sẽ vẽ thêm các mũi tên và các lựa chọn trong một tiếng đồng hồ tiếp theo. Các quyết định lớn sắp được đưa ra. Hãy hy vọng rằng chúng ta đã thắng thắn với những gì mình vừa vẽ.

Một chiếc bánh Pizza đôi khi là đủ, đôi khi lại không

Giữa phương pháp trình bày bức vẽ trong buổi thuyết trình quan trọng của Lauren với những gì chúng ta chứng kiến trong phòng họp của SAX, có những khác biệt rất lớn về phong cách cũng như các thành tựu đi kèm. Tuy nhiên, cả hai đều quy về một điểm: Nếu định sử dụng một hình vẽ để bán hàng, ta sẽ phải chuẩn bị để nói về nó.



Điều này đưa chúng ta đến với vấn đề cuối cùng trong cuốn sách này: Một bức vẽ để giải quyết vấn đề có “xấu” không nếu nó đòi hỏi phải có một lời giải thích? Câu châm ngôn cổ “một bức hình đáng giá cả ngàn lời” đã nói với chúng ta rằng những bức vẽ tốt luôn luôn có sức sống của riêng mình đấy thôi.

Câu trả lời là không. Tất cả những hình vẽ tốt đều *không cần* tự thể hiện rõ ràng, nhưng quả là chúng phải thuộc loại *có thể giải thích được*. Rất hiếm hình vẽ giải quyết vấn đề ở bất cứ dạng nào có thể mang một thông điệp rõ ràng, truyền tải ý nghĩa mạnh mẽ và khơi lên được những nhận thức sâu sắc mà không cần ít nhất một dòng chú thích. Chắc chắn một hình chân dung cơ bản, biểu đồ cột, hoặc đường thời gian đơn giản nên được hiểu ngay lập tức, nhưng khi chúng ta nghĩ tới những

hình vẽ phức tạp và thâm sâu hơn, đòi hỏi phải thể hiện những tương tác phức tạp của các yếu tố *khi nào, ở đâu, bao nhiêu và vì sao*, thì vấn đề không phải là thay thế *tất cả* các từ; vấn đề là sử dụng một hình vẽ để thay thế những từ sẽ được truyền đạt, hiểu và nhớ hiệu quả hơn *qua hình ảnh*.

Cách tốt nhất để nghĩ tới điều đó là lấy ví dụ về bánh pizza. Khi nào bánh pizza là lựa chọn lý tưởng để phục vụ khách hàng, và khi nào một bữa ăn sang trọng lại phù hợp hơn? Ý tôi là thế này. Đối với hầu hết các buổi họp diễn ra trong vài ngày liên tục, với tư cách là người tham dự, kỳ vọng của chúng ta sẽ tương đối thấp. Chúng ta đã gặp những người này trước đây, đã nghe hầu hết những điều họ muốn nói, và còn rất nhiều chuyện khác chúng ta đang thực hiện. Đó chính là “các buổi họp pizza”: Chúng giống như mời một đám bạn hàng xóm đến nhà xem một trò chơi truyền hình hơn là mời mọi người ăn mặc tinh tươm đến thưởng thức một bữa ăn. Dù cách nào thì mọi người cũng cần được ăn, nhưng ở một buổi họp pizza thì kỳ vọng duy nhất đối với thức ăn chỉ là no bụng, tương đối ngon miệng và không phải dọn dẹp quá nhiều.

Phần lớn các hình vẽ trong kinh doanh thuộc loại pizza: Đơn giản, dễ ăn và chứa đủ ít thành phần để tránh gây khó tiêu. Những hình vẽ pizza này không nên có quá nhiều giải thích. Chúng xuất hiện để khiến cuộc họp tiến triển suôn sẻ và cung cấp thông tin cho mọi người càng nhanh và càng thỏa mãn càng tốt. Có thêm nhiều dữ liệu về khách hàng? Tuyệt. Hãy đưa cho chúng tôi dữ liệu đó dưới dạng biểu đồ cột. Một

chuỗi công việc mới và thời hạn đã được thêm vào các dự án? Tốt. Biểu đồ đường thời gian trực tuyến đâu? Đây hả? Tuyệt, hiểu rồi. Cảm ơn. Gặp sau nhé.

Tuy nhiên, rất nhiều cuộc họp có liên quan đến rất nhiều loại kỳ vọng khác nhau. Hãy hình dung chúng ta là ông chủ mới và sẽ gặp ban quản trị để công bố các kết quả ấn tượng của 90 ngày đầu tiên. Hãy hình dung chúng ta vừa mua một công ty mới và phải truyền đạt cho những thành viên cấp cao cách thức mà mô hình kinh doanh của chúng ta sẽ thay đổi. Hãy hình dung chúng ta đang gặp một khách hàng để thực hiện vụ chào bán lớn nhất trong lịch sử công ty. Các vị khách trong những buổi gặp này muốn có ấn tượng tốt, muốn biết và thấy điều gì đó mà họ chưa biết hay thấy bao giờ... và các hình vẽ loại pizza sẽ không chinh phục được mục tiêu đó.



Những buổi gặp này giống như những bữa tối lịch thiệp, và các hình vẽ chúng ta đưa ra cần phải truyền tải những hiểu biết sâu sắc, mở ra một cuộc đối thoại thú vị và hỗ trợ việc ra quyết định quan trọng. Ở đây, chúng ta đang

nói về việc mang tới không chỉ sự hài lòng vì có thêm thông tin. Chúng ta phải mang tới những hình vẽ tương đương một bữa ăn ba món. Đó là khi những hình vẽ tỉ mỉ về vấn đề *bao nhiêu* và *vì sao* trở thành món chính trong ngày: Chúng chứa

đựng rất nhiều, thể hiện rất nhiều, và – như ta đã thấy trong phòng hội thảo của SAX – chúng đòi hỏi rất nhiều lý giải.

Điều đó chẳng có gì sai trái. Trong bữa tối ba món của chúng ta, các vị khách không chỉ có nhiều thời gian hơn, họ còn toàn tâm mong muốn được tham gia vào cuộc thảo luận chi tiết và sẵn sàng cam kết về thời gian cũng như năng lượng để đảm bảo rằng họ sẽ thu được nhiều nhất từ những gì chúng ta vừa bày ra. *Anh nói chúng ta cần nghĩ tới việc vươn ra các thị trường quốc tế? Thú vị đấy. Điều gì khiến anh tin như vậy? Đầu tư vào việc phát triển một sản phẩm mới bây giờ ư? Sao có thể thể được? Anh cần 9 triệu đôla? Cho tôi lý do đi.*

Giây phút này – khi kỳ vọng của các vị khách đã lên cao nhưng sự sẵn lòng tham gia của họ cũng cao không kém – luôn là lúc chúng ta nên tung ra những bức tranh lớn của mình. Những sơ đồ tỉ mỉ, những đường thời gian so sánh, những chuỗi giá trị định lượng, những biểu đồ thể hiện viễn cảnh. Những hình vẽ này đóng vai trò như bộ phóng mà từ đó, các ý tưởng có thể phát triển – đó chính là toàn bộ mục đích của việc giải quyết vấn đề. Chúng ta không đưa ra một bức tranh gợi mở sự hiểu biết chỉ vì nó tiết kiệm được hàng nghìn từ; chúng ta đưa nó ra vì nó gợi lên hàng nghìn từ, những từ tạo nên sự khác biệt lớn lao.

CHƯƠNG 16

VỀ RA CÁC KẾT LUẬN

Tư duy thị giác:

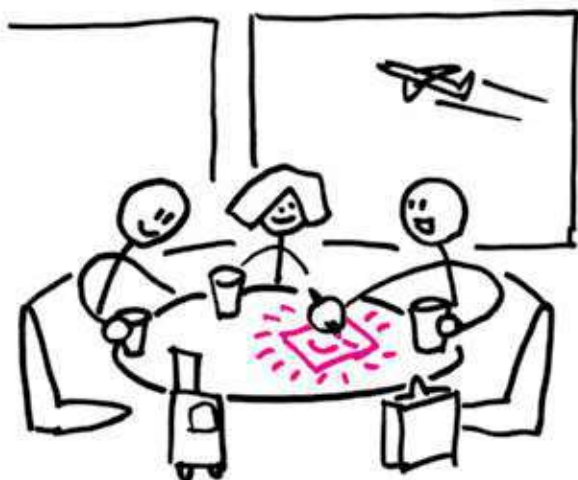
Bộ công cụ giải quyết vấn đề bỏ túi



uổi sáng hôm trên tàu tới Sheffield, tôi không chỉ học được về sức mạnh của một mẫu khăn giấy, tôi còn học được rằng điều mà tất cả chúng ta đều thực sự cần là bộ dụng cụ giải quyết vấn đề đáng tin cậy mà ta có thể mang theo người tới bất kỳ đâu; thứ mà ta có thể lôi ngay từ trong túi để giúp ta nhìn vào các vấn đề, thấy được điều gì khúc mắc, hình dung các cách thức giải quyết chúng và sau đó trình bày các giải pháp của mình cho những người khác. Chúng ta cần một bộ dụng cụ tư duy thị giác thật toàn diện – và vì ta sẽ sử dụng nó rất chóng vánh, trên tất cả, nó phải dễ nhớ.

Ba-Bốn-Năm-Sáu: Dao bấm tư duy thị giác

Một bài tập hình tượng hóa cuối cùng. Hãy tưởng tượng bạn đang ngồi chờ chuyến bay trong một quán cà phê ở sân bay. Bạn thấy hai người đồng nghiệp đi qua và vẫy gọi họ. Khi tất cả cùng ngồi với nhau, họ hỏi thăm dạo này bạn đang làm gì.



“Giải quyết vấn đề bằng hình vẽ,” bạn nói. “Học cách làm sao để tư duy bằng hình ảnh tốt hơn.”

“Thật hả?” họ hỏi. “Nó là về cái gì?”

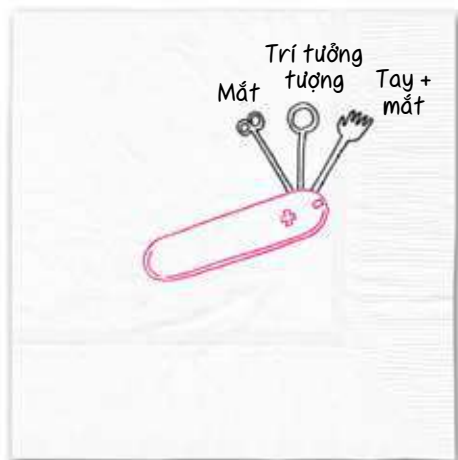
“Để tôi chỉ cho,” bạn trả lời trong khi cầm lên một mảnh khăn giấy và lời bút trong túi ra.

Khi phác nhanh mấy nét của một con dao bấm Thụy Sĩ, bạn nói: “Hãy tưởng tượng tư duy thị giác như một con dao giải

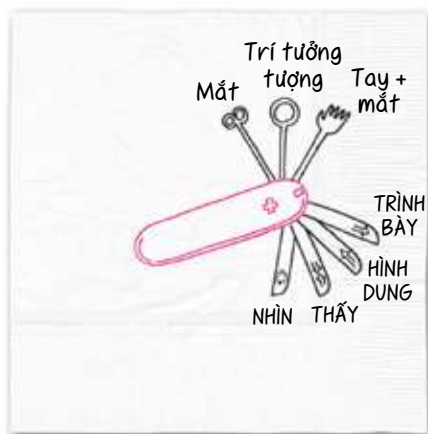
quyết vấn đề. Nó có nhiều lưỡi khác nhau để giúp giải quyết hầu hết mọi loại vấn đề bằng hình ảnh, nhưng những lưỡi dao đó đều tuân theo một quy luật đơn giản nên rất dễ nhớ công dụng của chúng.”



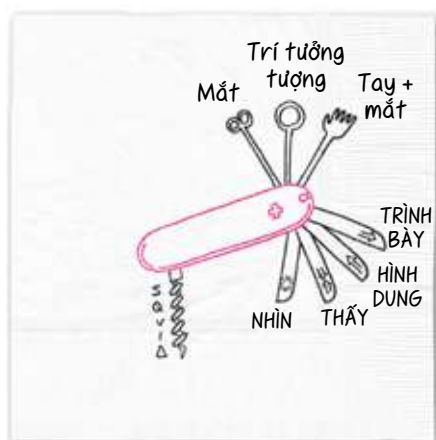
“Đầu tiên là ba công cụ tư duy thị giác cơ bản của chúng ta: đôi mắt, trí tưởng tượng và khả năng phối hợp tay-mắt.”



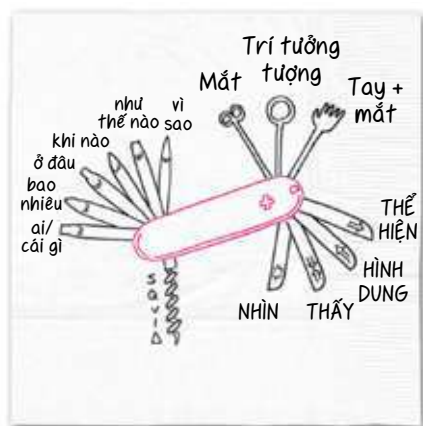
“Tiếp theo là tới bốn bước của quy trình tư duy thị giác. Bốn bước chúng ta vốn đã biết cách thực hiện: *nhìn, thấy, hình dung và trình bày.*”



“Rồi chúng ta có mô hình SQVID – năm câu hỏi giúp ta khai mở trí tưởng tượng: đơn giản hay tỉ mỉ, định lượng hay định tính, viễn cảnh hay thực thi, riêng biệt hay so sánh, thay đổi hay giữ nguyên?”



“Cuối cùng là sáu cách chúng ta thấy, và sáu cách thể hiện tương ứng: *ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào và vì sao*.”



“Đó là bộ công cụ giải quyết vấn đề bằng hình ảnh của tôi. Tôi không cần nhớ nhiều hơn thế và tôi có thể dùng nó cho bất kỳ vấn đề nào, vào bất cứ lúc nào, ở bất cứ đâu.”

“Thật là thú vị,” người đồng nghiệp thứ nhất nói. “Tôi có chút thời gian... anh có thể chỉ thêm cho tôi không?”

“Tất nhiên rồi,” bạn vừa nói vừa lấy một tờ khăn giấy khác.

“Nghe hay đấy,” người đồng nghiệp còn lại lên tiếng. “Tôi muốn hiểu về chủ đề này thêm, nhưng tôi phải đi bây giờ. Anh có phiền nếu tôi giữ lại mẫu khăn giấy không?”

“Không hề,” bạn đáp.

Trong hai phút, bạn đã nắm rõ được ý tưởng của mình, trình bày nó cho người khác và truyền nó đi. Đó là cách vận hành của tư duy thị giác; đó cũng là cách để giải quyết vấn đề và “bán” ý tưởng với các hình vẽ.

LỜI CẢM ƠN

LỜI CẢM ƠN

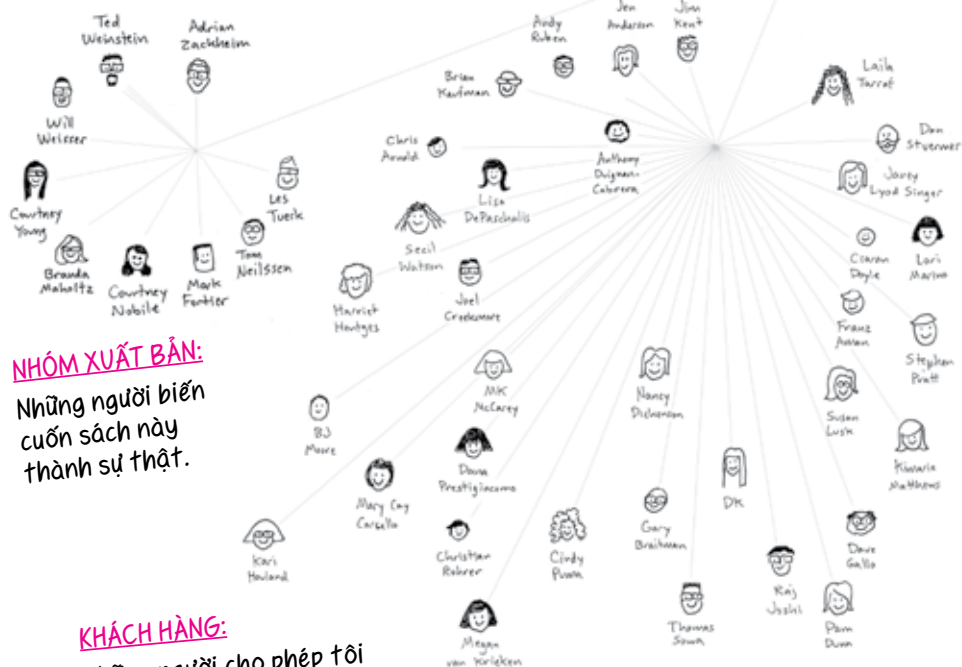
GIA ĐÌNH:

Những người
đã cùng tôi
viết nên
cuốn sách này.



NHÓM XUẤT BẢN:

Những người biên
cuốn sách này
thành sự thật.



KHÁCH HÀNG:

Những người cho phép tôi
được làm việc cùng họ -
để rồi viết về chính công việc ấy.

CẢM ƠN
TẤT CẢ CÁC BẠN!

Phụ Lục A

MƯỜI (RƯỠI) ĐIỀU RĂN CHO TƯ DUY THỊ GIÁC

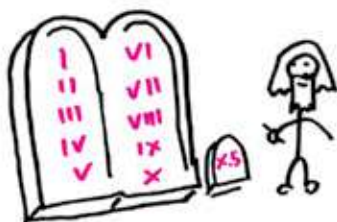
10 $\frac{1}{2}$

ĐIỀU RĂN

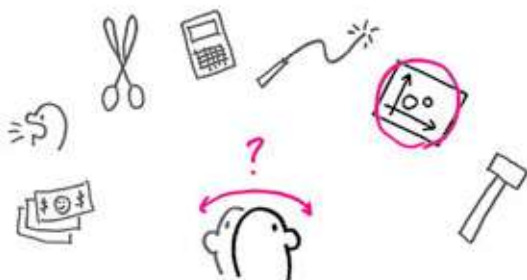
CHO

TƯ DUY THỊ GIÁC

“Chương thất lạc” của
Chỉ cần mẫu khăn giấy



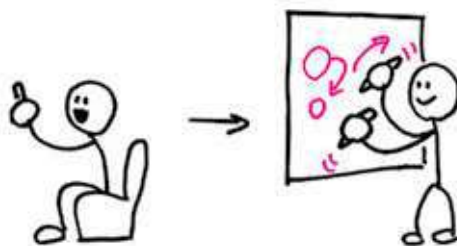
1. Giải quyết bất cứ vấn đề nào với một bức vẽ



Dù về mặt chiến lược, tài chính, vận hành, khái niệm, cá nhân hay cảm xúc, bất kể bản chất của vấn đề chúng ta đối mặt là gì, chỉ cần hình dung được nó, ta có thể vẽ nó. Bằng cách vẽ ra, chúng ta sẽ thấy những vấn đề trước đó còn vô hình, và những giải pháp tiềm năng sẽ xuất hiện. Vẽ ra vấn đề của chúng ta luôn luôn đáng để thử: Ngay cả trong trường hợp tệ nhất – nếu không có giải pháp nào hiện rõ – chúng ta vẫn sẽ có cái nhìn chắc chắn rõ ràng hơn về tình huống của mình.

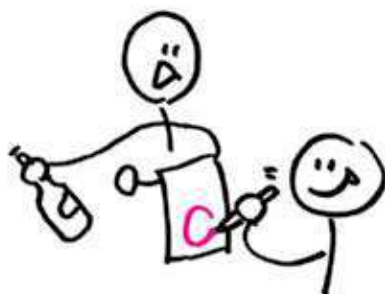
2. Đừng nói “Tôi không biết vẽ” nữa.

“Tôi không biết vẽ, nhưng...”



Nếu nghĩ mình không biết vẽ thì bạn đang thuộc số đông đấy. Nhóm dân số duy nhất thực sự tin mình biết vẽ đều đang ở tuổi mẫu giáo. Đợi một phút... Chẳng phải bạn cũng từng đi mẫu giáo ư? Thật ra, bẩm sinh chúng ta đều là những nhà tư duy thị giác tài năng. Nếu khả năng thị giác của bạn đủ để bước vào một căn phòng mà không vấp ngã thì bạn có đủ khả năng để giải quyết vấn đề bằng hình vẽ.

3. Đừng vẽ trên khăn ăn



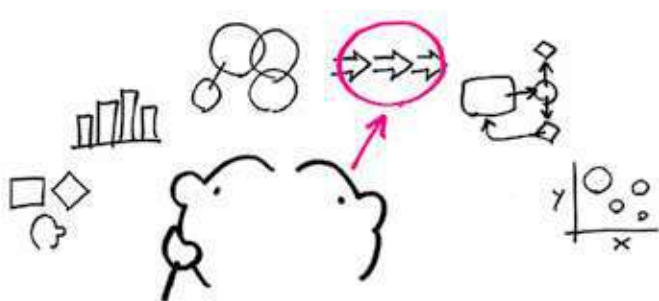
Ý tưởng cốt lõi của việc vẽ trên khăn giấy là bạn sẽ chẳng bao giờ biết khi nào mình đột nhiên muốn khám phá một ý tưởng bằng hình ảnh cả. Bất cứ mẫu giấy ăn nào cũng có thể được dùng làm bề mặt để vẽ, đó là ý do các quán bar hay các tiệm cà phê là những nơi chia sẻ ý tưởng tuyệt vời. Nhưng nếu bạn đang ở một nơi sang trọng với toàn những tấm khăn ăn lịch thiệp, bạn sẽ phải tự mang giấy của mình đi. Bài học tốt nhất: Luôn mang theo một cuốn sổ nhỏ và cây bút. (Nhắc nhở: Dù phục vụ bàn ở những nơi sang trọng luôn luôn sẵn sàng cho bạn mượn bút, nhớ trả lại cho họ nhé.)

4. Để bắt đầu, hãy vẽ một hình tròn và đặt tên cho nó



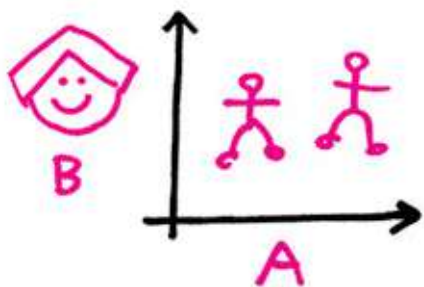
Nét đầu tiên luôn là nét khó nhất, nên đừng thèm nghĩ ngợi gì cho nó cả. Cứ vẽ một vòng tròn ngay giữa mẫu giấy rồi đặt cho nó cái tên nào xuất hiện đầu tiên trong tâm trí bạn: “tôi”, “nó”, “hôm nay”, “ngày mai”, “lời”, “lỡ”, “sản phẩm”, “công ty”... nói chung là bất kể thứ gì. Điều quan trọng lúc đó là bạn thực sự bắt đầu.

5. Chọn ra dạng hình vẽ hợp lý nhất trong “Sáu hình thức cơ bản” (Ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào, vì sao).



Một khi đã vẽ xong hình tròn đầu tiên đó, tất cả những gì ta cần làm để tiếp tục bức vẽ của mình là chọn ra loại nào trong “sáu hình thức cơ bản” sẽ hỗ trợ tốt nhất cho loại vấn đề mà ta đang giải quyết: (1) một CHÂN DUNG cho vấn đề “ai” hoặc “cái gì”; (2) một BIỂU ĐỒ cho vấn đề “bao nhiêu”; (3) một SƠ ĐỒ cho vấn đề “ở đâu”; (4) một ĐƯỜNG THỜI GIAN cho vấn đề “khi nào”; (5) một LƯU ĐỒ cho vấn đề “như thế nào”; hoặc (6) một ĐỒ THỊ ĐA BIẾN cho vấn đề “vì sao”. Chỉ từ sáu cơ cấu này, chúng ta có được khung xương sống cho bất kỳ bức tranh giải quyết vấn đề nào.

6. Nhân cách hóa mọi thứ



Con người phản ứng với con người. Các khuôn mặt và hình người, dù được vẽ nguệch ngoạc đến đâu, cũng sẽ ngay lập tức gợi sự chú ý, thấu hiểu và phản ứng. Dù để thể hiện các mối quan hệ và số lượng, nhấn mạnh một ý kiến hay chỉ đưa ra một khái niệm về thang tỉ lệ, hãy lôi kéo mọi người bằng cách vẽ hình người. (Các hình vẽ bằng tay đặc biệt có hiệu

quả trong bán hàng và giao tiếp vì sự bất toàn rất nhân văn của chúng – và cả vẻ ngoài của một công việc đang trong quá trình hoàn thiện – sẽ khuyến khích những đóng góp ý kiến từ phía người nghe.)

7. Tận dụng tất cả những yếu tố kích thích trí óc có thể (còn được gọi là các biểu tượng “tiên nghiệm”)

Đố nhanh:
Đâu là hướng
lên trên?



Đố nhanh:
Chúng ta không nên
bước lên tấm nào?



Đố nhanh:
Con nào ta ăn được?
Con nào ăn được ta?



Trí óc con người đã tiến hóa để xử lý được một dải rộng các dấu hiện thị giác ngay tức thì, thậm chí trước cả khi ta thấy chúng một cách có ý thức – vì thế mà có thuật ngữ “tiên nghiệm”. Chúng ta nhận ra và gán ý nghĩa cho kích thước, hình dạng, phương, hướng và vị trí – đồng thời liên hệ và phân biệt những đặc điểm đó – rất lâu trước khi ta có thời gian nghĩ về chúng. Bởi vì chúng ta không phải tốn thêm bất cứ chu kỳ nhận thức ở mức cao hơn nào để xử lý những dấu hiệu cơ bản đó, nên càng

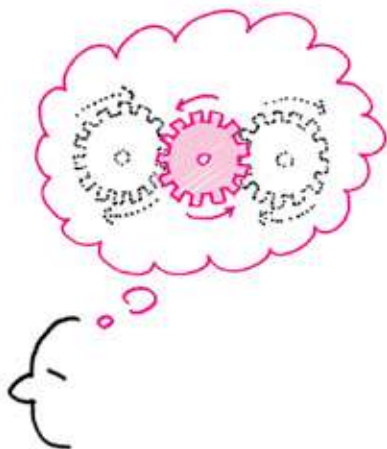
truyền tải được nhiều thông tin thông qua chúng, ta càng giải phóng được trí óc của mình (và của người nghe) để tìm những ý nghĩa sâu hơn.

8. Vẽ thật âm ỉ – và xóa còn ồn ào hơn



Khi người đầu tiên nói “Một bức tranh đáng cả nghìn từ”, họ đã vĩnh viễn thay đổi hẳn hiểu biết của chúng ta về các hình vẽ. Mục đích của một bức tranh không phải là để loại bỏ từ ngữ; nó nhằm thay thế nhiều từ nhất có thể sao cho những từ ta thực sự dùng đến chính là những từ quan trọng. (Thay vì dùng lời lẽ để miêu tả các trục tọa độ, vị trí, phần trăm, tính chất, số lượng, nếu thể hiện chúng ra, ta sẽ có nhiều thời gian hơn để nói về ý nghĩa của chúng.) Vậy nên khi làm việc với bức tranh của mình, hãy chú ý mô tả ý nghĩa của các mảnh ghép và lý do bạn vẽ chúng ở đó – dù bạn chỉ có một mình. Ngay cả một tràng lấp bắp có ý thức cũng có nghĩa khi nó hỗ trợ cho một bức tranh đang dần hiện ra. Và khi có gì đó trông không ổn, cứ xóa nó đi, và giải thích cả điều đó nữa. Sự kết hợp đồng thời của sáng tạo và tường thuật rất thần diệu.

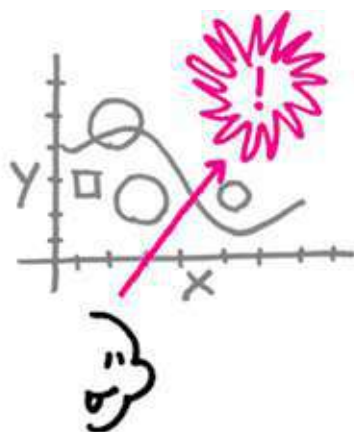
9. Đừng vẽ những thứ ở ngoài kia, hãy vẽ những điều ở ngay đây (nói cách khác: Bầu trời vẫn xanh, trừ khi tôi không nghĩ thế.)



Mọi người đều có ý niệm của riêng mình về việc mọi điều “thực sự trông như thế nào”, và tất cả chúng ta đều sai. Mục đích của các hình vẽ giải quyết vấn đề không phải là để sáng tạo nghệ thuật. Không phải chúng ta đang cố gắng chứng tỏ cho bản thân và người khác xem mọi điều trông như thế nào “ở ngoài kia” (trong thế giới thực); chúng ta đang cố gắng chỉ ra mọi thứ trông như thế nào “ở ngay đây” (cái chúng ta thấy trong đầu mình). Bộ não con người là một thiết bị giải quyết vấn đề rất mạnh: Rất thường xuyên, chúng ta đã biết giải pháp cho vấn đề của mình rồi – thường là do trước đây ta đã thấy nó ở đâu đó – nhưng nó đang bị khóa chặt ở ngoài tầm nhận biết. Khi ta thấy vấn đề của mình được vạch ra ngay trước mặt bằng

hình ảnh, giải pháp thường nhảy ngay lên trang giấy. Đừng lo lắng xem bức tranh của bạn trông như thế nào, hãy tập trung vào điều mà nó thể hiện.

10. Vẽ ra một kết luận.



THỂ HIỆN

Hành động vẽ chính là phần quan trọng nhất của việc giải quyết vấn đề bằng hình ảnh. Nó giúp chúng ta nhìn, thấy, hình dung và thể hiện những ý tưởng sẽ vẫn còn trong vòng bí ẩn nếu ta không cầm bút lên. Vậy nên hãy luôn luôn phát triển bức vẽ đến mức nào vẫn còn điều mới mẻ xuất hiện. Khi nghĩ rằng mình đã xong việc, hãy cầm bút lần nữa để đặt tựa, viết kết luận, hoặc nhận xét. Nhiều khi vắt kiệt sức tư duy thị giác của mình sẽ tạo ra một khoảnh khắc “eureka” đấy.

10,5 Đừng nói dối (với mình, với khán giả và nhất là với bức vẽ của mình)



Các hình vẽ có tác động rất mạnh. Bởi vì việc xử lý các hình ảnh kích hoạt nhiều góc ngách trong não ta hơn so với chỉ có từ ngữ, ta có xu hướng rất rõ ràng là tin vào điều mình thấy – và các hình ảnh ta tạo ra gắn chặt vào trí nhớ hơn nhiều so với những điều ta chỉ được nghe tới. Mặc dù bất cứ vấn đề nào cũng có thể được hỗ trợ nhờ một bức vẽ, một bức vẽ sai lại có thể khiến cho bất cứ vấn đề nào tệ hơn. Vậy nên khi đã hoàn thành hình vẽ của mình, bạn hãy nhìn lại một lần nữa, dù chỉ để chắc chắn là vừa rồi bạn không vì quá say mê vẽ mà đánh lạc hướng cả chính mình.

Phụ Lục B

KHOA HỌC TƯ DUY THỊ GIÁC

Xoay sở ở Nga



uốn sách này thuộc dạng mà các nhà khoa học gọi là dựa trên cơ sở thực nghiệm. Nói cách khác, tôi đã khám phá và thử nghiệm những ý tưởng ở đây vào thế giới thực, qua thực tế và quan sát trong công việc. Đầu tiên là qua việc thử các phương pháp giải quyết vấn đề bằng hình ảnh mà trực giác mách bảo tôi là hợp lý, sau đó là qua xác thực rằng chúng thật sự có hiệu quả trong việc giải quyết các vấn đề kinh doanh hàng ngày. Nếu tôi thấy rằng một phương pháp nào đó “có tác dụng” – qua việc nó giúp đưa ra các thông điệp và ý tưởng có chất lượng tốt hơn hoặc những bước cải thiện có thể đo đếm được trong doanh số, năng suất hoặc hiệu quả – tôi sẽ liên tục cải tiến nó cho tới khi các công cụ xuất hiện trong cuốn sách này ra đời. Nếu phương pháp đó không có tác dụng, nó không được xuất hiện ở đây.

Với tôi, không gì có thể thay thế được cách giới thiệu phương pháp giải quyết vấn đề bằng hình ảnh theo kiểu học đi đôi với hành, gắn liền với cảm nhận thực tế này. Đầu năm 1990, tôi đang quản lý một công ty truyền thông marketing ở Nga, một đất nước mà tôi thậm chí còn không nói được ngôn ngữ. Nếu điều đó nghe có vẻ mâu thuẫn (làm sao lại có người làm truyền thông khi thậm chí còn không nói được tiếng ở đó cơ chứ?), đúng là như thế, nhưng nó đồng thời cũng là một tình thế độc đáo buộc tôi phải tìm ra những cách thức mới để tiếp cận các vấn đề trong kinh doanh mà *không sử dụng lời nói*.

Đó là những năm tháng bận rộn, và dù cuối cùng cũng học nói được tiếng Nga, tôi thấy rằng sẽ vẫn hữu ích hơn nếu tiếp tục sử dụng các hình vẽ để chia sẻ các ý tưởng thậm chí sau khi tôi đã vượt được qua rào cản ngôn ngữ. Đơn giản là các hình vẽ có hiệu quả. Tôi chưa bao giờ nghĩ tới việc tìm kiếm bất cứ lý do khoa học nào lý giải vì sao bức vẽ này có thể ngay lập tức làm sáng tỏ một vấn đề kinh doanh trong khi một bức vẽ khác lại khiến cho tình huống xấu thêm. Tôi chỉ biết cách tiến hành nhờ vào “cảm giác về hình ảnh”. Cho tới khi trở về Mỹ vào cuối những năm 1990, tôi đã liên tục thấy các chủ đề hình ảnh trong những hình vẽ giúp làm rõ vấn đề hiệu quả hơn. Nhờ đó tôi đã học cách nhanh chóng tạo ra chúng (giống như mảnh khăn giấy trong bữa sáng kiểu Anh), và những người khác cũng thấy những hình vẽ này hữu ích – nhưng tôi chưa bao giờ thực sự biết *vì sao* những hình vẽ này lại có tác dụng.

Chỉ sau khi bắt đầu điều chỉnh lại phương pháp của mình để giúp đồng nghiệp và khách hàng tự tạo ra được những bức vẽ tương tự, tôi mới bình tĩnh về việc đi tìm những mối liên hệ giữa những điều mà bằng trực giác, tôi đã thấy là có tác dụng và những điều các nhà khoa học thần kinh nói về cách hoạt động của thị giác con người.

Đọc về thị giác trong một loạt các giáo trình khoa học, tôi bắt đầu cảm thấy các mối liên hệ nổi lên, nhưng trình độ sinh học phổ thông của tôi lúc đó đã quá lỗi thời đến mức các mối liên hệ đó vẫn cứ nằm ngoài tầm hiểu biết. Rồi một khách hàng nói với tôi về cuốn sách *Những bóng ma trong não: Phát hiện những điều bí ẩn của trí não con người* (Phantoms in the Brain: Probing the Mysteries of the Human Mind) của tác giả V. S. Ramachandran. Tôi mua một bản và mở tới chương tìm hiểu về thị giác. Đột nhiên tôi thấy những cái then rung lên trong ổ khóa và cảm thấy tiếng *lách cách* như thể chiếc chìa khóa khoa học thần kinh cho tư duy thị giác đã được tra vào đúng chỗ.

Trong cuốn sách của mình, Ramachandran (giám đốc Trung tâm Não và Nhận thức của đại học California, San Diego) trình bày lần lượt những câu chuyện tưởng tượng rất hấp dẫn soi sáng những hoạt động bên trong não bộ. Nhưng điều thu hút tôi là một biểu đồ minh họa các *đường mòn thị giác* – các tuyến đường thần kinh mà các tín hiệu thị giác đi theo khi chúng đi từ mắt tới vỏ não thị giác của chúng ta. Khi Ramachandran xuất bản cuốn sách của mình vào năm 1998, một số phát hiện được công bố gần đó đã miêu tả những

đường mòn này và vai trò của chúng trong việc phân tách các tín hiệu thị giác thành các thành phần riêng biệt cần cho quá trình xử lý trong khắp não bộ. Hình biểu đồ này minh họa ba trong số những đường mòn đó, và điều mà tôi thấy được thật đáng ngạc nhiên: Tên của chúng trùng với mô hình 6 W.

Từ lâu tôi đã nhận rằng bằng cách phân chia vấn đề thành 6 yếu tố W (*ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu, khi nào, như thế nào, vì sao*) và sau đó tạo ra một hình vẽ cho mỗi yếu tố thì có thể làm sáng tỏ bằng hình ảnh gần như bất cứ vấn đề nào. Tuy nhiên khi đối diện với những cái tên của các đường mòn thị giác mới được phát hiện này, tôi vẫn không thể tin vào mắt mình. Chuỗi đường mòn bản thân nó đã rất thú vị rồi, nhưng điều làm tôi nín thở lại là những cái tên rất đối phi khoa học: đường mòn *cái gì*, đường mòn *ở đâu* và đường mòn *như thế nào*. Đây chính là những “cách nhìn” tôi vẫn luôn căn cứ vào, nhưng giờ chúng không chỉ là những ý tưởng trừu tượng để tìm trong thế giới thị giác nữa. Chúng là những con đường vật lý dẫn trực tiếp đến những vùng cụ thể trong não.

“Đợi một phút,” tôi tự bảo mình. “Không thể đơn giản như vậy được. Không thể nào chúng ta tự nhiên đã *nhìn* theo 6 yếu tố W – *ai, cái gì, ở đâu, khi nào*... Như thế thì đơn giản quá. Đó chỉ là những định nghĩa phổ biến rộng rãi mà chúng ta nghĩ ra để hiểu và diễn tả bản chất của những câu chuyện phức tạp, đúng không?”

Sai. Lúc ấy, khi đã có đủ hứng thú để đọc tất cả những gì tôi có thể tìm thấy về cách hoạt động của thị giác/khả năng nhìn,

tôi sớm phát hiện ra hai điều: Một, có đủ bằng chứng khoa học để ngẫm về sự thật của một mô hình tư duy thị giác. Nó phát biểu rằng 6 yếu tố W là con đường “lý tưởng” để nhìn vào thế giới, bởi vì chúng thật sự tương ứng với những cách thức mà chúng ta nhìn. Hai, như bất cứ điều gì trong khoa học, nó không *hoàn toàn* đúng.

Cách chúng ta thấy, Phần 1: Các đường mòn thị giác

Quay trở lại phần mở đầu của Chương 4, tôi đã mô tả *nhìn* là những cách thức mà nhờ đó chúng ta thu thập các thông tin thị giác qua mắt mình. Chúng ta nói về cách ánh sáng đi vào mắt chúng ta và được chuyển đổi thành tín hiệu điện não. Các tín hiệu này được chuyển đi theo các dây thần kinh giác quan vào các vùng khác nhau của não. Tại đó, những tín hiệu này được xử lý thành những hình ảnh mà chúng ta *thấy* trong đầu. Đó là bản tóm tắt chính xác và hữu ích cho những điều cơ bản của hệ thống thị giác của chúng ta, nhưng nó hầu như mới chỉ là một chút trên bề mặt mà thôi. Nhìn là một quá trình rất khó hiểu, một quá trình mà các nhà khoa học càng tìm hiểu nhiều lại càng có ấn tượng mạnh hơn. Tuy vậy, đến ngày hôm nay về cơ bản nó vẫn là một điều bí ẩn.

Điều chúng ta biết được là đây: Mỗi giây mắt chúng ta mở, hàng triệu tín hiệu thị giác đi vào dưới dạng các hạt ánh sáng được lập tức chuyển thành các xung điện não nhờ các võng mạc,

sau đó được chuyển theo hàng triệu dây thần kinh giác quan tới não. Sau khi tín hiệu mắt trái và mắt phải giao nhau ở giao thoa thị giác, khoảng 10% tín hiệu được phân dòng theo một đường mòn 300 triệu năm tuổi vào củ não trên nằm ở đỉnh cuống não.

ĐƯỜNG MÒN CŨ

Cuống não còn được biết đến dưới cái tên não bò sát, bởi nó là phần lõi cổ xưa của não của chúng ta giống với loài bò sát; đó là phần não chịu trách nhiệm về các kỹ năng sinh tồn “chiến đấu hay bỏ chạy” của chúng ta. Một số lượng tương đối nhỏ các tín hiệu bắt được ở đây trong phần củ não trên được chuyển tiếp tới nhân gối cho quá trình xử lý nhanh ban đầu, và sau đó chuyển tới thùy đỉnh để cho quá trình xử lý cuối cùng. Chuỗi trạm dừng này được gọi là đường mòn cũ, hay đường mòn ở *đâu*, bởi vì các tín hiệu được xử lý để cho ta biết duy nhất một điều: mọi thứ nằm ở *đâu*.

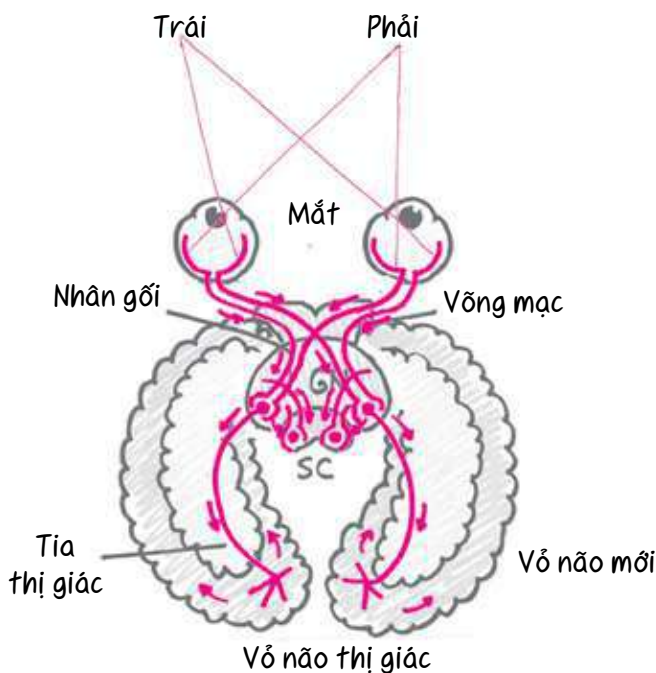


Hệ thống nhìn của chúng ta bao gồm mắt và nhiều phần của não. Củ não trên (SC) lâu đời hơn nằm trên đỉnh cuống não; nhóm nhân gối bên (LGN) nằm vắt qua hai bên vỏ não mới.

Bạn còn nhớ khi chúng ta đi vào đường ném bóng bowling, trí óc chúng ta lập tức “đọc căn phòng”, xác lập các trục tọa độ, hướng và vị trí của chúng ta cùng các vật xung quanh chứ? Đó chính là nhiệm vụ của đường mòn ở *đâu* này. Nó không cung cấp bất cứ thông tin nào về việc chúng ta đang thấy *cái gì*, hay ngay cả xác định bất cứ cái gì theo tên – tất cả những gì đường mòn này làm là cho ta biết liệu mình có đang đứng thẳng và liệu có gì đó đang phóng về phía chúng ta không. Thậm chí vật đó là gì cũng không quan trọng. Nếu nó đang tiến tới gần, chúng ta sẽ hành động, thế thôi.

Thảo nào mà bọn thần lẩn đều chẳng mấy thông minh. Hệ thống thị giác duy nhất mà chúng có bị giới hạn trong thông tin ở *đâu*; chúng không có khả năng học cách nhận biết hình ảnh và “tên” của những vật chúng thấy. Thử việc này nhé: Ném một quả bóng hiệu Nerf vào đầu một người bạn. Mấy lần đầu anh ta sẽ né, nhưng khi đã nhận ra là nó không làm mình đau, anh ta sẽ thoải mái đứng yên khi quả bóng đập liên tục vào người mình. Giờ hãy thử việc đó với một con cá sấu. Mặc dù cá sấu đã có mặt trên hành tinh này trước con người 300 triệu năm, chúng chưa bao giờ nhận ra là mình chẳng cần phải tránh quả bóng Nerf. Chúng sẽ lưỡng lự dù bạn ném quả bóng Nerf vào chúng bao nhiêu lần đi nữa. Thật ra, chúng vẫn cứ cố gắng ăn thịt bạn dù bạn ném gì vào chúng đi nữa.

Phản ứng khác nhau với mấy trái bóng Nerf giải thích một phần về điều xảy ra với 90% tín hiệu thị giác còn lại lọt vào mắt người.



90% dữ liệu thị giác đầu vào chuyển từ mắt tới vỏ não thị giác qua LGN;
10% đi theo đường khác qua SC (thông tin này hàm chứa rất nhiều điều thú vị).

CÁC ĐƯỜNG MÒN MỚI

90% còn lại của các tín hiệu thị giác đi qua một đường mòn mới dọc theo các nhóm nhân gối bên (LGN), “trạm chọn lọc hình ảnh” nằm ở phía trước thùy trái và phải của vỏ não mới, phần nhô lên của não. Vỏ não mới là bộ phận mới nhất của não người, xuất hiện đầu tiên ở động vật có vú hàng chục triệu năm trước đây và phát triển nhanh chóng ở con người chỉ trong khoảng một triệu năm qua. Vỏ não mới là bộ phận của não, chịu trách nhiệm cho suy nghĩ có ý thức, đưa ra quyết định có

phân tích, đặt tên, xử lý cấp cao – gần như mọi thứ trừ sinh tồn cơ bản (do cuống não kiểm soát) và cảm xúc (do hệ viền của não, lớp nằm giữa não bò sát và vỏ não mới, kiểm soát).

Sau quá trình phân loại ban đầu tại LGN, các tín hiệu thị giác đi qua các kênh tia thị giác tới vỏ não thị giác nguyên thủy nằm ở phía sau não. Ở đó các xung động phải trải qua một “thủ tục” có trình tự chặt chẽ hơn nhiều. Chúng được chia vào hai đường mòn khác: đường mòn *cái gì* dẫn tới thùy thái dương, nơi các đối tượng được nhận biết và xác định, và đường mòn ở *đâu* dẫn tới thùy đỉnh, nơi các thông tin cụ thể hơn về tư thế, vị trí và phương hướng của đối tượng được xử lý.

Điều thú vị nằm ở chỗ đường mòn ở *đâu* này đã được chứng minh là đóng vai trò hướng dẫn thị giác cho hệ vận động của chúng ta – hệ này cho phép chúng ta điều chỉnh vị trí của mình, biết được các vật ở vị trí nào so với mình, với tay và cầm lấy chúng. Chính vì nhiệm vụ kép này – cho chúng ta biết vị trí các vật và hướng dẫn chúng ta tương tác trong không gian với chúng – đường mòn thứ hai này còn được gọi là đường mòn *như thế nào*.

Từ những đường mòn *cái gì* và ở *đâu/như thế nào*, các tín hiệu thị giác được chuyển tới bất cứ vùng nào trong số 30 vùng ở vỏ não thị giác, ở đó sẽ diễn ra các quá trình xử lý thực sự chi tiết. Từ đó,... hmm, từ đó thì tùy mọi người suy đoán. Cho tới nay, chưa ai thực sự biết chính xác điều gì xảy ra tiếp theo. Nhưng từ khía cạnh tư duy thị giác – và đây là điều đã khuyến khích tôi – điều mà chúng ta biết là khi ta nhìn một cảnh vật,

hệ thống thị giác của chúng ta ngay lập tức chia mọi thứ thành các chuỗi thông tin ở đâu và cái gì riêng biệt, mỗi chuỗi ngay từ đầu đã được xử lý độc lập. Rồi sau đó, một khi các tín hiệu đã di chuyển vào các trung tâm xử lý cao hơn của não, ta có thể xử lý được các thông tin *bao nhiêu, khi nào, như thế nào* và cuối cùng là *vì sao*.

Vấn đề chính là: Có lẽ có một lý do vững chắc liên quan đến thần kinh học cho việc vì sao quá trình phân tách thị giác một vấn đề thành các cấu phần *ai/cái gì, bao nhiêu, ở đâu và khi nào* thể hiện một phương pháp vô cùng hiệu quả để giúp chúng ta và những người khác xác định được các yếu tố *như thế nào và vì sao*. Có thể đơn giản chỉ bởi vì đó là một trong những cách thức hoạt động cơ bản nhất của não chúng ta.

Cách chúng ta thấy, phần 2: Não phải so với não trái

Trong chương 6, khi tôi giới thiệu về mô hình SQVID, tôi đã chỉ ra rằng nhờ đặt năm câu hỏi, chúng ta buộc “cả hai bên” não phải hoạt động. Đến giờ, hầu hết mọi người đã quen thuộc với khái niệm rằng hai bán cầu của não chúng ta xử lý thông tin khác nhau: Bán cầu trái thiên về *phân tích*, ghép nhiều mẫu dữ liệu nhỏ lại thành các suy nghĩ mạch lạc, sáng rõ. Bán cầu trái này chứa các trung tâm não chịu trách nhiệm cho cả ngôn ngữ nói và viết, cùng phần lớn các phép tính toán học. Bán cầu phải lại thiên về *tổng hợp*, xử lý các khối thông tin lớn và

kém rõ ràng hơn qua hình ảnh, kiểu mẫu và định hướng không gian. Bán cầu phải này thiên nhiều hơn về việc xử lý những vấn đề phức tạp, mơ hồ và chứa các trung tâm sáng tạo.

Sự phân biệt này được đưa ra lần đầu tiên vào đầu những năm 1970, qua nghiên cứu của nhà tâm sinh học Roger W. Sperry và các cuộc phẫu thuật “tách não” do nhà phẫu thuật thần kinh Joseph Bogen thực hiện. Họ đến được với văn hóa phổ thông chủ yếu nhờ công của hai người phụ nữ, một là nhà văn và một là họa sĩ. Sử dụng nghiên cứu của Bogen làm xuất phát điểm, Tiến sĩ Gabriele Rico viết một cuốn sách để đời với tựa đề *Viết một cách tự nhiên* (Writing the Natural Way), miêu tả cách tận dụng xu hướng sáng tạo của não phải để hỗ trợ cho xu hướng ngôn ngữ của não trái. Trong khi đó, Tiến sĩ Betty Edwards viết cuốn sách kinh điển *Vẽ trên bán cầu não phải của não* (Drawing on the Right Side of the Brain), cũng sử dụng cách thức tương tự và đề xuất rằng vẽ là một cách thức chắc chắn giúp hướng con người đến việc phát triển các khả năng sáng tạo của mình.

Cả hai cuốn sách đều nhanh chóng được đông đảo người đọc chú ý, và chẳng mấy chốc các phương pháp suy luận não phải/não trái được áp dụng vào mọi thứ, từ nghệ thuật tới thị trường chứng khoán. Tới ngày nay, những sự phân biệt này mang tới một mô hình rất hiệu quả giúp phân chia giải quyết vấn đề thành hai trường phái: những nhà kinh doanh – những người nhìn thế giới bằng con mắt lý trí, định lượng, và những

người sáng tạo – những người nhìn thế giới theo cách đầy cảm xúc, định tính.

Điều làm tôi thấy lý thú nhất là quá trình xử lý thị giác đó lại diễn ra ngang nhau ở cả hai bán cầu não. Điều này rất có thể ám chỉ rằng việc thực hành tư duy thị giác theo cách tôi mô tả ở đây (nhìn chủ động, thấy các yếu tố 6 W, sử dụng SQVID, tận dụng quy tắc <6><6>,...) sẽ kích thích cả khả năng phân tích và sáng tạo của chúng ta theo cách mà chỉ có nói và viết hoặc vẽ và nguệch ngoạc không thôi đều không làm được.

Cách chúng ta thấy, phần 3: Những điều ta chưa biết

Theo lẽ công bằng, phần này nên là phần dài nhất của phụ lục. Xem xét lại các giáo trình về khoa học thị giác và trò chuyện với các giáo sư thần kinh luôn luôn dẫn tới cùng một điểm: Chúng ta chỉ mới bắt đầu chạm tới bề mặt của việc hiểu cách hoạt động của thị giác. Nói vậy nhưng nhờ sự lao động miệt mài của các nhà khoa học thần kinh, các nhà tâm lý học, những nhà tâm lý học nhận thức, những người nghiên cứu thị giác nhân tạo (thị giác máy tính), các kỹ sư trí tuệ nhân tạo và các chuyên gia trong vô số lĩnh vực liên quan tới thị giác, hiểu biết của chúng ta đang tăng lên theo cấp số nhân.

Nói theo cách nào đó thì bài kiểm tra khó nhằn để biết liệu chúng ta đã thực sự “hiểu” cách mình nhìn chưa sẽ là khi ta tạo ra được những máy móc có khả năng nhìn như chúng ta. Trong

các phòng thí nghiệm, các trung tâm nghiên cứu, các trường đại học, các bãi đỗ xe và các ga-ra ở khắp nơi, một số người thông minh nhất thế giới đang nghiên cứu những máy móc đó ngay lúc này. Tôi cho rằng chỉ trong vài năm nữa, chúng ta sẽ có những máy tính có thể nhìn vào một cảnh tượng và lập tức nhận ra *ai, cái gì, bao nhiêu, ở đâu và khi nào*, rồi sau đó có thể vẽ ra kết luận của chúng về các thông tin *như thế nào và vì sao* của thế giới theo cách mà chúng “thấy”. Khi điều đó xảy ra, tôi cũng cho rằng những hình vẽ mà những máy tính đó vẽ ra trông sẽ rất giống những hình phác họa trên khăn giấy.

Phụ Lục C

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI TƯ DUY THỊ GIÁC

Phần mềm



uyên suốt cuốn sách, tôi đã nhấn mạnh khả năng giải quyết vấn đề của bút và bàn tay. Sổ chi chép, khăn giấy và bảng trắng nên là các công cụ được lựa chọn với những người muốn cải thiện các kỹ năng tư duy thị giác bẩm sinh của mình. Tuy thế, những tiện ích không gì sánh được trong việc xử lý, lưu trữ, sửa chữa và giao tiếp của các máy tính lại đảm bảo rằng phần lớn các công việc của chúng ta gần như chỉ được thực hiện trên máy vi tính.

May mắn thay, trong hai năm kể từ khi tôi mới viết phụ lục này, hai trong số những thành phần vẽ kỹ thuật số quan trọng nhất đã được phát triển đủ để trở nên hữu ích đối với những nhà tư duy thị giác phải di chuyển thường xuyên. Thứ

nhất, các máy tính hỗ trợ tương tác (các máy tính xách tay có màn hình mà ta có thể vẽ lên) đã được nâng cấp về phần cứng, phần mềm và độ tiện dụng, cho phép chúng ta vẽ tùy hứng lên màn hình một cách (tương đối) dễ dàng và (gần như) không đau đớn gì. (Để biết thêm về cách tạo và trình bày “trực tiếp” các hình vẽ bằng một máy tính và ứng dụng PowerPoint của Microsoft, xin tham khảo thêm cuốn *Dùng tiếp mẫu khăn giấy* (Unfolding the Napkin).

Thứ hai, phần mềm hội thảo trực tuyến (như WebEx, GoToMeeting,...) hiện giờ rất đáng tin cậy và đủ nhanh để hỗ trợ vẽ trực tiếp trong các cuộc họp ảo một cách hiệu quả. Như vậy có nghĩa là bây giờ ta có thể vẽ ra những ý tưởng của mình trong khi các đồng nghiệp ở các văn phòng quanh góc phố hay quanh thế giới cùng xem và bình luận. Chính khả năng tạo ra, phân tán và ghi lại các hình vẽ này là yếu tố thay đổi cục diện.

Tuy thế, đừng mắc sai lầm: Thậm chí với những công nghệ tân tiến nhất, công cụ vẽ tốt nhất vẫn là bút và một mẫu giấy hay một tấm bảng trắng. Việc ta không cần cầm nguồn cho một chiếc bút hay khởi động một tấm bảng trắng là một phần lý do khiến một phương pháp công nghệ thấp lại hấp dẫn. Và vì không làm việc trên một phần mềm mà các hạn chế của nó cản trở những nét vẽ của chúng ta, chúng ta hoàn toàn thoải mái hơn và chín chắn hơn trong suy nghĩ. Để ghi lại và phân phát những bức phác họa trên mẫu khăn giấy (hoặc giấy viết hay tấm bảng trắng), tất cả những gì ta cần là một chiếc điện

thoại di động có gắn máy ảnh: Chụp một bức ảnh những gì ta vừa vẽ và gửi qua thư cho tất cả những ai quan tâm.

Với những người chỉ được sử dụng phần mềm để tạo ra các loại hình vẽ được mô tả trong cuốn sách này (và cũng có những lý do cực kỳ hấp dẫn để làm như vậy, nhất là khi tạo ra những hình vẽ định lượng, nặng về con số hoặc có nhiều lớp), tôi gợi ý như sau (mỗi trường hợp được sắp xếp theo mức đòi hỏi từ thấp nhất đến cao nhất cho một doanh nhân bình thường).

1. **Chân dung:** Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, Adobe Illustrator
2. **Biểu đồ:** Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, Adobe Illustrator
3. **Sơ đồ:** Mindjet, Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, Microsoft Visio, Adobe Illustrator
4. **Đường thời gian:** Microsoft PowerPoint, Microsoft Project, Graphus
5. **Lưu đồ:** Mindjet, Microsoft Visio
6. **Đồ thị đa điểm:** Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, Adobe Illustrator

Sách tham khảo:

Danh mục sách dưới đây có thể được dùng làm sách tham khảo hay nguồn tài liệu cho những ai muốn khám phá sâu hơn về tư duy thị giác. Đây đều là những cuốn sách mà tôi thấy những ý tưởng trong đó đặc biệt lý thú và uyên thâm.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH SÁNG TẠO

- Buzan, Tony. *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. New York: Plume, 1996.
- Degani, Asaf. *Taming HAL: Designing Interfaces Beyond 2001*. New York: Palgrave, 2004.
- Gelb, Michael J. *How to Think Like Leonardo da Vinci: Seven Steps to Genius Every Day*. New York: Delacorte, 1998.
- Grandin, Temple. *Thinking in Pictures: My Life with Autism*. New York: Vintage, 2006.
- Kelley, Tom. *The Art of Innovation*. New York: Doubleday, 2000.
- Root-Bernstein, Robert and Michele. *Sparks of Genius: The 13 Thinking Tools of the World's Most Creative People*. New York: Mariner Books, 1999.
- Sawyer, R. Keith. *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Stafford, Tom, and Matt Webb. *Mind Hacks: Tips & Tools for Using Your Brain*. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2005.

- Thorpe, Scott. *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius*. Naperville, IL: Sourcebooks, 2000.
- Von Oech, Roger. *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*. New York: Warner Books, 1983.

KHOA HỌC THỊ GIÁC VÀ SINH HỌC THẦN KINH

- Chalupa, Leo M., and John S. Werner. *The Visual Neurosciences*. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.
- Hawkins, Jeff, with Sandra Blakeslee. *On Intelligence*. New York: Times Books, 2004.
- Palmer, Stephen E. *Vision Science: Photons to Phenomenology*. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.
- Ramachandran, V. S., and Sandra Blakeslee. *Phantoms in the Brain: Probing the Mysteries of the Human Mind*. New York: Harper Perennial, 1999.

CÁC BÀI TẬP VÀ KIẾN THỨC VỀ THỊ GIÁC DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI KHÔNG PHẢI HỌA SĨ (VÀ TẤT NHIÊN, CẢ CÁC HỌA SĨ NỮA!)

- Arnheim, Rudolf. *Visual Thinking*. Berkeley: University of California Press, 1969.
- DiSpezio, Michael A. *Visual Thinking Puzzles*. New York: Sterling, 1998.
- Edwards, Betty. *The New Drawing on the Right Side of the Brain*. New York: Jeremy P. Tarcher, 1979.

- Few, Stephen. *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*. Oakland, CA: Analytics Press, 2004.
- Tufte, Edward R. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press, 1983.
- Wainer, Howard. *Graphic Discovery: A Trout in the Milk and Other Visual Adventures*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Zelazny, Gene. *Say It with Charts: The Executive's Guide to Visual Communication*. New York: McGraw-Hill, 2001.

CÁC LƯU Ý KHÁC VỀ NGUỒN THAM KHẢO

Câu chuyện về Orit Gadish và nguồn gốc của biểu tượng Bain&Co. được lấy cảm hứng từ bài báo “Orit Gadish, Tư vấn để hướng đi đúng đắn” trên tờ *The Economist*, ngày 20 tháng 10 năm 2005.

Câu chuyện về mẫu khăn giấy của Herb Kelleher, Rollin King, và Southwest Airlines được lấy cảm hứng từ thông tin tìm được trên trang web của Southwest tại http://www.southwest.com/about_swa.

**Để tham dự hội thảo của Dan Roam –
“Chỉ cần mẫu khăn giấy”,
mời bạn đăng ký tại
www.thebackofthenapkin.com.**



CHỈ CẦN MẪU KHĂN GIẤY

Dan Roam

Nguyễn Thanh Huyền dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản: Giám đốc - Tổng biên tập

NGUYỄN MINH NHỰT

Chịu trách nhiệm nội dung: Phó Giám đốc - Phó Tổng biên tập

NGUYỄN THẾ TRUẬT

Biên tập và sửa bản in: ĐẶNG VĨNH THẮNG

Bìa: NGUYỄN LÊ DUY

Trình bày: NGUYỄN THỊ TUYẾT VÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 – 39316211 – 39317849 – 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 35261001 - Fax: (08) 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn