

- ➊ نویسندها: جین لیدکا، تیم اگیلوی
- ➋ مترجم: مرتضی خضری پور
- ➌ مدیرهنری: مجید زارع
- ➍ تصویرساز: میثم موسوی نامنوشه: حمید قربان پور
- ➎ چاپ دوم: پاییز ۱۳۹۸
- ➏ شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- ➐ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۴-۶
- ➑ ناشر: آریانا ناقلم
- ➒ نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- ➓ تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
- ➔ فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

Copyright © 2011 Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie

This Persian edition is a complete translation of the U.S. edition, specially authorized by the original publisher, Columbia University Press.

➊ نسخه حاضر به زبان فارسی ترجمه‌ای کامل از نسخه آمریکایی کتاب است و براساس اجازه ویژه انتشارات دانشگاه کلمبیا، ناشر اصلی اثر، چاپ و منتشر شده است.

سرشناسه: لیدکا، جین / Liedtka, Jeanne

عنوان و نام پدیدآور: تفکر طراحی در کسب و کار؛ جعبه ابزاری برای راه حل‌بافی خلاق
نویسندها: جین لیدکا، تیم اگیلوی؛ مترجم: مرتضی خضری پور.
مشخصات نشر: تهران: آریانا ناقلم، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص. مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۴-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: *Designing for Growth*

A Design Thinking Tool Kit for Managers

یادداشت: واژه نامه

موضوع: خلاقیت در کسب و کار / Creative ability in business

موضوع: تحول سازمانی / Organizational change

موضوع: موفقیت در کسب و کار / Success in business

شناسه افزوده: اگیلوی، تیم / Ogilvie, Tim

شناسه افزوده: خضری پور، مرتضی ۱۳۶۳ -، مترجم

ردہ بندی کنگره: ۱۳۹۵ ت ۹۷ HD ۵۳ /

ردہ بندی دیویسی: ۴۰۶۳ / ۶۵۸

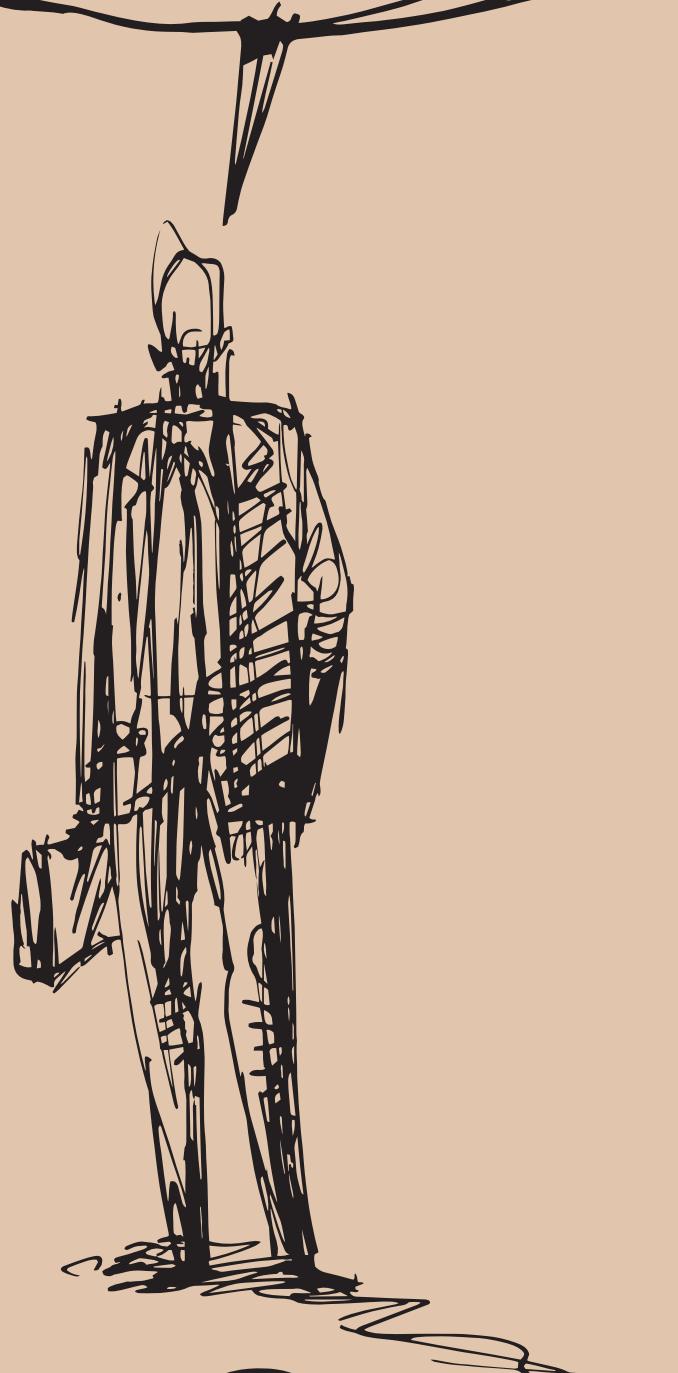
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۶۰۶۵۴۰

لَقْنُوكْ طَرْزْ دَرْكَسْبْ وَكَارْ

جعبه ابزاری برای راه حل یابی خلاق

جين ليدكا، تيم آگيلوي

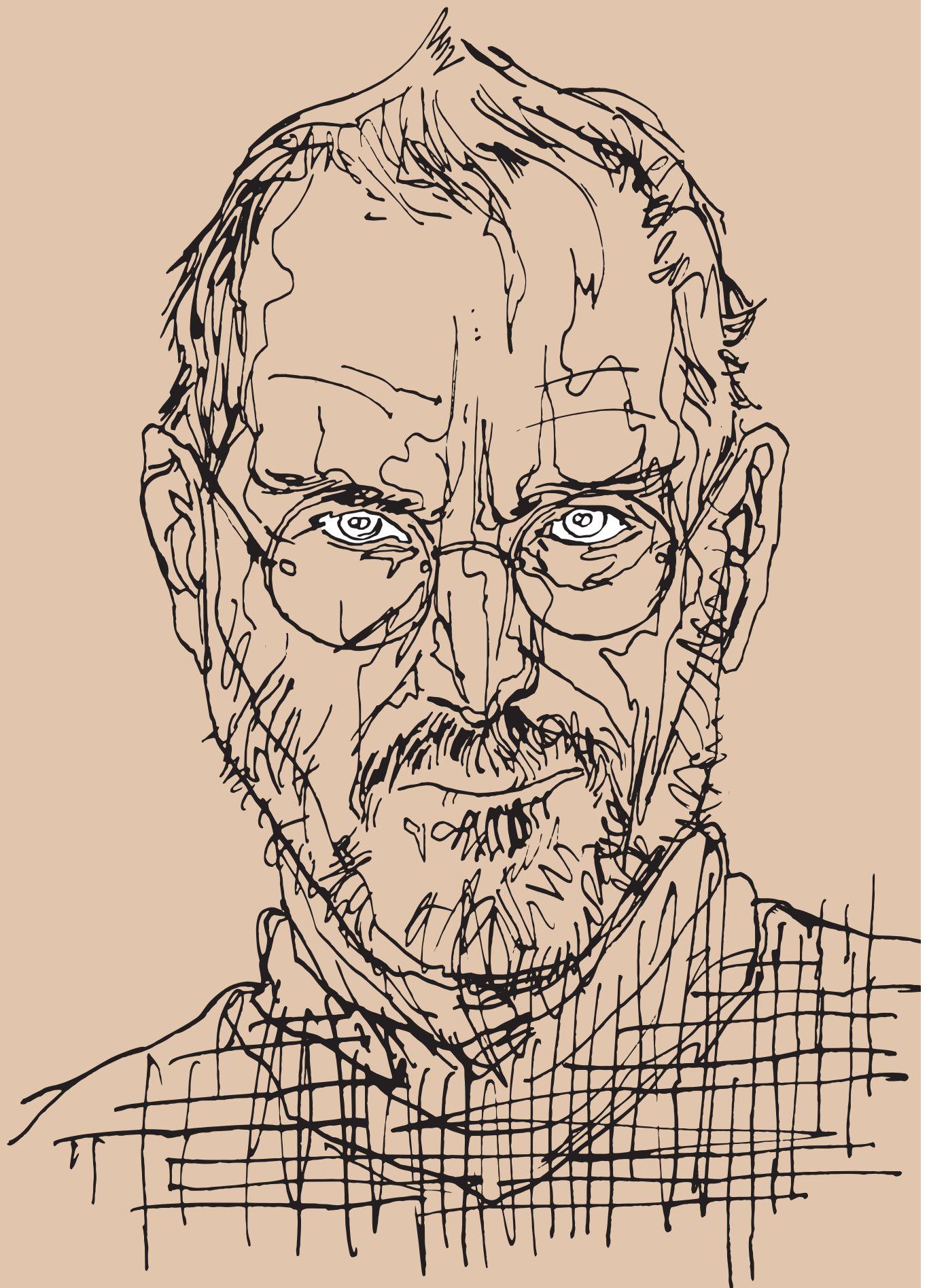
مترجم: مرتضى خضرى پور

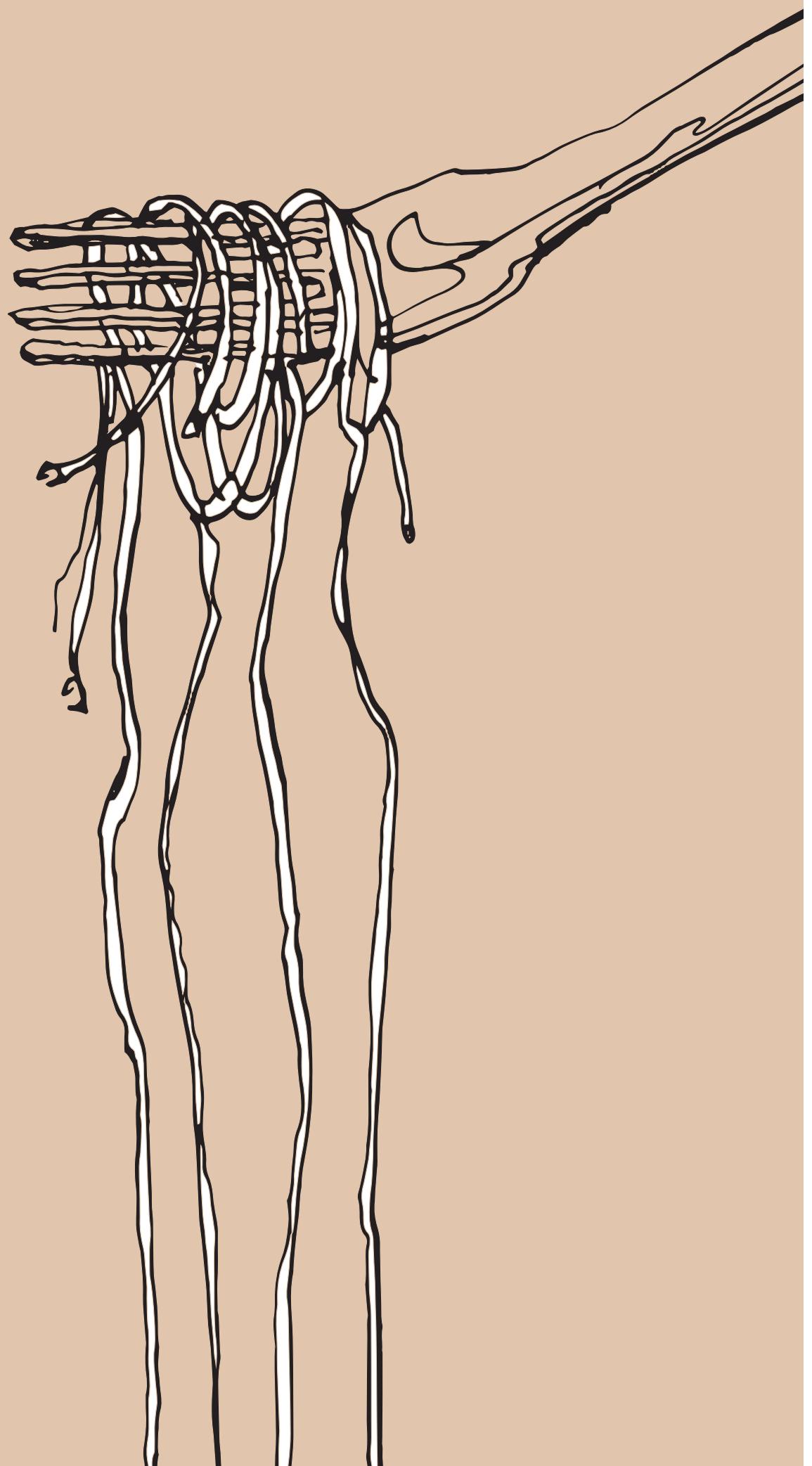


استیو جابز

طراحی واژه‌ای است با معناهای مختلف.
واقعاً نمی‌دانم معنایش چیست. پس، الان
خیلی دراین باره صحبت نمی‌کنیم، بلکه به
این می‌پردازیم که طراحی چگونه عمل می‌کند.
بسیاری تصور می‌کنند در طراحی همه چیز
مربوط می‌شود به پرداختن به ظواهر، در حالی
که کارآیی است که اهمیت اساسی دارد.

steven jobs





فهرست

- ❶ سخن ناشر - ۹
- ❷ مقدمه نویسنده‌گان برای انتشار ترجمه فارسی - ۱۱
- ❸ مقدمه مترجم - ۱۳
- ❹ مقدمه کنش‌یار ترجمه کتاب - ۱۷

۱ چرایی و چگونگی تفکر طراحی - ۱۹

- ① چرا طراحی؟ - ۲۱
- ② چهار پرسش، ده ابزار - ۶۱

۲ چه وضعیتی هست؟ - ۹۱

- ③ بصری سازی - ۱۰۵
- ④ ترسیم مسیر تجربه مشتری - ۱۳۱
- ⑤ تحلیل زنجیره ارزش - ۱۵۳
- ⑥ ترسیم نقشه ذهنی - ۱۶۵

۳ چه می‌شود اگر؟ - ۱۸۳

- ⑦ بارش فکری - ۱۹۹
- ⑧ توسعه مدل مفهومی - ۲۱۷

۴ چه چیزی شگفت‌آور است؟ - ۲۲۹

- ⑨ آزمون پیش‌فرض - ۲۴۱
- ۱۰ نمونه‌سازی سریع - ۲۵۷

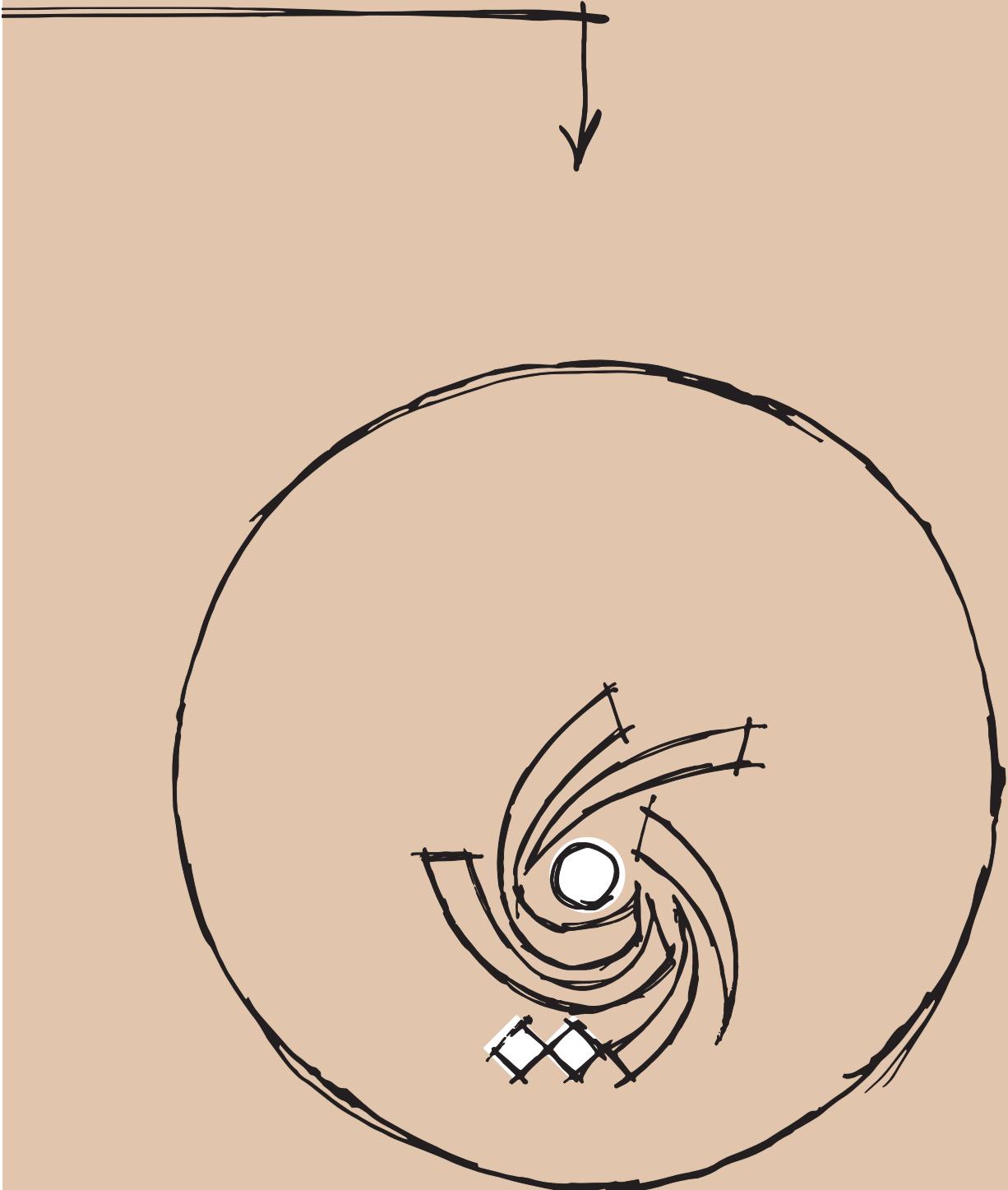
۵ چه چیزی جواب می‌دهد؟ - ۲۷۵

- ۱۱ هم‌آفرینی با مشتریان - ۲۸۵
- ۱۲ عرضه اولیه به منظور یادگیری - ۲۹۹

۶ هدایت رشد و نوآوری در سازمان شما - ۳۲۳

۷ پیوست - ۳۵۹

- ❻ ابزارهای مدیریت پروژه - ۳۶۱
- ❼ فهرست نیازهای جهانی بشر - ۳۷۳
- ❽ واژه‌نامه توصیفی - ۳۷۷



سخن ناشر

سمیه محمدی، مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

در دنیای نشر هر کتاب داستانی دارد، با انتخاب کتاب سفری آغاز می شود و سوغات این سفر کتابی است که پدیدآورندگان آن، یعنی نویسنده، ناشر، مترجم، مشاور علمی، ویراستار، طراح، صفحه‌آرا و افراد دیگر در زنجیره چاپ و نشر، به خواننده خود هدیه می دهند. مقصود از سفرهای آریانا قلم، فقط ترجمه فارسی و انتشار کتاب نیست، بلکه بازآفرینی اثری دیگر است که محتوای کتاب اصلی و منظور نویسنده آن را صحیح و سلیس و جذاب به خواننده فارسی زبان عرضه کند.

وقتی موضوع سفر «تفکر طراحی» باشد، سفر جذاب تر اما دشوارتر می شود و هم سفران همراه و همگامی می طلبد که عاشق این سفر طاقت فرسا باشند. سفرِ خلقِ نسخه فارسی کتاب تفکر طراحی در کسب و کار با حضور هم سفرانی سخت کوش، متعهد و کارдан از یک سال گذشته آغاز شد، و کتاب حاضر سوغات آن است که به همه کسانی تقدیم می شود که می خواهند در امور کاری و شخصی خود به گونه ای دیگر بیندیشند و طرحی نو دراندازند.

داستان انتخاب این سفر در آریانا قلم به تجربه ما و گروه آریانا در انتشار کتاب های روزآمد در حوزه مدیریت و کسب و کار، حضور فعال در اکوسیستم کسب و کارهای نوپا (استارتاپ ها) و مشارکت در برنامه های مربوط به این حوزه و شناسایی مسائل و مشکلات شرکت ها در مسیر ارائه ایده تا محصول برمی گردد. مسئله ای که به دفعات در این گونه کسب و کارها می دیدیم ناکامی آنها در مرحله ارائه به بازار و نداشتن مشتریان دست به جیب بود. در مواجهه با این مسئله و برای پاسخگویی به آن، کتاب تفکر طراحی در کسب و کار را انتخاب کردیم. این کتاب، مانند راهنمایی گام به گام با طرح پرسش های کلیدی و ارائه ابزارهای

کاربردی، به کارآفرینان و نوآفرینان کمک می‌کند تا در مسیر موفقیت قرار بگیرند. در این کتاب، مدل نسبتاً جدیدی در زمینه تفکر و حل مسئله تشریح می‌شود که تفکر طراحی نام دارد. آنچه این کتاب را از برخی از کتاب‌های دیگر انتشارات آریانا قلم از جمله خود باوری در خلاقیت، راه اندازی کسب و کار و طراحی ارزش پیشنهادی (که در آنها هم کم و بیش به این موضوع پرداخته شده است) متمایز می‌کند این است که آنها بخشی از فرایند تفکر طراحی را توضیح می‌دهند، اما تفکر طراحی در کسب و کار با به دست دادن ابزارهای آن و مثال‌هایی عینی، این فرایند را از ابتدا تا انتهای به صورت کاربردی و فهم‌پذیر تشریح می‌کند.

در صفحه‌های پیش رو، دیگر هم‌سفران این کتاب داستان خود را روایت می‌کنند. روایت آنها درباره چرایی گزینش این کتاب، چگونگی آماده‌سازی آن و توضیح ساختار و محتواش جملگی مقدمهٔ خوبی است که خوانندهٔ فارسی‌زبان را برای خواندن کتاب آماده می‌کند. حتی نویسندهٔ اصلی کتاب هم روایت متفاوتی برای خوانندهٔ فارسی‌زبان نوشته است. این سفر با پیشنهاد و همفکری جناب آقای نژد هوانسیان، از متخصصان و مدرسان این حوزه، آغاز شد و جناب آقای مرتضی خضری‌پور، مترجم دقیق و توانمند، ترجمه کتاب را پذیرفتند. جناب آقای محمدعلی معین‌فر، ویراستار قابل و فهیم آریانا قلم، از همان آغاز هم‌سفر این تیم شدند و نهایتاً جناب آقای مجید زارع، مدیر هنری کتاب، به این جمع پیوستند. اعضای این تیم در طول یک سال اخیر با همکاری خوب و نزدیک خود تلاش کردند هدفی فراتراز ترجمهٔ فارسی کتاب در نظرداشته باشند و حاصل تعامل و تلاش فکری آنها کتاب حاضر است.

امیدواریم نوآفرینان، مدیران، کارشناسان و دانشجویان ایرانی نیز با در دست داشتن این کتاب سفر خود را آغاز کنند و از طی این مسیر لذت ببرند و به مقصد و مقصدشان برسند.

مقدمه نویسنده‌گان برای انتشار ترجمه‌فارسی

تیم اگیلوی، واشنگتون دی‌سی، ۱۷ فوریه ۲۰۱۷



نخستین نشانه‌های آمدن بهار، نامحسوس و ظریف‌اند. درست همان موقعی که شیشه پنجره‌هایمان یخ زده است، فرایندهایی پنهان، چند سانتی‌متر زیر زمین، شروع به کار کرده‌اند. من بیست سال از عمرم را به طور جدی صرف ایجاد رشد و نوسازی در سازمان‌های بزرگ و کوچک کرده‌ام. به نظر من، استفاده از روش‌های طراحی برای پرداختن به چالش‌های بزرگ تر رشد، یکی از آن نشانه‌های فرارسیدن تغییر است که به آسانی قابل مشاهده نیست.

به همین دلیل، خرسندم که ترجمه فارسی کتاب تفکر طراحی در کسب‌وکار: جعبه‌ابزاری برای راه حل‌یابی خلاق را معرفی کنم. علاوه بر نسخه اصلی انگلیسی، نسخه حاضر پنجمین ترجمه کتاب به‌شمار می‌آید. همان‌طور که از ترجمه‌های قبلی آموخته‌ایم، این رویداد فرصتی برای صادر کردن ایده‌ها و روش‌های آمریکایی نیست. این روش‌ها منحصرًا آمریکایی نیستند، و درواقع به کارگیری تفکر طراحی، در اروپای شمالی به‌نسبت نواحی دیگر، ریشه‌های عمیق‌تری دارد.

من نیز این مقدمه را در جایگاه یک آمریکایی نوعی نمی‌نویسم؛ دوره دبستانم را در چهار کشور گذرانده‌ام، و تفکر طراحی را در ده کشور آموختم داده‌ام. از این دیدگاه، روشن است که روش‌های ارائه شده در تفکر طراحی در کسب‌وکار جهانی‌اند. ما این رویکرد را برای بازنصرورا سیستم‌های

بهداشت عمومی در آفریقا و سیستم‌های پشتیبانی دستگاه‌های پزشکی در آمریکا به کار بسته‌ایم و در هردو، موفقیت یکسانی کسب کرده‌ایم؛ و این ابزارها را هم در کسب و کارهای نوپا و هم در شرکت‌های چندملیتی جهانی، با کمترین حد نیاز به تطبیق دادن، به کار برده‌ایم. روش‌های این کتاب، همان‌هایی است که هر روز از آنها در کسب و کارمان استفاده می‌کنیم، چراکه این روش‌ها جواب می‌دهند.

هنگامی که من و جین لیدتکا، نویسنده همکارم، در سال ۲۰۱۵ شروع به نوشتمن تفکر طراحی در کسب و کار کردیم، چشم‌اندازمان این بود که استفاده از طراحی را از پرده ابهام درآوریم و آن را برای مدیران قابل فهم کنیم؛ گمان نمی‌کردیم طراحانی که به‌طور رسمی آموزش دیده بودند نیز این کتاب را ارزشمند بیابند. اگر مدیرید، این کتاب روش‌های بصری‌ای را که برای ایجاد همکاری‌های ارزان و انسان محور به آنها نیاز دارید، به صورت گام‌به‌گام به شما نشان خواهد داد. نیازی نیست تحصیل کرده هنر باشد. اگر طراح هستید، این صفحات به شما کمک می‌کند تا از زیباسازی و ظاهرگرایی، به تمرکز بر انتخاب مسئله، صورت‌بندی و در نهایت حل آن ارتقا پیدا کنید.

طراحان و مدیران هردو نقش مهمی در فرایند رشد و نوآوری دارند. در سراسر دنیا، دیده‌ایم که این روش‌ها، بحث را بر سر اینکه از کدام رویکرد استفاده کنیم پایان می‌دهند، و این دو گروه را بر سر یک هدف مشترک متعدد می‌کنند.

فرهنگ ایرانی به کارآفرینی، و هنر و طراحی‌ای که مردم را گرد هم می‌آورد، شناخته می‌شود. صمیمانه آرزومندم ترجمهٔ فارسی کتاب کمک کند که این ویژگی‌های طبیعی را هدایت و از آنها برای افشاردن بذرهای رشد بهره‌برداری کنید، باشد که اینها برای نسل‌های بعد به گل بنشینند.

مقدمه‌مترجم

مرتضی خضری‌پور

رها شدن از رنج برای مردم دشوار است؛ چراکه رنج‌های آشنا را به ترس‌های ناشناخته ترجیح می‌دهند.

تیک نات هان

«اصلًاً انتظار چنین نتیجه‌ای را نداشتیم! هم بخش قابل توجهی از مشتری‌هایمان را از دست دادیم، هم رضایت مشتری‌هایی که مانده‌اند کم شده است؛ تازه با اینکه کلی هزینه اضافی کردیم و خدمات جدیدی ارائه دادیم. واقعاً راهی نیست که بشود ریسک طرح‌های جدیدمان را کم کنیم؟» ←

«نمی‌دانم کجا اشتباه کردیم! جدیدترین فناوری‌ها را که به کار بردیم، کیفیت ساخت محصولمان هم که حرف ندارد، قیمت‌هایمان هم که بالا نیست، پس چرا مشتری‌ها این محصول را نمی‌خواهند؟» ←

«این ایده حرف ندارد. سرمایه خوبی هم برایش جذب کردیم. ولی وقتی می‌بینم کسب‌وکارهای خیلی از دوستانم شکست خورده، واقعاً نگران می‌شوم. باید بفهمم چطور می‌شود اجرای خوب و موفقی داشت.» ←

این موقعیت‌ها چقدر برایتان آشناست؟ همهٔ ما کمابیش و در سطوح مختلف درگیر برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌هایی بوده‌ایم. اما به راستی چرا طرح‌های موفق و تأثیرگذار (طرح‌هایی که به نیازهای متنوع گروه‌های

ذی نفع شان پاسخی حقیقی و مناسب بدهند) تا این حد کم یاب اند؟ یکی از دلایل عمدۀ این وضعیت این است که ما «دیگر در شرایط ساده و آشنای همیشگی نیستیم.» افزایش بهره‌وری و اصلاح فرایندها، در پاسخ‌گویی به شرایط پیچیده کنونی ناکام مانده‌اند. این‌گونه به نظر می‌رسد که به رویکردها و ابزارهای متفاوتی نیاز داریم.

«تفکر طراحی» یا به عبارتی به‌مانند طراحان اندیشیدن، رویکردی اساساً متفاوت نسبت به تفکرهای تحلیلی مرسوم است که معمولاً در کسب و کار به آنها اتکا می‌شود. از آغاز آموزش رسمی این رویکرد در جهان، مدت زمان زیادی نمی‌گذرد و این کتاب، نخستین مرجعی است که به‌طور اختصاصی این موضوع را به فارسی‌زبانان معرفی می‌کند. پیش از این، کتاب‌هایی همچون خودبازی در خلاقیت که همین ناشر منتشر کرده است، به صورت کلی به معرفی این رویکرد پرداخته‌اند.

هدف از به‌کارگیری این رویکرد این است که بتوان به‌کمک درک عمیق و بی‌واسطه نیازهای واقعی مشتریان و شرایط کسب و کار، راه حل‌هایی را توسعه داد که اقبال بیشتری برای موفقیت دارند و حتی بتوان در صورت دست نیافتن به موفقیت، با حداقل ضرر ممکن و حصول حداقل یادگیری، از ادامه آن مسیرها دست کشید. درواقع می‌توان گفت تفکر طراحی کمک می‌کند نوآوری‌های موفق‌ترو و سودآورتری داشته باشیم.

ضرورت استفاده از تفکر طراحی به معنای بی‌فایده بودن رویکردهای مرسوم در کسب و کار نیست، بلکه این جعبه‌ابزار جدید می‌تواند در کنار جعبه‌ابزارهای تفکر تحلیلی قرار بگیرد تا فرد بتواند در مواجهه با مسائل مختلف، امکان‌های متنوعی در اختیار داشته باشد. استفاده از این رویکرد و ابزارهای آن، در رویارویی با شرایط ابهام و عدم قطعیت بسیار کارآمد است؛ جایی‌که رویکردها و ابزارهای مرسوم در حال از دست دادن تدریجی کارایی خود هستند.

در روایت نویسنده‌گان کتاب از تفکر طراحی، برای راه حل‌یابی باید به چهار پرسش اساسی پرداخت. پرداختن به هریک از این پرسش‌ها معادل یک مرحله در فرایند تفکر طراحی در نظر گرفته شده است. در هریک از این مراحل چهارگانه ابزارهایی معرفی و تشریح می‌شوند که به یافتن پاسخ این پرسش‌ها کمک می‌کنند. همچنین برای هدایت منظم پروژه تعریف شده‌тан، چهار ابزار پشتیبان مدیریت پروژه پیشنهاد شده است که بتوانید رسیدن به نتیجهٔ مطلوب را قاعده‌مند کنید.

پس از تشریح این ابزارها، فصلی کامل و مبسوط به چگونگی پیاده‌سازی و معرفی این رویکرد در سازمان‌ها اختصاص یافته است. در این فصل به فهرستی از چالش‌ها و موانع نفس‌گیری که در مسیر تان با آنها روبرو خواهید شد و همچنین راهکارهای مواجهه با آنها اشاره شده است. مخاطبان اصلی این کتاب دو گروه در نظر گرفته شده‌اند؛ یک گروه مدیران و افراد فعال در حوزهٔ کسب و کارند و گروه دیگر متخصصان طراحی را شامل می‌شوند. بنابراین تلاش شده است تا مجموعه‌ای از عبارت‌های تخصصی و برخی مفاهیم پرکاربرد، در قالب واژه‌نامه توصیفی انتهای کتاب گردآوری شود؛ با این امید که برای یکی از این دو گروه هدف یا هر دو گروه مفید باشند.

یکی از مواردی که این کتاب را به منبعی غنی و کاربردی تبدیل می‌کند، اشاره به نمونه‌های واقعی و ملموس است که ابزارهای تفکر طراحی پیرامون آنها تشریح می‌شوند. همچنین در این کتاب به داستان مدیرانی پرداخته می‌شود که به متفسکر طراحی تبدیل شده‌اند. چگونگی تغییر نگرش این افراد نیز می‌تواند الهام‌بخش باشد. بخش‌هایی با عنوان «خودتان تمرین کنید» نیز در کتاب در نظر گرفته شده است که به خواننده کمک می‌کند از راه تمرین‌های کوچک، مفاهیم و ابزارهای معرفی شده را به کار گیرد.

کتابی که در دستان شماست، حاصل زحمات دوستان بزرگوار و فرهیخته‌ای است که قطعاً بدون حضور مؤثر و حمایت‌های بی‌دریغ آنها این نتیجه حاصل نمی‌شد. در ابتدا می‌خواهم از پشتیبانی و همراهی جناب آقای نژد هوانسیان به‌طور ویژه تشکر کنم که از نخستین روزهای تصمیم به ترجمه این کتاب تا آخرین لحظات، از هم‌فکری‌های حرفه‌ای و عمومی ایشان بهره‌مند شدیم. تجربه کار کردن با تیم انتشارات آریانا قلم یکی از «فرازهای احساسی» در زندگی حرفه‌ای من بوده است. علاوه بر درس‌های زیادی که در فرایند همکاری با آنها آموخته‌ام، از مسیری که به صورت مشترک پیموده‌ایم احساس خرسندی و قدردانی دارم. تمایل دارم به‌طور خاص از سرکار خانم سمیه محمدی و جناب آقای محمدعلی معین فرتشکر کنم که بخش قابل توجهی از نتیجه نهایی متأثر از نقش آنها بوده است. از سرکار خانم لیلانبی فرهم برای نظرهای کارشناسانه و کمک‌های ایشان سپاسگزارم. از جناب آقای سید حسین جلالی تشکر می‌کنم که با تقبل زحمت بازخوانی کتاب، پیشنهادهای ارزنده‌ای برای بهبود مطرح کردند. همچنین از جناب آقای مجید زارع سپاسگزارم که زحمت طراحی و صفحه‌آرایی کتاب را بر عهده داشتند. آشنایی و همکاری با ایشان به راستی مایه خرسندی است؛ چراکه جریان متفاوت و تأثیرگذاری را در زمینه طراحی کتاب آغاز کرده‌اند. برای همه این عزیزان آرزوی پیروزی روزافزون دارم.

در پایان امیدوارم بتوانیم در زندگی شخصی و حرفه‌ای مان و در سازمان‌هایی که در آنها کار می‌کنیم، گام‌هایی برداریم که حقیقتاً ارزش‌آفرین باشند؛ برای خودمان، برای سازمان‌ها و کسب و کارهایمان، برای جامعه‌مان، برای محیط‌زیستمان و برای کرده آبی‌رنگ زیبایی که در آن زندگی می‌کنیم. من باور دارم که تفکر طراحی توانایی کمک به ما را برای تحقق این آرمان‌ها دارد.

مقدمه‌گفشنیار ترجمه‌کتاب

نژد هوانسیان، بهمن ۱۳۹۵

پس از چاپ کتاب خودبازی در خلاقیت، حدود یک سال و نیم پیش، ترجمه‌چند کتاب ارزنده در حوزه تفکر طراحی را به انتشارات آریانا قلم پیشنهاد کردم و بعد از استقبال گرم دوستان و انجام بررسی‌های اولیه، کتاب تفکر طراحی در کسب‌وکار برای ترجمه انتخاب شد.

چند سالی است که موضوع تفکر طراحی در برخی از حوزه‌های دانشگاهی و حرفه‌ای ایران مطرح شده و همانند بسیاری از مقوله‌های تخصصی نوین، پیروان و منادیانی را گرد خود جمع کرده است؛ اما همواره این احتمال وجود دارد که شکل‌گیری درکی ناصحیح یا سطحی از چنین تفکری، قابلیت‌های بالقوه آن را تحت الشعاع قرار دهد؛ موضوعی که متأسفانه در کشور ما ماجراهی نادری نیست...

امروز، در جایگاه محقق و فعال حوزه تفکر طراحی در ایران بسیار خرسندم که ده سال بعد از آشنایی اولیه من با این مقوله و شش سال پس از معرفی موضوع تفکر طراحی به مخاطب فارسی‌زبان، در شکل‌گیری نسخه فارسی این کتاب وزین و ارزشمند در حوزه تفکر دیزاین در مقام گشیار فرایند نقش داشته‌ام.

رویکرد ویژه مؤلفان کتاب تفکر طراحی در کسب‌وکار، آن را برای قشر گسترده‌ای از مخاطب حرفه‌ای - همانند مدیران، کارآفرینان، مهندسان، دانشجویان و نیز خود طراحان - جذاب و کاربردی کرده است. تمایز این کتاب از بیشتر مراجع مطرح بین‌المللی منتشرشده در حوزه تفکر طراحی در سال‌های اخیر، در آن است که به جای پرداختن به ریشه‌ها

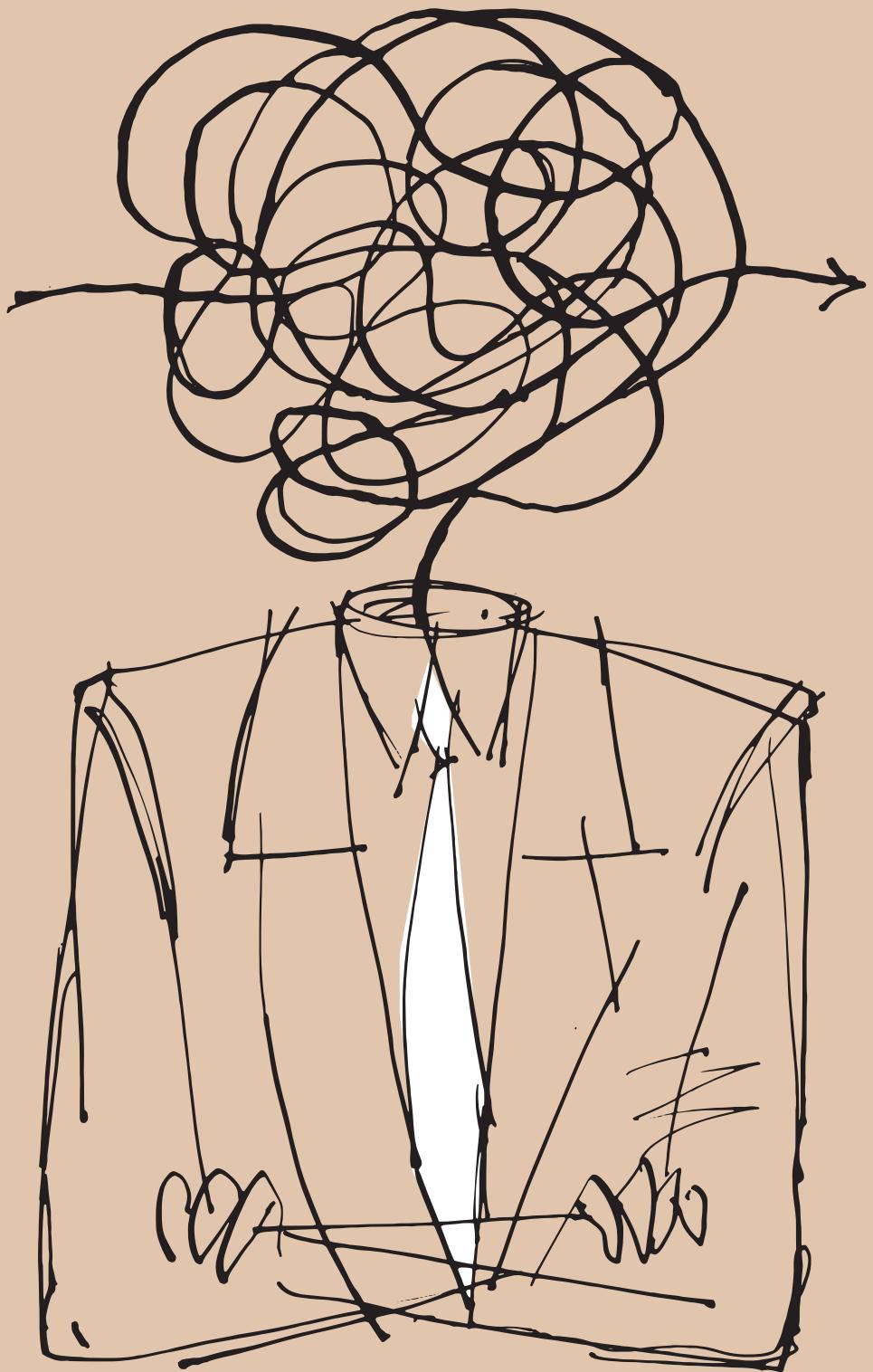
و ویژگی‌های این نوع تفکر، فرایند تفکر طراحی را در قالب مجموعه‌ای از ابزارهای ویرثه کاربردی ارائه می‌دهد و به همین سبب عنوان فرعی جعبه‌ابزاری برای راه حل یابی خلاق با ساختار کتاب بسیار هماهنگ است. این رویکرد ویرثه بسیار شبیه کتاب خلق مدل کسب و کار الکساندر استرووالدر است؛ کتاب ارزشمند دیگری که انتشارات آریانا قلم آن را منتشر کرده است.

آنچه اکنون در دست شماست، صرفاً ترجمه‌ای ساده از نسخه اصلی کتاب نیست. به جرئت می‌توان گفت که نسخه فارسی نتیجه فرایند هماندیشی دقیق و همکاری طولانی مترجم گرانقدرو جمعی از همکاران حرفه‌ای است که با یک‌سال تلاش پیوسته، سعی کرده‌اند آن را برای مخاطب فارسی‌زبان قابل درک‌ترو و کاربردی تر سازند. از این رو، رویکرد حرفه‌ای آریانا قلم به نظر من بسیار ارزشمند و در عین حال به خصوص در میان ناشران ایرانی - بسیار دیریاب است.

و سرانجام، یکی از ویژگی‌های متمایز‌کننده نسخه حاضر، بهره‌مندی آن از حمایت معنوی و راهنمایی‌های مستقیم آقای اگیلوی - مؤلف کتاب - و همکارانش در شرکت پیپراینسایت بوده است؛ حمایتی که بدون شک در ارائه هرچه بهتر کتاب به فارسی‌زبانان اثرگذاری کاراتری دارد.

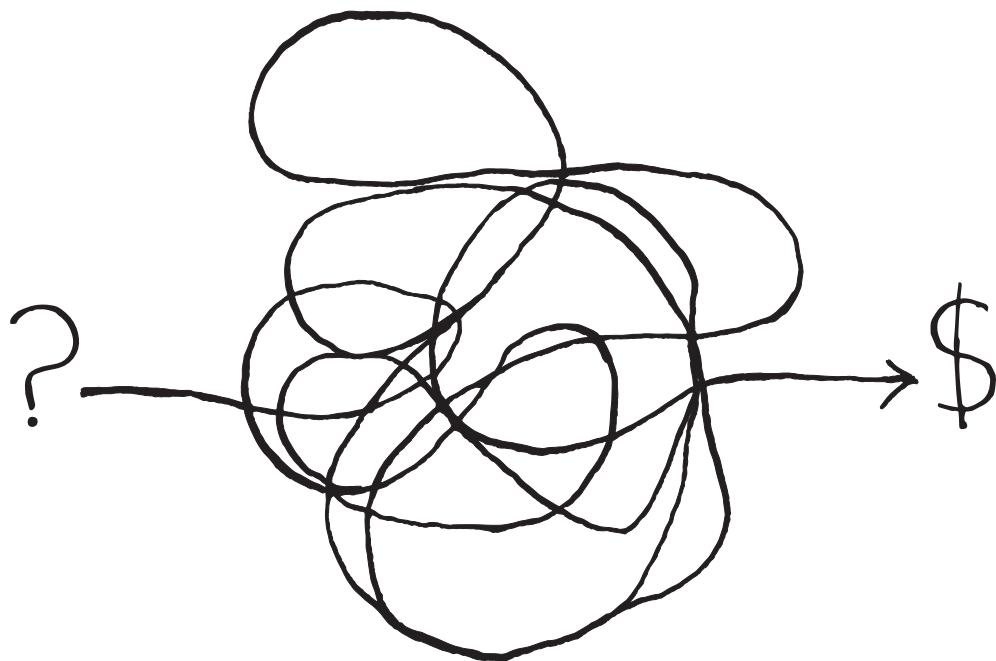
اکنون، این «جعبه‌ابزار طراحانه» در دستان شماست تا بعد از آشنایی و تمرین اولیه، با بهره‌گیری از آن سعی کنید برای صورت مسئله‌های خود راه حل‌های خلاقی طراحی کنید یا چه بسا حتی آنها را از نو تعریف کنید. پیشنهاد می‌کنم این جعبه‌ابزار را همیشه در دسترس نگه دارید و حتی هرازگاهی نیز در زندگی شخصی از ابزارهای آن کمک بگیرید.
به دنیای جستجوگر و پویای تفکر طراحی خوش آمدید!

چرایی و چگونگی تفکر طراحی



فصل ۱۰ چرا طراحی؟

هر مدیری به طراحی نیاز دارد. نمی‌توانید بدون آن، کسب‌وکاری را رشد دهید. اما طراحی چیست؟ هنگامی‌که از تیم برنان، از گروه خدمات خلاقانه شرکت اپل، خواسته شد طراحی را توصیف کند، شکل زیر را کشید:



همان‌طورکه این تعریف هوشمندانه بیان می‌کند، درواقع طراحی همچون جادو می‌ماند. یک راز به تمام معنا است؛ سرزمین ناشناخته و اسرارآمیزی که فقط افراد شجاع (و باستعداد) شهامت گام نهادن در آن را دارند. این تعریف، هرنظری را مبنی بر وجود فرایندی قاعده‌مند برای عبور از آن پیچ و خم‌های تند به سُخره می‌گیرد. بدون شک همه

ما دوست داریم هم سنگی مانند آی پاد^۱ را در کسب و کار خودمان کشف کنیم. اما ایجاد این نوع از نوآوری و رشد، خارج از توان کسب و کارهای معمولی است. درنتیجه ما تسلیم می شویم و در جست و جوی راه حل شگفت‌انگیز بعدی و عامل رشد بعدی، دوباره مشغول پرداختن به فایل‌های صفحه‌گسترده^۲ و گزارش‌های تحقیقات بازار می شویم.

اما به دلیل دیدگاه اپل نسبت به طراحی، میدان را ترک نکنید. طراحی معانی متفاوت بسیاری دارد؛ و متوجه خواهید شد که فرایند تفکر طراحی که ما قصد داریم در این کتاب درباره آن صحبت کنیم، بیشتر شبیه کفش‌های یاقوتی دوروتی^۳ است تا چوب جادویی. شما همین‌الان هم آن قدرت را دارید. فقط باید بفهمید چگونه از آن استفاده کنید. اگر رهبران نوآوری را در هر سازمانی بیابید، احتمالاً خواهید دید که همواره در حال به کارگیری تفکر طراحی‌اند.

اگر مدیری هستید که این کتاب را مطالعه می‌کنید، آماده شوید تا آستین‌هایتان را بالا بزنید؛ نه اینکه دست‌هایتان را بالا ببرید. زیرا در واقع تفکر طراحی رویکردی نظاممند برای حل مسئله است. این روش، با مشتریان و توانایی خلق آینده‌ای بهتر برای آنها آغاز می‌شود و اقرار می‌کند که احتمالاً در همان ابتدا به این هدف نائل نمی‌شویم. به کارگیری آن، به قدرت‌های ماوراء الطبیعی نیاز ندارد. بدون شک می‌توانید این نوع از طراحی را در منزل نیز امتحان کنید.^۴

1. iPod

۲. به آن دسته از برنامه‌های کامپیوتری گفته می‌شود که برای سازماندهی، تجزیه و تحلیل و ذخیره‌سازی داده‌ها در قالب جدول به کار گرفته می‌شوند (مانند اکسل) -م.

۳. اشاره به داستان جادوگر شهر از دارد که در آن، کفش‌ها قدرتی جادویی دارند؛ اما برای استفاده از آن قدرت باید بدانید چه کاری را با آنها انجام دهید -م.

۴. به بی‌خطر بودن امتحان کردن آن در منزل اشاره دارد؛ در مقابل با پیام‌هایی که در برخی از برنامه‌های تلویزیونی با مضمون امن نبودن امتحان فعالیتی در منزل مطرح می‌شوند -م.

و اینک زمان طراحی فرا رسیده است.

باور داریم که رشد ناگهانی علاقه به تفکر طراحی که اخیراً ایجاد شده، بیشتر از آنکه از موفقیت و جایگاه رفیع اپل تأثیر پذیرفته باشد، متأثر از عوامل دیگری است. ما به دنبال جعبه‌ابزار جدیدی می‌گردیم. به پایان مسیر بیشینه کردن بهره‌وری و مهندسی مجدد فرایندها رسیده‌ایم. رقابت، هزینه‌ها و ریسک‌ها را افزایش داده است: اینترنت و ظهور شبکه‌ها، اندوختن انحصاری دانش را غیرممکن کرده است. دیدگاه‌های ما در مورد ریشه‌های خلاقیت در حال گسترش یافتن است: هر روزه در حال یاد گرفتن چیزهای جدیدی در مورد مغزمان و فهمیدن حالت‌های ادراکی متفاوت هستیم و اینکه چگونه این حالت‌ها در شرایط مختلف عمل می‌کنند. در آخر، ابزارهای طراحی از جمله برگه‌یادداشت‌های پشت‌چسب دارا و تخته‌سفیدها، ساده و فرآگیر شده‌اند.

DAVE JARRETT



متفکر طراحی



دیو جرت^۱ به تفکر طراحی و سرچشمه آن فکر کنید. به حسابدارهای رسمی و مالیاتی فکر کنید. به نظر نمی‌رسد که از دو دنیای متفاوت و بیگانه باشند. همین حالا هم گیج نشده‌اید؟

نخستین باری که با دیو جرت صحبت می‌کنید که یکی از شرکای کرو هوروات^۲ (یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حسابداری در آمریکا) است، احتمالاً در مورد دلیل پیوستن افراد به شرکت‌های سی‌پی‌ای^۳ با شما شوخی می‌کند.

دیو در سال ۱۹۷۵ به شرکت کرو پیوست و دو دهه حسابرس و کارشناس مالیات آنجا بود. در ده سال گذشته، او گروهی را هدایت کرده است که برای بهبود قابلیت‌های شرکت، شناخته شدن در بازار، فروش و سودآوری راه حل‌هایی توسعه می‌دهند؛ و او می‌داند که شما چه احساسی دارید.

«تفکر طراحی مردم را می‌ترساند؛ این‌گونه به نظر می‌رسد که به نسبت توانایی‌های ما مردم عادی، مجموعه مهارت‌های متفاوتی است. هنگامی که به طراحی فکر می‌کنید، ذهن شما بی‌درنگ به سوی مُد معطوف می‌شود، و من توانایی انتخاب دو لباس که بتوان آنها را هم‌زمان پوشید ندارم. اما در واقع ما تلاش می‌کنیم چیزها را همان‌گونه بسازیم که مشتریان دوست دارند.»



1. Dave Jarrett

2. Crowe Horwath

۳. شرکت حسابداری و حسابرسی‌ای که عضو انجمن حسابداران رسمی است
. (CPA: Certified Public Accountant)

تفکر طراحی برای رشد ارگانیک^۱ و نوآوری می‌تواند همان کاری را انجام دهد که سیستم مدیریت کیفیت جامع^۲ برای کیفیت انجام داد؛ یعنی قرار دادن ابزارها و فرایندهایی در دستان مدیران برای تحقق بخشیدن به چیزی که همیشه برایمان مهم بوده است.

اینکه آیا تفکر طراحی را می‌توان - یا باید - به مدیران آموزش داد، بحث داغی در میان طراحان است. چگونگی تعریف مقوله طراحی در قلب این بحث قرار دارد. طراحان از ایده امکان‌پذیری آموزش طراحی به مدیران خشمگین می‌شوند و تصور می‌کنند این کار پیامدی جز شر ندارد. آنها به سال‌هایی اشاره می‌کنند که به شکل تخصصی آموزش می‌بینند و نگران‌اند اجازه دادن به مدیران برای طراح پنداشتن خودشان موجب زائل شدن کیفیت و ارزش کاری بشود که طراحان آموزش دیده انجام می‌دهند. به باور ما جدی گرفتن نگرانی‌های آنها ضروری است، و راه تحقق آن، متمایز کردن طراحی از تفکر طراحی است.

طراحان با استعداد، ادراک زیبایی‌شناسانه را با توانایی‌هایی عمیق برای بصری‌سازی،^۳ مردم‌نگاری^۴ و الگوشناسی ترکیب می‌کنند، که اینها از فهم بیشترما، از جمله مدیران، بسیار فراتر است. اما هنگامی که سخن از بهبود رشد کسب و کار باشد، استعدادی که به دنبالش هستیم، در موهبت‌های ذاتی یا آموزش‌های استودیویی یافت نمی‌شود؛ بلکه نیازمند داشتن رویکردی نظاممند برای حل مسئله است. این برای ما

۱. به فرایندهای گسترش کسب و کار گفته می‌شود که از طریق افزایش ورودی‌ها و بیشتر کردن فروش و یا توسعه محصول جدید حاصل می‌شود، نه از طریق خریدن شرکت‌های دیگر و یا ادغام شدن با آنها - م.

2. TQM: Total Quality Management

3. visualization

4. ethnography: به مطالعه نظاممند مردم و فرهنگ‌ها اطلاق می‌شود - م.

معادل تعریف تفکر طراحی است، و می‌توان آن را به مدیران آموزش داد. تفکر طراحی مانند هر فرایند دیگری، توسط افرادی با استعدادها و قابلیت‌های مختلف، در سطوح متفاوتی به کار گرفته می‌شود. آیا مدیر معمولی شما می‌تواند به جاناتان آیو،^۱ طراح ارشد اپل، تبدیل شود؟ نه بیشتر از آن قدری که تنیس باز محلی شما می‌تواند به سرنا ویلیامز^۲ تبدیل شود. اما آیا می‌توانید وضعیتتان را بهتر کنید؟ یقیناً؛ و پس از تحقق آن، ما می‌توانیم تضمین کنیم که قدرشناسی شما در مورد کاری که جاناتان آیوهای جهان انجام می‌دهند افزایش خواهد یافت. مهم‌تر از آن، شما برای رویارویی با چالش‌شدت‌تان، جعبه‌ابزار جدیدی خواهید داشت.

این کتاب قصد دارد با تغییر تعریف «طراحی» از ایده‌ای انتزاعی به مفهومی عملی و ابزاری روزمره که هر مدیری می‌تواند از آن سود ببرد، تفکر طراحی را قابل فهم‌تر کند. با استفاده از زاویه دید و زبان کسب‌وکار، واژه طراحی را تفسیر خواهیم کرد، ارتباط رازآلود بین تفکر طراحی و رشد سودآور را تشریح خواهیم کرد، فرایندی نظام‌مند (که با ابزارهای مدیریت پروژه تکمیل می‌شود) را معرفی خواهیم کرد، و ده ابزاری را که برای ترکیب رویکرد طراحی با تفکر مرسوم در کسب‌وکار نیاز دارید به شما خواهیم آموخت؛ به‌گونه‌ای که توانایی شما را برای رشد سودآور در کسب‌وکارتان ارتقاء دهد. در این فرایند، شما را با افراد بیشتری مانند دیو جرت آشنا خواهیم کرد، که هیچ‌کدام از آنها آموزش طراحی ندیده‌اند، و همگی از تفکر طراحی برای پیش بردن نوآوری و رشد در سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند. افرادی مانند کریستی زوبر،^۳

1. Jonathan Ive

2. Serena Williams: یکی از نامدارترین تنیس بازهای زن جهان است - م.

3. Christi Zuber

پرستاری که اشتیاق زیادی نسبت به طراحی دارد، و دایان تای^۱ که در ابتدا متخصص علوم سیاسی بود، و پس از آن، دانشآموخته ام بی‌ای^۲ که در ای‌ای‌آرپی (انجمن بازنیستگان آمریکا)،^۳ مأموریت ترغیب بزرگسالان برای انتخاب‌های مالی بهتر را بر عهده گرفت و به افراد نسل انفجار^۴ در مستقل شدن مالی فرزندانشان کمک کرد. همه این مدیران در تفکر طراحی خبره شده‌اند. پس کفش‌های یاقوتی را به پا کنید و آماده حرکت شوید.

ⓐ اگر مدیران مانند طراحان فکر می‌کردند، چه می‌شد؟

اما اجازه بدھید گام به گام پیش برویم. اگر طرز فکر مدیران به طراحان شبیه‌تر بود، چه چیزی تغییر می‌کرد؟ می‌خواهیم توجه‌تان را به این سه واژه جلب کنیم: همدلی، ابداع و تکرار.

طراحی با همدلی آغاز می‌شود، شناختی عمیق از کسانی که برای آنها طراحی می‌کنیم. مدیرانی که مانند طراحان فکر می‌کنند، خودشان را جای مشتریان قرار می‌دهند. البته همه ما همین حالا هم می‌دانیم که قرار است «مشتری مدار» باشیم، اما چیزی که اینجا درباره‌اش صحبت می‌کنیم، عمیق‌ترو شخصی‌تر است. معنی آن، «فهمیدن» مشتریان به عنوان افراد واقعی با مسئله‌های واقعی است، نه دیدن آنها به عنوان اهدافی برای فروش یا مجموعه‌ای از آمارهای جمعیت‌شناختی مانند سن، سطح درآمد یا وضعیت تأهل. این رویکرد مستلزم داشتن فهمی

1. Diane Ty

2. MBA

3. AARP: American Association of Retired Persons

۴. به کسانی گفته می‌شود که در دوره انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمده‌اند - م.