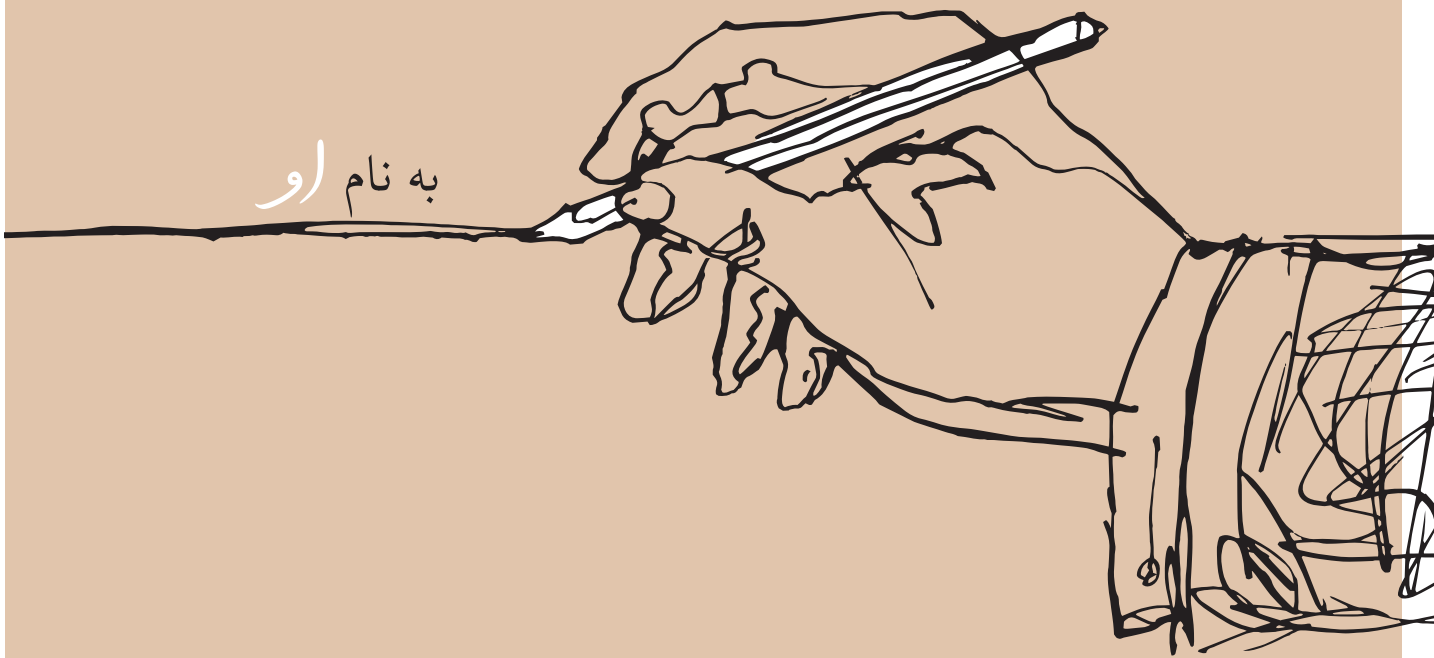


به نام او



نقشه‌گرز در کسب و کار

جعبه ابزاری برای راه حل یابی خلاق

جین لیدکا، تیم اگیلوی

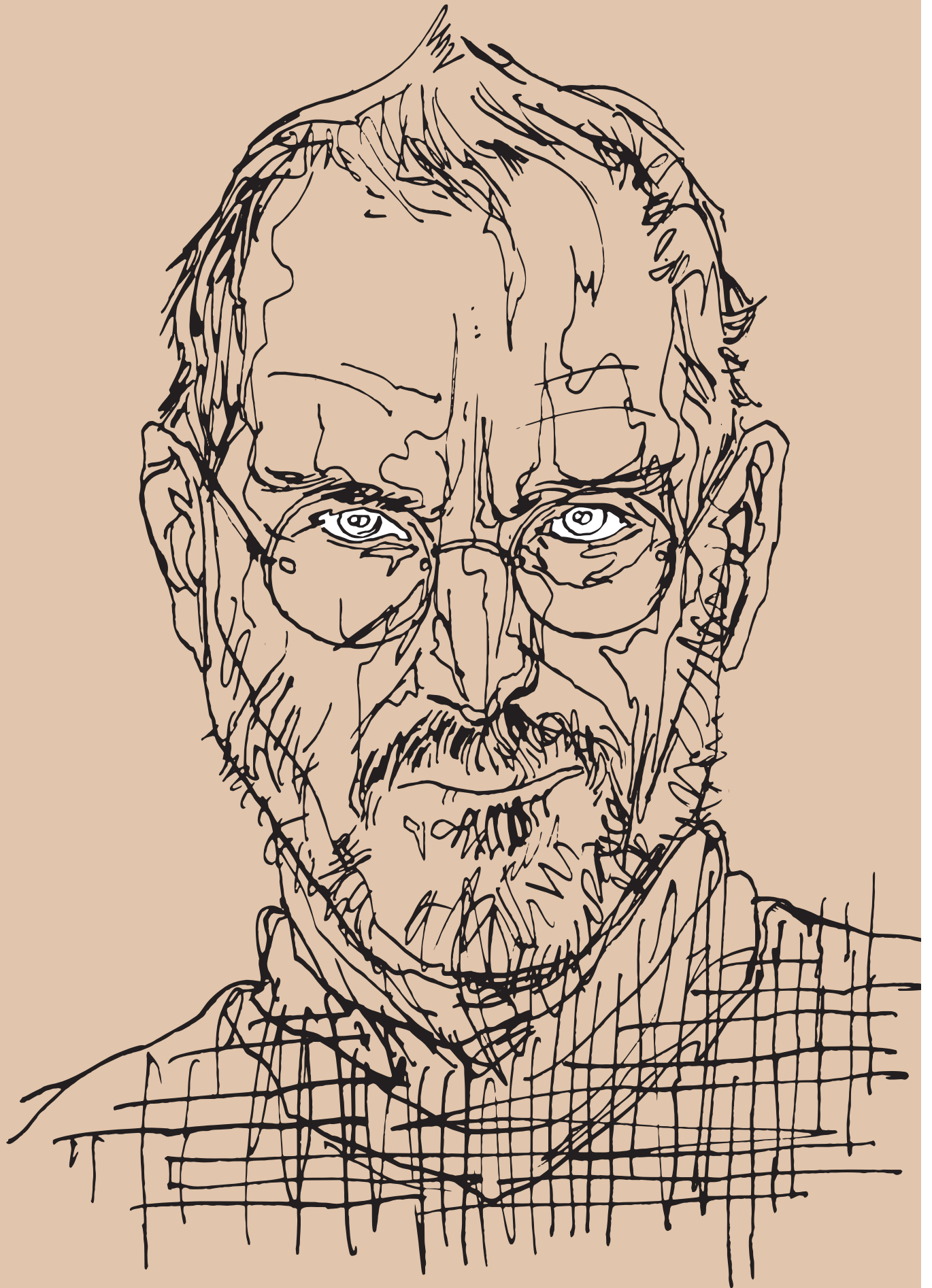
مترجم: مرتضی خضری پور

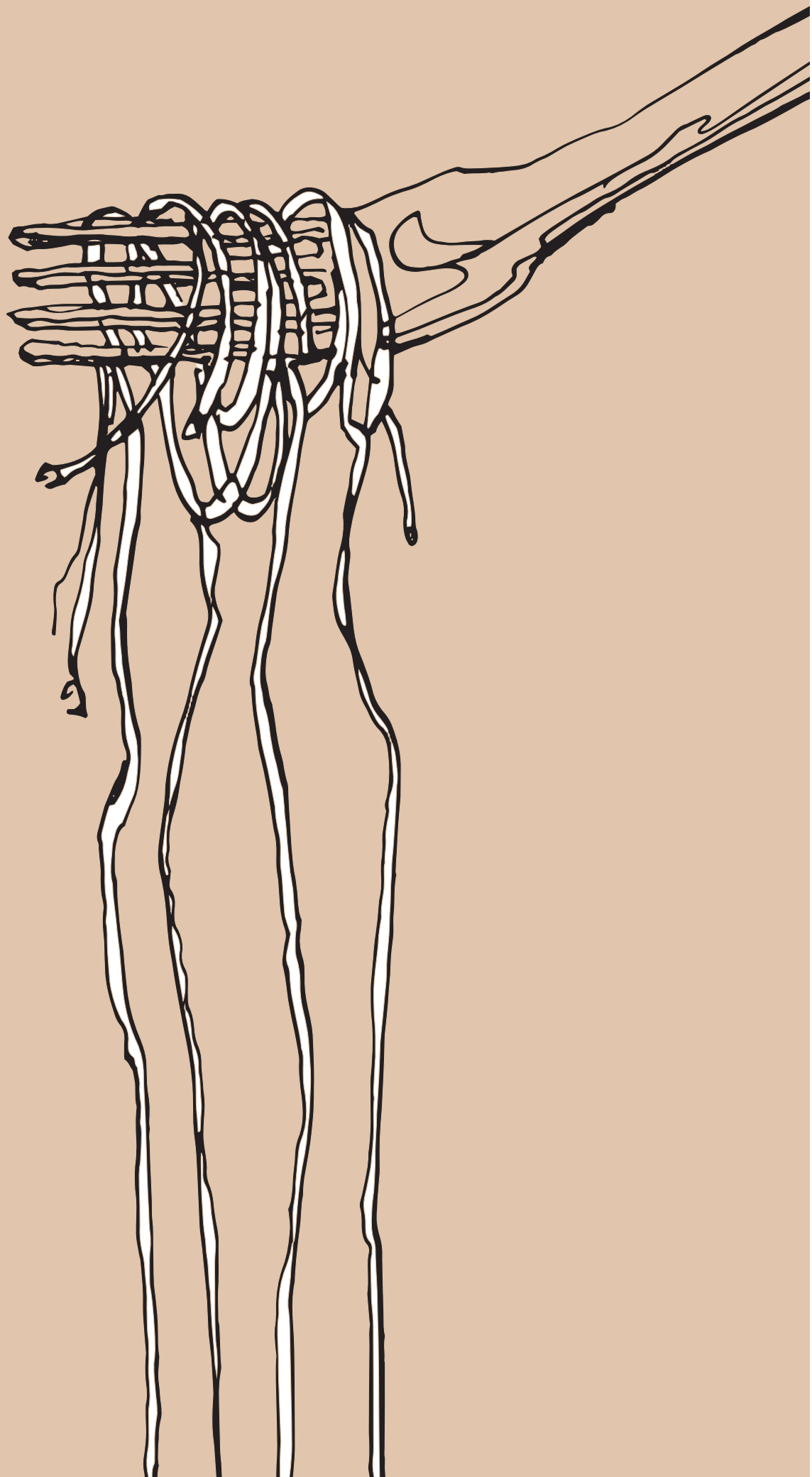


← استیو جابز →

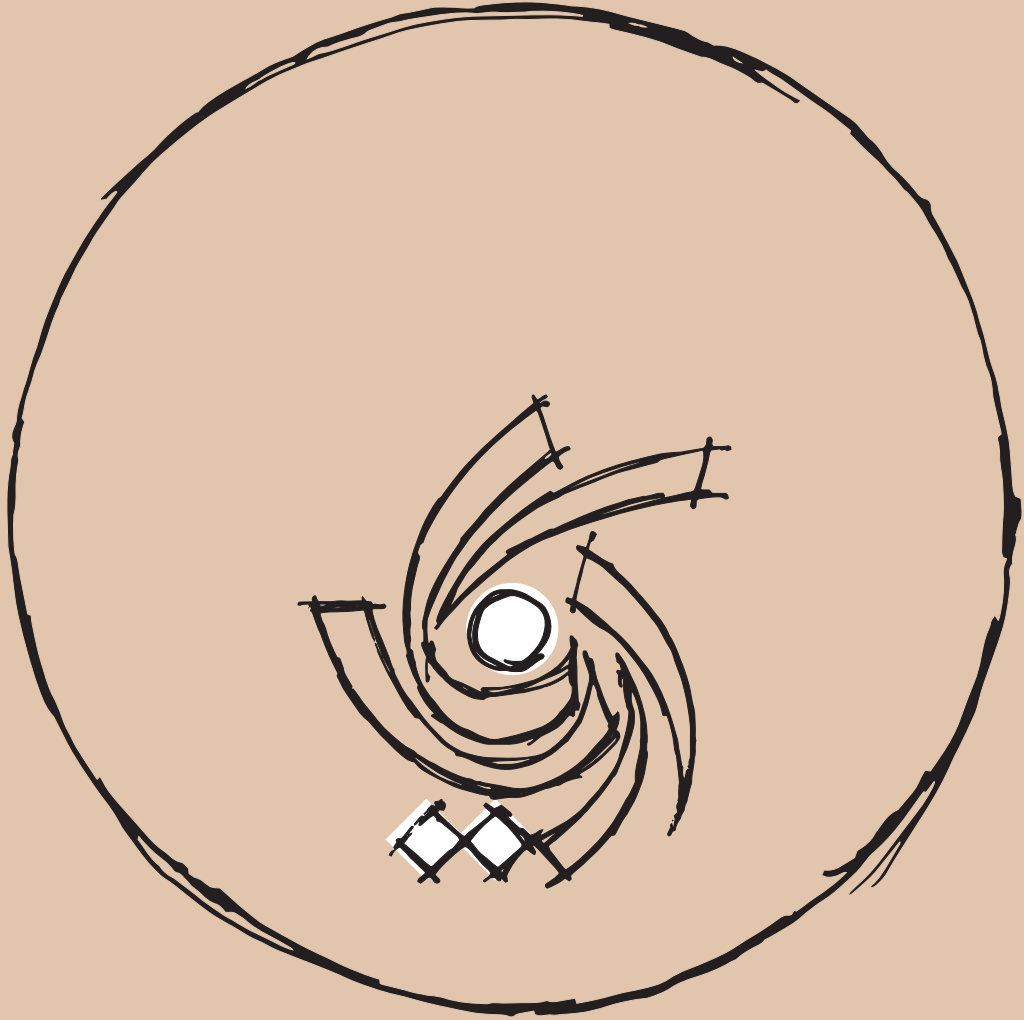
طراحی واژه‌ای است با معنای مختلف. واقعاً نمی‌دانم معنایش چیست. پس، الآن خیلی در این باره صحبت نمی‌کنیم، بلکه به این می‌پردازیم که طراحی چگونه عمل می‌کند. بسیاری تصور می‌کنند در طراحی همه چیز مربوط می‌شود به پرداختن به ظواهر، در حالی که کارایی است که اهمیت اساسی دارد.

steve jobs





● سخن ناشر - ۹	←	۰
● مقدمه نویسندگان برای انتشار ترجمه فارسی - ۱۱		
● مقدمه مترجم - ۱۳		
● مقدمه کنش یار ترجمه کتاب - ۱۷		
← چرایی و چگونگی تفکر طراحی - ۱۹	←	۱
● ۱ چرا طراحی؟ - ۲۱		
● ۲ چهار پرسش، ده ابزار - ۶۱		
← چه وضعیتی هست؟ - ۹۱	←	۲
● ۳ بصری سازی - ۱۰۵		
● ۴ ترسیم مسیر تجربه مشتری - ۱۳۱		
● ۵ تحلیل زنجیره ارزش - ۱۵۳		
● ۶ ترسیم نقشه ذهنی - ۱۶۵		
← چه می شود اگر؟ - ۱۸۳	←	۳
● ۷ بارش فکری - ۱۹۹		
● ۸ توسعه مدل مفهومی - ۲۱۷		
← چه چیزی شگفت آور است؟ - ۲۲۹	←	۴
● ۹ آزمون پیش فرض - ۲۴۱		
● ۱۰ نمونه سازی سریع - ۲۵۷		
← چه چیزی جواب می دهد؟ - ۲۷۵	←	۵
● ۱۱ هم آفرینی با مشتریان - ۲۸۵		
● ۱۲ عرضه اولیه به منظور یادگیری - ۲۹۹		
← هدایت رشد و نوآوری در سازمان شما - ۳۲۳	←	۶
← پیوست - ۳۵۹	←	X
● ابزارهای مدیریت پروژه - ۳۶۱		
● فهرست نیازهای جهانی بشر - ۳۷۳		
● واژه نامه توصیفی - ۳۷۷		



در دنیای نشر هر کتاب داستانی دارد، با انتخاب کتاب سفری آغاز می‌شود 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 می‌دهند. 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 فارسی‌زبان عرضه کند.

وقتی موضوع سفر «تفکر طراحی» باشد، سفر جذاب‌تر اما دشوارتر می‌شود و هم‌سفران همراه و همگامی می‌طلبند که عاشق این سفر طاقت‌فرسا باشند. سفر خلق نسخه فارسی کتاب تفکر طراحی در کسب‌وکار با حضور هم‌سفرانی سخت‌کوش، متعهد و کاردان از یک سال گذشته آغاز شد، و کتاب حاضر سوغات آن است که به همه کسانی تقدیم می‌شود که می‌خواهند در امور کاری و شخصی خود به‌گونه‌ای دیگر بیندیشند و طرحی نو دراندازند.

داستان انتخاب این سفر در آریانا قلم به تجربه ما و گروه آریانا در انتشار کتاب‌های روزآمد در حوزه مدیریت و کسب‌وکار، حضور فعال در اکوسیستم کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) و مشارکت در برنامه‌های مربوط به این حوزه و شناسایی مسائل و مشکلات شرکت‌ها در مسیر ارائه ایده تا محصول برمی‌گردد. مسئله‌ای که به دفعات در این‌گونه کسب‌وکارها می‌دیدیم ناکامی آنها در مرحله ارائه به بازار و نداشتن مشتریان دست‌به‌جیب بود. در مواجهه با این مسئله و برای پاسخگویی به آن، کتاب تفکر طراحی در کسب‌وکار را انتخاب کردیم. این کتاب، مانند راهنمایی گام‌به‌گام با طرح پرسش‌های 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 خودباوری در خلاقیت، راه‌اندازی کسب و کار و طراحی ارزش پیشنهادی (که در آنها هم کم‌وبیش 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 انتها به صورت کاربردی و فهم‌پذیر تشریح می‌کند.

در صفحه‌های پیش رو، دیگر هم سفران این کتاب داستان خود را روایت می‌کنند. روایت آنها درباره چرایی گزینش این کتاب، چگونگی آماده‌سازی آن و توضیح ساختار و محتوایش جملگی مقدمه خوبی است که خواننده فارسی‌زبان را برای خواندن کتاب آماده می‌کند. حتی نویسنده اصلی کتاب هم روایت متفاوتی برای خواننده فارسی‌زبان نوشته است.

این سفر با پیشنهاد و همفکری جناب آقای نژده 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 هم سفر 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 فراتر از ترجمه فارسی کتاب در نظر داشته باشند و حاصل تعامل و تلاش فکری آنها کتاب حاضر است.

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

مقدمه نویسندگان برای انتشار ترجمه فارسی

تیم اگیلوی، واشنگتون دی سی، 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 بزرگ‌تر 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 راه‌حلیابی 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 منحصرآمریکایی نیستند، و در واقع به‌کارگیری تفکر طراحی، در اروپای شمالی به نسبت 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 آموزش داده‌ام. از این دیدگاه، روشن است که روش‌های ارائه‌شده در تفکر طراحی در کسب‌وکار جهانی‌اند. ما این رویکرد را برای بازتصور سیستم‌های

بهداشت عمومی در آفریقا و سیستم‌های پشتیبانی دستگاه‌های پزشکی در آمریکا به کار بسته‌ایم و در هر دو، موفقیت یکسانی کسب کرده‌ایم؛ و این ابزارها را هم در کسب‌وکارهای 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 کسب‌وکارمان استفاده می‌کنیم، چراکه این روش‌ها جواب می‌دهند.

هنگامی که من و جین لیدتکا، نویسنده همکارم، در سال ۲۰۱۰ شروع به نوشتن تفکر طراحی در کسب‌وکار کردیم، چشم‌اندازمان این بود که استفاده از طراحی را از پرده ابهام درآوریم و آن را برای مدیران قابل فهم کنیم؛ گمان نمی‌کردیم طراحی که به طور رسمی آموزش دیده بودند نیز این کتاب را ارزشمند ببینند. اگر مدیریت، این کتاب روش‌های بصری‌ای را که برای ایجاد همکاری‌های ارزان و انسان‌محور به آنها نیاز دارید، به صورت گام‌به‌گام به شما نشان خواهد داد. نیازی نیست تحصیل کرده هنر باشید. 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 هر دو 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 متحد می‌کنند.

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

مقدمه مترجم

مرتضی خضری پور

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

تیک نات هان

← «اصلاً 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 موفق داشته.»

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

ذی نفعشان پاسخی حقیقی و مناسب بدهند) تا این حد کم یاب اند؟ یکی از دلایل عمده 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 کسب‌وکار 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 خودباوری در خلاقیت که همین ناشر منتشر کرده است، به‌صورت 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 کسب‌وکار، راه‌حلی را توسعه داد که اقبال بیشتری برای موفقیت دارند و حتی بتوان در صورت دست نیافتن به موفقیت، با حداقل ضرر ممکن و حصول حداکثر یادگیری، از ادامه آن مسیرها دست کشید. در واقع می‌توان گفت تفکر طراحی کمک می‌کند نوآوری‌های موفق‌تر و سودآورتری داشته باشیم.

ضرورت استفاده از تفکر طراحی به‌معنای بی‌فایده بودن رویکردهای مرسوم در کسب‌وکار 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؛ جایی که رویکردها و ابزارهای مرسوم در حال از دست دادن تدریجی کارایی خود هستند.

در روایت نویسندگان کتاب از تفکر طراحی، برای راه‌حلیابی باید به چهار پرسش اساسی پرداخت. پرداختن به هر یک از این پرسش‌ها معادل یک مرحله در فرایند تفکر طراحی در نظر گرفته شده است. در هر یک از این مراحل چهارگانه ابزارهایی معرفی و تشریح می‌شوند که به یافتن پاسخ این پرسش‌ها کمک می‌کنند. همچنین برای هدایت منظم پروژه تعریف شده‌تان، چهار ابزار پشتیبان مدیریت پروژه پیشنهاد شده است که بتوانید رسیدن به نتیجه 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 مسیرتان با آنها روبه‌رو 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 حوزه کسب‌وکارند 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 متفکر طراحی تبدیل شده‌اند. چگونگی تغییرنگرش 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 نژده 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 معین‌فر تشکر کنم که بخش قابل‌توجهی از نتیجه نهایی متأثر از نقش آنها بوده است. از سرکار خانم لیلا نبی‌فرهم برای نظرات کارشناسانه و کمک‌هایشان 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 برعهده داشتند. آشنایی و همکاری با ایشان به‌راستی 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 کسب‌وکارهایمان، برای جامعه‌مان، برای محیط‌زیستمان و برای کره آبی‌رنگ زیبای که در آن زندگی می‌کنیم. من باور دارم که تفکر طراحی توانایی کمک به ما را برای تحقق این آرمان‌ها دارد.

مقدمه کنش یار ترجمه کتاب

نژده هوانسیان، بهمن ۱۳۹۵

پس از چاپ کتاب خودباوری در خلاقیت، حدود یک سال و نیم پیش، ترجمه چند کتاب ارزنده در حوزه تفکر طراحی را به انتشارات آریانا قلم پیشنهاد کردم و بعد از استقبال گرم دوستان و انجام بررسی های اولیه، کتاب تفکر طراحی در کسب و کار برای ترجمه انتخاب شد.

چند سالی است که موضوع تفکر طراحی در برخی از حوزه های دانشگاهی و حرفه ای ایران مطرح شده و همانند بسیاری از مقوله های تخصصی نوین، پیروان و منادیانی را گرد خود جمع کرده است؛ اما همواره این احتمال وجود دارد که شکل گیری درکی ناصحیح یا سطحی از چنین تفکری، قابلیت های بالقوه آن را تحت الشعاع قرار دهد؛ موضوعی که متأسفانه در کشور ما مجرای 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 فارسی زبان، در شکل گیری نسخه فارسی این کتاب وزین و ارزشمند در حوزه تفکر دیزاین در مقام کنش یار فرایند نقش داشته ام.

رویکرد ویژه مؤلفان کتاب تفکر طراحی در کسب و کار، آن را برای قشر گسترده ای از مخاطب حرفه ای - همانند مدیران، کارآفرینان، مهندسان، دانشجویان و نیز خود طراحان - جذاب و کاربردی کرده است. تمایز این کتاب از بیشتر مراجع مطرح بین المللی منتشر شده در حوزه تفکر طراحی در سال های اخیر، در آن است که به جای پرداختن به ریشه ها

و ویژگی‌های این نوع تفکر، فرایند تفکر طراحی را در قالب مجموعه‌ای از ابزارهای ویژه کاربردی ارائه می‌دهد و به همین سبب عنوان فرعی جعبه‌ابزاری برای راه‌حلیابی خلاق با ساختار کتاب بسیار هماهنگ است. این رویکرد ویژه بسیار شبیه کتاب خلق مدل کسب‌وکار الکساندر استروالدر 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 گرانقدر و جمعی از همکاران حرفه‌ای است که با یک سال تلاش پیوسته، سعی کرده‌اند آن را برای مخاطب فارسی‌زبان قابل‌درک‌تر و کاربردی‌تر سازند. از این رو، رویکرد حرفه‌ای آریانا قلم به نظر من بسیار ارزشمند و درعین حال - به خصوص در میان ناشران ایرانی - بسیار دیرپاب 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 پیراینسایت بوده است؛ حمایتی که بدون شک در ارائه هرچه بهتر کتاب به فارسی‌زبانان اثرگذاری کاراتری دارد.

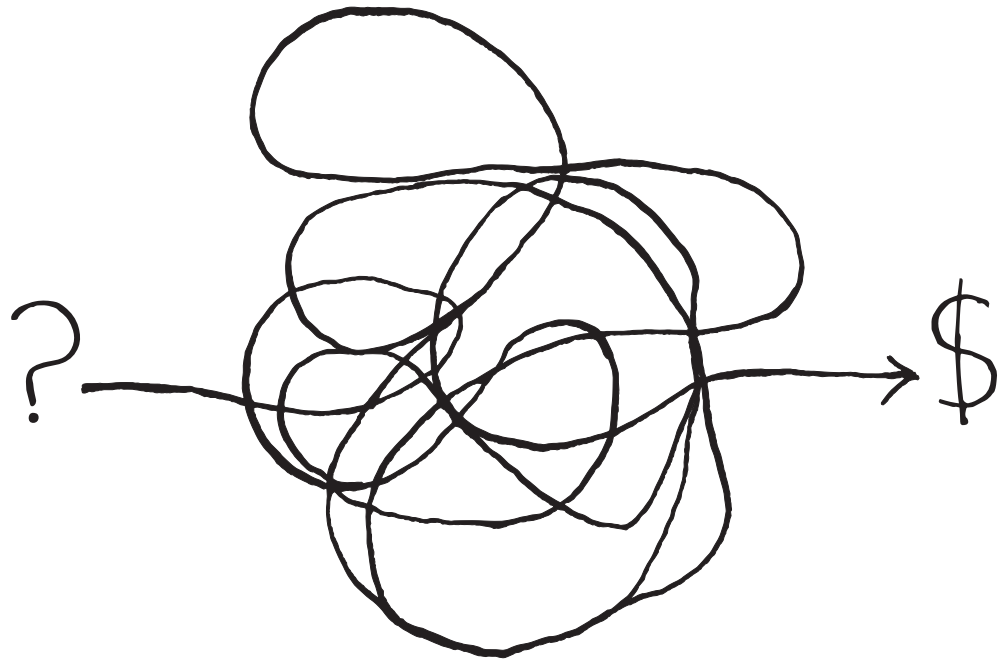
اکنون، این «جعبه‌ابزار طراحی» در دستان شماست تا بعد از آشنایی و تمرین اولیه، با بهره‌گیری از آن سعی کنید برای صورت مسئله‌های خود راه‌حل‌های خلاقانه طراحی کنید یا چه بسا حتی آنها را از نو تعریف کنید. پیشنهاد می‌کنم این جعبه‌ابزار را همیشه در دسترس نگه دارید و حتی هر از گاهی نیز در زندگی شخصی از ابزارهای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

چرایی و چگونگی تفکر طراحی



فصل ۱۰ چرا طراحی؟

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



همان‌طور که این تعریف هوشمندانه بیان می‌کند، در واقع طراحی همچون جادو می‌ماند. یک راز به تمام معنا است؛ سرزمین ناشناخته و اسرارآمیزی که فقط افراد شجاع (و با استعداد) شهامت گام نهادن در آن را دارند. این تعریف، هر نظری را مبنی بر وجود فرایندی قاعده‌مند برای عبور از آن پیچ‌وخم‌های تند به سُخره می‌گیرد. بدون شک همه

ما دوست داریم هم‌سنگی مانند آی‌پاد^۱ را در کسب‌وکار خودمان کشف کنیم. اما ایجاد این نوع از نوآوری و رشد، خارج از توان کسب‌وکارهای معمولی است. در نتیجه ما تسلیم می‌شویم و در جست‌وجوی راه‌حل شگفت‌انگیز بعدی و عامل رشد بعدی، دوباره مشغول پرداختن به فایل‌های صفحه‌گسترده^۲ و گزارش‌های تحقیقات بازار می‌شویم.

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 به‌کارگیری 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. به‌کارگیری 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 آژ 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 تقابل 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 جعبه ابزار جدیدی می‌گردیم. به پایان مسیر پیشینه 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: هرروزه 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 پشت چسب‌دارا و تخته سفیدها، ساده و فراگیر 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 هورواث^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 راه‌حلهایی 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) - م.

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 بیشتر ما، از جمله مدیران، بسیار فراتر است. اما هنگامی که سخن از بهبود رشد کسب‌وکار 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 فرایندی از گسترش کسب‌وکار 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

۴. 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 آيو،^۱ طراح ارشد اپل، تبدیل شود؟ نه بیشتر از آن قدری که تنیس‌باز 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 آيوهای جهان انجام می‌دهند افزایش خواهد یافت. مهم‌تر از آن، شما برای رویارویی با چالش رشدتان، 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 قابل‌فهم‌تر 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

۲. Serena Williams: یکی از نامدارترین تنیس‌بازهای 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 ام‌بی‌ای^۲ که در ای‌ای‌آرپی (انجمن بازنشستگان 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.

❶ اگر مدیران مانند طراحان فکر می‌کردند، چه می‌شد؟

اما اجازه بدهید 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، عمیق‌تر و 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

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