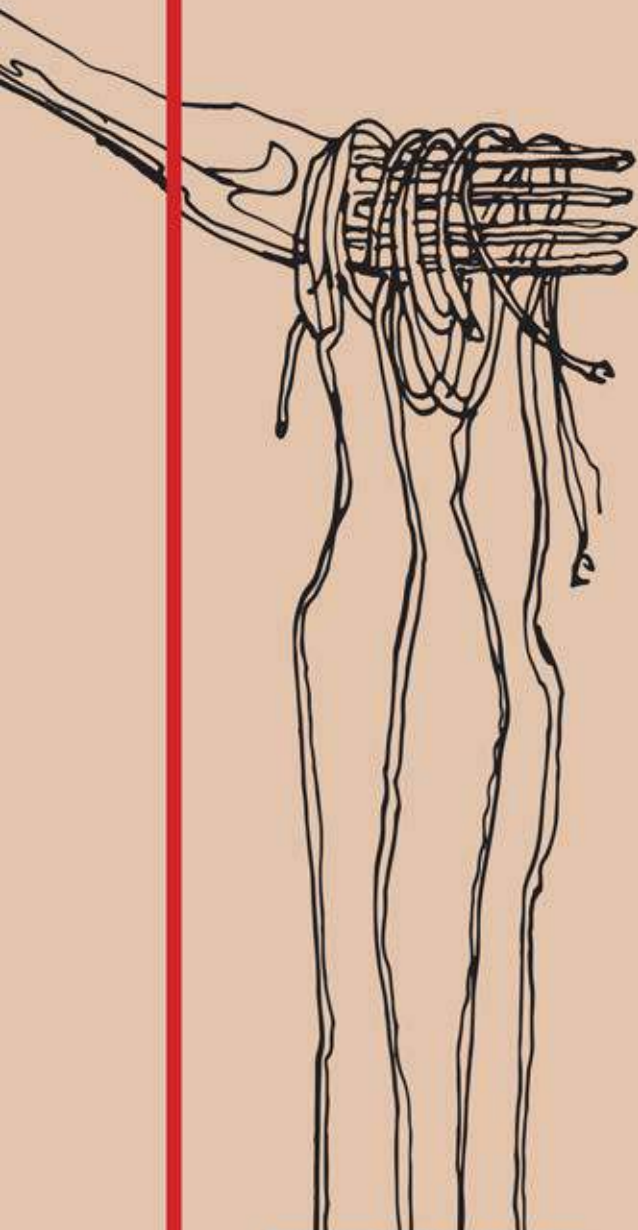


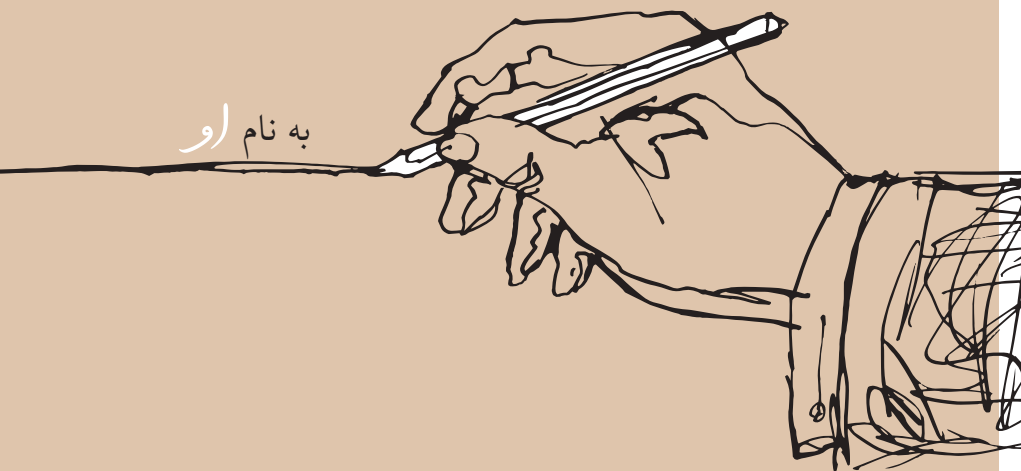
در کسب و کار

جعبه ابزاری برای راه‌یابی خلاق

چین لیدکا، تیم اکیلوی

مترجم: مرتضی خضری پور





- نویسندگان: جین لیدکا، تیم اگیلوی
- مترجم: مرتضی خضری پور
- مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
- تصویرساز: میثم موسوی نام‌نوشته: حمید قربان پور
- لیتوگرافی: فرایند گویا چاپ: ستاره سبز صحافی: جامی
- شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۴-۶
- ناشر: آریانا قلم
- نشانی: خیابان سه‌رودی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- 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.

- 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 راه‌حل‌یابی خلاق
نویسندگان: جین لیدکا، تیم اگیلوی؛ مترجم: مرتضی خضری پور.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۳۹۲ ص. مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۴-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: **Designing for Growth**

A Design Thinking Tool Kit for Managers

یادداشت: واژه‌نامه

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

رده‌بندی کنگرو: ۱۳۹۵ ت ۷/ ۹۷۳ HD

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/ ۴۰۶۳

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۶۰۶۵۴۰

نفس سطر مرده در کسب و کار

جعبه ابزاری برای راه حل یابی خلاق

جین لیدکا، تیم اگیلوی

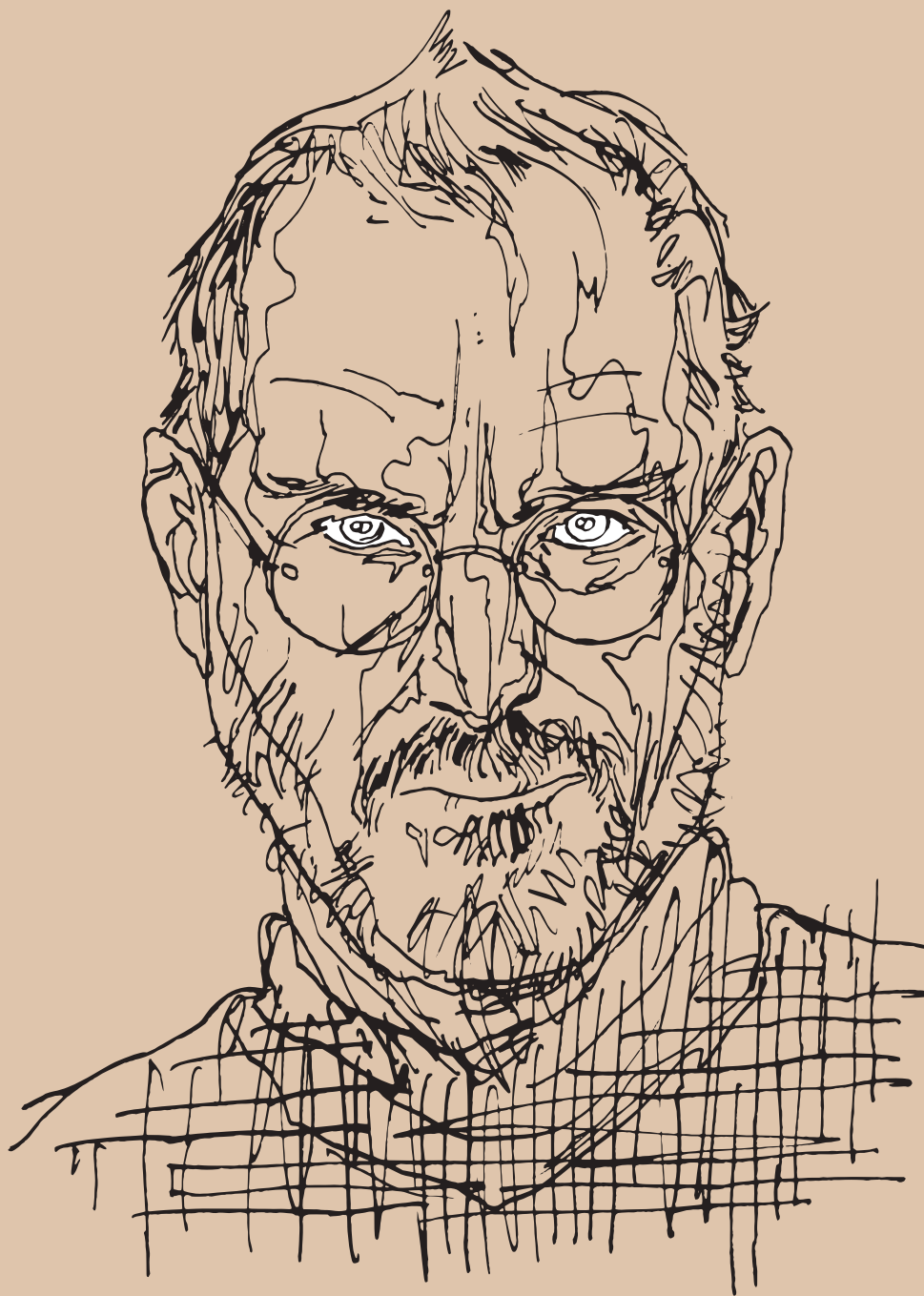
مترجم: مرتضی خضری پور

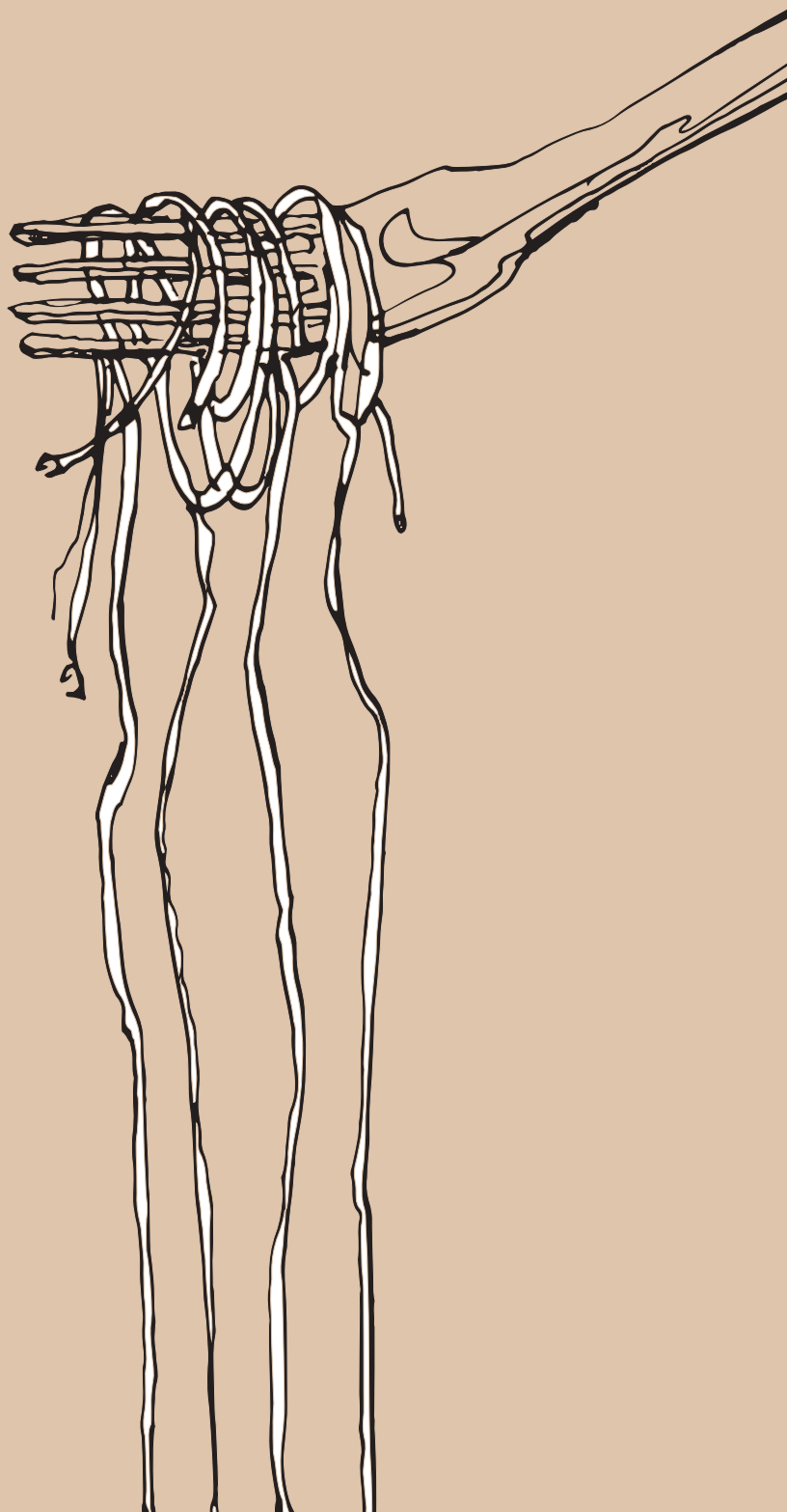


← استیو جابز →

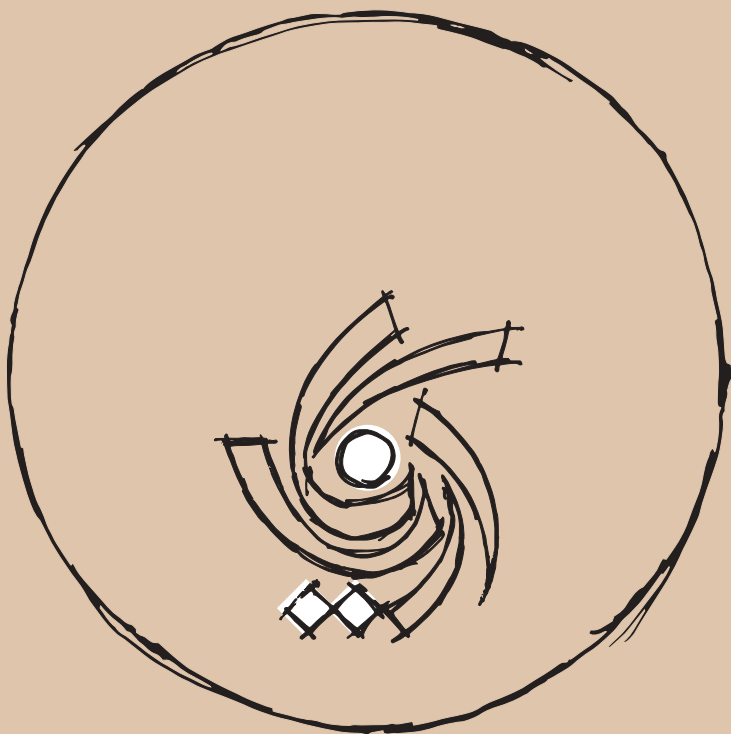
طراحی واژه‌ای است با معناهای مختلف. واقعاً نمی‌دانم معنایش چیست. پس، الآن خیلی در این باره صحبت نمی‌کنیم، بلکه به این می‌پردازیم که طراحی چگونه عمل می‌کند. بسیاری تصور می‌کنند در طراحی همه چیز مربوط می‌شود به پرداختن به ظواهر، در حالی که کارایی است که اهمیت اساسی دارد.

steven jobs





● سخن ناشر - ۹	←	□ •
● مقدمه نویسنده‌گان برای انتشار ترجمه فارسی - ۱۱		
● مقدمه مترجم - ۱۵		
● سخن حامی کتاب - ۲۱		
● مقدمه کنش یار ترجمه کتاب - ۲۵		
● چرایی و چگونگی تفکر طراحی - ۲۷	←	□ ۱
● چرا طراحی؟ - ۲۹		
● چهار پرسش، ده ابزار - ۶۹		
● چه وضعیتی هست؟ - ۹۹	←	□ ۲
● بصری سازی - ۱۱۳		
● ترسیم مسیر تجربه مشتری - ۱۳۹		
● تحلیل زنجیره ارزش - ۱۶۱		
● ترسیم نقشه ذهنی - ۱۷۳		
● چه می شود اگر؟ - ۱۹۱	←	□ ۳
● بارش فکری - ۲۰۷		
● توسعه مدل مفهومی - ۲۲۵		
● چه چیزی شگفت آور است؟ - ۲۳۷	←	□ ۴
● آزمون پیش فرض - ۲۴۹		
● نمونه سازی سریع - ۲۶۵		
● چه چیزی جواب می دهد؟ - ۲۸۳	←	□ ۵
● هم آفرینی با مشتریان - ۲۹۳		
● عرضه اولیه به منظور یادگیری - ۳۰۷		
● هدایت رشد و نوآوری در سازمان شما - ۳۳۱	←	□ ۶
● پیوست - ۳۶۷	←	□ X
● ابزارهای مدیریت پروژه - ۳۶۹		
● فهرست نیازهای جهانی بشر - ۳۸۱		
● واژه نامه توصیفی - ۳۸۵		



سخن ناشر

سمیه محمدی، مدیر عامل انتشارات آریاناقلم

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 آریاناقلم، 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 آریاناقلم 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 به‌دفعات 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 خلایق، 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 انتها به صورت کاربردی و فهم پذیر تشریح می‌کند.

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

این سفر با پیشنهاد و همفکری جناب آقای نژده هوانسیان، از متخصصان و مدرسان این حوزه، آغاز شد و جناب آقای مرتضی خضری پور، مترجم دقیق و توانمند، ترجمه کتاب را پذیرفتند. جناب آقای محمدعلی معین فر، 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 در 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 سانتی متر 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 منحصرأ آمریکایی نیستند، و در واقع به‌کارگیری 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 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 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 ۲۰۱۰ شروع به نوشتن 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 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 گام به گام 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 سربیک 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.

INTRODUCTION TO PERSIAN EDITION OF DESIGNING FOR GROWTH

Tim Ogilvie/ February 17, 2017/ Washington, DC

The early signs of Spring can be subtle. Even as frost clings to our windows, hidden processes a few inches below ground begin to work. I have devoted 20 years to the labor of creating growth and renewal, in organizations large and small. To me, the use of design methods to address broader growth challenges is one of those barely perceptible signs that change is coming.

For this reason, I'm delighted to introduce the Persian edition of *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. This marks the fifth translation for the book, along with the original English language version. As we have learned from previous translations, this does not represent an opportunity to export American ideas and methods. These methods are not uniquely American, and, in fact, the use of design thinking has deeper roots in Northern Europe, among other regions.

Nor do I write this as a typical American; I attended primary school in four countries, and have taught design thinking in ten countries. From this vantage point, it's clear the methods presented in *Designing for Growth* are universal. We have applied this approach to reimagine sanitation systems in Africa and medical device logistics in the US with equal success. And we've applied the tools within startups and global multinational corporations, with minimal adaptation. The methods in this book are the ones we use every day in our business, because they work.

When my co-author, Jeanne Liedtka, and I first set out to write *Designing for Growth* in 2010, our vision was to demystify the use of design and make it accessible to managers. Little did we realize that formally trained designers would value the book, too. If you are a *manager*, this book will show you the step-by-step visual methods you need to unleash human-centered, affordable collaboration. No art degree required. If you are a *designer*, these

pages will help you move upstream from beautification and formalism to focus on problem-choosing, problem-framing, and ultimately problem-solving.

Designers and managers both have important contributions to make to the growth and innovation process. Around the globe, we have seen these methods put an end to debate about which approach to use, and unite these two groups in a common purpose.

Iranian culture is renowned for its entrepreneurship, and for art and design that brings people together. My fondest wish for the Persian edition is that it will help harness these natural traits to sow the seeds of growth so they may flower for generations to come.

مقدمه مترجم

مرتضی خضری پور

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

تیک نات‌هان

← «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 محصولاتمان 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 کسب و کارهای خیلی از دوستانم شکست خورده، واقعاً نگران می‌شوم. باید بفهمم چطور می‌شود اجرای خوب و موفق داشت.»

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

ذی‌نفعشان پاسخی حقیقی و مناسب بدهند) تا این حد کم‌یاب‌اند؟ 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. درواقع 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؛ جایی‌که رویکردها و ابزارهای مرسوم در حال از دست دادن تدریجی کارایی خود هستند.

این کتاب را که از انتشارات دانشکده کسب و کار کلمبیاست دو فرد با پیش زمینه مرسوم کسب و کار نوشته اند و هیچ یک از آنها پیشینه طراحی نداشته اند. در نتیجه می توان اطمینان داشت که هر دو به خوبی با رویکردهای تحلیلی و ضرورت استفاده از آنها آشنا هستند. آنها تلاش کرده اند بین این رویکردها و رویکرد طراحی هم افزایی به وجود آورند و به تعبیر خودشان میان آنها «پیوندی در بهشت» ایجاد کنند. در روایت این دو نویسنده از تفکر طراحی، برای راه حل یابی باید به چهار پرسش اساسی پرداخت. پرداختن به هریک از این پرسش ها معادل یک مرحله در فرایند تفکر طراحی در نظر گرفته شده است. در هریک از این مراحل چهارگانه ابزارهایی معرفی و تشریح می شوند که به یافتن پاسخ این پرسش ها کمک می کنند. همچنین برای هدایت منظم پروژه تعریف شده تان، چهار ابزار پشتیبان مدیریت پروژه پیشنهاد شده است که بتوانید رسیدن به نتیجه مطلوب را قاعده مند کنید.

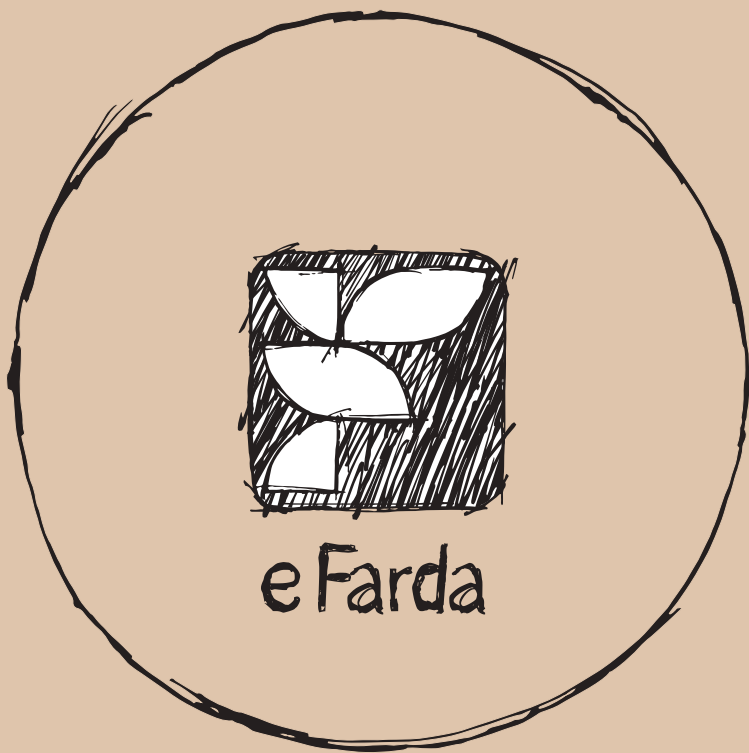
پس از تشریح این ابزارها، فصلی کامل و مبسوط به چگونگی پیاده سازی و معرفی این رویکرد در سازمان ها اختصاص یافته است. در این فصل به فهرستی از چالش ها و موانع نفس گیری که در مسیرتان با آنها روبه رو خواهید شد و همچنین راهکارهای مواجهه با آنها اشاره شده است. مخاطبان اصلی این کتاب دو گروه در نظر گرفته شده اند؛ یک گروه مدیران و افراد فعال در حوزه کسب و کارند و گروه دیگر متخصصان طراحی را شامل می شوند. بنابراین تلاش شده است تا مجموعه ای از عبارات های تخصصی و برخی مفاهیم پرکاربرد، در قالب واژه نامه 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 می کند، اشاره به نمونه های 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 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 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 به‌صورت 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 نبی‌فر هم برای نظرهای 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 حرفه‌ای‌مان 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 کره‌آبی‌رنگ زیبایی که در آن زندگی می‌کنیم. من باور دارم که تفکر طراحی توانایی کمک به ما را برای تحقق این آرمان‌ها دارد.



آدم‌ها چرا کار می‌کنند؟ سؤالی ساده که پاسخ دادن به آن ساده نیست. اولین پاسخی که به ذهن بسیاری از ما می‌رسد «پول» است. آدم‌ها کار می‌کنند که درآمد داشته باشند. پاسخ درستی است اما خیلی‌ها کارهایی می‌کنند که آن کارها درآمد زیادی ندارند، مثلاً فعالیت‌های مدنی یا خیرخواهانه. خیلی‌ها هم هستند که ثروت زیادی دارند و به کار نیاز ندارند اما هر روز صبح شال و کلاه می‌کنند و مشتاقانه سرکار می‌روند. پس آدم‌ها فقط برای پول کار نمی‌کنند. منزلت اجتماعی و اعتبار در جامعه هم دلیل دیگری است که خیلی‌ها برای کار کردن دارند. آدم‌ها دوست دارند که تحسین شوند و موقعیتشان در جامعه موجب افتخار باشد. اما این هم به تنهایی کافی نیست. در کنار پول و منزلت، یک دلیل دیگر هم برای کار کردن وجود دارد که تا همین اواخر کمتر درباره آن صحبت می‌شد. آدم‌ها کار می‌کنند چون احتمالاً از کاری که انجام می‌دهند «لذت» می‌برند.

این کتاب برای کسانی است که از کار فقط به دنبال درآمد و اعتبار نیستند بلکه می‌خواهند از کاری که انجام می‌دهند لذت هم ببرند. اگر از آن دسته افرادی هستید که فقط برای پول کار می‌کنید یا فقط دنبال تحسین و پرستیژ هستید احتمالاً این کتاب برای شما جذاب نخواهد بود. اما اگر از کارتان لذت می‌برید در هر شغلی که باشید این کتاب برای شما خواندنی و لذت‌بخش است.

طراحی، اوج هنر ذهن است. ذهنی که طراحی می‌کند یعنی از هیچ،

چیزی می‌سازد. طراح کسی است که قدرت خلق دارد و از خلق کردن لذت می‌برد. او از اینکه قدرت خلق دارد و می‌تواند از این قدرت خود بهره‌بردار خوشحال است.

تفکر طراحی، تکنیک نیست، روش هم نیست بلکه مهارت ذهنی است. ذهنی که قابلیت طراحی دارد می‌تواند میان پدیده‌ها ارتباط برقرار کند، نظم بدهد، پدیده‌های جدید را تصور کند و فضاهای خالی ذهن را پر کند، خود را به جای دیگران قرار دهد و از منظر آنها پدیده‌ها را مشاهده کند، از خود منتزع شود، طرح بزند و بسازد.

مهارت ذهنی طراحی هنگامی که در شغل خاصی به کار گرفته شود به کمک روش‌ها و ابزارهای خاص آن شغل در مرحله اجرا، تبلورهای متفاوت پیدا می‌کند. آشپز غذای جدید طراحی می‌کند، مهندس نرم‌افزار سیستم طراحی می‌کند، معمار ساختمان طراحی می‌کند، مدیر کسب و کار ساختار سازمانی طراحی می‌کند، تحلیل‌گر کسب و کار فرایند طراحی می‌کند، افسر نظامی استراتژی دفاع طراحی می‌کند، نویسنده پیرنگ داستان طراحی می‌کند، جامعه‌شناس چارچوب‌های نظری برای تحلیل جامعه طراحی می‌کند، سیاستمدار برنامه انتخاباتی طراحی می‌کند، کارمند بانک روشی برای جذب مشتری جدید و اقناع او طراحی می‌کند و ... همه ما در هر شغلی که باشیم طراحی می‌کنیم.

این کتاب به خوبی نشان می‌دهد که تفکر طراحی به عنوان مهارتی ذهنی چگونه می‌تواند در هر شغلی که باشیم به ما کمک کند تا از کار خود لذت ببریم. البته ابتدا خود ما باید بخواهیم که از کار لذت ببریم. یعنی لذت بردن از کار برای ما باید هدف باشد. اگر از آن دسته آدم‌هایی هستیم که دوست دارید از کاری که هر روز انجام می‌دهید لذت ببرید، در هر شغلی که هستید ما این کتاب را به شما پیشنهاد می‌کنیم. ما در شرکت ارتباط فردا به دنبال همکارانی هستیم که از کار لذت

ببرند. آنها که فضای کاری ما را در ارتباط فردا دیده‌اند می‌دانند مهم‌ترین هدف در طراحی این فضا خوشحالی همکاران است؛ چه در طراحی فضاهای فیزیکی شامل میزهای کار، اتاق‌های جلسات، فضاهای بازی، اتاق استراحت، امکانات ورزشی، حمام، اتاق مطالعه، کافه و جز اینها چه در طراحی فرایندها و شرایط کار کردن نظیر فرایندهای توسعه فردی، نظام جبران عملکرد، روال‌های هماهنگی و تفویض اختیار، نظام تجاری‌سازی ایده‌ها و نوآوری باز، همه و همه با این هدف طراحی و اجرا شده‌اند که همکاران ما از کار لذت ببرند. اگر آنها از کارشان خوشحال باشند دیگر ذی‌نفعان شرکت یعنی سهامداران، مشتریان، جامعه و همکاران تجاری هم خوشحال خواهند بود.

ما در شرکت ارتباط فردا کار می‌کنیم چون از کار لذت می‌بریم. لذت بردن از کار آن قدرها سخت نیست اما آنها که از کارشان خوشحال نیستند نمی‌دانند چقدر ساده می‌شود از کار لذت برد. این کتاب روشی ساده برای ورود خسته‌ها و بی‌حوصله‌ها و کسل‌ها به جمع ما لذت‌برندگان از کار است. طراحی لذت‌بخش است و این کتاب به شما یاد می‌دهد چگونه طراحی کنید و از کار لذت ببرید.

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 ماجرای 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 استروالدراست؛ 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 دیرپا 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.

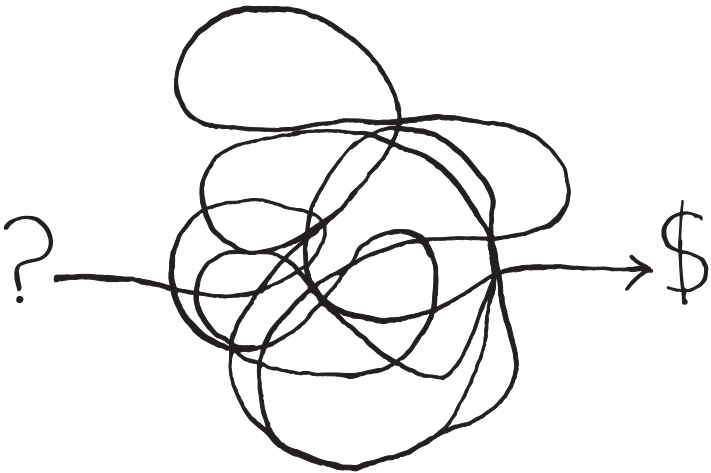
اکنون، این «جعبه‌ابزار طراحانه» در دستان شماست تا بعد از آشنایی و تمرین اولیه، با بهره‌گیری از آن سعی کنید برای صورت مسئله‌های خود راه‌حل‌های خلاقانه طراحی کنید یا چه‌بسا حتی آنها را از نو تعریف کنید. پیشنهاد می‌کنم این جعبه‌ابزار را همیشه در دسترس نگه دارید و حتی هرازگاهی نیز در زندگی شخصی از ابزارهای 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؟ 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، درواقع 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 کسب و کار خودمان کشف کنیم. اما ایجاد این نوع از نوآوری و رشد، خارج از توان کسب و کارهای 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.

طراحان فردا را به وجود می آورند؛ چیزی خلق می کنند که وجود ندارد. برای دستیابی به رشد، باید چیزی در آینده خلق کنیم که با زمان حال فرق کند. اما اساساً آینده های تأثیرگذار و قدرتمند به ندرت از طریق تجربه و تحلیلی کشف می شوند.



گروه پژوهشی معنای آریانا
انتشارات آریانا قلم



شرکت تجارت الکترونیک
ارتباط فردا



Columbia
Business
School
Publishing

