

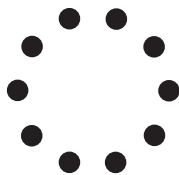
دیزاین اندیشی

این کتاب ترجمه‌ای است از:

On Design Thinking

HBR's 10 Must Reads series

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2020



دیزاین اندیشی

ده مقاله هاروارد درباره دیزاین

ترجمه مریم پوراسماعیل

دیزاین اندیشی

ده مقاله هاروارد درباره دیزاین

ترجمه مریم پوراسماعیل

ویرایش محمد افتخاری

لیتوگرافی، چاپ و صحافی واژه پرداز اندیشه

چاپ اول ۱۴۰۱

نشر مشکی - تهران

www.meshkipublication.com

info@meshkipublication.com

@meshkipublication

@meshki_pub

همه حقوق برای ناشر محفوظ است. تکثیر یا تولید همه یا بخشی از کتاب به هرصورت (انتشار الکترونیکی، چاپ، فتوکپی، تصویر، صوت) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

دیزاین مشکی / ۲۰

عنوان و نام پدیدآور: دیزاین اندیشی: ده مقاله هاروارد درباره دیزاین / ترجمه مریم پوراسماعیل.

مشخصات نشر: تهران: نشر مشکی، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۲۷۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۹-۸۲-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی:

HBR's 10 must reads 2020: the definitive management ideas of the year from Harvard Business Review, c2020.

عنوان دیگر: ده مقاله هاروارد درباره دیزاین.

موضوع: مدیریت

Management

شناسه افزوده: پوراسماعیل، مریم، ۱۳۶۴-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۱۷۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۸۸۹۶۹

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

| فهرست |

| دیزاین اندیشی | تیم براون | ۱۱ |

| چرا دیزاین اندیشی نتیجه بخش است | جین ام. لیدکا | ۴۵ |

| روش درست رهبری یک پروژه دیزاین اندیشی | ۶۷ |
| کریستین بسون و رابرت دی. آستین |

| دیزاین در خدمت کنشگری | تیم براون و راجر ال. مارتین | ۸۵ |

| کاتالیزورهای نوآوری | راجر ال. مارتین | ۱۰۷ |

| کارهای پیش روی مشتری های خود را بشناسید | ۱۲۳ |
| کلیتین ام. کریستیانسن، تدی هال، کارن دیلین، و دیوید اس. دانکن |

ده مقاله

از مجموعه HBR، نشریه هاروارد بیزینس ریویو

۱۵۳ | مهندسی نوآوری‌های وارونه | ایماس وینتر، ویجی گوین داراجان

۱۸۳ | سیاست‌هایی برای آموختن از شکست و اشتباه | ایمی سی. ادمسن

۲۰۹ | چگونه ایندرا نویی دیزاین اندیشی را به استراتژی بدل کرد

| گفت‌وگوی ایدی ایگناتیوس با ایندرا نویی

| زیر ذره‌بین | جیمز دو وریس

۲۳۹ | جسارتِ خلاقیت را در خود بازیابی کنید | تام کلی، دیوید کلی

۲۵۷ | درباره نویسندگان

۲۶۱ | اصطلاحات فارسی-انگلیسی

۲۶۳ | اصطلاحات انگلیسی-فارسی

۲۶۵ | نام‌نامه گزیده

چکیده

در گذشته، دیزاین غالباً فقط در واپسین گام فرایند توسعه تجارت اتفاق می افتاد و بر جذابیت ظاهری یا ارتقای تلقی مشتری از برند تجاری مورد نظر با استفاده از تبلیغات هوشمندانه و برانگیزاننده تمرکز داشت. اما امروز، همچنان که زمینه نوآوری گسترش می یابد تا فرایندها و خدمات انسان محور را هم درست مثل محصولات دربرگیرد، شرکت های سهامی نیز در طلب دیزاینرهایند تا آن ها ایده ها را بیافرینند نه اینکه صرفاً لباسی تن شان کنند.

دیزاین اندیشی روشی است برای پاسخ دادن به نیازها و خواسته های مردم به طریقی که از لحاظ فنی و عملی و استراتژیکی موفقیت آمیز باشد. ما در این مقاله چندین نمونه الهام بخش را از به کارگیری عملی دیزاین اندیشی ارائه می دهیم. یکی از این مثال ها همکاری میان کارکنان خط مقدم مرکز خدمات درمانی کایزر با شرکت آیدیو است برای بازمهندسی روند تغییر شیفت کاری کارکنان بخش پرستاری. در این مورد، مشاهده بی واسطه وقتی با چاره اندیشی های گروهی و پیش نمونه ساختن های سریع همراه شد، روندها و نرم افزارهایی تولید کرد که بدهستان اطلاعات میان شیفت های متوالی پرستاران را از پایه، و به صورتی ساده اما پربازده تغییر داد. نتیجه این همکاری زمان بیشتر برای پرستاری، مراقبتی آگاهانه تر از بیمار، و پرستارانی شادتر بود.

مثال دیگر شیمنو است: شرکت ژاپنی سازنده قطعات دوچرخه که همکاری اش با شرکت آیدیو منجر به خلق یک مفهوم تجاری به اسم «کوستینگ [دنده خلاص رفتن]» شد که یک رده تماماً تازه را در دوچرخه سواری تعریف کرد، استراتژی‌های تازه برای فروش دوچرخه در خرده‌فروشی‌ها، یک کارزار جمعی شناسایی مکان‌های امن برای دوچرخه سواری، و یک دیزاین مرجع پدید آورد که الهام‌بخش سایر دیزاینرها شد تا به ساختن دوچرخه‌های رده کوستینگ ادامه بدهند.

تامس ادیسون لامپ برق را اختراع کرد و سپس یک صنعت تمام‌وکمال پیرامون آن ساخت. بیشتر ما لامپ را مشخصه ابتکار او می‌دانیم اما ادیسون خوب می‌دانست که آن حباب شیشه‌ای بدون سازوکاری برای تولید و انتقال برق – تا لامپ را به‌راستی استفاده‌پذیر کند – فقط یک تردستی سرگرم‌کننده بود، پس آن سازوکار را هم ابداع کرد.

بنابراین نبوغ او صرفاً در تخیل کردن یک تک‌دستگاه نیست بلکه در توانایی‌اش برای تصور یک بازار سراسر پیشرفته است. ادیسون توانست تجسم کند که مردم از آنچه او ساخته چگونه استفاده خواهند کرد، پس مسیری در جهت آن پیش‌بینی مهندسی کرد. غیب‌گویی‌های ادیسون همیشه هم درست از آب در نمی‌آمد (او در ابتدا باور راسخ داشت به اینکه فونوگراف‌ها در بیشتر موارد ماشین‌هایی تجاری در خدمت ثبت و بازنمایی زورگویی خواهند بود) اما همیشه اهمیت فراوانی به نیازها و اولویت‌های مصرف‌کننده‌ها می‌داد.

رویکرد ادیسون نخستین مثال است از آنچه امروز آن را «دیزاین‌اندیشی»

می‌خوانند. دیزاین‌اندیشی روشی در اندیشیدن است که به سرتاسر طیف کارهای نوآورانه رنگ‌مایه‌ای از دیزاین انسان محور می‌دهد. با این تعریف می‌خواهم بگویم که نیروی محرکه نوآوری در این‌گونه اندیشیدن، درکی جامع است که از راه مشاهده مستقیم به دست می‌آید: مشاهده آنچه مردم در زندگی‌های‌شان می‌خواهند و به آن نیاز دارند، و آنچه آن‌ها در مورد نحوه ساخت یا بسته‌بندی یا بازاریابی یا فروش یا پشتیبانی از یک محصول به خصوص دوست دارند یا ندارند. بسیاری از مردم بر این عقیده‌اند که بزرگ‌ترین ابتکار ادیسون چرخه آزمایشگاهی پژوهش و گسترش، و روش‌های تحقیق تجربی است اما او فقط یک دانشمند متخصص نبود بلکه متفکری جامع‌الاطراف با درکی زیرکانه از کسب‌وکار بود. او در آزمایشگاهش در منلو پارک ایالت نیوجرسی پیرامونش را از متفکران و بداهه‌سازان و آزمایشگران همگی تیزهوش پُر کرده بود. او در واقع قالب ذهنی «مخترع نابغه‌تها» را با خلق رویکردی گروه‌محور به مقوله اختراع در هم شکست. اگرچه زندگی‌نامه نویسان ادیسون از لذتی می‌نویسند که این گروه مبارک از همکاری با هم می‌بردند اما فرایند اختراع در بردارنده چرخه‌های بی‌پایان آزمون و خطا هم بود: همان «نودونه درصد عرق‌ریزی» در تعریف مشهور ادیسون از نبوغ. رویکرد او اعتبار بخشیدن به فرضیه‌های از پیش تعریف شده نبود بلکه کمک به آزمایشگران بود تا از هر شکستی چیزی تازه بیاموزند. نوآوری کار دشواری است. ادیسون آن را به حرفه‌ای تبدیل کرد که آمیزه‌ای از هنر، کار دست، علم، شرم تجارت و درکی عمیق از مشتری و بازار بود.

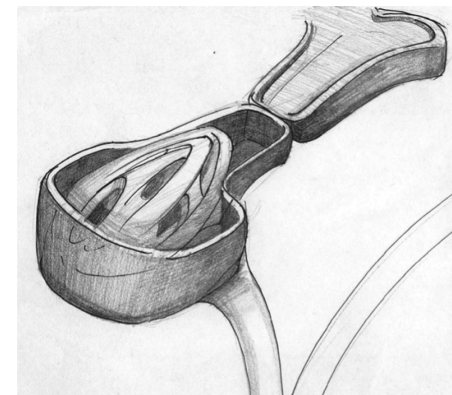
دیزاین‌اندیشی از تبار همین سنت است: به زبان ساده، رشته‌ای است که از قوه ادراک و از روش‌های مورد استفاده دیزاینرها بهره می‌برد تا نیازهای مردم را

جفت و جور کند با آنچه به لحاظ فنی امکان پذیر است و با آنچه یک استراتژی موفق در تجارت می تواند آن را به ارزش مشتری^۱ و فرصت بازار^۲ تبدیل کند. دیزاین اندیشی بیشتر اوقات نیازمند عرق ریزی فراوان است، درست مثل فرایند پرزحمت نوآوری ادیسون.

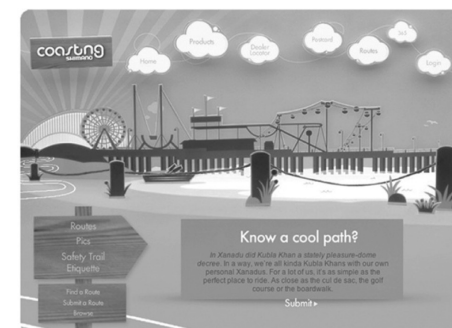
باور من این است که دیزاین اندیشی حرف های بسیاری برای جهان تجارت دارد؛ جهانی که بیشتر ایده های مدیریتی و بهترین کارهای انجام شده در آن در دسترس اند تا آزادانه و رایگان تقلید شوند و مورد بهره برداری قرار بگیرند. امروز رهبران تجاری به نوآوری به مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی^۳ و استراتژی تمایز^۴ نگاه می کنند. تمام سعی آن ها این است که دیزاین اندیشی را با همه مراحل فرایند نوآوری بیامیزند.

| از سطح به عمق رسیدن |

از گذشته، دیزاین را به مثابه گام نهایی فرایند توسعه تجارت تلقی کرده اند یعنی نقطه ای که در آن، دیزاینر – که تا پیش از آن هیچ نقش اساسی در روند نوآوری نداشته است – سر می رسد و لباسی زیبا به تن ایده می پوشاند. بی شک این رویکرد، رشد بازار را در بسیاری زمینه ها و از دو طریق همواره تحریک کرده است: با بخشیدن جذابیتی زیبایی شناسانه به محصولات یا فناوری تازه و در نتیجه خواستنی کردن شان برای مصرف کننده ها؛ با ارتقای تلقی مشتری از برند تجاری مورد نظر از راه تبلیغات و استراتژی های آگاهی رسانی ای که هوشمندانه و برانگیزاننده اند. دیزاین طی نیمه دوم قرن بیستم در میان – برای نمونه – مصرف کننده های لوازم برقی و اتومبیل ها و کالاهای بسته بندی شده صنعتی به



یک طرح اولیه | تصویر بالا، نشیمن دوچرخه که همزمان جای نگهداری کلاه ایمنی دوچرخه هم هست) و یک پیش نمونه (تصویر میانی) اجزای دوچرخه های کوستینگ را نشان می دهند. وبسایت کوستینگ شرکت شیمنو (تصویر پایین) مسیرهای امن دوچرخه سواری را به استفاده کنندگان خاطر نشان می کند.



امتیازی رقابتی تبدیل شد و روزه‌روز ارزش بیشتری یافت. اما در بیشتر موارد، همان گام آخر الحاقی باقی ماند.

اما امروزه، شرکت‌ها به جای اینکه از دیزاینرها بخواهند که یک ایده از پیش پرورانده شده را برای مصرف‌کننده جذاب‌تر کنند، از آن‌ها خلق ایده‌هایی می‌خواهند که نیازها و خواسته‌های مشتری‌ها را بهتر برآورده کند. نقش پیشین تاکتیکی بود و نتیجه‌اش نوآوری‌هایی با معانی محدود؛ نقش دوم استراتژیکی است و راه به آفرینش معانی کاملاً تازه می‌برد.

به علاوه، همچنان که اقتصاد کشورهای توسعه یافته از ساخت کالاهای صنعتی به سمت کار معرفتی و ارائه خدمات پیش می‌رود، قلمرو نوآوری هم در حال توسعه یافتن است. اهداف این قلمرو دیگر محدود به فرآورده‌های فیزیکی نیست بلکه گونه‌های تازه فرایندها، خدمات، تعامل‌هایی که نیروی‌شان را از فناوری اطلاعات (آی. تی.) می‌گیرند، سرگرمی‌ها و روش‌های برقراری ارتباط و همکاری را شامل می‌شود؛ درحقیقت همه آن‌گونه از فعالیت‌های انسان‌محور که دیزاین‌اندیشی در آن‌ها می‌تواند تفاوتی بنیادی ایجاد کند. (به ستون فرعی با عنوان «سیمای یک دیزاین‌اندیش» نگاه کنید).

سیمای یک دیزاین‌اندیش

برخلاف تصور عامه مردم برای اینکه یک دیزاین‌اندیش باشید نیازی به کفش‌های عجیب و غریب و یک بلوز یقه‌اسکی مشکمی ندارید. لزوماً هم فقط مدارس دیزاین نیستند که دیزاین‌اندیش تولید می‌کنند، اگرچه بیشتر

حرفه‌ای‌های این رشته به گونه‌ای آموزش رسمی دیزاین دیده‌اند. دیده‌ها و شنیده‌های خود من نشان می‌دهد که بسیاری از مردم در خارج از حیطه حرفه‌ای دیزاین، استعدادی ذاتی در دیزاین‌اندیشی دارند که اگر در مسیر درست تجربه قرار بگیرد و به درستی پرورش پیدا کند شکوفا می‌شود. در اینجا برای شروع، بعضی ویژگی‌هایی را می‌آورم که با آن‌ها می‌شود پی دیزاین‌اندیش‌ها گشت:

همدلی | دیزاین‌اندیش‌ها می‌توانند دنیا را از چندین منظر متفاوت ببینند: از منظر همکاران‌شان، کارفرماهای‌شان، کاربرها و مشتری‌های‌شان (چه منظر کنونی آن‌ها چه منظر آینده‌شان). دیزاین‌اندیش‌ها در رویکردشان اولویت را به مردم می‌دهند پس می‌توانند راه‌حل‌هایی تصور کنند که همیشه از سوی مردم پذیرفتنی است چون به نیازهای آشکار و نهان آن‌ها پاسخ می‌دهد. دیزاین‌اندیش‌های بزرگ کوچک‌ترین جزئیات جهان را مورد مشاهده قرار می‌دهند. آن‌ها به چیزهایی توجه می‌کنند که دیگران از دیدن‌شان عاجزند، و این بینش‌های‌شان را در جهت انگیختن نوآوری به کار می‌بندند.

تفکر یکپارچه^۵ | دیزاین‌اندیش‌ها فقط بر فرایندهای تحلیلی (فرایندهایی که به انتخاب این یا آن راه‌حل می‌انجامند) بسنده نمی‌کنند بلکه این توانایی را دارند که همه جنبه‌های بارز و گاهی متضاد یک مسئله پیچیده را ببینند و راه‌حل‌هایی چنان بدیع ارائه دهند که فراتر هم برود و حتی به راه‌حل‌های موجود بهبودی چشمگیری ببخشد. (نگاه کنید به کتاب راجر مارتین با عنوان ذهن مخالف‌پذیر: رهبران موفق چگونه از تفکر یکپارچه بهره می‌برند).

خوش بینی | فرض آن‌ها این است که مهم نیست یک مسئله به خصوص تا چه اندازه موانع چالش برانگیز بر سر راه آن‌ها ایجاد می‌کند، برای آن‌ها وجود دست‌کم یک راه حل بالقوه بهتر از گزینه‌های موجود است.

آزمایش‌گرایی | نوآوری‌های درخشان از ناخنک زدن‌های روبه‌افزایش به مسئله سر نمی‌زنند. دیزاین‌اندیش‌ها سؤال طرح می‌کنند، موانع را به روش‌هایی خلاقانه بررسی می‌کنند و در جهت‌هایی سراسر تازه پیش می‌روند.

همکاری | پیچیدگی فزاینده محصولات و خدمات و تجربه‌ها سبب شده است افسانه نابغه تنها با واقعیت همکاری مشفقانه میان متخصصین رشته‌های گوناگون جایگزین شود. بهترین دیزاین‌اندیش‌ها صرفاً به موازات رشته‌های دیگر کار نمی‌کنند بلکه بسیاری از آن‌ها تجربه‌هایی درخشان در بیشتر از یک رشته تخصصی دارند. ما در شرکت آیدیو آدم‌هایی را به کار می‌گیریم که مهندس و بازاریاب، انسان‌شناس و دیزاینر صنعتی، معمار و روان‌شناس هستند.

مثلاً مرکز درمانی بزرگ کایزر را در نظر بگیرید که در جست‌وجوی بهبود کیفیت کلی تجربه بیماران و کادر درمانی بود. کسب‌وکارهای بخش خدمات بیشتر اوقات مستعد نوآوری‌هایی درخشان در خط مقدم ارائه خدمات اند. مرکز کایزر با آموزش فنون دیزاین‌اندیشی به پرستارها و پزشک‌ها و مدیران خود امیدوار بود که

کادر درمانی‌اش را به پیش نهادن ایده‌های نو تشویق کند. گروه‌هایی از کادر درمانی کایزر به مدت چندین ماه در کارگاه‌هایی شرکت کردند که با کمک شرکت من - آیدیو - و گروهی از مشاوران مرکز کایزر برگزار می‌شد. این کارگاه‌ها راه به جُنگی از نوآوری‌هایی بُرد که بسیاری‌شان همین امروز هم در سرتاسر این مرکز در جریان‌اند.

یکی از همین نوآوری‌ها - پروژه‌ای برای بازمهندسی تعویض شیفت کادر پرستاری در چهار بیمارستان مرکز کایزر - به خوبی نشان می‌دهد که ماهیت نوآوری «محصولات» گسترده‌تر از چیزی است که ما معمولاً تصور می‌کنیم؛ به علاوه، نشان‌دهنده اهمیت یک رویکرد جامع نیز به دیزاین است. هسته مرکزی گروهی که این پروژه را پیش می‌بردند شامل یک استراتژیست (که پیشتر پرستار بود)، یک متخصص توسعه سازمانی، یک کارشناس فناوری، یک دیزاینر فرایند، نماینده اتحادیه، و دیزاینری از شرکت آیدیو بود. این گروه با گروه‌های نوآوری متشکل از کارکنان خط مقدم کادر درمانی چهار بیمارستان مرکز کایزر شروع به کار کردند.

طی گام نخست پروژه، اعضای هسته مرکزی برای تشخیص شماری از مشکلاتی که هنگام تعویض شیفت کاری رخ می‌داد با پرستارها همکاری کردند. در این میان، مهم‌ترین مشکل این بود که پرستارها چهل و پنج دقیقه نخست هر شیفت کاری‌شان را در ایستگاه پرستاری صرف گرفتن گزارش وضعیت بیماران از پرستارهای شیفت پیشین می‌کردند. روش تبادل اطلاعات‌شان در هر بیمارستان متفاوت بود: از دادن احکام دستوری ثبت یا ضبط شده تا گفت‌وگوی چهره به چهره. آن‌ها اطلاعاتی را که برای خدمت‌رسانی به بیماران نیاز داشتند به

روش‌های مختلفی جمع‌آوری می‌کردند: یادداشت‌برداری‌های سریع و شلخته، پشت‌هرآشغال یا روی تکه‌ای کاغذ یا برای نمونه حتی روی جامه‌پرستاری‌شان. علی‌رغم صرف زمان زیاد، پرستارها بیشتر وقت‌ها از بعضی چیزهایی که در مورد بیماران اهمیت فراوان داشت – مثلاً شیفت پیشین چطور تغذیه شده بودند یا کدام عضو خانواده همراه‌شان بوده یا آیا فلان آزمایش یا درمانگری برای‌شان انجام شده – غافل می‌ماندند. اعضای پروژۀ متوجه شدند که بیماران، هر تغییر شیفت را خللی در جریان درمان خود می‌بینند. گروه نوآوری با استفاده از بینش‌هایی که از مشاهده مستقیم این زمان‌های حساس تغییر به دست آورد، راه‌حل‌های بالقوه را از راه طوفان ذهنی^۷ و پیش‌نمونه ساختن‌های سریع، جست‌وجو کرد. (البته که پیش‌نمونه‌های نوآوری در زمینه خدمات، فیزیکی نیستند اما باید عینی باشند. از آنجا که تصویرها به ما کمک می‌کنند تا آنچه را از روند پیش‌نمونه‌سازی می‌آموزیم درک کنیم، شرکت ما اغلب از اجرای پیش‌نمونه‌های خدماتی – که بازیگران آن اعضای گروه نوآوری‌اند – فیلم‌برداری می‌کنند. همین کار را درمورد مرکز کایزر انجام دادیم.)

تأمل بر مقوله دیزاین‌اندیشی | تیم براون

کلمه «تأمل» در عنوان این بخش برای من معنایی دوگانه دارد. این کلمه همزمان که نماینده فرصت من است برای تأمل بر تأثیر مقاله‌ام با عنوان «دیزاین‌اندیشی» – ده سال پس از چاپ آن در سال ۲۰۰۸ در همین مجله – جزء تفکیک‌ناپذیر عمل دیزاین‌اندیشی هم هست: تأمل بر آنچه از کاربرد این

مجموعه از ابزارها و اسلوب‌ها و طرزفکرها می‌آموزیم و بر اساس آن‌ها عمل می‌کنیم. حالا، هم بررسی جامع درس‌هایی که طی این سال‌ها آموخته‌ام امکان‌پذیر است هم الگوها و بینش‌های پالوده‌ای که از آن‌ها پدیدار شده است یعنی آنچه شاید برای کسانی که امروز با این موضوع سروکار دارند مفید باشد. واژه «دیزاین‌اندیشی» ابتکار من نیست. درحقیقت این واژه سال‌ها پیش از آنکه من مقاله‌ام را بنویسم پدیدار شده بود اما هنوز به وضوح نیازی سرکوب‌شده وجود داشت به اتخاذ رویکردی در نوآوری که برای گستره وسیعی از مردم در تجارت و در جامعه دسترسی‌پذیر باشد. آنچه غافلگیرم کرد، وسعت آن نیاز بود. گروه‌های سهامی دیزاین رشد چشمگیری طی دهه گذشته داشته‌اند. شرکت‌های فناوری مثل آی‌بی‌ام، اس‌آپ، فیس‌بوک، گوگل و ایربی‌ان‌بی معروف‌ترین مثال‌هایند اما بخش‌های اقتصادی‌ای چون مراکز ارائه خدمات مالی و خدمات درمانی هم شاهد خیزشی در این‌گونه گروه‌های سهامی بوده‌اند که پیرامون دیزاین‌اندیشی شکل گرفته‌اند و محرک‌شان فهم آن‌ها از نیازها و خواسته‌های مردم در زندگی‌های‌شان بوده است. علاوه بر این‌ها، شواهدی آشکارا نشان می‌دهد که همزمان با اوج گرفتن شمار مدرسه‌های کسب‌وکار و باقی کارگروه‌های دانشگاهی و سخنرانی‌های آنلاینی که این روزها دوره‌های آموزشی در حوزه دیزاین‌اندیشی ارائه می‌دهند، دانشجویان این رشته به یک محل کار برای به ظهور رساندن آموخته‌های خود احساس نیاز می‌کنند. اگرچه انگاره مرکزی دیزاین‌اندیشی از سال ۲۰۰۸ تا کنون تغییر نکرده است اما تأثیرات انقلاب رقومی و نرم‌افزارهای نوظهور – با هوش مصنوعی یا غیره – به کارگیری اسلوب دیزاین‌اندیشی را سرعت بخشیده است. شبکه‌های