

طراحے درسازمان های دولته

نویسنده:

آندره اسخامینی

مترجمان:

دکتر الک دلیر

هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز غرب تهران

علی روئیان

کارشناس ارشد مدیریت دولتی



۱۳۹۸

اسخامینی، آندره	ترجمه
Schaminée, André	عنوان و نام پدیدآور
طراحی در سازمان های دولتی / نویسنده آندره اسخامینی؛ مترجمان مالک دلیر، علی روئینیان.	
تهران: نشر بید، ۱۳۹۸.	مشخصات نشر
۱۳۴ ص.	مشخصات ظاهری
۹۷۸ - ۶۲۲ - ۶۵۹۲ - ۶۰ - ۴	شابک
فیا	وضعیت فهرست نویسی
Designing with-in public organizations : building	یادداشت
bridges between public sector innovators and designers, 2018	
تحول سازمانی	موضوع
Organizational change	موضوع
مدیریت دولتی -- تصمیم گیری	موضوع
Public administration -- Decision making	موضوع
طراحی	موضوع
Design	موضوع
دلیر، مالک، ۱۳۴۷ - ، مترجم	شناسه افزوده
روئینیان، علی، ۱۳۶۷ - ، مترجم	شناسه افزوده
HD۵۸/۸	رده بندی کنگره
۳۵۲/۳۶۷	رده بندی دیسی
۵۶۷۲۸۱۴	نار ه کتابشناختی ملی



انتشارات بید

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، کوچه مهدی، ۵۰۰،

شماره ۲۷، واحد ۱۲

تلفن: ۰۹۰۲۴۸۶۸۹۵۶ - ۶۶۴۳۵۶۳۷ - ۶۶۴۷۹۶۱۵

طراحی در سازمان های دولتی

نویسنده: آندره اسخامینی

مترجمان: دکتر مالک دلیر - علی روئینیان

• چاپ اول: ۱۳۹۸ • شمارگان: ۵۰۰ نسخه • ناشر: بید

شابک: ۹۷۸ - ۶۲۲ - ۶۵۹۲ - ۶۰ - ۴

قیمت: ۲۵,۰۰۰ تومان

تمامی حقوق این اثر محفوظ است.

فهرست

۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول: سازمانهای دولتی و مشکلات پردردسر
۲۹	فصل دوم: تفکر طراحی و سیستم تغییر
۴۹	فصل سوم: تفکر طراحی و نقش ائتلاف
۶۳	فصل چهارم: تفکر طراحی و مدیریت سازمان
۸۱	فصل پنجم: تفکر طراحی و قدرت
۹۷	فصل ششم: طراحی با سازمان های دولتی و از داخل
۱۳۱	پایان سخن

مقدمه

ابزارها و ادوات کافی در سطح سازمان‌ها و طراحی وجود ندارد. علاوه بر این، حتی شغلی برای این حوزه کاری هنوز وجود ندارد.

رویکرد جدید نسبت به مسائل دولتی

بیشتر مشکلات بخش دولتی نمی‌تواند توسط خود بخش دولتی حل شود، و اقدامات کلی سیاسی، کافی نیستند. به عنوان نمونه، چگونه مطمئن می‌شوید؟ حرانان می‌توانند استعدادهای خود را توسعه دهند؟ یا اینکه آیا برای تغییرات جوی آماده‌ایم؟ آب سطح اکسیناسیون در برابر بیماری‌ها به اندازه کافی بالاست؟ این‌ها مسائل (اجتماعی) هستند که هر کسی کاملاً نمی‌فهمد و هیچ کس به تنهایی نمی‌تواند به صورت موثر به آنها رسیدگی کند.

این نوع مسائل شبکه‌ای هستند یعنی به دامنه‌ی کلی از دیگر مسائل پیوند می‌خورند. همین‌طور، راه حل‌ها در صورتی که عمومی باشند، کارگر نیستند؛ بلکه، تنها در صورتی موثراند که مختص آن موقعیت‌ها باشند. اینها مسائلی پویا هستند، بدین معنا که حین کار بر روی آنها، تغییر می‌یابند. در نتیجه، راه حل‌ها هرگز بدست نمی‌آیند. علاوه بر این، مسائل باز هستند به این معنا که طرفین مختلف می‌توانند به آنها دسترسی یابند و تاثیرگذاری متقابلی با محیط اطراف خود دارند. این بدین معناست که راه حل‌ها را تنها می‌توان زمانی درک کرد که به تمامی افراد تحت تاثیر مسئله این فرصت داده شود تا بخشی از راه حل باشند- یعنی هر کسی بنا به شرایط خویش.

کارکنان بخش دولتی نیز می‌دانند که در بسیاری از جاها، قوانین ارزش بیشتری از افراد دارند در حالی که این قوانین هستند که باید به پیشرفت افراد کمک کنند. تمایل گسترده‌ای نسبت به این وجود دارد که مجدداً کاربران نهایی را در دل قضیه قرار دهد یعنی دنیای حیاتی بیشتر و دنیای سیستمی کمتر داشته باشند.

این امر منطقی نوآوران را در بخش دولتی برای یافتن رویکردهای جدید جهت مقابله با مشکلات پردر در سر نشان می‌دهد. تفکر طراحی یکی از این مثالهاست. تفکر طراحی، افراد (و نه سیستم‌ها) را در دل قضیه قرار می‌دهد. این تفکر کمک می‌کند که به جای از بین بردن پیچیدگی آن را بپذیریم. تفکر طراحی به ما امکان می‌دهد تا به معنای واقعی کلمه نگاهی متفاوت به مسائل داشته باشیم. دیگر اینکه، این رویکردهای نوآورانه را به گام‌های کوچک و موثر تکراری تبدیل می‌کند که به موجب آن احتمال بروز افزایش می‌یابد.

سازمان‌های دولتی به طور فزاینده‌ای در مورد معنای تفکر طراحی به منظور حل مسائل اجتماعی کنجکاوند و هر چه بیشتر در سال آزمایش این رویکرد هستند که در حال حاضر منجر به پیشرفت‌های مهم بی‌شماری به لحاظ معنای غذا، سلامت و زیر ساخت شده است.

همزمان، بینش‌های فزاینده نسبت به ارزش حقیقت وجود دارد که تفکر طراحی به صورت قابل ملاحظه‌ای متفاوت از فرایندهایی است که کارمندان بخش دولتی عادت به استفاده از آن‌ها در حل مسائل داشتند. این تفاوت‌ها هنوز هم مانع بکارگیری منصفانه تفکر طراحی می‌شود. خوشبختانه، این تفاوت‌ها را می‌توان برطرف کرد. با این حال، این امر نیازمند توجه، مراقبت و گفتگویی متحد و جدید است. یا به مانند پروفیسور کیس دورست^۱ که زمانی اظهار داشت: «در نقطه تلاقی سازمان‌ها و طراحی، فقدان ابزار و لوازم وجود دارد. عذوه بر این برای این حوزه حتی حرفه و شغلی که مختص این کار باشد هم، وجود ندارد».

بر روی این گفتمان در چندین حوزه کار می‌شود. به عنوان نمونه، مقامات دولتی که جلسات آموزش طراحی را سازماندهی می‌کنند و مدیریت دانشگاه و واحدهای کسب و کار که توأم با هم با واحدهای طراحی کار می‌کنند. همچنین، واحدهای درسی هنر و طراحی، دانشجویان را هر چه بیشتر تشویق می‌کنند تا در بخش دولتی پروژه‌های خود را انجام دهند. این نوع ابتکارات قدرتمند

بوده و افق دید هر کسی را که در این موضوع دخیل است، وسعت می‌بخشد. همچنین، آنها به ما می‌آموزند که همچنان چیزهای زیادی برای آموختن و کشف وجود دارد.

ایجاد و حفظ زمینه صحیح فرآیند تفکر طراحی در سازمان‌های دولتی، حوزه‌ای جدید و کمتر کاویده شده است. اگرچه تعداد قابل توجهی از افراد به شیوه‌های بصری کارهای یکدست و معناداری در این حوزه انجام می‌دهند، بهتر است این روشها را عینی ساخت. این کار، تفکر طراحی را در بخش دولتی قدرتمندتر و موفق‌تر خواهد ساخت.

در ۱۰ سال گذشته، من در جستجوی همکاری‌هایی بین طراحان و سازمان‌های دولتی از طریق منشور علوم، رمان بوده‌ام. من به جهت ساخت و حفظ زمینه‌ای صحیح برای فرآیند طراحی درون سازمان‌های دولتی، به صورت حرفه‌ای این اثر را به وجود آوردم. این کتاب بینش‌هایی را که کسب کرده‌ام، با شما در میان می‌گذارد که امیدوارم به شکل‌گیری شالوده‌گفتمان متحد بین طراحان و سازمان‌های دولتی کمک کرده و امید دارم خوانندگان را به جستجو و در میان گذاشتن تجاربشان، ترغیب نماید.

این کتاب برای چه کسانی است؟

این کتاب به عنوان کتاب مرجع برای طراحانی نوشته شده است که می‌خواهند کارشان بر مسائل اجتماعی تأثیر گذار بوده و به موجب آن وارد رابطه‌ای با سازمان‌های دولتی شوند. کارکنان بخش دولتی که طراحی را امتحان می‌کنند یا قصد انجام آن را دارند، ممکن است این کتاب را سودمند بدانند. این کتاب شناخت بهتری در مورد نحوه موفقیت در تفکر طراحی در کار روزمره به آنان خواهد داد.

سومین گروه هدف افرادی هستند که در حوزه‌ای بین تفکر طراحی و سازمان‌های دولتی فعالیت دارند، مانند کسانی که زمینه‌ای را آماده می‌کنند، که بر اساس آن تفکر طراحی به موفقیت می‌رسد. مسائل خیلی بیشتری در بخش دولتی وجود دارد، که برای آنها رویکرد طراحی می‌تواند مفید باشد. همچنین، طراحان زیادی هستند که امیدوارند بتوانند این مسائل را حل کنند. با این حال، فعلاً، آنچه جا افتاده افرادی هستند که زمینه ساز بوده و به پر کردن شکاف بین تفکر طراحی و فرآیندهای سازمانی کمک می‌کنند: از تشکیل سوال تحقیق تا اجرای خود تحقیق، طراحی یک

مفهوم، خلق نمونه و پیاده‌سازی آن. این «زمینه سازان» همان «حرفه مفقوده» آینده‌دار است.

راهنمای مطالعه

تفکر طراحی مفهومی گسترده است. به همین دلیل، این کتاب ابتدا توضیح می‌دهد منظورم از تفکر طراحی چیست. سپس، فصل ۱ انواع مسائل متنوع را ترسیم کرده و نویدبخش‌ترین همکاری بین طراحان و سازمان‌های دولتی را پیشنهاد می‌کند.

فصل‌های ۲-۵ نحوه تفاوت تفکر طراحی با رویکردهای سنتی نسبت به مسائل را در بخش دولتی توضیح داده ارزش افزوده‌ای را که مطرح می‌سازند توصیف نموده، و تنش‌های آن را نیز معرفی می‌نماید. در این مورد، استدلال‌های من مبتنی بر مدل‌ها و اصول علم سازمانی است که با ارائه تعدادی تجربه عملی شرح داده می‌شود. فصل دوم به تغییر می‌پردازد و فصل سوم به همکاری‌ها. فصل چهارم نقشی تعیین‌کننده پروژه طراحی را مورد بررسی قرار داده که «حلقه‌های اتصال» در سازمان‌ها آن را ایفا می‌کند. منظور افرادی هستند که میان سازمان دولتی، طراحان و جامعه ارتباط برقرار می‌کنند) و فصل پنجم به قدرت و منابع قدرت می‌پردازد.

در نهایت، فصل ششم رابطه کاری بین طراحان و سازمان‌های دولتی را در ۴ مرحله در فرآیند طراحی یعنی ترکیب سوال تحقیق، تحقیق همدلانه، چارپوش‌سازی مجدد و نمونه‌سازی را جستجو می‌کند. چه مداخله‌های جانبی‌ای در این فرآیند، به منظور افزایش احتمال اجرای موفقیت‌آمیز پیشنهادات نهایی، مورد نیاز می‌باشد؟

این کتاب بر اساس روش‌ها و تکنیک‌های متنوع مورد استفاده در دنیای طراحی، و همچنین دانش و مفاهیم علم مدیریت و سازمانی بنا شده است. این کتاب هر چه که نیاز باشد پیشنهادات بیشتری برای مطالعه ارائه می‌کند.