



# التفكير التصميمي والابتكار

دور التصميم الابتكاري في التنوير وإحداث التغيير وإبداع التطوير

تأليف: توماس لوكوود وإدجار بابكي

## نحو ابتكار أفضل

يعدُّ الخيال الجمعي أعظم سمات العبقريّة لدى البشرية؛ فطوال تاريخنا البشري، بينما طوّرنا العالم وأنشأناه من حولنا، كان تبادل الأفكار وبناء الفكرة على الأخرى أفضل وصفة للابتكار، وسيظل دائماً كذلك، إذ يمثل العالم الذي بنيناه لأنفسنا وبأنفسنا تجسيداً لخيالنا الجمعي، والرغبة الطبيعية في التآلف والتفاعل والعمل معاً في صورة مجتمع: الرغبة في التعاون والاستكشاف والتعلم، وخلق ما نريد ونرغب في الحصول عليه، وتغذية هذه الرغبة الإبداع الذي يعدُّ أساس مجتمع الأعمال العالمي التنافسي، فالإبداع هو كينونتنا، وهو أفضل ما نفعله.

## مؤسسات التفكير التصميمي

حدّدتنا مجموعة مؤسسات تستخدم أوسع عمليات التفكير التصميمي وأكثرها تطوراً على الإطلاق، وبمجرد تحديد هذه المؤسسات والتفاعل معها، شرعنا في فهم مستوى التفكير التصميمي الذي كانوا يستخدمونه، وطريقة تنفيذه، وتأثير اعتماده على ثقافتهم.

هناك العديد من المبادئ الرئيسية التي بدأت شائعة في التفكير التصميمي: الأول هو السعي إلى تحديد المشكلة الصحيحة من أجل حلها، إلى جانب الفهم العميق للمستخدم. يتحقق ذلك من خلال الملاحظة والعمل الميداني والأبحاث، واتباع نهج إنساني تقاعلي لاكتشاف احتياجات المستخدم المعلنة وغير المفصلة، والاستفسار المنفتح.

أما المبدأ الثاني فهو التعاطف الممزوج بالتعاون، مع المستخدمين أو خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات، فمن خلال التعاون يمكن إزالة القيود وتوليد أفكار عظيمة، وهذا يساعد على تجاوز المؤسسة للعقبات والوصول إلى التعاون التام، بدلاً من التحسن التدريجي، وبالتالي يساعد هذا على التحرك بشكل أسرع نحو إنشاء وتقديم الحل الصحيح.

ويتمثل المبدأ الثالث في تسريع التعلم من خلال التدريب العملي، والتصورات الذهنية، وإنشاء نماذج أولية سريعة، تُصنع بأكثر قدر من البساطة من أجل الحصول على تعليقات يمكن استخدامها في التطوير، وغالباً ما يكون الهدف هنا هو الفشل بسرعة وبشكل متكرر حتى يمكن أن يحدث التعلم.

## الجيل الخامس للتصميم

كان "ريتشارد بوكانان"، أستاذ التصميم والإدارة ونظم المعلومات، من بين أوائل الباحثين الذين تحدّثوا عن "أربعة أجيال للتصميم". يركز الجيل الأول على التصميم الجرافيكي والتواصل المرئي، بما في ذلك العلامات والرموز والطباعة، واليوم يركز هذا الجيل أكثر على تصميم الرسائل البصرية الأكثر إيجازاً، بما في ذلك التطبيقات المعتمدة على الويب، ويركز الجيل الثاني على تصميم المنتجات، بما في ذلك شكلها وطابعها، وفي الجيل الثالث يتحوّل الانتباه إلى تصميم تجربة العميل وتصميم تطبيقات الخدمات وتجارب المستخدمين والواجهات والمعلومات، وفي الجيل الرابع يتوجه التركيز نحو تصميم الأنظمة التي يتفاعل فيها الأفراد أحدهم مع الآخر، وكذلك الشركات والمؤسسات والثقافات.

ثم برزت حاجة إلى لغة جديدة للوعي من أجل تعزيز فن الابتكار والتفكير التصميمي وإيصال المؤسسات إلى مستويات أعلى من الإبداع والابتكار والإنجاز. ستدخل المؤسسات في الجيل الخامس للتصميم: "الوعي". مؤسسات التفكير التصميمي هي مؤسسات تتعلم، فهي تستخدم التفكير التصميمي لزيادة الفهم والوعي؛ الوعي بالمشاكل الحقيقية، والعملاء، والعوائق، والخيارات، والمعرفة، وفهم كل منها للآخرى، في الواقع ستطوّر هذه المؤسسات وسائل للتقدم أكثر نحو ما يقبع في قلب التصميم المرتكز على الإنسان: حاجتنا ودوافعنا الإنسانية الأساسية.

## الخيال الجمعي

تشير نظرية "الجهات الأساسية للعلاقات الشخصية" (المعروفة بنظرية "فيرو")، التي ابتدعها عالم النفس والمؤلف "ويل شوتز" في خمسينيات القرن العشرين، إلى أن كل السلوك البشري والتفاعلات البشرية تحركها ثلاثة أحاسيس أساسية نرغب في الشعور بها: الشعور بالأهمية والمكانة، الأهلية والقدرة، القبول والحب، وهذه هي نفس العناصر التي تتشكل الدوافع المحفزة لقدرة البشرية على الابتكار والعمل كأعمدة للخيال الجمعي:

## المشاركة

نرى الخيال الجمعي في المؤسسات الإبداعية نشطاً من خلال سلوك المشاركة والتعاون والتضافر الذي ينتج عنه تبادل الأفكار، وإهتمام الأشخاص بعضهم ببعض، والتشارك اللاحق لوجهات النظر والاستنتاجات والآراء المختلفة والاستفادة منها، ويتمثل التأثير الأساسي الذي يفتح الباب أمام التعاون الناجح بين أعضاء المؤسسة أو الفريق في الحاجة البشرية إلى الانضمام لمجموعة، وهذه الحاجة الطبيعية إلى المشاركة والتواصل لها تأثير كبير في كيفية الشعور بالتقدير والاحترام، وهذا ما يجعل الاستماع جانباً قوياً من جوانب التفكير التصميمي. عندما نشعر بأننا نلقى اهتماماً من الآخرين، نظهر ونشارك ونشاط أفكارنا.

## السعي نحو المعرفة

تنشأ الثقافات المؤسسية الإبداعية متعطشة للأفكار الجديدة وتزدهر عبر إيجاد طرق جديدة لفهم عالمنا وكيفية عمل البشر والطبيعة، والسعي نحو المعرفة هو قوة الطبيعة الكامنة وراء قدرتنا على التفكير النقدي والتساؤل والتخيل، وهذا السعي تغذيه رغبتنا الفطرية نحو الشعور بالكفاءة والسيطرة والرغبة المتواصلة في معرفة المزيد وفعل الأفضل. يشمل ذلك تحليل البيانات واستخدام المعايير المتاحة والبحث عن معلومات جديدة لحل المشكلات، ولأننا

بشر، فإننا لا نرضى أبداً بما نعرفه ونملكه، ولكي نحصل على المزيد مما نريد، نسعى إلى المعرفة اللازمة لتحقيق ما نسعى إليه.

## حرية التعبير

تمكننا قدرتنا على التعبير بحرية عما نفكر فيه ونراه ونشعر به، دون التعرض لخطر الرفض أو عدم الإعجاب، من الانخراط في الإبداع الجامح الذي ينتج عنه العصف الذهني، وتوليد الأفكار دون عائق، والتعبير عن الأفكار والمشاعر بصورة أكثر ابتكاراً وفاعلية، وغالباً ما يكون التنقيب المتحرر عن الأفكار هو السبيل الفعال نحو الابتكارات الاستثنائية.

## تصميم الثقافة المؤسسية

يتطلب تحويل الثقافة المؤسسية تغيير السلوك الفردي والجماعي، وإحدى أعظم القيم التي يمكن استقاؤها من التفكير التصميمي هي التأثير الذي يمكن أن يحدثه في ثقافة المؤسسة ومدى الإسهام في زيادة التعاون والابتكار، بغض النظر عن حجمه، ولكي تخضع أي مؤسسة للتغيير المستمر المطلوب للبقاء والنمو والابتكار، ينبغي على قادتها وموظفيها فهم التوتر الكامن بين نموذج الثبات الذي توفره ثقافتها وغموضه اللازم للتغيير، وهذا يعني أنهم يجب أن يكونوا قادرين - على مستوى أساسي - على الثقة في ضرورة تطور ثقافتهم، مع عدم إيجاد أو الاعتماد على ظروف غير ضرورية للتنبؤ.

هناك اثنا عشر عنصراً بشرياً ثقافياً أساسياً، وأدوات استراتيجية تتأثر بها الثقافات المؤسسية، وتوفر هذه العناصر إطاراً لتحديد الثقافة والسمات الرئيسية التي تعد حاسمة لتوجيه تنفيذ التفكير التصميمي بطريقة تقبلها الثقافة وتطبقها وتحتويها وتتكامل معها.

## النفوذ والتأثير

يقدم النفوذ رؤى واضحة بشأن كيفية تأثير القادة على أنشطة وأعمال الأفراد والفرق، وفي النهاية المؤسسة بأكملها، وغالباً ما ينعكس في مستوى السلطة الممنوحة لشخص ما من خلال لقبه أو منصبه، وفي بعض الحالات يمكن زيادة الاستفادة منه من خلال السيطرة على المواقف التي تتيح الفرصة لتعزيز قدرة الفرد أو معرفته أو كفاءته أو مهارته.

## التخطيط وتحديد الأهداف

عادةً ما تشترك عمليات التخطيط وتحديد الأهداف في نفس الخطوات الأساسية، أما ما يختلف من ثقافة مؤسسية إلى أخرى هو كيفية استخدامها، وعندما ننظر إلى التفكير التصميمي على أنه تغيير، نبدأ في إدراك أهمية استخدامه في عملية التخطيط، وحين يُطلب من الناس التخطيط للتغيير، إذا كانت الطريقة التي يُطلب منهم المشاركة من خلالها مألوفة وجذابة، فإنها ستمثل مرساة عاطفية يمكن من خلالها التخطيط والإسهام في التغيير.

## حل المشاكل

عندما تحتار فرق الابتكار في كيفية حل المشكلة والوصول إلى قرار، يمكن أن يكون لتلك الحيرة عواقب وخيمة على كل شيء آخر يسعون إلى تحقيقه، ومن المهم فهم تأثير المشاركة في حل المشكلات على كيفية ارتباط الأفراد بمصادر دوافعهم نحو الشعور بأنهم مؤهلون ويُسمع لهم، ومدى الصراحة والأمانة التي يستطيعون التعبير بها عن أنفسهم.

## اتخاذ القرار

يتمثل أحد المصادر الرئيسية للتنبؤ والقوة في الثقافة المؤسسية في شعور الاستقلالية الذي يكتنف الأشخاص جراء امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات، وفي أي ثقافة يتطلب النجاح وضوحاً بشأن من يتخذ القرارات وكيف يتخذها.

## إدارة الصراعات

يمكن ملاحظة استخدام النفوذ والتأثير، والمنصب، والدرجة الوظيفية في كيفية إدارة الصراع، وكذلك الإنصات، والتعاون، وأسلوب حل المشكلات، وغالباً في أوقات الصراع سيتم اختبار طريقة النظر إلى البحث عن المنفعة المتبادلة ومسألة الفوز والخسارة، والقيم الأكثر أهمية بالنسبة إلى ثقافة المؤسسة.

## الحوافز والمكافآت

يمكن أن يتجسد التقدير في أشكال مختلفة، ومن المهم معرفة الشكل السائد المتميز في ثقافة المؤسسة، ويستمتع الأشخاص داخل أي مؤسسة بمعرفة كيفية مكافأتهم على جهودهم وأدائهم ومساهماتهم.

## التوظيف

تتعلم الثقافات المؤسسية المتميزة مهارة توظيف الأشخاص المناسبين، وكلما كان هدف المؤسسة وثقافتها وقيمتها أكثر وضوحاً، زادت قدرتها على جذب الأفراد المناسبين إليها.

## تحديد الأدوار الوظيفية

غالباً ما تكون تعريفات الأدوار الوظيفية مرتبطة بالألقاب والشعور بالإنجاز الشخصي أو التأكيد على موضع المرء في التسلسل الهرمي للمؤسسة، وهذا يدل على وجود ارتباط فردي مع قضية أو قيمة يرغب المرء في الارتباط بها، وفي بعض الحالات يؤكد هدفاً شخصياً.

## واجهة العميل

نحن نعيش في اقتصاد رقمي جديد، ولدى الشركات مجموعة كبيرة من الخيارات الأكثر قوة تستطيع من خلالها التفاعل مع العميل، وستؤثر مشاعر الموظفين حيال ثقافة الشركة التي يعملون فيها مباشرةً أو على نحو غير مباشر على عملائها.

## العمل بروح الفريق

في أغلب الأحيان يفهم الموظف ثقافة المؤسسة من خلال تجاربه مع زملائه المباشرين وأعضاء فريقه وقائده الذين يتواصل معهم على نحو أكبر، ودون العمل الجماعي، لا يتحقق شيء.

## الهيكل التنظيمي

غالباً ما يقع القادة مؤسساتهم في فخاخ تجارب الماضي والنماذج والأطر القديمة لكيفية بناء وإدارة المؤسسات، والنموذج الأكثر إغراءً هو نموذج الهيكل التنظيمي وهيكل فرق العمل، وغالباً ما تطبق المؤسسات من الداخل إلى الخارج، مما يؤدي إلى إهمال العميل، كما يخفقون في ملاحظة أن ما يصلح لمؤسسة ما من المحتمل ألا يتماشى بالكامل ويخدم مؤسسة أخرى.

## الالتزام بالقيم

لا يمكن الإفراط في إرساء القيم الأساسية لثقافة المؤسسة، أو الإفراط في توصيلها أو تعزيزها. ترسخ القيم المؤسسية بطريقة تعامل الأشخاص أحدهم مع الآخر، فهي تعبر عما هو متوقع وكيف ينبغي أن يعمل أفراد المؤسسة معاً؛ فالقيم تحدد جوهر الثقافة المؤسسية.

## أنواع الثقافة المؤسسية

أنواع الثقافة تشبه إلى حد كبير أنواع الشخصية، وتقدم رؤية بشأن المعايير السلوكية الرئيسية في ثقافة المؤسسة، فضلاً عن تكوينها الفريد للصفات والخصائص المشتركة لدى جميع المؤسسات، ومن منظور تصميم الأنظمة، فإن تطبيق الأنواع الثلاثة يؤدي إلى تصميم متعمد للثقافة التي تناسب هدف المؤسسة، مما يؤثر على الطريقة التي يمكن بها أن تكون أكثر نجاحاً في إنشاء وتقديم منتجاتها أو خدماتها إلى السوق، والتنافس عند مستويات أعلى، ومن منظور التغيير والتحول الثقافي، تتيح منصة أنماط الثقافة الثلاثة تقييم الثقافة الحالية للمؤسسة وتحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تقديم ودمج التفكير التصميمي بشكل أفضل.

## ثقافة الخبرة

في ثقافة الخبرة يتمثل الدافع الرئيس للعاملين بالمؤسسة في أن يصبح الموظف خبيراً، وأن يبني قدراته في مجال تخصصه، وأن يكون أكفأ ما يمكن، ويعدُّ المستوى العالي من الثقة في كفاءة منتج المؤسسة أو خدمتها أمراً جوهرياً بالنسبة إلى علاقتها مع العميل.

## ثقافة المشاركة

”نحن جميعاً مشتركون في هذا معاً“. غالباً ما يشير أصحاب ثقافة المشاركة إلى أنفسهم بأنهم يشبهون الأسرة الواحدة ويفخرون بأنهم متعاونون ومتضامون على مستوى الاهتمام وإشراك العملاء.

## ثقافة المصداقية

في ثقافة المصداقية يظهر الالتزام بالقيم والمثل العليا للمؤسسة ورسالتها، وعادةً ما يكون الهدف هو تزويد العميل بقيمة متصلة تُظهر إحساساً بالاهتمام به، والرغبة في مساعدته بندياً ونفسياً على الوصول إلى أفضل إمكاناته.

## التفكير التصميمي واسع النطاق

تطبق مؤسسات التفكير التصميمي الإبداعية هذا النوع من التفكير على نطاق واسع، وبغض النظر عن حجم هذه المؤسسات، فهي ترى أن التفكير التصميمي عنصر استراتيجي أساسي للابتكار ووسيلة للتأثير على الثقافات. إليك مجموعة من الاستنتاجات التي توصلنا إليها وهي مهمة للنجاح الذي حققته كل مؤسسة:

- ❖ توسيع النطاق مهم. تعرف القيادة مدى أهمية توفير مهارات التفكير التصميمي، توفيرها للقوى العاملة، وتدرك أهمية تطبيقه على جميع أجزاء المؤسسة.
- ❖ لا يتعلق الأمر أبداً بإنفاق الأموال على برامج التدريب الكبيرة، فالمهم هو تحديد وتوظيف الأشخاص الذين يمتلكون العقلية المناسبة وإشراكهم في تدريبات المؤسسة وتدريب الناس من خلال إشراكهم في تنفيذ مهارات التفكير التصميمي. يتمحور الأمر حول تعليمهم كيفية التفكير مثل المصممين.
- ❖ تسمية ووصف برنامج التفكير التصميمي يساعد على توافق الجهود المبذولة بشكل فريد مع الشركة وزيادة أهمية تطبيقه واستخدامه، ويوفر لغة وإطاراً مشتركين.
- ❖ مشاركة القيادة لها تأثير قوي، فأفضل قادة تفكير تصميمي هم أولئك الذين يمارسونه بأنفسهم.
- ❖ لا توجد خريطة طريق واحدة تتبعها كل المؤسسات لتحقيق النجاح في إنشاء ثقافة التفكير التصميمي الإبداعي؛ فلكل مؤسسة مسار فريد من نوعه.
- ❖ ينبغي تبني شغف وإبداع متبعي التفكير التصميمي، فهم يدمجون التفكير التصميمي في الثقافة بهدف تغيير عقلية الموظفين وجعله جزءاً من الحمض النووي للمؤسسة.

## عامل الجذب

اكتشفنا خلال بحثنا أن واحدة من السمات الأساسية للثقافات الإبداعية هي ما أطلقنا عليه "عامل الجذب"، وهو الزخم العاطفي الذي ينتج عن التوابع الطبيعية لرغبة الأشخاص في المشاركة، وأن يكونوا جزءاً من الابتكار وتجربة التفكير التصميمي، ويؤثر عامل الجذب على كيفية عمل الأشخاص دون الحاجة إلى الكثير من الدفع والتوجيه من قمة الهرم الإداري أو الحاجة إلى استراتيجية مفصلة من المستويات العليا للمؤسسة.

يؤثر عامل الجذب إيجابياً على الكثير من "التكاليف" التي يصعب قياسها والتي تصاحب مجموعة متنوعة من العوائق الموجودة في معظم المؤسسات، ومن بين العوائق التي تتحسن الانتقال إلى التواصل والتعاون، وحماية المكتسبات، والانفصال عن الآخرين، والتكرار، والفرص الضائعة، ومجموعة كبيرة من السلوكيات غير الفعالة، وجميع هذه المشكلات تكاليف خفية تؤثر على معدل الابتكار والإبداع في المؤسسة، وكذلك تصبح جزءاً من المشهد الثقافي الذي يمنع التعاون. يساعد التفكير التصميمي على توفير قدر أكبر من الكفاءة وخفض التكاليف المرتبطة بما نصفه على نحو أكثر شيوعاً بأنه "عمليات وأساليب أكثر تزمناً".

تؤمن جميع المؤسسات التي شملتها دراستنا بأنه رغم توافر وتطبيق طرق علمية منهجية تستند إلى البيانات، فإن جوهر الابتكار يكمن في النهاية في التجربة الإنسانية، ويكتشف قادتها أن جوهر الابتكار والإبداع الحقيقي هما التجارب البشرية والعاطفة؛ ومن هنا جاء التطبيق والاستخدام الشائع لمصطلح "التصميم المرتكز على الإنسان".

تتمثل حقيقة المؤسسات الإبداعية في أن قدرتها على تقديم منتجات وخدمات متطورة هي انعكاس مباشر لقدرتها على الابتكار والإبداع في الداخل، ودون استثمار في تطوير قوة عاملة مبدعة، لا يمكن للمرء أن يتوقع أن توجد ثقافة إبداعية تقدم باستمرار خبرة عميل متطورة ومشبعة عاطفياً.

## المشاكل الصحيحة

مفتاح النجاح في التفكير التصميمي هو إيجاد المشكلة الصحيحة أولاً. يتطلب الحل الجيد أن يركز المرء أولاً على معرفة

الأمر الأكثر أهمية من أجل بناء الحل الأفضل للعميل. لهذا السبب يبدأ التفكير التصميمي الرائع دائماً بالتركيز على العميل وفهم التجربة الإنسانية، وهذا يشمل الحصول على أكبر قدر من المعلومات واكتشاف أكبر قدر ممكن حول ما يحفز العميل، فضلاً عن الجوانب السياقية للموقف. من المهم الحصول على نظرة أوسع واستكشاف أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة والظروف التي يكون العميل جزءاً منها، وينطبق الشيء نفسه على حل المشكلات الداخلية، تلك التي تؤثر على العمليات والنظم، وبالتالي تؤثر في النهاية على أعضاء المؤسسة. عندما يكتسب الموظفون في مؤسسة ما الكفاءة والبراعة للعثور على المشكلة الصحيحة، فإنهم يحدّدون ويواجهون المشكلات في الوقت المناسب، وهذا يساعد على تجنب الصراع غير الضروري الذي ينتج عن المشاكل الخفية، وتكون النزعة الطبيعية للمؤسسة هي العمل على مستوى أعلى.

تتمثل إحدى طرق إيجاد "المشكلة الصحيحة" في عدم عزل المشكلة. من الطبيعي تماماً أن يرغب الأشخاص في العثور على الحل الأسرع والأكثر سهولة، وهذا يعني النظر إلى ما هو أمامنا مباشرة ثم البحث عن أسرع حل، وفي بعض الأحيان ينتهي الأمر هنا بإضافة التعقيد بدلاً من العثور على الحل الأبسط. يتطلب البحث الفعال عن "المشكلة" القدرة على استكشاف نطاق الاحتمالات السياقية وكشف ما إذا كانت المشكلة داخلية أم خارجية أم مرتبطة بالعملية أم بالأنظمة، وهكذا يمكن للمرء أن يفهم السياق بشكل أفضل ويجد المشكلة الحقيقية.

يتطلب الحصول على أفضل نتيجة الاهتمام والتعاطف مع الموظفين بمختلف مستوياتهم، وكذلك القيادة من مختلف أرجاء مستويات المؤسسة، ومع المالكين المتعددين. لا شك في أن هذا سيؤدي في نهاية المطاف إلى تحدي قدرة أي مؤسسة على الوصول إلى مستويات أعمق من الفهم والانفتاح على خبرات التعلم التي ستخلقها، وسيحتاج المشاركون إلى التوافق مع الفهم المشترك لماهية المشاكل والفرصة المشتركة لحلها، وفي النظام المعقد المكون من نقاط اهتمام وخبرة متعددة، يقدم التفكير التصميمي أفضل فرصة لتحقيق النتائج بشأن ما نسميه "مشكلة عويصة".

## التوعية الثقافية

على غرار الأفكار والحلول الاستراتيجية الأخرى، إذا تم تقييم التفكير التصميمي وتنفيذه دون التفكير في كيفية ملاءمته لثقافة المؤسسة، يمكن أن يفشل، وفي غالبية الحالات، لا يكون هذا نتيجة للاستراتيجيات أو العمليات التي تمثل أفكاراً سيئة، بل بدلاً من ذلك، يفشل في الاستمرار لأنه لا يتناسب مع ثقافة المؤسسة أو لا يتم تنفيذه بطريقة تتماشى مع طريقة تحقيق المؤسسة للنجاح.

يقع التعاطف في قلب التصميم، وهو جوهر الابتكار والإبداع، والتعاطف هو وضع نفسك في مكان الشخص الآخر وتفهم شعوره، وبالتالي امتلاك القدرة على الإحساس بشعور الشخص الآخر وتجربته، وبناءً على ذلك يتم تعريف التعاطف المؤسسي بأنه سمة للثقافة المؤسسية تظهر من خلال قدرة الموظفين على التواصل مع الآخرين واختبار مشاعرهم، وهذا التعريف وتطبيقه لهما علاقة كبيرة بكيفية إدراك القادة لدوافع الأشخاص داخل المؤسسة، وكيفية تعاملهم مع استخدام التفكير التصميمي.

وبغض النظر عن نوع الثقافة الذي تتمتع به المؤسسة، كلما كانت الاستراتيجية والمنهج الذي يتم من خلاله تنفيذ التفكير التصميمي في ثقافة المؤسسة أكثر تلاؤماً معها، زاد احتمال النجاح، ويحدث هذا بشكل خاص إذا تم استخدام التفكير التصميمي كوسيلة لتصميم التنفيذ، ويمثل هذا النهج إشارة واضحة من القيادة لدعم استخدامه لإحداث التغيير، خاصة فيما يتعلق بالثقافة، ويتطلب النجاح أن يدرك القادة ويفهمون الثقافات التي يقودونها، فعدم وجود التزام القيادة ودعمها يعد أكبر مساهم في فشل التفكير التصميمي.

## المواجهة الفضولية

يتمثل أحد المحاور الثقافية الرئيسية، وحجر الزاوية بالنسبة إلى طريقة تفسير الموظفين للثقافة، في كيفية إدارة الخلاف والصراع، فهو يرتبط كثيراً بطريقة شعور الموظفين بالأمان ضمن هذه الثقافة، بما في ذلك تجربتهم حيال السلوك المقبول والأمن، وما لا يكون كذلك. يتعرف الناس على الثقافة التي يعيشون ضمنها عندما يواجهون صراعاً.



بينما يظهر القادة استعدادهم لدعم تدريس مهارات التفكير التصميمي لموظفيهم، سرعان ما يدركون الفوائد العديدة لاستخدامه كأداة لإدارة النزاع، وهذا يشمل إيلاء المزيد من الاهتمام لتطوير مهارات الاتصال والصراع التي تدعم نجاحه، ولأن التفكير التصميمي وطريقة للقيادة المصحوبة بالفضول، فإنه يشجع على تقبل الغموض وعدم اليقين والارتباك، وعند القيام بذلك، يدرك الناس قيمة الاستماع للآخرين، مما يسمح للعملية الإبداعية ببناء فكرة فوق أخرى، كما يغذي قدرة الناس على الانتقال من الاعتماد على الإبداع الفردي والمساهمة الفردية، إلى التصرف بشكل أكثر تعاوناً والانخراط في الإبداع المشترك.

يمكن تعريف مصطلح "المواجهة الفضولية" على أنه مواجهة الأفكار والعقليات المختلفة برغبة في دراستها والتعلم منها، ولهذا تأثير مباشر على طريقة رؤية الناس لثقافة المؤسسة. إليك بعض الأمثلة على كيفية قيام المؤسسات بإدارة الخلاف والصراع:

- ❁ **اجعل العميل محور التركيز.** يؤدي التركيز على العميل إلى تكوين فهم مشترك ومواءمة النتيجة المرغوبة.
- ❁ **انتقد العمل.** حاول أن تنتظر إلى العمل أثناء النقد، لا الشخص الذي قام به، ومن الجيد أن تكون مدركاً للخلاف والصراع المحتمل، وأن تكون مستعداً لإعادة التركيز على المشكلة التي يحاول الجميع حلها.
- ❁ **ضع ثقتك في العملية.** أولاً وقبل كل شيء، ثق في عملية استخدام التعاطف والتحقق من أجل الهدف. أنشئ عملية مخصصة للتفكير التصميمي، وألا يكون الهدف التركيز على أي رغبات فردية أو ميزانية قسم، بل أن تظهر العملية دليلاً على تحسن تجربة العميل كنتيجة.
- ❁ **اطرح أسئلة بسيطة مهمة.** من أقوى الأسئلة التي يجب طرحها "ما الناقص؟"، فالصراع إشارة إلى أن هناك حاجة أو رغبة غير مستوفاة؛ وأن هناك فجوة بين ما تم الحصول عليه وما هو مطلوب. إذن هذا هو السؤال الأكثر مباشرة وتعاطفاً الذي ينبغي طرحه: ما الناقص بالنسبة إلى العميل، في تواصلتنا، في علاقاتنا، في طريقة عملنا، الذي أدى إلى المشكلة، بالنسبة إليك؟
- ❁ **عبر عن هدفك ونيتك.** عندما يوجد خلاف أو صراع، أو حاجة إلى إجراء محادثة صعبة، يعتمد الناس على المبادئ من أجل التوجيه واستكشاف الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ووجود مركز ثقل في هدف المنظمة وقيمها يمكن أن يؤدي إلى تحديد المشكلة الحقيقية أو كيفية حل المشكلة الحقيقية.
- ❁ **اجعل التساؤل شيمتك.** يطرح أصحاب التفكير التصميمي الأسئلة ويستمعون بلا خوف إلى الإجابات التي يتلقونها، ويقدمون التعليقات ويتلقونها، ويساعد استخدام مهارات الاتصال المرتبطة بالتفكير التصميمي على تأطير المشكلة الحقيقية، ويسمح كذلك بإجراء الحوارات الضرورية لإيجاد الحل الصحيح.
- ❁ **قدوة القيادة.** تعد مواءمة سلوك القادة مفتاح نجاح المؤسسة؛ إذ ينبغي على القادة أن يضطلعوا بدور القدوة، وأن يعززوا استخدام التفكير التصميمي ويتبنوا المواجهة الفضولية.

❁ **قياس النتائج.** إحدى أفضل طرق قياس نتائج المواجهة الفضولية يتمثل في تتبع وقياس تأثير الإدارة السليمة والمتحفظة للخلاف والصراع على نتائج الأداء الفعلية، فهذا يعزز السلوكيات المرغوبة التي تساعد على تضمين مهارات التفكير التصميمي في ثقافة المؤسسة.

❁ **الاستفادة من الاتساع والعمق.** ربما يؤدي الاعتماد على عمق المعرفة والخبرة إلى استبعاد الأشخاص الذين قد يكون لديهم معلومات قيمة، وعلى النقيض لمجرد أن المزيد من الأشخاص يشاركون في محاولة إيجاد الحل، فلا يعني هذا أن الأشخاص المناسبين مشاركون في الحل. يُذكر الاستبعاد المتعمد الناس بأن يكونوا أكثر انفتاحاً بشأن من يحتاج إلى المشاركة.

❁ **جراة القيادة في اتخاذ الإجراءات.** يقدم التفكير التصميمي طريقاً لتحقيق الكفاءة حيث يمكن للقادة أن يكون لديهم شعور بالقدرة على التنبؤ ويمكنهم استخدامه كإطار تواصل من أجل تحقيق مزيد من النجاح، وتعد طريقة تصرف القائد في حالات الصراع أمراً بالغ الأهمية.

## شارك في الإبداع

لا تلتزم المؤسسات التي تناولتها أبحاثنا بالقيود المفروضة على هيكلها أو الأدوار المحددة التي يجد الأفراد أنفسهم محبوسين فيها، بل تتبنى مبدأ مشاركة الجميع، وحشد فرق ومجموعات متنوعة لتنتج بشكل تعاوني نتائج مفيدة للجميع وذات قيمة، فتعتمد هذه المؤسسات - على المستوى الداخلي والخارجي - إلى إشراك الناس في عملية الإبداع المشترك، مما يجعلها في النهاية سمة رئيسة لثقافتها الإبداعية.

يركز الإبداع المشترك في صورته الأولى على الجمع بين مجموعات كبيرة من المستهلكين والعملاء، مما يتيح لصاحب المنتج أو مزود الخدمة إيجاد أفكار جديدة، فيوفر وسيلة للجمع بين أطراف مختلفة للوصول إلى نتيجة تفيد جمع الأطراف. يؤدي هذا إلى زيادة تقدير قيمة فهم خبرات وجهات نظر العملاء الفريدة، ويؤدي ذلك تقدير قيمة واستخدام الإبداع المشترك في التفكير الإبداعي بشأن استراتيجيات العمل والهياكل التنظيمية ونظم العمل، والثقافات المؤسسية.

## بيئة العمل المفتوحة

هناك سمة مشتركة بين الثقافات ذات الإبداعية العالية هي الاهتمام بخلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتوسعي، ويشمل ذلك التفكير في تصميم المساحة المادية وكيف تبدو، وكيفية استخدام المجموعات والفرق الشبكية للأدوات والتكنولوجيات المرئية وتأثيرها وكيفية تعزيز السلوك الإبداعي والتعاوني والتواصل المفتوح. يستحث هذا الأمر العمليات الطبيعية للخيال الجمعي، والتفكير البصري، ورسم خرائط العقل، وتعد سمة مساحات العمل المفتوحة وسيلة للتعبير العاطفي الذي يستحث التعبير الإبداعي والحوار الأكثر انفتاحاً ونشاطاً.

## التواصل الكامل

التواصل الكامل هو الوسيلة الأوسع نطاقاً التي يوصل بها البشر رسالة ما لفظياً وبشكل غير لفظي، ويعتمد على فكرة التواصل: عملية تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وفهم الأشخاص الذين نتواصل معهم لها، ويشمل التواصل الكامل أشكالاً مختلفة من التعبير المنطقي والعاطفي، ومن استخدام البيانات والمرئيات الأساسية، إلى استخدام الألوان وتحسين العمل، يسمح التواصل الكامل باستخدام مجموعة من الاحتمالات والأدوات في حكي أو تأليف قصة، ويمكن أيضاً تطبيقه فردياً وجماعياً بشكل إبداعي لحل المشكلات.

## الهدف

تظهر المنظمات التي تضمّنتها دراستنا حساً بالهدف في تقديم شيء ذي قيمة للعالم، وتظهر القدرة على الدمج الناجح لجانبين رئيسيين من النجاح الإبداعي: التركيز الخارجي على العملاء، والتركيز الداخلي على الثقافة وطريقة تأدية العمل، ويشير التعامل المنطقي مع التوتر الموجود في العلاقة بين الجانبين إلى أن هذا مطلب واضح من مطالب النجاح، فعلى غرار الكثير من البشر، ينبغي أن تكون المؤسسات على دراية بموقعها في علاقتها مع العالم الذي توجد فيه.

والحقيقة البسيطة هي أنه لكي تكون أي مؤسسة إبداعية، يجب أن تمتلك مجموعة مشتركة من المثل العليا المرتبطة بهدف وجودها. لماذا؟ إذا كان أفراد المؤسسة متوافقين مع هدف وجود المؤسسة، فسيكونون أكثر تفاعلاً وأكثر تحفيزاً في طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم. يرغب العملاء وجمهورهم في معرفة الهدف وراء كل ذلك، فيرغبون في المشاركة من أجل المساهمة بشكل أكبر والشعور بأن الهدف الكامن وراء المنتج أو الخدمة مهم بالنسبة إليهم، وسواء كان ذلك منطقياً أو بديهياً تماماً، فإنه يكمن في الجوهر.

### الكتاب

Authors:	Thomas Lockwood and Edgar Papke
Title:	<b>Innovation by Design: How Any Organization Can Leverage Design Thinking to Produce Change, Drive New Ideas, and Deliver Meaningful Solutions</b>
Publisher:	Career Press (November, 2017)
ISBN:	9781632651167
Pages:	224



### المؤلفان

#### توماس لوكوود

يحمل دكتوراه في إدارة التصميم ويشتهر كراند فكري في دمج ممارسات التصميم والابتكار في الأعمال، وأقام العديد من ورش العمل في أكثر من 20 دولة، ويعمل مستشار تصميم للعديد من المؤسسات.

#### إدجار بابكي

مؤلف كتاب "فيل في قاعة الاجتماعات" ويعمل طبيباً نفسانياً ويعد قيادياً في مجال التنظيم، وخبيراً في المواءمة والتطوير الإبداعي للمؤسسات والفرق والقيادة، وحضر أكثر من 21 ألف مدير تنفيذي ورش عمله في أنحاء العالم.





## هذه إصداراتنا



خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال

خلاصات كتب التربية والتعليم



المختار الإداري

المختار الإداري

علاقات

علاقات

HEALTH WEALTH  
صحتك ثروتك

صحتك ثروتك

الإدارة في السيارة



## للاشتراك في (خلاصات)

لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل

زوروا موقعنا

[www.edara.com](http://www.edara.com)

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

# حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي

حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشتركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.