



درک مشکلات گاهی خود مشکلی بسیار بزرگتر از آن هستند. تام وژک در این سخنرانی روشی را معرفی می‌کند که با آن در سه مرحله کلی می‌توان با مشارکت اعضای گروه مشکلات سازمان را در قالب گره‌ها و اتصالات میان آن‌ها تصویرسازی کرد و از آن‌ها برای نمایش تصویری مدل ذهنی افراد بهره برد. در این فرآیند که با رسم روش درست کردن یک نان تست آغاز می‌شود، سعی بر آن است تا همه ذی‌نفعان با رسم آن‌چه در ذهن دارند، مسئله پیش رو را مدل کنند. سپس، گره‌های این مدل‌ها در قالب کارت‌ها و کاغذهای چسبان روی دیوار قرار می‌گیرند و اعضای گروه با مشارکت یکدیگر این مدل را به‌طور مداوم و با تغییر جای گره‌ها و اتصالات بهبود می‌بخشند تا پاسخ مسئله روشن شود. وژک بر این باور است که این روش حل مسئله کمک شایانی به درک مسئله و رسیدن به پاسخ درست دارد.

### شناسنامه سخنرانی

سخنران: تام وژک

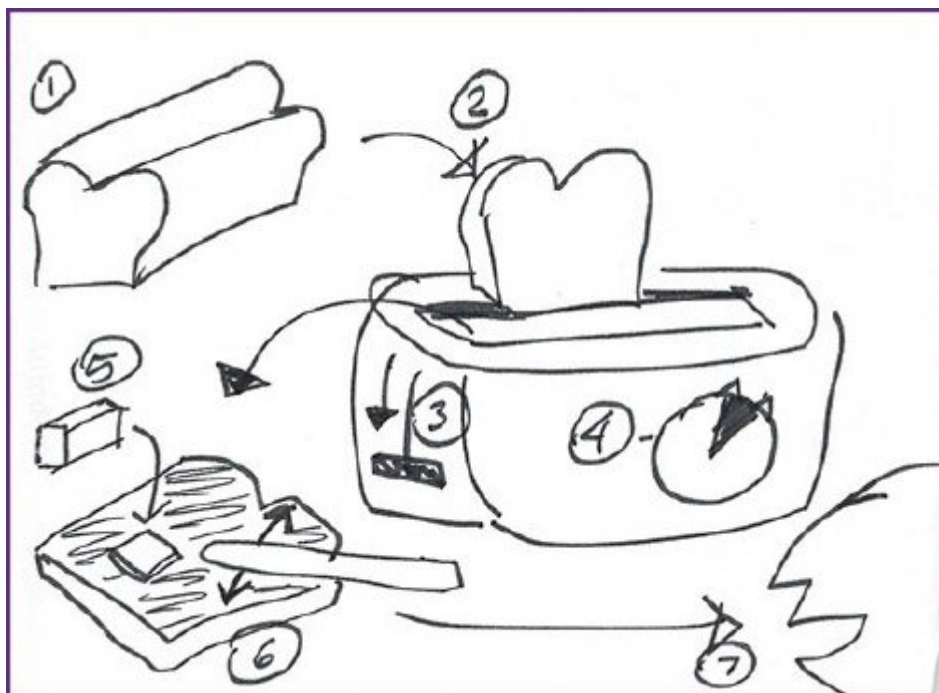
مدت زمان سخنرانی: 9 دقیقه و 1 ثانیه

تاریخ سخنرانی: ژوئن 2013

کلیدواژه جست‌وجو: Wicked problem

کنفرانس: TED 2013

چند سال پیش به یک مسئله طراحی ساده برخورد کردم که به مردم کمک می‌کرد تا مسائل پیچیده را درک و حل کنند. مانند بسیاری دیگر از این نوع مسائل طراحی، اگرچه در ابتدا کار بسیار ساده‌ای به نظر می‌آمد، پس از بررسی عمیق‌تر حقایق عجیبی درباره نحوه تعامل ما با یکدیگر و دریافت ما از محیط را نشان داد. تمرین متشکل از سه بخش بود و با چیزی شروع می‌شد که همه ما از نحوه انجام آن آگاهی داریم که درست کردن تست است. کار با یک کاغذ سفید و قلم آغاز می‌شود و بدون استفاده از هیچ کلمه‌ای شما باید نحوه درست کردن تست را نقاشی کنید. اغلب مردم تصویری مشابه این (شکل 1) رسم کردند. آن‌ها یک قطعه نان کشیدند که برش خورده و سپس در توستر قرار داده شده است. توستر مدتی نان‌ها را نگه می‌دارد و سپس نان‌ها بیرون می‌پزند و هورا! بعد از دو دقیقه، نان تست و خوشبختی!



شکل 1

طی سالیان، من چندصد نمونه از نقاشی این تست‌ها را جمع‌آوری کرده‌ام. بعضی از آن‌ها واقعاً عالی هستند و مراحل پخت تست را به‌وضوح نشان می‌دهند و برخی اصلاً خوب نیستند. بعضی از این نقاشی‌ها واقعاً بد هستند؛ زیرا نمی‌فهمید قصد گفتن چه چیز را دارند. در بررسی دقیق‌تر، برخی وجوهی از پخت تست را نشان می‌دهند و برخی دیگر را پنهان می‌کنند. بنابراین، برخی از این تصاویر تنها به نان تست و نحوه تغییر آن می‌پردازد و برخی دیگر درباره خود توستر است. مهندس‌ها دوست دارند مکانیک یک توستر را رسم کنند. بعد نقاشی‌هایی وجود دارند که درباره مردم هستند. این نقاشی‌ها درباره مصورسازی تجربیاتی است که آدم‌ها داشته‌اند. نقاشی‌های دیگری که درباره زنجیره تأمین تست است و تمام راه را تا فروشگاه طی می‌کند. این نقاشی‌ها در زنجیره تأمین تا حمل و نقل و زمین‌های زراعی پیش می‌رود و یکی از آن‌ها تا به‌وجود آمدن زمین پیش رفته بود. دیوانه‌کننده است. من فکر می‌کنم اگرچه این نقاشی‌ها واقعاً بسیار متفاوت هستند، یک کیفیت مشترک در خود دارند و می‌خواهم بدانم که آیا آن را می‌بینید؟ چه چیز در آن‌ها مشترک است؟

اغلب نقاشی‌ها شامل گره‌ها و اتصال‌ها هستند. گره‌ها نمایان‌گر اشیای قابل لمس مانند توستر و انسان و اتصال‌ها نمایان‌گر ارتباط میان گره‌ها است. ترکیبی از گره‌ها و اتصال‌ها است که مدل یک سیستم کامل و مدل‌های مخفی ذهنی ما از چگونگی کارکرد یک وسیله را نمایان می‌سازد. این ارزش این نقاشی‌ها است. آنچه درباره این مدل‌های سیستمی جالب است، چگونگی عیان شدن نقطه نظرهای ما توسط آن‌ها است. برای مثال، امریکایی‌ها نان تست را با توستر درست می‌کنند. به نظر بدیهی است، اما اروپایی‌ها تست را با ماهی‌تابه درست می‌کنند و بسیاری از دانش‌آموزان این کار را با آتش انجام می‌دهند. بسیاری از دانشجویان مدیریت اجرایی نیز این کار را می‌کنند. در نتیجه، شما می‌توانید پیچیدگی مسئله را با شمردن تعداد گره‌ها اندازه‌گیری کنید و به‌طور متوسط به میانگین چهار تا هشت گره خواهید رسید. با کم‌تر از این تعداد نقاشی کار ساده‌ای خواهد بود و با بیش از سیزده گره نقاشی به یک نقشه شوک‌آور تبدیل می‌شود. بسیار پیچیده است. بهترین حالت بین پنج تا سیزده گره است. اگر می‌خواهید چیزی را به‌صورت بصری مورد تعامل قرار دهید، باید بین پنج تا سیزده گره در دیاگرام خود داشته باشید. البته ممکن است ما متخصص نقاشی نباشیم، اما می‌دانیم که چگونه مسائل دشوار را به موضوعات ساده‌تر بشکنیم و سپس دوباره آن‌ها را در کنار هم قرار دهیم.





می‌توان این نتایج را از این بحث گرفت. نخست این‌که نقاشی کردن با گره‌ها و اتصالات به درک ما از سیستم و روابط آن کمک می‌کند. کارت‌های قابل حرکت مدل‌های سیستمی بهتری تولید کرده است؛ زیرا می‌توانیم مرور را به شکل روان‌تری انجام دهیم. سپس، نکات گروهی قابل درک‌ترین مدل‌ها را تولید می‌کنند؛ زیرا چند نقطه نظر را تحلیل می‌کنیم. واقعاً جالب است. وقتی آدم‌ها در شرایط درست با یکدیگر کار می‌کنند، مدل‌های گروهی بسیار بهتر از مدل‌های شخصی هستند.

این راهکار برای چگونگی پخت نان تست بسیار عالی کار کرد. اگر بخواهید موضوعی مرتبط‌تر یا پرفشارتر مانند دورنمای سازمان یا تجربه کاربران یا پایداری در بلندمدت را نقاشی کنید، چه؟ انقلابی تصویری با استفاده روزافزون سازمان‌ها برای رسم مشکلات آزاردهنده به صورت گروهی در حال وقوع است. من متقاعد شده‌ام، کسانی که دنیای خود را در قالب گره‌های قابل حرکت و اتصالات می‌بینند، برتری دارند. تمرین این کار بسیار ساده است. با یک سؤال شروع می‌کنید، گره‌ها را جمع‌آوری می‌کنید و این کار را دوباره انجام می‌دهید. بهبود می‌دهید، بهبود می‌دهید و الگوها ظاهر می‌شوند و مسئله برای گروه روشن می‌شود و پاسخ خود را درمی‌یابید.

بنابراین، این کار تصویرسازی و انجام مکرر آن خروجی‌های بسیار مهمی را به دست می‌دهد. آن‌چه دانستن آن بسیار مهم است، این موضوع است که این مکالمات جنبه‌های مهم و نه تنها خود مدل‌ها را عیان می‌سازند. این فریم‌های تصویری از مرجع می‌توانند تا چند صد یا حتی چند هزار گره گسترش یابند. یک مثال از سازمانی به نام Rodale است؛ یک شرکت نشر بزرگ. این شرکت در یک سال حجم زیادی پول را از دست داد و گروه اجرایی آن تمام روندها را تصویرسازی کردند. جالب آن‌که بعد از تصویر تمام کسب و کار، سیستم روی سیستم، 50 میلیون دلار از درآمد را اصلاح کردند و از رتبه D در نگاه مشتریان به رتبه A ارتقا یافتند. چرا؟ چون یک هماهنگی میان مدیران اجرایی به وجود آمد. حالا من در مسیر کمک به سازمان‌ها برای حل مشکلات بزرگشان هستم و در سایتی که نام آن drawtoast.com است، مجموعه‌ای از بهترین تجربیاتم را جمع‌آوری کرده‌ام. بنابراین، دفعه بعد که با مشکل بزرگی برخوردید، به یاد داشته باشید طراحی به ما چه آموخته است. ایده‌های خود را مصور، قابل لمس و قابل دنبال کردن کنید. ساده، هیجان‌انگیز، قدرتمند است و من معتقدم که ارزش جشن گرفتن را دارد.

