

چطور دیزاین را نابود کنیم؟!

آنچه ما از پروژه‌های شکست خورده یاد گرفته‌ایم
— براساس شخصیت‌ها و تجربه‌هایی واقعی —



استودیو تجربه | پاییز ۱۴۰۰

TAJROBEH
Genuine Encounter

Tajrobeh® Design Studio

experience@tajrobeh.design

/ tajrobehdesign

/ tajrobeh

We write
only about
what we have
experienced
first-hand
and lived
genuinely.

First published at
www.tajrobeh.design
Autumn 2021

BY ND NC SA



creative commons



عواملی که نمی‌گذارند دیزاین واقعی شود. مضنوین همیشگی!

بسیاری از کسب و کارهای شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها و اشخاصی که ما برای آن‌ها دیزاین کرده‌ایم، دیگر اکنون وجود ندارند. به دلایل مختلفی شکست خورده‌اند و از ادامه‌ی مسیر منصرف شده‌اند. برخی از آن‌ها در لایه‌های اجرا و مدیریت دیزاین نتوانستند موفق عمل کنند. ما با بررسی مسیری که این پروژه‌ها طی کرده‌اند و بازبینی دلایل شکست‌شان، چند عامل پر تکرار را یافتیم.

در این نوشتار این عوامل پر تکرار و شرایطی که منجر به شکست پروژه‌های دیزاین می‌شوند به نگارش در آمده است. شاید چراغی باشد برای روشن‌تر شدن مسیر رشد و بالندگی سازمان‌ها و برندها.

شش راه تخریب دیزاین

۱- دیزاین به عنوان یک اجبار تشریفاتی یا تشریفات اجباری

به سختی می‌توان با به کارگیری دیزاین در سازمان و شرکت مخالفت کرد. کمتر کسی می‌گوید که: "من موافق نیستم که از دیزاین بهره ببریم!" یا "من موافق نیستم که کارمان را دیزاین کنیم!". بنابراین به محض اینکه یکی از افراد تیم (یا حتی گاهی یک نفر بیرون از سازمان و کسب و کار) موضوع و مدخل دیزاین را باز می‌کند همه‌ی افراد تایید می‌کنند که باید از دیزاین برای پیش‌برد اهداف سازمان بهره گرفت. ولی کمتر کسی در سازمان، خروجی‌های واقعی و تاثیرات مورد انتظار از دیزاین را مورد بحث قرار می‌دهد. چون تعیین و تبیین خروجی‌های دیزاین سواد و دانشی را می‌طلبید که معمولاً بسیار به ندرت در کارکنان شرکت‌ها پیدا می‌شود (ولی حاضر نیستند به این کمبود دانش اعتراف کنند و به جای آن، خود را نسبت به کارکردهای دیزاین بسیار آگاه نشان می‌دهند).

از این بابت دیزاین به عنوان موضوعی "درست" و "مهم" در دستور کار قرار می‌گیرد نه به عنوان موضوعی "ازش ساز" و "ضروری". و این سرآغاز یک پروژه‌ی دیزاین تشریفاتیست. پروژه‌ای که صرفاً اتیکت "دیزاین شده" را روی سینه‌ی سازمان می‌زند، بدون اینکه انتظارات روشی از تاثیرات و کارکردهای آن در سازمان وجود داشته باشد و حتی گاهی بدون اینکه متولی و مدیر مشخصی داشته باشد.

سندرم "تن دادن به دیزاین تشریفاتی" معمولاً در مدیرانی دیده می‌شود که به کارگیری دیزاین را صرفاً موضوعی "رزومه‌ای و اعتباری" برای خودشان می‌دانند، نه یک ابزار توسعه‌ای برای سازمان‌شان.

پیش از شروع هر پروژه‌ی دیزاین، ابتدا صورت مساله و انتظارات خود از جواب‌های آن صورت مساله را روشن کرده و پس از طی فرآیند دیزاین، نقش هر یک از واحدهای را در اجرایی شدن و کسب نتایج نهایی مشخص کنید.

شاید پیش از ورود به فرآیند دیزاین، نیاز به پیش‌زمینه‌های فکری و استراتژیک وجود داشته باشد. پیش‌زمینه‌هایی که به تیم دیزاین شناخت و خوراک فکری کافی برای تعریف صورت مساله‌ی دیزاین می‌دهد.

۲- دیزاین پوسته‌ای

با دیزاین می‌توان دستی به سر و وضع ظاهری سازمان کشید تا هم افراد درون-سازمانی و هم مخاطبان برون-سازمانی، تصویری نوترو سطح بالاتر از سازمان به دست بیاورند (که البته این کار به خودی خود ایرادی ندارد). ولی تغییرات ظاهری و پوسته‌ای سازمان در گرافیک، نقاط تماس و محصولات اگر با خلق تجربه‌های واقعی از برنده و محصولاتش همراه نباشد، در بهترین حالت صرفاً یک موج گذرا از فضاسازی‌های سطحی را رقم می‌زند.

نمونه‌هایی از این دیزاین‌های پوسته‌ای و توخالی را می‌توانید در بازطراحی برنده برخی بانک‌های ایرانی ببینید. بانک‌هایی که با تصور اینکه طراحی دوباره‌ی برنده (Rebranding) یعنی تغییر رنگ و فونت، هزینه‌های هنگفتی را به خود و سهامدارانشان تحمیل می‌کنند در حالیکه تجربه‌ی مشتریان از آن‌ها واقعاً تغییری نکرده (و در حقیقت دیزاین نشده).

دیزاین از "درون به بیرون" (Inside Out) باورپذیرتر و پایدارتر است.

۳- دیزاین فرمایشی

برخی مدیران و صاحبان سرمایه به تصور اینکه "با پول میشه همه کار کرد" صرفاً خودشان را در مقام سفارش‌دهنده‌ی کار می‌بینند و ترجیح می‌دهند هیچ کاری با باقی فرآیندها نداشته باشند. درخواست‌شان اینست که "پول دیزاین را بدنه‌ند و دیگر کاری به نحوه‌ی انجام شدن نداشته باشند!"

وقتی مدیری تمام کار را برونو سپاری شده تصور می‌کند و خود را در فرآیند و مسیر همراه نمی‌کند، حس تعلق نیز به طرح‌ها و خروجی‌های نهایی نخواهد داشت و به همین دلیل از اجرایی شدن طرح‌ها دفاع لازم را نخواهد کرد. مخصوصاً در مواقعی که سازمان دچار بحران شده و به نظر می‌رسد که دیزاین در اولویت‌های فکری و کاری سازمان نیست.

نمی‌توان (و نباید) دیزاین را تماماً برونو سپاری کرد. تیم کارفرما و مدیران کسب و کار باید جزیی از تیم دیزاین باشند تا علاوه بر آگشته شدن خروجی‌های نهایی به هویت درونی سازمان، احتمال اجرایی شدن طرح‌ها نیز بالاتر رود.

نگذارید تیم طراحی‌تان ایزوله شود و دور از شما طراحی کند. چون طرح‌های نهایی برایتان غریبه خواهد بود. همچنین پس از ورود به فاز اجرایی طرح‌ها، تیم دیزاین را دائماً در جریان انواع بازخوردهای درون-سازمانی (همکاران و مدیران) و بیرون-سازمانی (کاربران و مشتریان) قرار دهید تا بتوانند طرح‌های اولیه را بازبینی و بازطراحی کنند.

۴- دیزاین به عنوان یک "اسم" نه " فعل"

دیزاین در سازمان‌ها صرفا با داشتن یک سری طرح (دیزاین به عنوان "اسم") جاری و ساری و کارا نمی‌شود. داشتن یک سری طرح به معنای به کارگیری دیزاین در سازمان نیست. بسیاری از طرح‌هایی که به شرکت‌ها و سازمان‌ها ارائه می‌شود، به صورت کتابچه‌هایی شیک و زیبا در قفسه‌های دفاتر مدیران شرکت‌ها عقیم مانده و خاک می‌خورند. دیزاین یک فعل است، شامل فعالیت‌هایی اجرایی. تیم‌های مدیریت، بازاریابی، فنی و نیز تیم‌های دیزاین درون-سازمانی همگی باید در راستای واقعی شدن طرح‌ها برنامه‌های اجرایی خود را تدوین کنند.

به عنوان مدیر یا صاحب کسب و کار، هیچ طرحی را از تیم‌های طراحی تحویل نگیرید مگر آنکه برنامه‌های اجرایی (Action Plan) و نحوه‌ی به کارگیری آن طرح‌ها را نیز به شما ارائه کنند. برنامه‌هایی که به شما می‌گویند چگونه از دیزاین‌های ارائه شده در طی مسیر رشد کسب و کارتان بهره ببرید تا نتایج واقعی و موثر به دست آید.

تیم طراحی باید براساس بازخوردهایی که در جریان اجرایی شدن طرح‌ها از دنیای واقعی به دست می‌آید، طرح‌های اولیه را بازبینی و کالیبره کند. به عنوان مدیر کسب و کار، این کالیبراسیون را در قالب خدمات پس از فروش از تیم طراحی خود بخواهید.

۵- دیزاین گل

در یکی از جلسه‌های کاری چند ساعته با تیم کارفرما در مورد استراتژی‌های دیزاین و توسعه‌ی کسب و کار، یکی از مدیران ارشد شرکت کارفرما پرسید: "می‌شه در گام اول، قبل از اینکه وارد پروژه بشیم، یه بروشور برامون طراحی کنید که شرکتمون رو به مشتری‌ها معرفی کنیم؟" (درجه‌ی استیصال ما از شنیدن چنین درخواست حقیرانه‌ای را خودتان حدس بزنید)!

تفکیک قائل شدن بین کارهای "ضروری" و "فوری" و بین "مهم" و "غیر مهم"، حتی در مورد کارهای روزمره هم مهم است چه برسد به مدیریت و توسعه‌ی سازمان!

خیلی راحت می‌شود در دام کارهای "زود بازده" افتاد. شاید بشود با یک پرزنت سریع یا حتی یک کمپین ۳۶۰ درجه توجه مخاطبان را به سازمان و برنده جلب کرد ولی لزوما به معنای موثر بودن این فعالیت‌ها نیست.

تأثیرات کوچک و فوری، به ویژه برای مدیران میانی بسیار جذاب و مطلوب است چون می‌تواند توجه مدیران بالادستی آنان را جلب کند و این تصور (شاید هم توهم) را خلق کند که مدیر پر انرژی و فعالی هستند. ولی عملاً این کارهای پرسرو صدای توحالی به توسعه‌ی واقعی، ریشه‌دار و پایدار برنده کمکی نمی‌کند.

مثلاً جلسه‌هایی متعدد و طولانی برای بررسی طرح لوگو برگزار می‌شود در حالی که روی تجربه‌ی واقعی کاربران و مشتریان از برنده فکری نشده. چون اولاً بررسی لوگو ملموس‌ترو واقعی‌تر "به نظر" می‌آید و دوم اینکه هر کسی می‌تواند در مورد لوگو نظر دهد، ولی کمتر کسی می‌تواند خودش را جای کاربر بگذارد و تجربه‌ی برنده را بررسی کند.

بسیاری از شرکت‌ها بدون داشتن طرح مدون و شفاف از هویت خود و صرفا به وسیله‌ی "دیزاین دم دستی" به دنبال نفوذ در دنیای ذهنی مخاطبان‌شان هستند. با این کار، فعالیت "گستردگی و سطحی" را جایگزین فعالیت "عمیق و پرنفوذ" می‌کنند. رویکردی که ما به آن "پروپاگاندای درون-سازمانی" می‌گوییم.

چند مثال از این نوع طراحی‌های "کارراه بنداز و دم‌دستی" از این قرارند (که ممکن است برای شما هم آشنای باشند!):

- طراحی لباس سازمانی برای پرسنلی که بابت هویت سازمانی آموزشی ندیده‌اند و دقیقاً نمی‌دانند چشم‌انداز و مسیر شرکت چیست؛

- طراحی انواع و اقسام هدایای سازمانی، در حالی که ارزش پیشنهادی شرکت برای هدیه‌گیرندگان روش نیست؛

- طراحی تبلیغات، بدون روش بودن جایگاه، هویت و ارزش برنده در زندگی مخاطبان.

اگر می‌خواهید از قدرت دیزاین برای توسعه‌ی کسب و کار و برنده‌تان بهره بگیرید، زیرساخت‌های هویتی و استراتژیک برنده باید قبل از هر نوع فعالیت طراحانه‌ی ظاهری انجام پذیرد.

کمی صبور بودن و تفکر استراتژیک داشتن، در میان-مدت و بلند-مدت شما را پیش خودتان، همکاران‌تان و نیز مخاطبان برنده‌تان روسفید خواهد کرد.

۶- دیزاین دورهمی

گفته شده که "یک شتر، اسبی است که توسط یک کمیته طراحی شده!" ("A camel is a horse, designed by a committee.")

برخی مدیران دچار این سوء تفاهم هستند که برگزاری جلسه، به خصوص در قالب توفان فکری و ایده‌پردازی، می‌تواند آن‌ها را به طرح‌هایی خوب برساند. در حقیقت ایده را با دیزاین اشتباہ می‌گیرند. ایده‌پردازی در طی یک جلسه‌ی کاری نمی‌تواند جایگزین فرآیندهای پیچیده‌ی طراحی شود.

یک ایده ممکن است در لحظه و تحت تاثیر سینزی جمعی (خودمانی‌ترش می‌شود "جوگیر شدن")، بسیار جذاب و کارا به نظر بیاید ولی با گذشت زمانی کوتاه متوجه می‌شویم که چقدر ایده‌ی ابتدایی و ساده‌انگارانه‌ای بوده است.

با رویکرد ایده‌پردازی و "دیزاین دورهمی"، کسی مسئول بررسی ایده پس از گذشت زمان نیست و معمولاً در پایان همان جلسه‌ی ایده‌پردازی، یک یا چند ایده (به طرز خطرناکی) نهایی می‌شوند. معمولاً افراد سازمان پس از اجرای ایده و بر باد دادن بودجه‌ها متوجه خام بودن ایده‌ی اولیه خود می‌شوند (Learning the Hard Way).

پختگی دیزاین را -هر چند هم که سخت به دست آید- به خامی ایده‌های به اصطلاح خلاق اولیه -هرچند هم که سادگی‌شان و سوشه‌کننده باشد- نفوذ نماید. با تبدیل کردن ایده‌های اولیه به طرح‌هایی استخوان دار از طریق فرآیندهای دیزاین، می‌توانید رقابت کردن با برنده‌تان را برای خام‌اندیشان سخت‌تر کنید.

عوامل دیگری را نیز می‌توان به سیاهه‌ی بالا اضافه کرد. ولی شاید بتوان عمدتی این عوامل و دلایل شکست را زیر چتر "ساده‌انگاری" و "میان‌بُرخواهی" جمع‌بندی کرد.

دوست‌داشتنی بودن واژه‌ای "دیزاین" می‌تواند باعث شود تا خطرات و سختی‌هاییش بسیار ساده نادیده گرفته شود. با درک روش‌نحوه و بهتر از دنیای دیزاین و فرآیندهای آن، می‌توان توسعه‌ی پایدار و موفق را طراحی کرد.

برایتان موفقیتی دیزاین شده آرزو می‌کنیم.



استودیو تجربه

TAJROBEH
Genuine Encounter

Tajrobeh Design Studio
experience@tajrobeh.design

/ tajrobehdesign
 / tajrobeh

We write
only about
what we have
experienced
first-hand
and lived
genuinely.

First published at
www.tajrobeh.design
Autumn 2021



ما فقط دربارهی چیزهایی که
واقع و اصالت از زندگی و کارمان
تجربه کرده باشیم می‌نویسیم.

TAJROBEH

Genuine Encounter

Tajrobeh Design Studio
www.tajrobeh.design
experience@tajrobeh.design

 0098 902 77 77 509
 / tajrobehdesign
  / tajrobeh



Designing
through
Near-Life
Experiences