

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرست مطالب

۴	مقدمه مترجم
۶	پیش‌گفتار
۸	مقدمه
۱۲	فصل اول: بازی چیست؟
۲۸	فصل دوم: ۱۰ مورد ضروری برای بازی پردازی
۴۰	فصل سوم: مهارت‌های بازی پردازی
۶۶	فصل چهارم: بازی‌های اصلی
۸۶	فصل پنجم: بازی‌ها برای آغاز
۱۵۴	فصل ششم: بازی‌های اکتشافی
۲۸۴	فصل هفتم: بازی‌ها برای پایان
۳۱۲	فصل هشتم: ترفند کمکی
۳۲۸	فصل نهم: به کار بستن بازی پردازی
۳۴۲	نمایه‌ها
۳۶۵	فهرست الفبایی

ترجمه، ترجمه است. نه حس کلام را منتقل می‌کند و نه زیبایی آن را. ترجمه، تنها برای انتقال معنا به کار می‌آید. ولی ما بازی‌های این کتاب را با روح و جانمان دوست داشتیم، پس نمی‌توانستیم آنها را در تنهایی ترجمه‌هایشان رها کنیم. ما دستی بر سر و روی آنها کشیدیم. گاهی مجبور شدیم ادبیات ترجمه را عوض کنیم یا از ادبیات محاوره‌ای متن اصلی فاصله بگیریم. گاهی عکس‌های بهتری به متن اضافه کردیم و گاهی هم اصلا بازی‌های جدید به آن آمیختیم. شوق ما به این بازی‌ها ترجمه‌پذیر نبود، برای همین سعی کردیم آن را در عمل نشان دهیم.

کتاب پیش روی شما، علاوه بر ترجمه متن اصلی کتاب Gamestorming، در بردارنده مطالب و نکات دیگری نیز هست که در ادامه، به آنها اشاره می‌کنیم:

ما همه کتاب Gamestorming را به فارسی برگردانیم. اما سایت [gamestorming.com](http://gamestorming.com) بازی‌های دیگری نیز داشت که در کتاب نیامده بودند. ما نمی‌توانستیم آن بازی‌ها را نادیده بگیریم. پس آنها را هم ترجمه کردیم. مثل چند بازی آخر «فصل پنجم: بازی‌ها برای آغاز» که از سایت گرفته شده‌اند. همچنین بازی‌های جدیدی از مولف دیگری به نام دیوید ماستروناردی<sup>۱</sup> در سایت قرار داشت آنها را نیز ترجمه کرده و به کتاب اضافه کردیم.

حال چگونه باید این مطالب جدید را با مطالب کتاب تلفیق می‌کردیم؟ ما ساختار کلی کتاب را حفظ کرده و آن بازی‌ها را با توجه به کارکرد و اهدافشان در دسته‌های متناسب خود جای دادیم. البته یک فصل جدید نیز به کتاب اضافه کردیم.

همه بازی‌ها را طبق سایت رده‌بندی کردیم و نمایه‌های اختصاصی آن را به انتهای کتاب اضافه نمودیم.

برخی از بازی‌ها در کتاب به گونه‌ای و در سایت به گونه دیگری توضیح داده شده بودند. بنابراین، ما کوشیدیم بهترین توضیح را انتخاب کنیم و طبق آن پیش برویم. برای نمونه، سایت برای بازی «نقشه همدلی»<sup>۲</sup> توضیح بهتری نسبت به کتاب ارائه کرده است. در اینجا ما مطالب هر دو قسمت را تلفیق کرده و اطلاعات جامعی از این بازی ارائه دادیم.

از عکس‌ها نیز غافل نشدیم. عکس‌های دارای متن را ترجمه کرده، عکس‌های بی کیفیت را بازطراحی کردیم. عکس‌های سایت را هم بررسی کردیم و در صورت لزوم به آنها اضافه نمودیم.

ما تمام توان خود را برای تهیه این مجموعه به عنوان یک ابزار فوق العاده در رشد کار گروهی و مدیریت گروه‌های نوآور و ساختارگریز به کار بستیم. امید ما این است که این مجموعه برای شما راه‌گشا باشد.

حامد شاه رفعتی

محمدحسین شیخ‌بهائی

محمدعلی شیخ‌بهائی

<sup>۱</sup> David Mastronardi.

# مقدمه مترجم



در اوایل دهه ۱۹۶۰ نویسنده مشهور کتاب‌های کودک، پگی پریش<sup>۱</sup>، ما را با املیا بدلیا<sup>۲</sup>، یک زن به تمام‌معنا خانه‌دار آشنا کرد. از جمله چیزهایی که املیا درست می‌کرد یک کیک اسفنجی بود با استفاده از اسفنج واقعی، وقتی به او می‌گفتند: «به علف‌های هرز باغچه رسیدگی کن»، علف‌ها را دوباره می‌کاشت و هنگامی که به او گفته می‌شد خانواده می‌خواهد «بزند به جاده!» جاده را با یک چوب می‌زد. بچه‌های من وقتی ماجراهای جالب او را می‌خواندند، از خنده روده‌بر می‌شدند. من هم خیلی‌وقت‌ها با بچه‌ها می‌خندم تا اینکه یک‌هوا یاد «املیا بدلیا»‌هایی که در محل کار دیده‌ام، می‌افتم. با این تفاوت که اشتباهاتی که آن‌ها در حین انجام کارشان انجام می‌دهند، اصلاً بامزه نیست؛ اشتباهات آن‌ها معمولاً ناشی از شفاف‌نبودن اهداف و مقاصد یک پروژه یا کم‌توجهی به پیامدهای تغییر در سیستم است یا در برخی موارد نقص‌های ناشی از نداشتن جرأت خلاقیت یا ترس از نوآوری. روشن است که این اشتباهات، توان تولید را خیلی پایین می‌آورد، ولی پیامدهای این اشتباهات به این مورد محدود نمی‌شود. از آنجا که کار باید دوباره انجام شود، موجب خستگی و سرخوردگی اعضای تیم خواهد شد. یک پیامد دیگر آن نیز این است که گروه به تشکیل جلسات غیرضروری نیاز پیدا می‌کند. تازه، وقتی که اشتباهات تشخیص داده شوند، باید جلسه‌ای دیگر برای چاره‌جویی برگزار شود. اشتباهات باعث پرشدن صندوق پست الکترونیکی ما می‌شود؛ چون به‌جای اینکه بفهمیم برای چه کاری باید به چه کسی پیام دهیم، خیلی راحت برای همه ارسال می‌کنیم، بدون اینکه به اختلالی که ایجاد می‌شود فکر کنیم. اما با به کارگیری «بازی»‌های این کتاب می‌توان از این اشتباهات پردردسر پیشگیری کرد.

## بله، بازی!

در ادامه، همان‌گونه که دیو، سانی و جیمز به خوبی توضیح خواهند داد این بازی‌ها، به سازمان‌ها کمک می‌کند که مشکلات پیچیده سیستمی خود را با استفاده از همکاری جمعی برطرف کنند. دیو، سانی و جیمز با بهره‌گیری از تجربه‌های غنی و متنوع خود و تقویت آن با نظر و تئوری، و از طرفی با نگاهی خلاصه، تلاش می‌کنند که بگویند این بازی‌ها چگونه در ارائه خدمات بهتر به سازمان‌ها کمک می‌کنند. فهرست بلندی که آن‌ها در ادامه با ما به اشتراک می‌گذارند، به ما کمک می‌کند از بروز مشکلات پیچیده سیستمی در محیط کار پیشگیری کنیم. به‌عنوان یکی از طراحان این بازی‌ها، از تلاش دیو، سانی و جیمز برای جمع‌آوری و تدوین این بازی‌ها در یک بازه زمانی طولانی بسیار شگفت‌زده شدم. نتیج این است که آن‌ها یک کتاب «آماده برای صبح شنبه» نوشته‌اند: شما می‌توانید این کتاب را در یک آخر هفته بخوانید و ایده‌های آن را صبح شنبه، وقتی کار را آغاز می‌کنید به کار ببندید. البته، این کتاب را دم دست خود نگه دارید. وقتی که احتمالاً فقط با یک یا دو بازی از آن آغاز خواهید کرد، احتمالاً خیلی زود دوباره به آن مراجعه می‌کنید، یا به سایت [gogamestorm.com](http://gogamestorm.com) مراجعه کنید تا ببینید که دیو، سانی و جیمز (با کمک گروه سخت‌کوش همراهشان) چه بازی‌های جدیدی برای شما پیدا کرده‌اند تا در پیدا کردن اهداف به شما کمک کنند.

لوک هوهمان

مؤسس و مدیرعامل

شرکت بازی‌های خلاقیت<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Peggy Parrish

<sup>۲</sup> Amelia Bedelia

<sup>۳</sup> Luke Hohmann, Founder and CEO, The Innovation Games® Company



در سال ۱۸۰۷ میلادی، برادران گریم<sup>۱</sup> تصمیم گرفتند افسانه‌های عامیانه که تا آن زمان هیچ‌گاه به نوشته درنیامده بودند را جمع‌آوری کنند. در سال ۱۸۱۲ آن‌ها مجموعه‌ای از ۸۶ افسانه را در قالب کتابی به نام داستانی کودکان و خانواده<sup>۲</sup> منتشر کردند. تا وقتی که کتاب به ویرایش هفتم برسد (که آخرین نسخه منتشرشده در زمان حیات نویسندگان بود) این مجموعه به ۲۱۱ افسانه افزایش پیدا کرده بود. اگر کار برادران گریم انجام نمی‌شد، شاید ما هیچ‌گاه داستانی مثل رامپل آبزیرکاه، سفیدبرفی، زیبای خفته، راپونزل، سیندرلا، هانسل و گریتل، شل قرمزی و شاهزاده قورباغه را نمی‌شناختیم.

جیکوب و ویلهلم گریم از چند چیز انگیزه گرفته بودند: به‌عنوان دو واژه‌شناس می‌خواستند درکی از عناصر زبان‌شناختی داستان و منابعشان به‌دست آورند؛ به‌عنوان دو تاریخ‌دان می‌خواستند داستان را همان‌گونه که در خانه‌ها تعریف می‌شدند ثبت کنند؛ به‌عنوان دو قصه‌گو می‌خواستند وسیله سرگرمی ایجاد کنند؛ و به‌عنوان دو آلمانی‌تبار (در آن زمان هنوز کشور واحدی به نام آلمان وجود نداشت) به درک و توسعه یک احساس هویت مشترک بین مردم آلمانی‌زبان، علاقه‌مند بودند.

چند سال قبل، نویسندگان این کتاب آغاز به انجام این پروژه کردند: هدف ما شناسایی مجموعه‌ای از روش‌ها و رویکردهای در رابطه با کار بود که به‌تدریج، در حال شکل‌گیری بودند، که از دهه ۱۹۷۰ میلادی در حال جوانه‌زدن و شکوفاشدن بودند و عمیقاً با عصر انفجار اطلاعات در هم آمیخته بودند.

از زمان اختراع تراشه کامپیوتر، ما در حال حرکت از اقتصاد صنعتی به اقتصاد پسا صنعتی بوده‌ایم که طبیعت کار در آن، تغییر است. در یک جامعه صنعتی، کارگران موظفند خود را با یک شرح وظایف استاندارد تطبیق دهند و وظایفشان را بر اساس سیاست‌ها، رویه‌ها و الگوهای کاملاً واضح و مشخص انجام دهند. کار علمی اساساً متفاوت است؛ کارگران چندان موظف به ایفای نقش‌های استاندارد نیستند، بلکه باید نتایج خلاقانه و نوآورانه به دست آورده، مشتری‌ها و همکاران را شگفت‌زده کنند. از آن‌ها توقع می‌رود که نه تنها یک کار انجام دهند، بلکه محصولات و خدمات جدید و بهتر طراحی کنند و حتی نتایج فوق‌العاده و ویژه به دست آورند.

از گذشته، خلاقیت و اختراع به شکل یک «جعبه سیاه» دیده شده‌است. ما آدم‌های اهل کسب‌وکار معمولاً سعی نمی‌کنیم این روند را درک کنیم. توقع ما فقط این است که وقتی چند طراح، مخترع یا افراد خلاق دیگری با یک هدف توی یک اتاق جمع می‌شوند، با کشف‌ها و نتایج کمابیش خلاقانه از آن اتاق بیرون بیایند. همچنین وقتی آن‌ها را در حال کار تماشا می‌کنیم، می‌توانیم مخلوطی از طرح‌های خط‌خطی، داستانی مصور، میزهای به هم‌ریخته و نوشیدنی را ببینیم و هسته اصلی ماجرای داخل اتاق، معمولاً به شکل یک راز باقی می‌ماند.

شاید آسان باشد که خلاقیت را به افراد خلاق بسپاریم و به خود بگوییم «من که آدم خلاق نیستم.» حقیقت این است که در یک اقتصاد دانش‌بنیان پیچیده، پویا و رقابتی داشتن چنین رویکردی دیگر قابل قبول نیست. اگر شما یک کار دانش‌بنیان انجام می‌دهید، مجبورید تا حدودی خلاق باشید.

# مقدمه

<sup>۱</sup> Grimm Brothers

<sup>۲</sup> Children's and Household Stories

شاید کمی ترسناک به‌نظر بیاید، ولی حقیقت این است که افرادِ خلاقِ موفق معمولاً از راهبردها و ترفندهای ساده‌ای را برای رسیدن به هدف خود به کار می‌گیرند. خیلی از رویه‌های استوار و قابل‌تکرار برای رسیدن به نتایج خلاقانه استوار استفاده نمی‌کنند. بلکه بیشتر، کارشان شبیه به یک کارگاه است که مجموعه‌ای از ابزارها و راهبردها را در اختیار دارند و با آن‌ها ایده‌ها را به‌دقت آزمایش می‌کنند، ایده‌های جدید کشف می‌کنند و آزمایش‌ها را انجام می‌دهند و فرضیه‌ها را امتحان می‌کنند و در نهایت به نتیجه‌های تازه و غافلگیرکننده می‌رسند.

برای همین، همراه با دیگر نویسندگان این کتاب – شبیه کار برادران گریم –به جمع‌آوری این فعالیت‌ها اقدام کردیم و تمرکز خود را روی درهٔ سیلیکون<sup>۱</sup>، شرکت‌های نوآورانه و انقلاب اطلاعات قرار دادیم.خیلی از این فعالیت‌ها از نوعی «آش سیلیکون» پدید آمده‌اند؛ ارتباطات مویرگی شکل‌گرفته در درهٔ سیلیکون یعنی همان جایی که ایده‌ها و افراد، مانند گرده‌افشانی زنبورها درون یک کندوی بسیار بزرگ، منتقل شده‌اند. این فعالیت‌ها معمولاً در فرهنگ زبانی باقی می‌مانند و به شکل سینه‌به‌سینه از فردی به فرد دیگر منتقل می‌شوند. برای نمونه، یک مشاور از یک رویکرد در تعامل با یک مشتری استفاده می‌کند و مشتری در شرکت خود آن را به کار می‌بندد. با گذشت زمان که افراد بیشتری از این روش استفاده می‌کنند، این روش به چیزی کاملاً متفاوت تکامل می‌یابد و در طول زمان منبع ایده و رویکرد اصلی ممکن است فراموش شود. گاهی اوقات روش‌ها نوشته می‌شوند و در بقیه موارد، مانند افسانه‌های عامیانه، در اشکال گوناگون در جاهای مختلف وجود خواهند داشت.

ما نام گیم‌استورمینگ<sup>۲</sup> (بازی‌پردازی) را برای این کتاب انتخاب کردیم؛ چون نسبت به هر چیز دیگری که به ذهنمان می‌رسید، برای تشریح این پدیده مناسب‌تر به نظر می‌رسید. در بخش ابتدایی، تلاش خود را کرده‌ایم تا یک چشم‌انداز کلی به مخاطب بدهیم و در کنار آن، برای سهولت بازی، بعضی از مبانی طراحی آن را نیز مطرح کرده‌ایم. امید داریم کتابی نوشته باشیم که برای افراد تازه‌کار و باتجربه به یک اندازه مفید باشد. اگر شما یک تازه‌کار هستید، امیدواریم که دنیایی جدید از ایده‌ها برای برخورد با چالش‌های مختلف در کارتان در این کتاب بیابید. برای افراد باتجربه نیز، امیدواریم که ایده‌هایی خوب و چند مطلب جدید برای آن‌ها، به دست داده باشیم. هدف ما در جمع‌آوری این مجموعه، پیداکردن بهترین ابزارها و فعالیت‌ها و جمع‌کردن همهٔ آن‌ها در یک جلد کتاب بود.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های ما، پیداکردن منشأ و منبع هر بازی و دادن بهترین ارجاع به آن بود. گاهی اوقات، خیلی سخت می‌توان فهمید که چه کسی برای اولین بار یک ابزار را طراحی کرده است و اولین بار کجا استفاده شده است. ما برای تعیین منبع هر بازی، بسیار تلاش کردیم و با جلوگیری از پراکندگی بحث اصلی، به مناسبت‌های مختلف به آن اشاره کرده‌ایم.

وقتی از عبارت «براساس» استفاده می‌کنیم، توضیح براساس نوعی محصول نوشتاری است که منبع آن را شناسایی کرده‌ایم. وقتی از تعبیر «الهام گرفته شده» استفاده می‌کنیم، فرضیه یا ایدهٔ اصلی و اولیه را شناسایی کرده‌ایم، ولی خود بازی براساس تاریخ شفاهی یا طراحی خودمان بوده است. اگر نتوانیم یک منبع را به شکل قابل‌اعتمادی شناسایی کنیم، منبع بازی را ناشناخته معرفی کرده‌ایم. اگر شما اطلاعی از منابع این بازی‌ها دارید، لطفاً با ما به اشتراک بگذارید.

ما در این پروژه اصرار داشته‌ایم که با دایرهٔ وسیعی از مخاطبان روبه‌در با شیم و به فکر می‌کنیم به تدریج، بازی‌های بیشتری به این مجموعه اضافه خواهیم کرد، کل مجموعه را بهبود می‌بخشیم و درک خود را از تاریخچهٔ غنی این بازی‌ها در ویراست‌های بعدی افزایش می‌دهیم.

ما یک تالار گفتگوی آنلاین به آدرس www.gogamestorm.com ایجاد کرده‌ایم، که مایلیم با آن از کمک‌های شما بهره‌مند شویم. امیدواریم که شما بازی‌هایی را براساس معلومات و تجربه‌های شخصی خود ارائه کنید، به ما در روشن‌کردن تاریخچهٔ ایده‌ها و فعالیت‌ها یاری برسانید و با نظرات خود به همهٔ ما کمک کنید تا درک بهتری از تاریخچهٔ پیچیده و فوق‌العادهٔ بازی‌ها برای انجام کار خلاقانه پیدا کنیم.

<div><div><span><span> </span></span></div><span></span></div>	<div><b>دیو گری</b></div>
<div>سنت لوئیس</div>	
<span>ژوئن ۲۰۱۰</span>	

<sup>[1]</sup> منطقه‌ای واقع در ایالت کالیفرنیا آمریکا که یکی از قطب‌های تکنولوژی جهان است

<sup>[2]</sup> Gamestorming



# فصل اول: بازی چیست؟

## گفتار اول: بازی ها یک جور نیستند.

پسری را تصور کنید که در حال بازی کردن با یک توپ است. او توپ را به سمت دیواری شوت می کند و توپ به سمت او باز می گردد. او توپ را با پای خود متوقف می کند و دوباره شوت می کند. این پسر یاد می گیرد بین حرکات خاصی از بدن خود و حرکاتی از توپ در فضا، ارتباط برقرار کند. ما می توانیم این را «سرگرمی مشارکتی»<sup>۱</sup> بنامیم.

حالا تصور کنید که این پسر منتظر یکی از دوستانش است. آن دوست می آید و این دو پسر با همدیگر در پیاده رو قدم می زنند و توپ را به هم پاس می دهند. اکنون این بازی یک جنبه اجتماعی به دست آورده است. حرکتهای هر کدام از این دو پسر پاسخ می خواهد. شما می توانید به این نوع بازی به عنوان یک گفتگوی بداهه نگاه کنید؛ جایی که این دو پسر با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و از این توپ به عنوان یک واسطه استفاده می کنند. این نوع بازی نقطه آغاز یا نقطه پایان خاصی ندارد؛ اما به صورت یکپارچه از یک وضعیت به وضعیت دیگری در جریان است. ما می توانیم این را «سرگرمی جاری»<sup>۲</sup> بنامیم.

اکنون تصور کنید که این دو پسر به پارک کوچکی می رسند و از پاس کاری رفت و برگشتی توپ خسته شده اند. یکی از پسرها به دیگری می گوید: «بیا به نوبت سعی کنیم به آن درخت شوت کنیم. تو باید توپ را از پشت این خط شوت کنی.» آن پسر با پاشنه پا، خطی را روی خاک می کشد. «ما به نوبت توپ را شوت خواهیم کرد. هر بار که توپ تو بخورد به درخت، یک امتیاز می گیری. کسی که امتیازش به پنج برسد برنده است.» پسر دیگر قبول می کند و بازی<sup>۳</sup> شروع می شود. حال این سرگرمی به یک بازی<sup>۱</sup> تبدیل شده است؛ یک نوعی از بازی که اساسا با سرگرمی های قبلی متفاوت است.

چه عاملی یک بازی را متفاوت می کند؟ ما می توانیم این بازی بسیار ساده را به اجزای ساده تری تجزیه کنیم که آن را از سرگرمی های دیگر جدا می کند.

<sup>۱</sup> Associative play.

<sup>۲</sup> Streaming play.

<sup>۳</sup> Game.

**۵. هدف:** بازیکنان باید راهی داشته باشند تا بفهمند یک بازی کی به پایان می‌رسد؛ یک وضعیت پایانی که همگی بکشند تا به آن برسند و همه نسبت به آن اطلاع دارند و بر آن توافق کرده‌اند. گاهی اوقات یک بازی می‌تواند زمان‌دار باشد، همانگونه که در ورزش‌های زیادی مثل فوتبال چنین است. در مثال ما، هر بار که یک بازیکن با توپ به درخت ضربه بزند، یک هدف (گل) محقق شده است و بازی زمانی به پایان می‌رسد که یکی از بازیکنان زودتر به امتیاز پنج برسد.

ما می‌توانیم این عناصر مأنوس را در هر بازی پیدا کنیم. همانگونه که شطرنج، تنیس، پوکر و حلقه چرخش<sup>۲</sup> باشد و یا بازی‌هایی باشد که در این کتاب خواهید دید.

## گفتار دوم: تکامل جهان بازی

هر بازی یک جهان است که در این چند مرحله ظهور پیدا می‌کند: تصور جهان، خلق جهان، آغاز جهان، سیاحت در جهان، پایان جهان. سازکار این مراحل در زیر می‌آید:



**۱. تصور جهان:** پیش از آنکه بازی بتواند آغاز شود، شما باید یک جهان ممکن را تصور کنید؛ یک فضای موقت که در آن بازیکنان بتوانند در آن کاوش یا جست و خیز کنند.

**۲. خلق جهان:** یک جهان بازی با تعیین مرزها، قوانین و لوازم آن شکل می‌گیرد. مرزها همان محدودیت‌های مکانی و موقتی این جهان هستند؛ آغاز و پایان آن و محدوده آن. قوانین، همان احکامی هستند که این جهان را اداره می‌کنند؛ مصنوعات همان اشیایی هستند که در این جهان سکونت پیدا می‌کنند.

**۳. آغاز جهان:** یک جهان بازی می‌تواند تنها با توافق میان بازیکنان آغاز شود. برای توافق، آن‌ها باید بفهمند که مرزها، قوانین و مصنوعات بازی چیست؛ به چه چیزی باید احترام بگذارند، چگونه باید فعالیت کنند و

...

**۱. فضای بازی:** ورود به یک بازی یعنی ورود به یک فضای جدید که قوانین زندگی عادی به صورت موقت، تعلیق شده و قوانین آن بازی جای‌گزینش شده‌اند. در حقیقت، بازی یک دنیای موازی ایجاد می‌کند؛ یک دنیای الگو. برای ورود به فضای بازی، بازیکنان باید به قوانین آن فضا ملتزم باشند و از روی اختیار وارد شوند. اگر افراد مجبور باشند بازی کنند، دیگر این بازی نیست. این توافق میان بازیکنان که به صورت موقت واقعیت را تعلیق کنند، یک مکان امن ایجاد می‌کند و بازیکنان می‌توانند در آن به رفتاری مشغول شوند که ممکن است پر مخاطره، ناخوشایند و یا حتی نسبت به زندگی عادی آن‌ها بی‌ادبانه باشد. با توافق بر مجموعه‌ای از قوانین (ایستادن پشت خط، به نوبت شوت زدن توپ و...) این دو پسر وارد یک دنیای مشترک شدند. بدون آن توافق، این بازی ممکن نبود.

**۲. مرزها:** یک بازی مرزهایی در زمان و مکان دارد. زمانی هست که بازی آغاز می‌شود (وقتی که بازیکنان به فضای بازی وارد می‌شوند) و زمانی هست که بازیکنان از فضای بازی خارج می‌شوند و بازی را به پایان می‌برند. ممکن است فضای بازی با توافق بازیکنان متوقف شود و یا فعال شود. ما می‌توانیم تصور کنیم که بازیکنان برای ناهار بازی را متوقف کنند و یا این کار را برای آن انجام دهند که فردی از آن‌ها به سرویس بهداشتی برود. بازی معمولاً مرزهای مکانی خواهد داشت که قوانین بازی خارج از آن‌ها اجرا نمی‌شود. برای نمونه تصور کنید که تماشاچییانی برای دیدن مسابقه شوت‌زنی جمع شده‌اند. واضح است که آن‌ها نمی‌توانند بدون بر هم زدن بازی و یا دست‌کم تغییر آن، خود را میان بازیکن و درخت قرار دهند و یا حواس بازیکنان را پرت کنند.

**۳. قوانین برای تعامل:** داخل یک فضای بازی بازیکنان توافق می‌کنند که به قوانینی که جهان بازی را تعریف می‌کند، ملتزم باشند. قوانین بازی محدودیت‌های فضای بازی را تعریف می‌کند، همانگونه که قوانین مادی مثل جاذبه، دنیای واقعی را محدود می‌کند. طبق قوانین جهان بازی، هیچ یک از پسرها نمی‌توانند توپ را از جلوی خط شوت کنند. البته او می‌تواند این کار را انجام دهد، ولی با نقض کردن فضای بازی (که ما آن را تقلب می‌نامیم).

**۴. لوازم بازی:** بیشتر بازی‌ها از لوازم و ابزار خاص خود استفاده می‌کنند؛ لوازمی که اطلاعاتی درباره بازی دارند، چه به صورت ذاتی و یا به‌خاطر خاصیت مکانشان. در بازی ما، توپ و درخت از اینگونه اشیاء هستند. زمانی که توپ به درخت برخورد می‌کند، یک امتیاز به دست می‌آید. این یک اطلاعات است. اشیای بازی می‌توانند برای پیگیری روند و حفظ تصویری از وضعیت فعلی بازی استفاده شوند. برای نمونه، ما می‌توانیم به سادگی تصور کنیم که در ثبت امتیازات، پسرها یک سنگ روی زمین قرار دهند و یا خطی روی خاک بکشند تا به آن‌ها کمک کند که امتیازات را دنبال کنند (یک نوع دیگری از اشیاء برای اطلاعات). خود بازیکنان هم به گونه‌ای جزء این لوازم هستند؛ چون مکان آن‌ها می‌تواند حاوی اطلاعاتی درباره وضعیت بازی باشد. مکان بازیکنان داخل یک زمین بازی را با قطعات روی یک صفحه شطرنج مقایسه کنید.

۱ Game space.

۲ Boundaries.

۳ Rules for interaction.

۴ Artifacts.

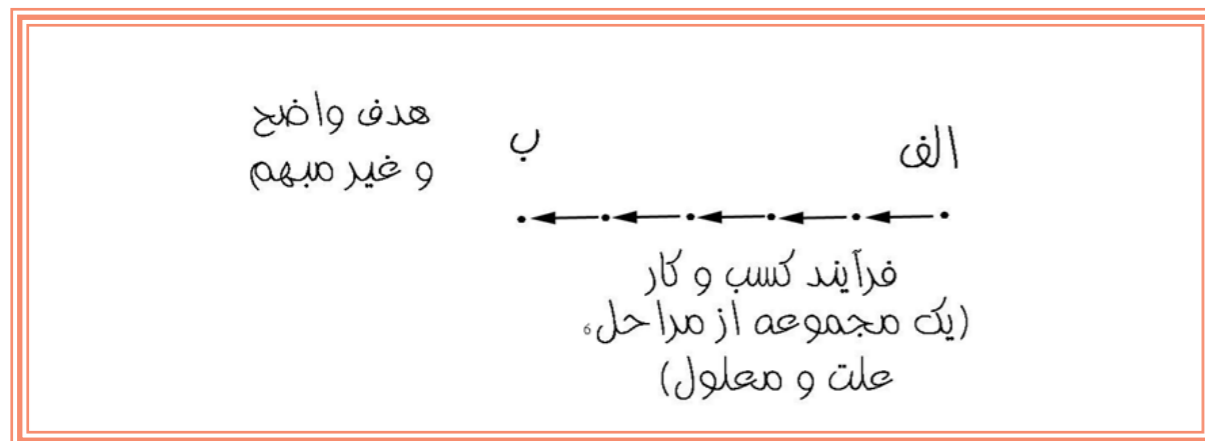
۱ Goal.

۲ یک بازی که در آن کودکان در یک حلقه جمع می‌شده، دست در دست یکدیگر قرار میدهند و همراه خواندن اشعاری می‌چرخند (ringaround-the-rosie)





در حوزه صنعت، ما می‌خواهیم کاری را برای نتایج پایدار مدیریت کنیم و نتایجی که قابل تکرار و قابل پیش‌بینی هستند را بشناسیم. اهداف صنعتی، زمانی در بهترین وضعیت قرار دارند که معین و قابل سنجش باشند. در این صورت ما باید مطمئن بشویم که اهدافمان تا جایی که ممکن است شفاف و واضح هستند. هر چه بیشتر این هدف، معین و قابل اندازه‌گیری باشد، بهتر است. هنگامی که ما یک هدف صنعتی واضح و دقیق داریم، بهترین راه برای رویارویی با فضای چالش، همان فرایند کسب و کار است (یک مجموعه از مراحل که اگر به دقت دنبال شوند یک زنجیره از علت و معلول خلق خواهند کرد که پیوسته به نتایج مشابهی منجر خواهد شد).



اما در حوزه دانش، ما باید برنامه‌ریزی کنیم تا خلاقیت داشته باشیم (ما به دنبال این نیستیم که کارمان قابل پیش‌بینی باشد؛ چراکه ایده‌های شکوفا به طور ذاتی غیرقابل پیش‌بینی هستند). در تلاش‌های خلاقانه، هدف این نیست که پیوسته نسبت به گذشته پیشرفت داشته باشیم، بلکه هدف این است که چیز جدیدی تولید کنیم.

جدید یعنی چیزی که «قبلا دیده نشده» است. بنابراین، اگر یک تیم واقعا می‌خواهد خلق کند، واضح است که به هیچ وجه نمی‌تواند هدف را دقیقا از پیش تعریف کند؛ چرا که ناشناخته‌های بسیاری وجود دارد. راه‌اندازی این نوع پروژه‌ها شبیه به سفرهای اکتشافی است: مثل کریستف کلمب. شما می‌توانید سفر خود را به قصد هندوستان آغاز کنید، ولی یکهو با چیزی شبیه به آمریکا روبه‌رو شوید؛ کاملا متفاوت، اما احتمالا ارزشمندتر.

**سیاحت در جهان:** اهداف، همان نیروی حیات‌بخشی هستند که سیاحت را به دنبال دارند؛ آن‌ها کشش لازم میان وضعیت اولیه جهان و وضعیت مطلوب را فراهم می‌کنند. اهداف می‌توانند پیش از بازی و یا توسط بازیکنان در جریان بازی تعریف شوند. هنگامی که بازیکنان به این جهان وارد شدند، آن‌ها سعی می‌کنند که اهدافشان را در داخل محدودیت‌های سیستم جهان بازی محقق کنند. آن‌ها برای رسیدن به اهداف خود به تعامل با اشیا، ایده‌های آزمایشی، تجربه راهبردهای متعدد و قبول شرایط متغیر همراه با روند بازی می‌پردازند.

**پایان جهان:** یک بازی زمانی به پایان رسیده است که اهداف بازی محقق شده باشد. هرچند رسیدن به یک هدف به بازیکنان حس رضایت و موفقیت می‌دهد، ولی این هدف در واقع امتیاز بازی نیست؛ به گونه‌ای که رسماً فضای بازی را پایان دهد. امتیاز بازی همان سرگرمی، سیاحت در فضایی تخیلی که در طول بازی به وقوع می‌پیوندد و تفکراتی است که بعد از سیاحت به دست می‌آید.

جهان را تصور کن، ایجاد کن، آغاز کن، سیاحت کن و پایان بده. دو مرحله اول، طراحی بازی بوده و سه مرحله دیگر، انجام بازی هستند.

شما می‌توانید ببینید که یک بازی (زمانی که طراحی شد) می‌تواند به دفعات نامحدودی انجام شود. پس اگر شما در حال بازی کردن در یک بازی از پیش طراحی شده هستید، تنها سه مرحله باقی خواهد ماند: آغاز جهان، سیاحت در جهان و پایان جهان.

«بازی‌پردازی» درباره خلق جهان بازی است، به‌ویژه برای اکتشاف و آزمایش چالش‌های تجاری تا همکاری را تقویت کند و به تولید افکار تازه‌ای بپردازد که درباره شیوه کار جهان است. جهان‌های بازی، جایگزین‌های واقعیت‌ها هستند (جهان‌های موازی‌ای که ما می‌توانیم خلق کنیم و در آن سیاحت کنیم و تنها توسط تصورات ما محدود شده‌اند). یک بازی می‌تواند از پیش به دقت طراحی شود و یا در یک لحظه با مواد یافت‌شده‌ای سر هم شود. یک بازی می‌تواند برای تکمیل ۱۵ دقیقه و یا چند روز وقت بگیرد. تعداد بازی‌های محتمل (مثل تعداد جهان‌های محتمل) نامتناهی هستند. با تصور کردن، ایجاد کردن و سیاحت کردن در جهان‌های محتمل، شما دروازه‌هایی برای شکافتن تفکر و نوآوری واقعی باز خواهید کرد.

## گفتار سوم: بازی کسب و کار

بباید با مختصر کردن «بازی کسب و کار» در عناصر آن، بحث را آغاز کنیم. کسب و کار، مثل هر یک از فعالیت‌های انسانی، پیرامون هدفی شکل گرفته است. اهداف همان راه‌هایی هستند که ما از نقطه الف به نقطه ب طی می‌کنیم؛ از جایی که ما هستیم به جایی که می‌خواهیم باشیم. یک هدف بین وضعیت موجود الف (شرایط اولیه) و وضعیت مطلوب آینده ب ارتباط‌انگیزی ایجاد می‌کند. در میان نقطه الف و ب چیزی هست که ما آن را «فضای چالش» می‌نامیم؛ یک زمینی که ما باید آن را پوشش دهیم تا به مقصد برسیم.

## گفتار چهارم: اهداف شناور

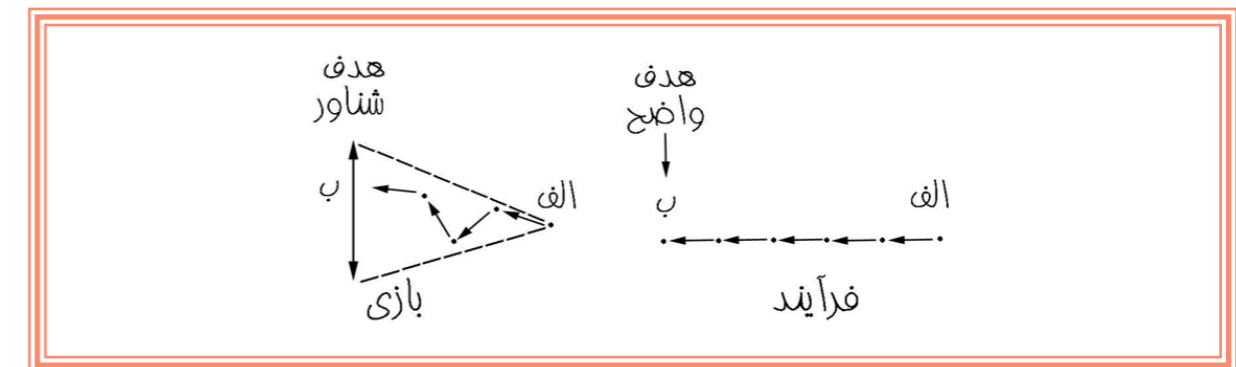
شما باید مثل «کلمب» دوره‌ای را برای حرکت به سوی آینده‌ای نامعلوم تنظیم کنید. اما هنگامی که مقصد ناشناخته است، چگونه می‌توانیم یک دوره را تنظیم کنیم؟ این همان جایی است که ضروری‌ست جهانی را تصور کنید؛ یک دنیای پیش رو که نسبت به دنیای خود ما متفاوت است. به عبارت دیگر، ما باید جهانی را تصور کنیم که هنوز نمی‌توانیم کاملاً آن را درک کنیم؛ دنیای تاریکی که از دور دیده می‌شود و انگار از میان مه به آن نگاه می‌کنیم.



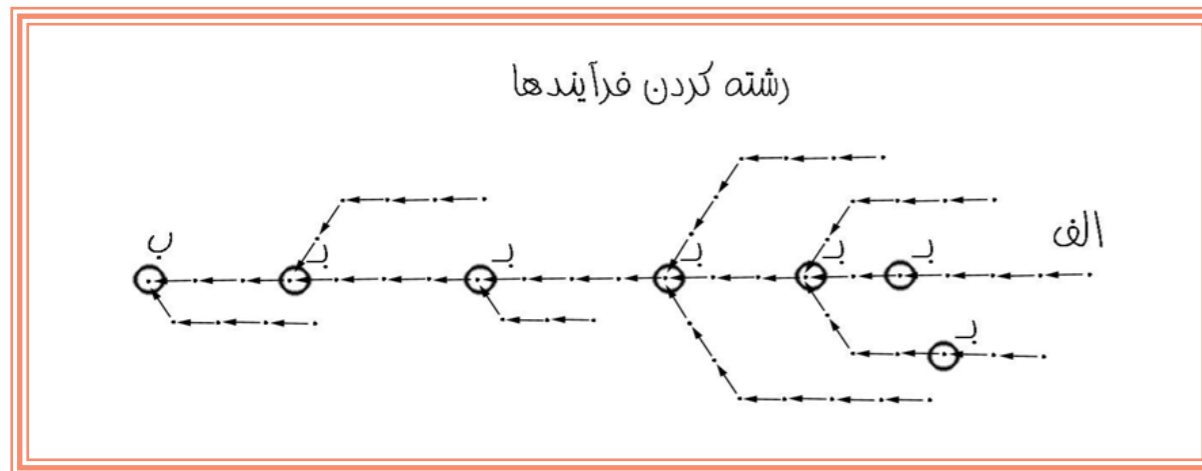
در کار علمی، نیاز داریم که اهدافمان نامشخص و شناور<sup>۱</sup> باشند.

«بازی‌پردازی» یک جایگزین مناسب برای فرایند کسب و کار سنتی است. در بازی‌پردازی، اهداف دقیق نیستند. بنابراین، از پیش نمی‌توانیم شیوه رویارویی با فضای چالش را طراحی کنیم و نمی‌توانیم آن را به صورت کامل پیش‌بینی کنیم.

در حالی که فرایند کسب و کار یک زنجیره محکم و مطمئن از علت و معلول ایجاد می‌کند، بازی‌پردازی چیزی متفاوت خلق می‌کند: نه یک زنجیره، بلکه چارچوبی برای اکتشاف، تجربه و آزمون و خطا. مسیر رسیدن به هدف مشخص نیست و در حقیقت هدف ممکن است تغییر کند.



این مطلب در هر دو مقیاس خرد و کلان درست است. تولید یک محصول پیچیده صنعتی به هماهنگی سیستم‌ها نیاز دارد. هنگامی که یک دسته از فرایندهای را به هم متصل (رشته) می‌کنید، یک ساختار شاخه‌ای با بسیاری از زیرشاخه‌ها خواهید دید. تا زمانی که هر مرحله به صورت دقیق اجرا شود و هیچ‌چیز در طول مسیر تغییر نکند، شما با اطمینان و با پیش‌بینی قبلی همیشه به هدف خود خواهید رسید. دقت، صحت و پایداری از چالش‌های جدی مدیریت این پروژه‌ها هستند.



مدیرکار خلاق، نیازمند یک رویکرد متفاوت است. از آنجا که هدف نمی‌تواند دقیقاً معین شود، یک پروژه باید بر اساس شواهد، فرضیه‌ها و حدس‌ها جریان یابد. این نوع رویکرد در دنیای نظامی که محیط‌های مبهم، نامعلوم و بی‌ثبات عادی هستند، بسیار آشنا است.

همه ما می‌دانیم که ارتش از بازی‌ها و شبیه‌سازی‌ها به‌عنوان راهی برای تمرین جنگ استفاده می‌کند. اما آن‌ها نیز از چیزی به نام «مفهوم عملیات» استفاده می‌کنند. هدف از طرح‌ریزی «مفهوم عملیات» دو چیز است: (۱) ترسیم یک تصویر کلی از سیستم و اهدافی که می‌خواهند بدان برسند ایجاد کنند و (۲) ارسال آن تصویر به افرادی که با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به آن اهداف برسند.

مفهوم عملیات راهی برای تصور یک جهان است. این موضوع ممکن است مانند یک چالش بزرگ به نظر برسد، ولی درباره دو پسر داستان ما که توپ‌بازی می‌کردند فکر کنید: جهانی که ما ایجاد می‌کنیم همیشه نیاز به پیچیدگی ندارد تا بخواهد جالب باشد و بخواهد به ما کمک کند که حرکت به جلو داشته باشیم. تصور یک جهان می‌تواند به اندازه‌ای که شما می‌خواهید ساده یا پیچیده باشد، بسته به هدف، وضعیت و زمانی که شما دارید.

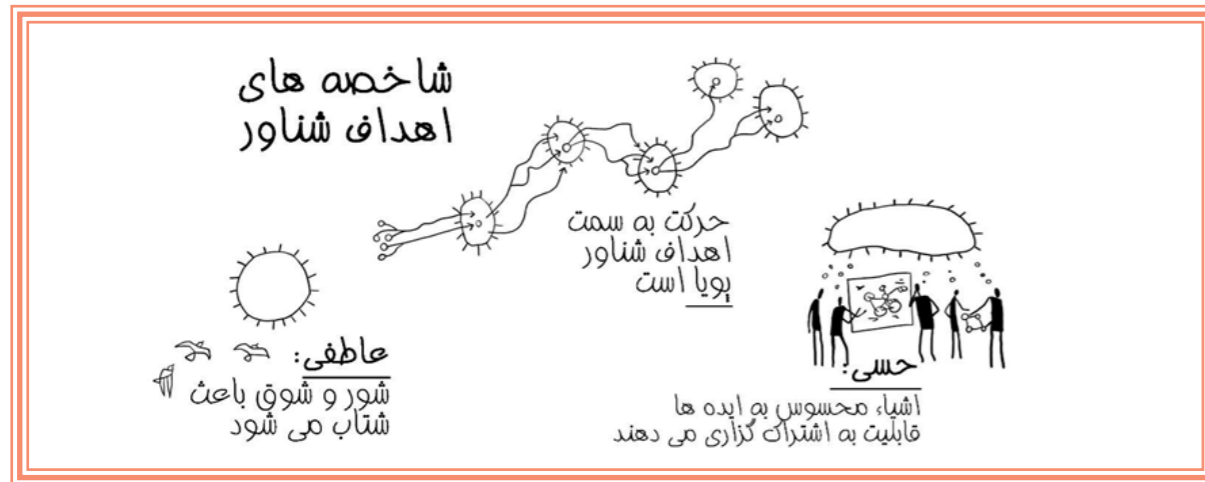
بر خلاف یک فرایند بزرگ و پیچیده که باید از پیش برنامه‌ریزی شود، مفهوم عملیات، مدام در حال بازنگری است و بر اساس آنچه که در مسیر یاد می‌گیرید، تنظیم می‌شود. بنابراین، بله، شما باید یک هدف داشته باشید، اما از آنجا که درباره فضای چالش، دانش بسیار کمی دارید، هم‌زمان با اینکه ایده‌هایتان را آزمایش می‌کنید، احتمالاً هدف شما تغییر خواهد کرد.

<sup>۱</sup> Concept of operations (abbreviated CONOPS).

<sup>۱</sup> Fuzzy.



**پویا:** اهداف شناور ساکن نیستند؛ آن‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند؛ زیرا وقتی که شما به سوی یک هدف می‌روید، نمی‌دانید که چه چیزی را نمی‌دانید. فرایند حرکت به سمت هدف نیز یک فرایند آموزشی است که گاهی اوقات «قرابت متوالی»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. اهداف ممکن است هم‌زمان با آموزش تیم، تغییر کنند. بنابراین، هر چند قدم یک بار بهتر است توقف کنیم و مسیر و شرایط را بررسی کنیم. اهداف شناور باید بر اساس آنچه که در حین حرکت یاد می‌گیرید، تنظیم شده باشند (و گاهی اوقات کاملاً تغییر کرده باشند).



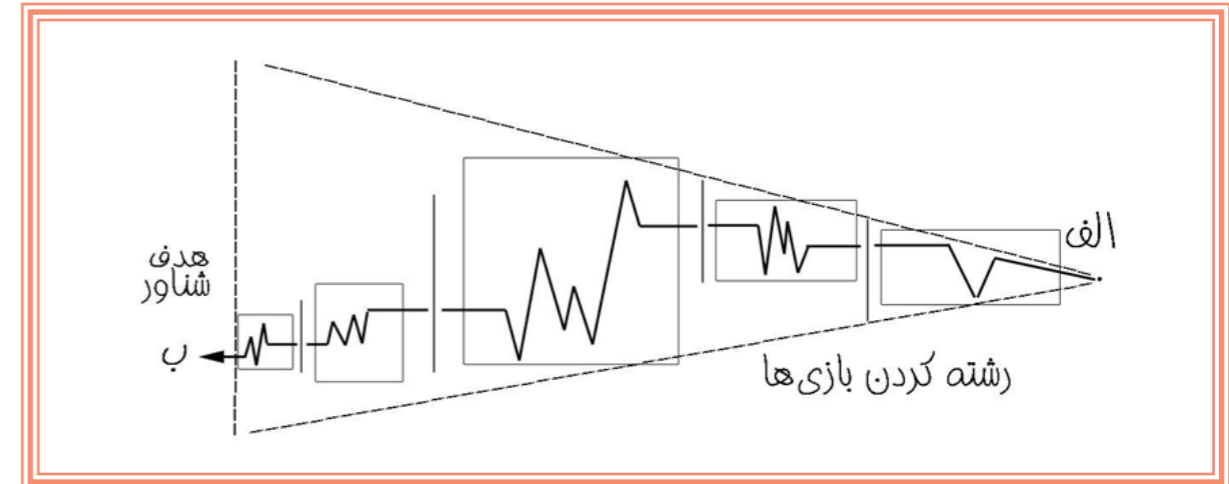
تیم‌های نوآور باید در فضاهای اطلاعاتی مبهم، نامشخص و اغلب پیچیده حرکت کنند و چنین فضایی مسیریابی کنند. ناشناخته‌ها معمولاً خیلی بیشتر از شناخته‌شده‌ها هستند. معمولاً این سفرها، شبیه حرکت در مه است که مطالعات موردی (نمونه‌پژوهی) هنوز درباره آن نوشته نشده‌اند و نمونه‌ای از آنچه که قبلاً با موفقیت انجام شده هم در دست نیست. این سفرها، هرچند به دلیل مشکلات احتمالی خطرناکند، ولی معمولاً پاداش‌های خوبی در پی دارند.

## گفتار پنجم: طراحی بازی

اگر همین حالا می‌خواهید آغاز به کار کنید، می‌توانید به مجموعه‌ای از بازی‌ها مراجعه کنید که از فصل ۴ آغاز می‌شوند. ولی اگر می‌خواهید واقعا در بازی‌پردازی حرفه‌ای بشوید، باید یاد بگیرید که چگونه بازی خودتان را طراحی کنید.

بیا بید این طور نگاه کنیم؛ بازی شبیه به یک مداد ضخیم است که از هر دو طرف تراشیده شده. هدف بازی این است که از نقطه الف (وضعیت اولیه) به نقطه ب (وضعیت هدف) یا به هدف بازی برسیم. بین نقطه الف و ب این مداد ضخیم قرار دارد و این قالبی است که شما برای طراحی بازی باید آن را تکمیل کنید.

**وضعیت هدف:** شما از نقطه پایان برای طراحی یک بازی آغاز می‌کنید: شما باید هدف بازی را بدانید.



در بازی‌پردازی، بازی‌ها در یک زنجیره (مانند مبارزات در یک جبهه جنگ) به هم متصل نیستند. «الن بِلک‌ول»<sup>۱</sup> ( محقق دانشگاه کمبریج) و همکارانش در مقاله‌ای با عنوان «نوآوری رادیکال: عبور از مرزها با گروه‌های میان‌رشته‌ای» اهداف شناور را به‌عنوان یک عنصر ضروری از نوآوری موفق نامیدند. یک هدف شناور این است که «نسبت به جهت‌گیری کلی کار انگیزه می‌دهد، بدون آنکه در طول سفر چشم گروه را نسبت به فرصت‌ها ببندد». یک رهبر رویکرد خود را به‌عنوان «مدیر اطراف» (مدیر جوانب) توصیف می‌کند. عوامل مهم شناسایی‌شده توسط تیم تحقیقاتی کمبریج عبارت است از: تعادل بین تمرکز و موفقیت‌های ناگهانی و هماهنگ کردن اهداف گروهی و اهداف شخصی مشارکت‌کنندگان.

اهداف شناور در وسط فضای میان دو معیار متضاد قرار می‌گیرند. در یک طرف این طیف، هدف واضح، مشخص و قابل سنجش قرار دارد، مانند ۱۰۰۰ واحد یا ۱۰۰۰ دلار. در طرف دیگر، هدف آنقدر مبهم و نامعین است که در عمل، به دست آوردن آن غیر ممکن است؛ برای مثال «صلح بر روی زمین» یا نظریه «همه‌چیز». هرچند این نوع اهداف ممکن است باشکوه و حتی از لحاظ نظری قابل دستیابی باشند، اما آن‌ها تعریف معینی ندارند که فعالیت خلاق را متمرکز کنند. اهداف شناور باید گروه را جهت‌دهی کنند و اعضای گروه را در حالت شهود قرار دهند.

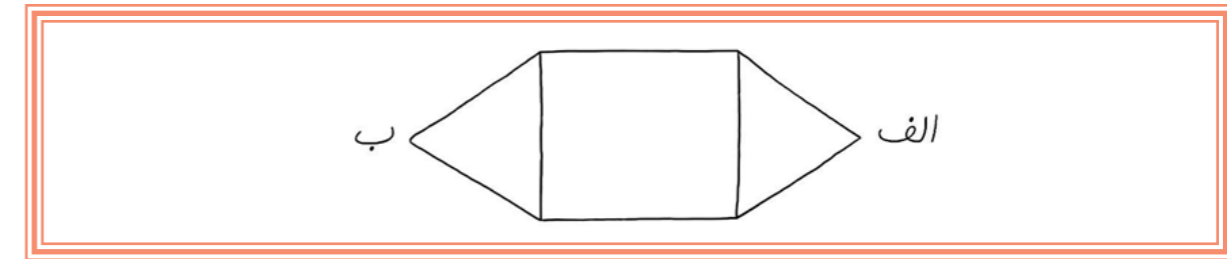
سطح مطلوب شناور بودن چیست؟ اهداف شناور شامل اهداف «عاطفی»، «حسی»، و «پیشرو» هستند. برای شناخت بیشتر نسبت به «اهداف شناور» نیاز است مقصود ما از این عناصر مشخص شود.

**عاطفی:** اهداف شناور باید با شور و انرژی مردم برای این پروژه هم‌تراز شوند. این شور و انرژی است که به پروژه‌های خلاقانه شتاب می‌دهد؛ بنابراین، اهداف شناور باید عناصر عاطفی قانع‌کننده داشته باشند.

**حسی:** هر قدر هدف را محسوس‌تر کنید، ساده‌تر می‌شود. آن را با دیگران به اشتراک بگذارید. طرح‌ها و مدل‌های فیزیکی خام کمک می‌کنند که به ایده‌هایی شکل بدهید که در غیر این صورت، ممکن است بیش از حد مبهم باشند و درک نشوند. شما ممکن است بتوانید خود هدف را تصور کنید و یا ممکن است بتوانید اثر هدف را تصور کنید، مانند تجربه مشتری. در هر صورت، قبل از اینکه یک هدف بتواند به اشتراک گذاشته شود، باید عینی، ملموس و واضح بشود.

<sup>۱</sup> Successive approximation.

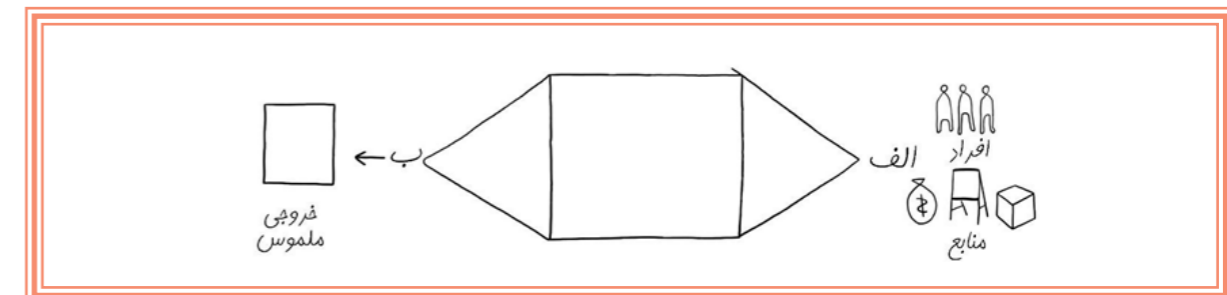
<sup>۱</sup> Alan Blackwell.



می‌خواهید در پایان بازی چه چیزی را محقق کنید؟ پیروزی شبیه به چیست؟ ثمره این کار چیست؟

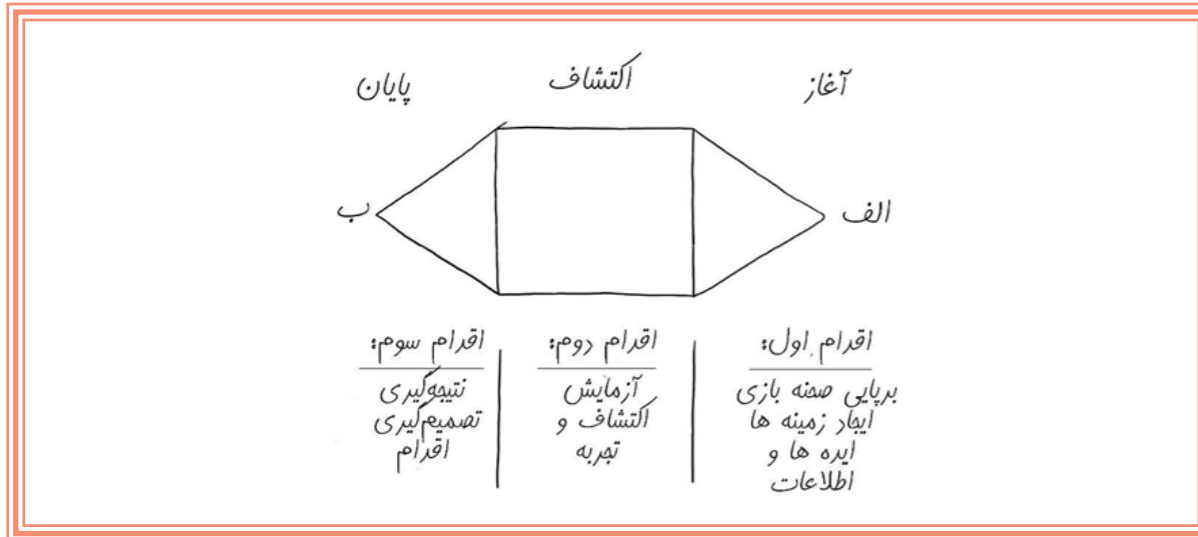
این خروجی بازی است که وضعیت هدف است. من دوست دارم به وضعیت هدف به‌عنوان چیزی ملموس فکر کنم که می‌تواند هر چیزی از جمله یک نمونه اولیه برای یک نقشه پروژه یا یک فهرست از ایده‌ها برای اکتشاف بیشتر باشد. به یاد داشته باشید که اگر یک هدف ملموس باشد، کمک می‌کند؛ ملموس بودن به افراد یک هدف معنی‌دار می‌دهد تا بخواهند آن را شکار کنند و زمانی که آن را انجام دادند، به آن‌ها احساس موفقیت دست دهد.

**حالت اولیه:** ما همچنین باید بدانیم که وضعیت اولیه شبیه چیست. اکنون ما چه چیزی را می‌دانیم؟ چه چیزی را نمی‌دانیم؟ چه کسی در گروه است؟ چه منابعی در اختیار داریم؟

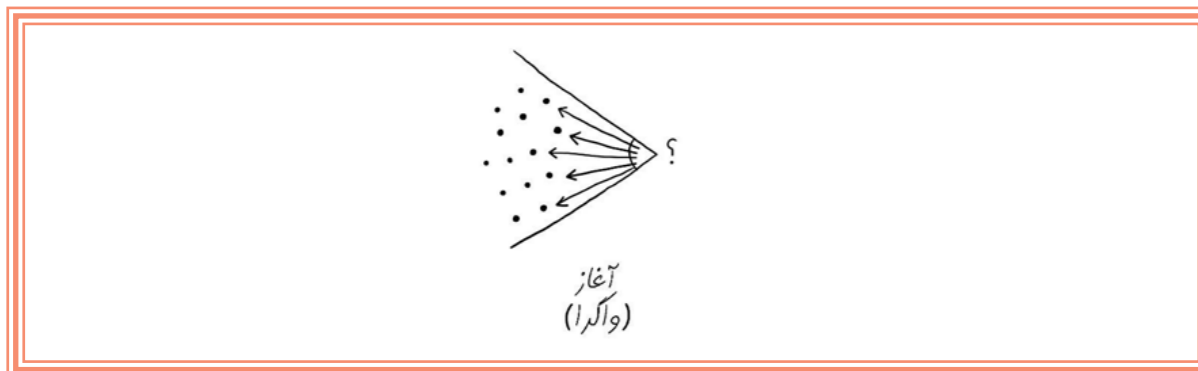


هنگامی که ما به بهترین وجه، وضعیت اولیه و نهایی را شناختیم (به یاد داشته باشید که اهداف بسیاری به صورت شناور هستند)، زمان آن فرا می‌رسد که قالب بازی را تکمیل کنیم. یک بازی، مانند یک فیلم خوب، با سه حرکت نمایان می‌شود.

در اقدام اول با برپایی صحنه بازی، جهان آغاز می‌شود و به معرفی بازیکنان و ایجاد زمینه‌ها، ایده‌ها و اطلاعاتی می‌پردازد که در جهان شما ساکن شده‌اند. در اقدام دوم شما به اکتشاف و آزمایش موضوعاتی می‌پردازید که در مرحله اول آن‌ها را ایجاد کرده‌اید. در اقدام سوم، شما به نتیجه‌گیری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای اعمالی می‌پردازید که ورودی و دستمایه اتفاقات بعدی هستند. اتفاقات بعدی می‌توانند بازی باشند یا اینکه همیشه بازی نباشند و اتفاقات دیگری باشند.

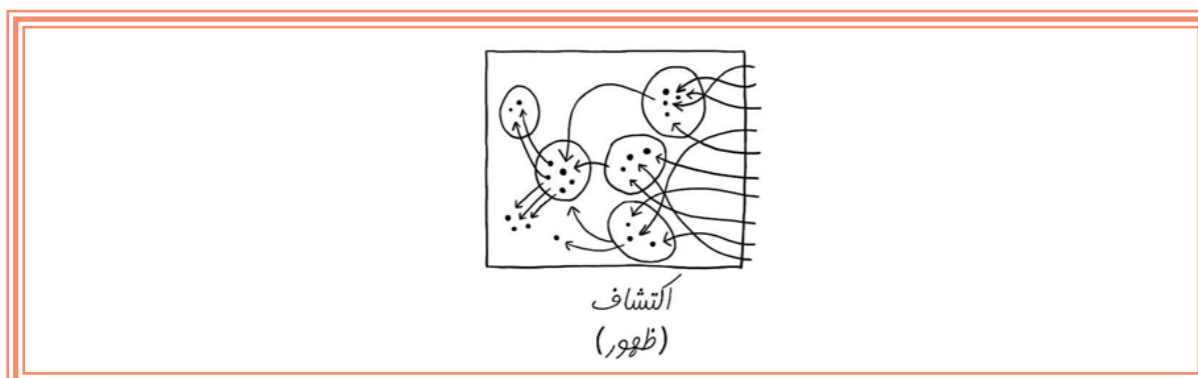


هر یک از مراحل سه‌گانه بازی یک هدف جداگانه دارد.



**آغاز:** اولین قدم، آغاز است و همه‌چیز درباره بازکردن است (باز کردن ذهن افراد و بازکردن احتمال‌های اولیه). آغاز یعنی جمع کردن افراد در اتاق، قراردادن کارت‌ها روی میز و به جریان انداختن اطلاعات و ایده‌ها. شما به آغاز به‌عنوان یک انفجار اولیه بزرگ (بیگ بنگ) نگاه کنید؛ انفجاری از ایده‌ها و فرصت‌ها.

هر قدر در آغاز بتوانید ایده‌های بیشتری به دست بیاورید، در مرحله بعد کارهای بیشتری برای انجام دادن خواهید داشت. مرحله آغاز زمانی برای تفکر انتقادی یا بدبینی و شک نیست؛ بلکه زمانی برای تفکر، بارش فکری، قدرت و خوش‌بینی در فضایی آرام است.

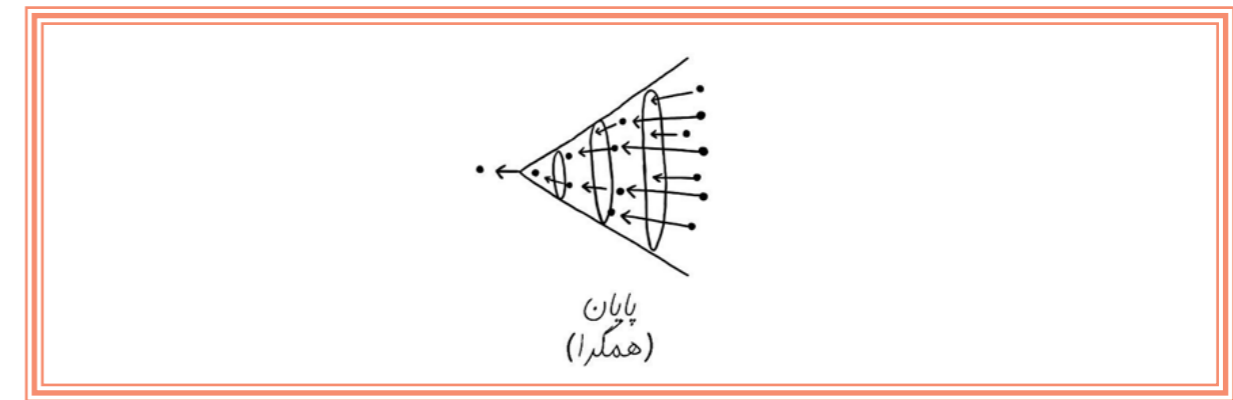




نکته کلیدی مرحله آغاز همان «واگرایی» است؛ یعنی شما به دنبال وسیع‌ترین دامنه ممکن هستید؛ شما به دنبال استقرار جهان خودتان با مجموعه‌ای از ایده‌ها هستید که تا حد ممکن متنوع‌اند.

**اکتشاف:** هنگامی که انرژی و ایده‌های خود را در محیط کار به جریان می‌اندازید، باید کمی اکتشاف و آزمایش هم داشته باشید. این درست جایی است که در عرصه عمل آزمایش می‌شوید، جایی که شما به دنبال الگوها و تمثیل‌ها می‌گردید، جایی که سعی می‌کنید به چیزهای قدیمی با شیوه‌های جدید بنگرید، در میان ایده‌ها انتخاب کنید و مرتب کنید، چیزها را بسازید و آزمایش کنید..

نکته کلیدی، مرحله اکتشاف «ظهور» است؛ چرا که شما می‌خواهید شرایطی را خلق کنید که چیزهای غیرمنتظره، شگفت‌انگیز و لذت‌بخش را ظاهر می‌کند.

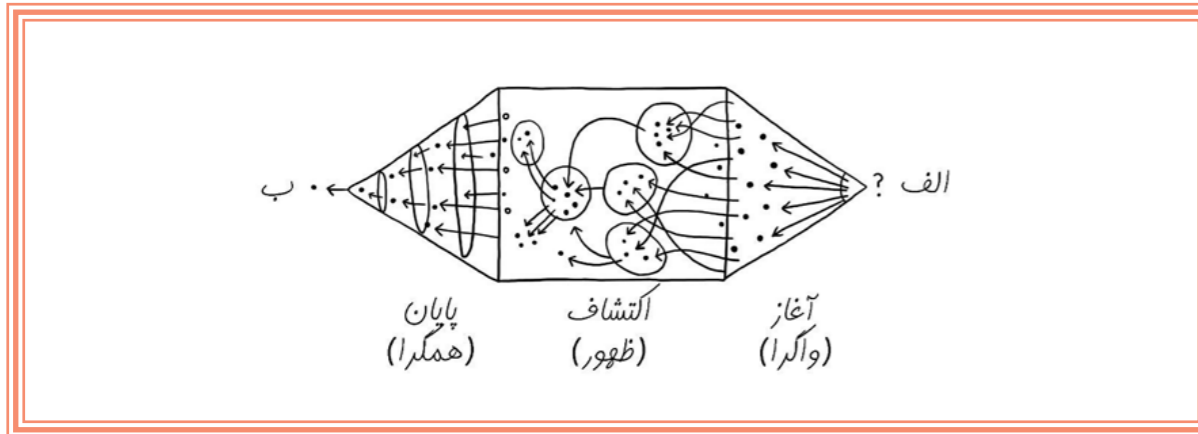


**پایان:** در اقدام نهایی شما می‌خواهید نتیجه‌گیری کنید (بروید به سمت تصمیمات، اقدامات و مراحل بعدی). اینجا زمانی برای ارزیابی ایده‌ها و برای نگرستن به آن‌ها با یک دید انتقادی یا واقع‌بینانه است. شما نمی‌توانید تمام کارها را انجام دهید یا به دنبال تمام فرصت‌ها بروید. نتیجه‌دادن کدام‌یک از آن‌ها بیشترین احتمال را دارد؟ در کجا می‌خواهید وقت و انرژی خود را سرمایه‌گذاری کنید؟

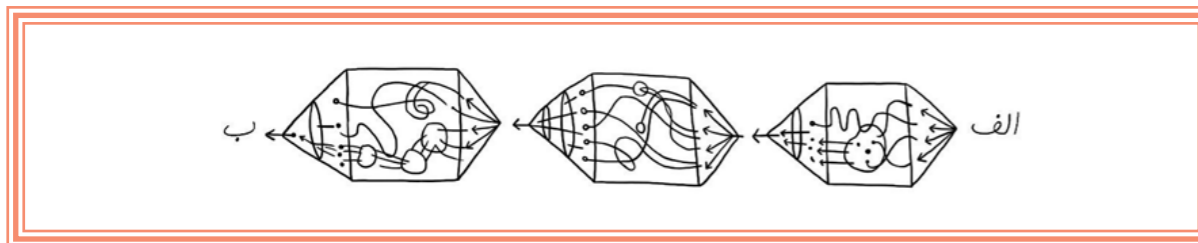
نکته کلیدی اقدام پایانی «همگرایی» است؛ زیرا شما می‌خواهید عرصه بازی را محدود کنید تا مواردی را انتخاب کنید که بیشترین شانس و نوید را برای آینده داشته باشند.

هنگامی که شما یک تمرین یا کارگاه را طراحی می‌کنید، می‌خواهید به‌عنوان یک شاعریا سراینده فکر کنید و فعالیت‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنید که هماهنگی مناسبی میان خلاقیت، تأمل، تفکر، انرژی و تصمیم‌گیری به‌دست آورید. هیچ نسخه واحدی برای طراحی یک بازی وجود ندارد. هر شرکت و هر کشوری دارای فرهنگ منحصر به فرد خود است و هر گروهی، فعالیت خاص خود را دارد. برخی نیاز به حرکت سریع‌تر از دیگران داشته و بعضی برای حرکت به زمان بیشتری نیاز تأمل دارند.

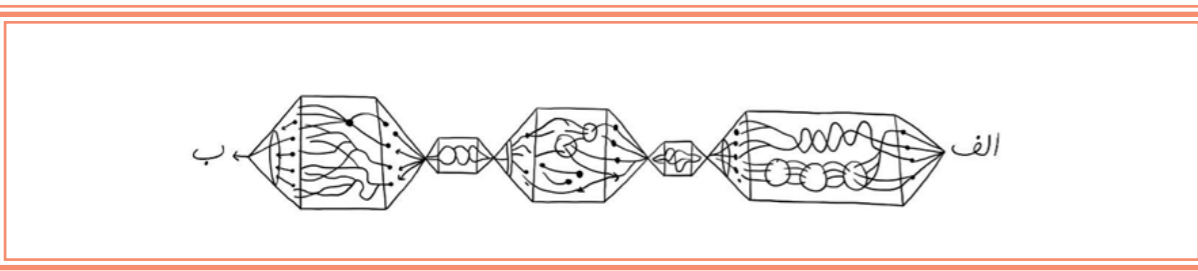
آغاز، اکتشاف و پایان «اصول بنیادینی» هستند که به شما کمک می‌کنند تا جریان بازی را به صورت هماهنگ اداره کنید و بهترین خروجی ممکن را از هر گروهی به دست بیاورید. یک کارگاه معمولی یک‌روزه ممکن است با بسیاری از بازی‌ها پر شود که می‌توانند با یکدیگر به شیوه‌های پرتنوعی مرتبط بشوند. بازی‌ها می‌توانند در یک زنجیره اجرا شوند، به‌گونه‌ای که خروجی یک بازی شرایط اولیه را برای بازی بعدی ایجاد کند.



در اینجا یک زنجیره وجود دارد که در آن سه بازی در یک ردیف اجرا می‌شود. هر بازی دارای سه مرحله آغاز، اکتشاف و پایان است. خروجی هر بازی به‌عنوان ورودی برای بازی بعدی عمل می‌کند. این نوع طراحی بسیار ساده و شفاف و فهم آن برای همه افراد گروه آسان است.



در زنجیره بعدی، سه بازی طولانی‌تر و فشرده‌تر با دو بازی کوتاه‌تر درهم آمیخته می‌شوند. بازی‌های کوتاه‌تر می‌توانند به گروه‌ها، فرصتی برای استراحت میان دو فعالیت فشرده بدهند.

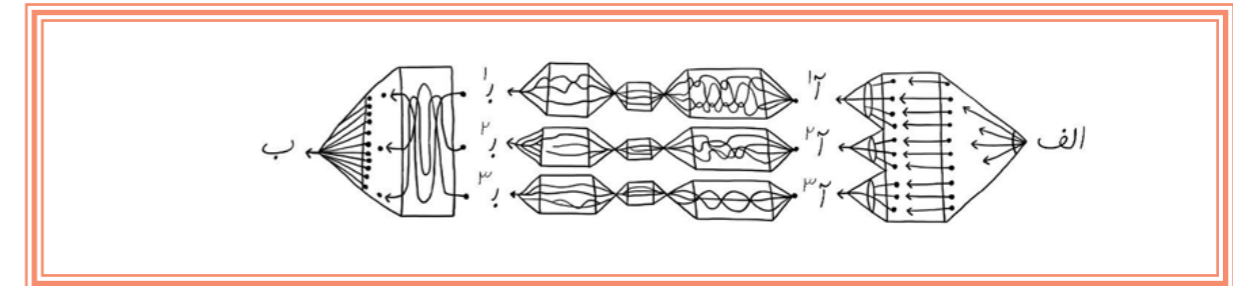


گاهی اوقات، به‌ویژه در گروه‌های بزرگ‌تر، شایسته است که اهداف چندگانه دنبال شوند. در طراحی بازی باید آغازها و پایان‌های متنوعی را قرار داد. به این کار «جداسازی» (یا تنوع بخشی) می‌گویند. البته این نوع عملکرد در جایی است که یک گروه بزرگ‌تر با تفکیک به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم شود و گروه‌های کوچک‌تر یک یا دو بازی را اجرا می‌کنند و با ارائه گزارش از خروجی کار خود به گروه بزرگ‌تر به هم می‌پیوندند. این روش بازی، تحرک گروه‌ها را تا آخر حفظ می‌کند و در تنوع ایده‌ها هم نقش مهمی دارد.

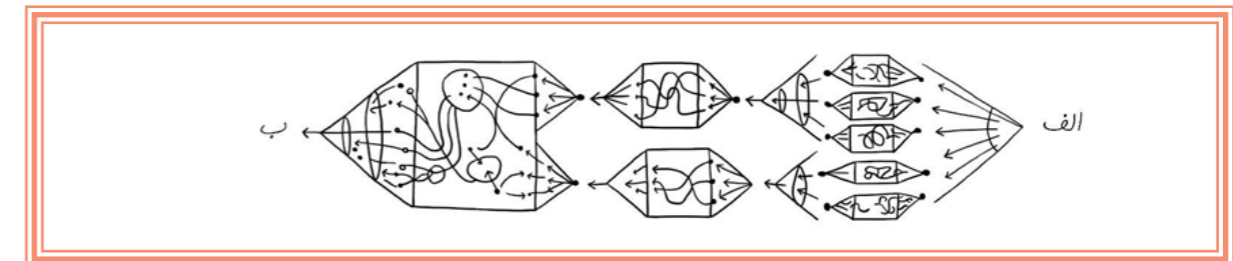
افراد همچنین نیاز به زمان دارند تا درباره ایده‌ها فکر کنند. جداسازی (یا شکستن) می‌تواند زمان خوبی برای فراهم کردن فرصت مناسب برای فکر کردن باشد. «جداسازی / ارائه گزارش» راهی برای توازن مشارکت و تفکر و همچنین ایجاد فرصت سکوت است. برای نمونه، شما می‌توانید از افراد یک گروه بخواهید که فرصتی را

برای انجام انفرادی تمرینی صرف کنند که پس از آن می‌توانند با گروه به اشتراک بگذارند.

در اینجا یک سری زنجیره‌ای وجود دارد که در آن آغاز، نشان‌دهنده سه هدف متفاوت است که می‌توانند در گروه‌های خرد موازی دنبال شوند. در انتهای این سلسله، نتایج سه گروه در یک جلسه ارائه گزارش با گروه بزرگ‌تر به اشتراک گذاشته می‌شود.

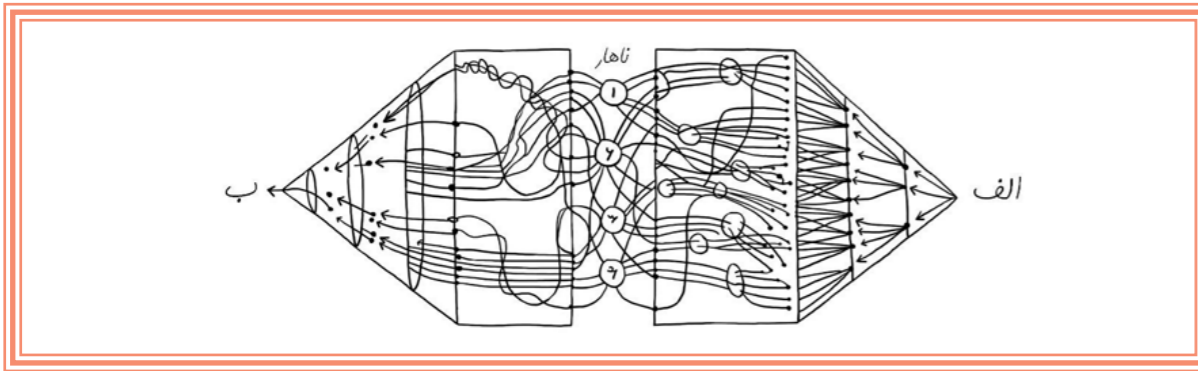


در این مرحله، یک زنجیره وجود دارد که نتایج بازی اول، ورودی‌هایی را برای پنج بازی تولید می‌کند، سپس آن پنج بازی ورودی‌ها را برای دو بازی تولید می‌کند و آن دو بازی، ورودی یک بازی طولانی‌تر را تولید می‌کند. این رشته بازی‌ها ممکن است در قالب یک کارگاه آموزشی باشند که دربردارنده چندین ایده و دستور کار است که باید به صورت موازی انجام شوند.

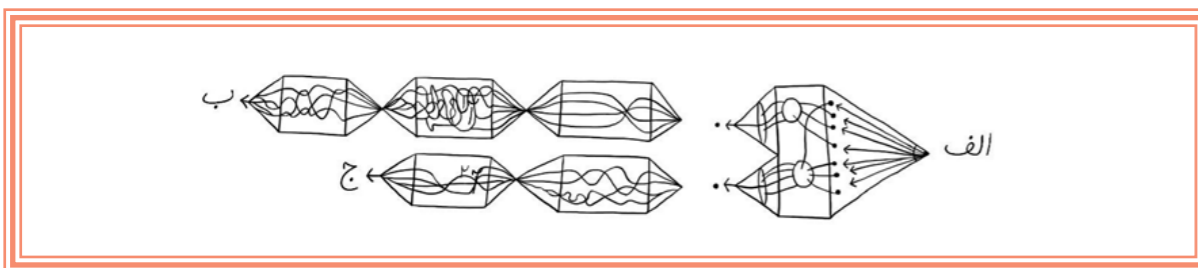


حالا ما با بازی «یک روزه‌ای» روبه‌رو هستیم که در آن زمان زیادی از نیم‌روز برای فعالیت‌های واگرا صرف می‌شود و ایده‌ها و اطلاعات زیادی را تولید می‌کنند. در این بازی، مرحله اکتشاف به دو بخش تقسیم می‌شود که در وسط آن ناهار قرار دارد. بعدازظهر، فعالیت‌های همگرا دنبال خواهند شد که به سمت یک خروجی واحد جریان پیدا می‌کنند.

این گروه چهار میز ناهار خواهند داشت تا گفتگوها و ایده‌پردازی‌های غیررسمی‌ای نسبت به فعالیت‌های صبح داشته باشند و این کار قبل از رفتن به جلسه بعدازظهر انجام بشود. این نوع طراحی ممکن است برای گروهی مناسب باشد که هر یک از اعضا نسبت به تمام برنامه‌های روز مشتاق باشند و کسی نخواهد از هیچ بخشی از بازی خارج شود.



گاهی اوقات شما در حالی که بازی در جریان است کشف‌هایی انجام می‌دهید که باعث می‌شود در مسیر بازی تغییر ایجاد کنید. در زنجیره زیر آغاز و اکتشاف اولیه، هدف جدیدی را نشان می‌دهد که گروه پیش‌بینی نکرده بود. این گروه موافقت کرد که به دو زیرگروه تقسیم شود: یک گروه هدف اصلی را دنبال کند و گروه دوم پیرامون هدف جدید کار کنند.



حالا وقت آن است که یک بازی و یا شاید یک سری از بازی‌ها را بسازیم. از کجا آغاز می‌کنید؟ با چه چیزی می‌سازید؟ به‌خاطر داشته باشید درست زمانی که شما دنبال نتایج غیرقابل‌پیش‌بینی، تعجب آور و یا جدید هستید، «بازی‌پردازی» راهی برای رویارویی با کار است.

برای یک لحظه به افرادی فکر کنید که به اکتشاف در جهان طبیعی می‌پردازند: افرادی مانند «کلمب»<sup>۱</sup>، «لوئیس»<sup>۲</sup> و «کلارک»<sup>۳</sup>، «ارنست شکلتون»<sup>۴</sup> و «دریاسالار برد»<sup>۴</sup>. تصور کنید اگر یکی از این سیاحت‌کنندگان و اکتشاف‌گران بودید، چگونه بود. شما در جستجوی چیزهایی هستید که ممکن است پیدا نکنید. به احتمال زیاد، چیزهایی را پیدا می‌کنید که انتظارشان را ندارید. شما فقط یک ایده مبهم نسبت به چیزهایی دارید که در طول مسیر با آن‌ها مواجه می‌شوید، در عین حال مانند یک لاک پشت، باید همه لوازمی را که نیاز دارید در پشت خود حمل کنید.

۱ Columbus.

۲ Lewis and Clark.

۳ Ernest Shackleton.

۴ Admiral Byrd (Richard E. Byrd).



# فصل دوم:

## ۱. مورد ضروری برای بازی پردازی

در دهه ۱۹۳۰ باشگاه کوه نوردان یک فهرست تهیه کرد و نامش را ۱۰ مورد ضروری گذاشتند که مورد استفاده افرادی که میخواهند در طبیعت و حیات وحش به کاوش بپردازند، قرار گیرد. این ها چیزهایی هستند که زمان رفتن به طبیعت باید حتما همراه داشته باشید. این فهرست شامل کبریت، پتو، چراغ قوه و غیره بود. نکتهٔ فهرست ۱۰ مورد ضروری این است که برای کاوش در مناطق ناشناخته باید یک فهرست از موارد که برای خودکفایی به آنها نیاز دارید داشته باشید.

ما در حال ورود به دوران جدیدی از اکتشاف هستیم که در آن به اکتشاف اطلاعات میپردازیم. ما نیز، همانند مکتشفان قدیم، معمولا فقط حسی مبهم از آنچه دنبال آن هستیم داریم و مطمئن نیستیم که وقتی به آن برسیم چگونه چیزی کشف خواهیم کرد. براساس تجربهٔ انباشته در طول زمان، یک فهرست از ۱۰ مورد ضروری برای بازیپردازی جمع کردهایم. این فهرست براساس هیچ معیاری جامع و کامل نیست، بلکه بیشتر یک جعبه ابزار محکم، کامل و پایه ای است. این فهرست، مجموعه ای از روشهای محک خورده است:

۲۰ درصد از جعبه ابزار که در ۸۰ درصد موارد از آن استفاده میکنید.

در مسیر کار، بیشتر از این روشها استفاده میکنیم. اگر تمرین کنید و با این ۱۰ مورد کنار بیایید، خواهید توانست که مسیر خود را تقریبا در هر چالش و مشکلی پیدا کنید.

### ۱. آغاز و پایان

قبلا دربارهٔ اهمیت آغاز و پایان گفتگو کردیم، ولی این موضوع آنقدر برای مدیریت انرژی و جریان کار مهم است که جای آن در فهرست موارد ضروری است. آغاز و پایان راهی است که شما با آن، فعالیت های بازی پردازی خود را منظم و هماهنگ میکنید. مانند تنفس که زیربنای هر فعالیتی است، و به آن آهنگ و حیات میبخشد.

اوضاع از کنترل خارج شده و ممکن است یک آتشسوزی بزرگ در جنگل برای شما باقی بماند. با روشی که پرس و جو را آغاز میکنید، میتوانید الهام بخش انواع افکار، بازخوردها، احساسات و هیجانات باشید که معمولاً شما را به نتیجه‌های که میخواهید میرسانند.

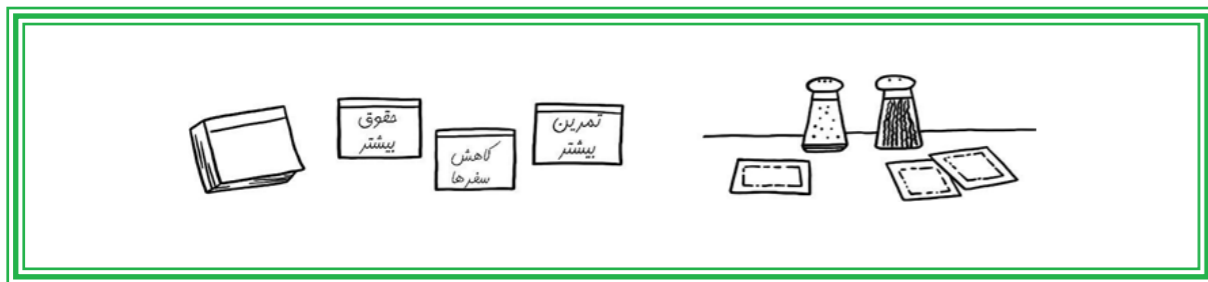
در پژوهش، رایجترین و قویترین آتشروشنکن، سؤال است. یک سؤال خوب مانند یک تیر است، میتوانید هر چالشی را هدف بگیرید. شکلی که یک سؤال را مطرح میکنید یک بُردار را رسم میکند، یک خط از پرس و جو که به یک جهت مشخص اشاره میکند. انواع مختلفی از تکنیک های پرسش و پاسخ وجود دارد که شامل تحقیق و تمرین بسیار دقیقی هستند. میتوانید از آنها برای تغییر زاویه دید افراد به یک مشکل استفاده کنید، حفاری کنید تا دلایل ریشه‌ای را نمایان کنید، سطح یک گفتگو را یک پله بالاتر ببرید و کارهای بسیار دیگر.

یک آتش روشن کن رایج دیگر پرکردن جایخالی است. در این روش شما یک عبارت یا جمله کوتاه رامینویسید و از افراد میخواهید که جاهای خالی را پر کنند. برای نمونه، اگر میخواهید نیازهای مشتری را بررسی کنید، به این فکر کنید که این نیازها چگونه ابراز میشوند. به این نمونه ساده نگاه کنید: «من ... را میخواهم.» (جای خالی را پر کنید.)

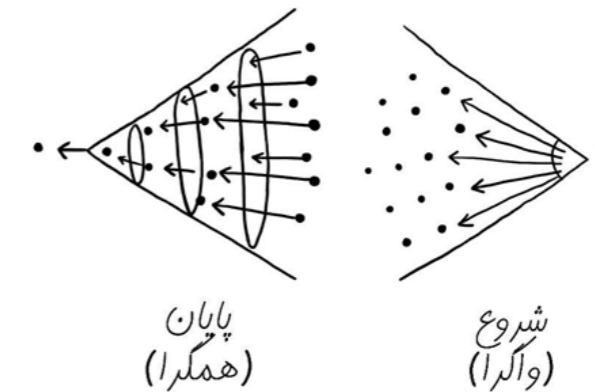
### ۳. ابزار کمکی

در باستان شناسی، ابزار هرچیزی است که به دست انسان ساخته یا شکل داده شده است. در کار علمی، یک ابزار هر شیء ملموس و قابل جابه جایی است که دربردارنده اطلاعات باشد. یک ابزار میتواند هرچیزی باشد؛ از یک تکه کاغذ گرفته تا یک یادداشت برجسبدار یا یک کارت فهرست. وقتی جمع آوری نظم دادن به اطلاعات را آغاز کنید، ممکن است خیلی زود خسته یا سردرگم بشوید. ابزارها، با تبدیل کردن اطلاعات به جزیی از دنیای اطراف ما، کنترل اطلاعات را آسان تر میکنند.

قطعات در هر بازی، مثل کارت ها، شمارنده ها و تاس ابزار هستند. وقتی شما از کار ساده‌های مثل جابه جا کردن فلفلدان یا نمکدان، برای بیان یک داستان استفاده میکنید، شما آنها را به ابزار علمی تبدیل کرده اید به این هدف که داستان خود را بهتر بیان کنید.



ابزارها همیشه دارای معنا هستند؛ درست مانند مهره های شطرنج روی یک صفحه، دانش یا اطلاعات را واضح، ملموس، قابل حمل و ماندگار میکنند. وقتی یک ایده را روی یک یادداشت برجسبدار مینویسید، یک ابزار اطلاعات ایجاد کرده‌اید. وقتی تعداد زیادی از این ابزارها داشته باشید، بسته به اینکه چگونه آنها را در محیط اطراف خود جا داده‌اید، بسیار مفید خواهند بود. هرچه بیشتر بتوانید اطلاعات را در اشیای مادی یادر محیط اطرافتان بگنجانید، ذهن بازیکنان شما برای درگیرشدن با موقعیت در دست بررسی، بیشتر باز خواهد بود.

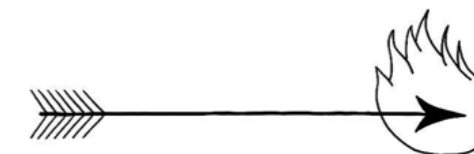


آغاز همانگونه است که به نظر میرسد سرآغاز کار است. آغاز یعنی افراد را به تفکر وادارید و آتش تصوراتشان را روشن کنید. برای آغاز، به ایجاد محیطی امن و راحت نیاز دارید تا افراد احساس کنند که به یک مهمانی دعوت شده اند و مقدم آنها گرمی داشته شده است. در این صورت، ذهنشان فعالتر میشود و در اطلاعاتی که قبلاً به آن فکر نمیکردند، جستجوی بیشتری میکنند. پایان به معنای رساندن چیزها به یک نتیجه و حرکت از حالت فکری و نظری به حالت کاری و عملی است. پایان، درباره انتخاب کردن و تصمیم گیری است. در روند پیشروی، گاهی به لغزشگاه هایی می رسید که باید مراقب آنها باشید:

آغاز و پایان (بازکردن و بستن) را در یک زمان انجام ندهید. شما نمیتوانید همزمان، هم خلاق باشید و هم نقاد. ذهن بشری به این شکل کار نمیکند. وقتی در حال کاوش در احتمالات خلاقانه هستید، باید بخش نقاد ذهن خود را خاموش نگه دارید. همینطور هنگامی که در حال گرفتن تصمیمات دشوار هستید، نباید خلاق باشید. این دو مرحله را جدا نگه دارید و یکی یکی انجامشان دهید.

هر چیزی را که باز میکنید، ببندید. اگر چیزی را باز کردید باید آن را ببندید. اگر نه، این خطر وجود دارد که انرژی گروه هدر برود. آغاز، شاید بزرگ به نظر برسد. گاهی اوقات بستن میتواند به سادگی گفتن این جمله باشد: «به نظر نمیرسد که این رشته، ما را به جایی برساند، پس بیایید بیش از این وقت خود را برای آن هدر ندهیم.»

### ۲. روشن کردن آتش



در کار علمی، تکنیک های روشن کردن آتش، همان جرقه هایی هستند که آتش تصورات را روشن میکنند. این جرقه ها سرآغاز یک تحقیق میشوند. در حیات وحش، روشی که با آن یک آتش را روشن میکنید خیلی مهم است و در بازی پردازی هم همین گونه است. اگر آتش را با روشی اشتباه یا در جایی نامناسب روشن کنید، خیلی زود درمی یابید که



## ۴. ایجاد گره

گره، هر چیزی است که به عنوان جزیی از یک سیستم بزرگتر دیده میشود. به عنوان یک دانش پژوه، وقتی شما ابزار را میسازید، معمولا آنها را به عنوان عناصر یک مجموعه بزرگتر تصور میکنید. در مراحل آغازین هر پرسوجو، اولین قانون این است که تا جایی که میتوانید ابزار (گره) ایجاد کنید، تا بتوانید با زاویه ای تا حد امکان باز، کار خود را آغاز کنید. به این کار ایجاد گره میگوییم.



یک روش برای ایجاد گرهها «چسباندن» نام دارد (توضیح کامل این عبارت را در فصل ۴ خواهید دید). با یک مثال ساده آغاز میکنیم: تصور کنید میخواهید به خرید بروید و باید فهرستی از خریدهایتان را آماده کنید. میتوانید با یک سؤال ساده آغاز کنید: «چی نیاز دارم؟» دقیقا شبیه همین مثال ساده، شما از افرادتان بخواهید به جای بلند فکرکردن و ایجاد یک جلسه بارش فکری پرسروصدا، ایده هایشان را روی یک کاغذ برجسپدار بنویسند.



این کار دو فایده مهم دارد؛ اول اینکه سکوت، به افراد تمرکز بیشتری میدهد و در نتیجه، شما با ایده های متنوع تری روبه رو خواهید بود و دوم، شما با تولید مجموع های از کاغذهای رنگی ابزارهای زیادی برای توسعه کار جمع آوری کرده اید.

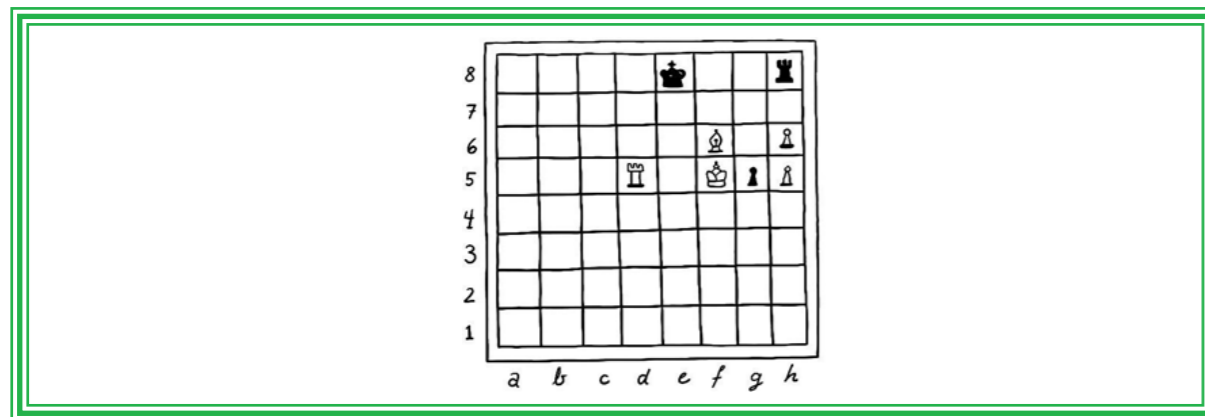
حالا وقت این است که از افراد بخواهید که به نوبت پای تابلو بروند و ایده های خود را با گروه به اشتراک بگذارند؛ یعنی ایده های نوشته شده روی هر کاغذ را بلند بخوانند و طوری که همه ببینند، آن را روی تخته بچسبانند. توجه داشته باشید که این روند چسباندن، نسخه ای از بیرونزدن/گزارش دادن است.

بیرون زدن وقتی آغاز میشود که از افراد میخواهید که ایده هایشان را بنویسند و گزارش دادن زمانی تمام میشود که همه، ایده هایشان را به اشتراک گذاشته باشند و تخته از کاغذها پر شده باشد.

## ۵. فضاهای معنادار



تصور کنید میخواهید بدون صفحه، شطرنج بازی کنید. یک بازی مثل شطرنج، نه تنها به معنای هر مهره تکیه دارد، بلکه به رابطه دائمی در حال تغییر آنها نسبت به هم در فضا نیز بستگی دارد. هم ساختار شبکه ای و هم مهره ها اجزای کامل کننده و ضروری برای بازی هستند.



درست مانند هر بازی دیگر، شطرنج نیز دنیایی می سازد که بازیکنان در آن زندگی میکنند. صفحه شطرنج(فضای معنادار)مرزهای آن دنیا را میسازد و مهره ها (ابزار) مردم آن دنیا هستند.

قوانین بازی بر کارهای ممکن و غیرممکن بازی حکومت میکند. شطرنج بازان قبول میکنند که وارد این دنیا شوند تا در چالش ها و ترکیب های ممکن در آن کاوش کنند و برای به دست آوردن هدفشان تلاش کنند. البته شطرنج و بازی پردازی با هم فرق دارند؛ در اولی هدف مشترک نیست و به نتیجه رسیدن یک نفر مساوی ناکامی طرف مقابل است، ولی در بازی

پردازی، هدف همه افراد حاضر در بازی یکی است. برای دانش پژوهان، فضای معنادار در هر جایی قابل ایجاد است: روی یک تخته وایت بورد، تابلوگردان، تکه های کاغذ یا در یک لپ تاپ. معنادار کردن، روشی است که در آن فضاها به محیطی در جهت اهداف گروه یا بازی تبدیل میشوند. مختصات شبکه ای، مثل ساختار شبکه ای صفحه شطرنج، یکی از رایج ترین و مفیدترین راه های سازماندهی یک فضا است. شما میتوانید ساختارهای شبکه ای را در تمام محیط اطراف خود ببینید؛ ما از ساختار شبکه ای برای هرچیزی استفاده میکنیم، از طراحی شهرها تا مدیریت اعداد روی یک جدول.

کشیدن نقشه وابستگی، روشی رایج است که از فضای معنادار برای مرتب کردن یک مجموعه بزرگ از گره ها استفاده میکند. با این روش میتوانید یک گروه از افراد را به سرعت درباره آنچه روی آن کار میکنند، هماهنگ کنید. ابتدا، با استفاده از بازی چسباندن یا یک بازی دیگر ایجاد گره، یک مجموعه از گرهها ایجاد میکنید (فصل ۴ را ببینید). بعد، با تقسیم یک تخته وایت بورد یا فضاها دیگر در معرض دید به سه ستون، یک فضای معنادار میسازید. از افراد بخواهید که یادداشت های چسبی را در سه ستون که «احساس میکنید اجزای هر ستون به هم تعلق دارند» مرتب کنند، بدون اینکه سعی کنند برای ستون ها عنوان قرار دهند. نام گذاری زود هنگام برای ستون ها آنها را دوباره به سوی الگوهای آشنا و راحت هل میدهد. یادتان باشد، در کار خلاقانه، سعی داریم به افراد در ایجاد و دیدن الگوهای جدید کمک کنیم. همزمان که افراد در حال مرتب کردن هستند، میتوانید از آنها بخواهید که با قراردادن یادداشت های برجسبی مشابه روی هم از فراوانی آنها کم کنند. گاهی اوقات یادداشت های چسبی زیادند و در سه ستون جا نمیشوند.

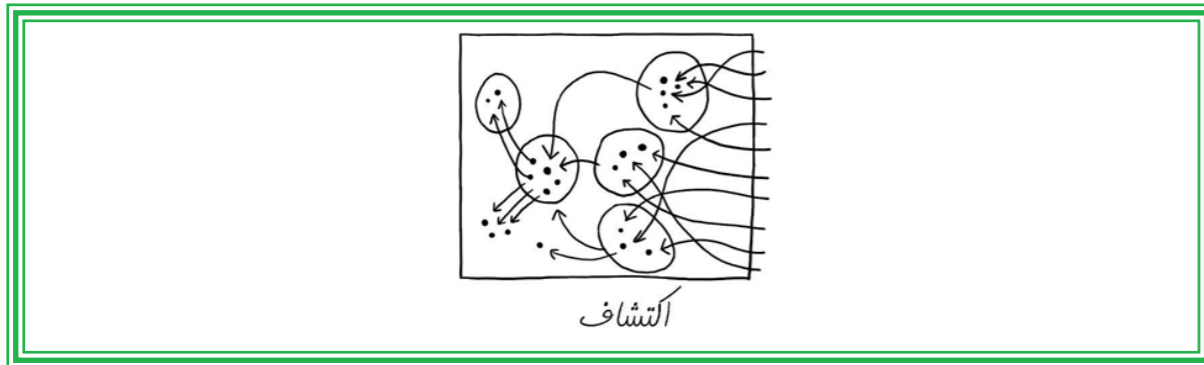
سه ستون (یا بیشتر) کار یک فضای معنادار را انجام میدهد، مجموعه ای از «سطل های خالی» که افراد برای مرتب کردن افکارشان میتوانند از آنها استفاده کنند، به نوعی شبیه به یک میز قفسه دار.



برگزاری یک جلسه کاری بدون ابزار و فضای معنادار مانند شطرنج با چشم بند و دستهای از پشت بسته است. بله، قابل انجام است، ولی چرا میخواهید چنین کاری کنید؟



## ۶. طرح زدن و مدل ساختن



طراحی های ساده و مدل ها، انواعی از ابزارآلات هستند. یک طراحی ساده میتواند یک نقاشی باشد، مثل یک طراحی مدادی. میتواند یک جوک باشد، مثل طراحی یک کمدی. میتواند یک چارچوب متنی با کمی توضیح باشد، مثل «مرد یک نقشه را طرح کرد» یا «زن جزییات را مطرح کرد». تمام این معانی چه نکته مشترکی دارند؟ طبیعت یک طراحی ساده چیست؟

ویژگی های یک طراحی ساده، غیررسمی بودن، شل بودن و مختصر بودن است. یک طراحی ساده فعالیتی مقدماتی است که ممکن است یک نسخه تصحیح یا تکمیل شده را نتیجه بدهد یا ندهد. یک طراحی ساده، تحقیقی با عجله است، یک اکتشاف. یک هنرمند ممکن است قبل از اینکه روی یک ایده برای عمیق تر متمرکز شود، صدها طرح ساده بزند. طراحی ساده راهی برای کاوش در ایده ها با ملموس تر و مستحکم تر کردن آنها است.

یک طرح ساده خوب، آنقدر اطلاعات در خود دارد که یک ایده را منتقل کند، نه بیشتر. ولی مطرح کردن ایده ها قلمروی منحصر به فرد هنرمند، مجسمه ساز یا بازیگر نیست. بیشتر ما افکار خود را به شکل کلامی یا در نوشتار منتقل میکنیم، ولی این فقط یک کانال ارتباطی است و محدود کردن ایده هایمان در یک تک کانال یک محدودیت جدی برای تفکر ماست.

فیثاغورس، اقلیدس، دکارت و نیوتون هیچگاه نمیتوانستند اکتشافات خود را بدون استفاده از تصاویر و نمودارها انجام دهند. انیشتین گفت که تفکراتش متکی بر تصاویری از «یک الگوی تصویری و عضلانی بود». یک آشنایی سریع با زبان تصویری (برای مثال، بحث الفبای تصویری را در فصل ۳ ببینید) به بیشتر افراد برای گذشتن از مانع و رسیدن به احساس راحتی کمک میکند تا بتوانند ایده هایشان را به شکل تصویری یا با استفاده از نمادها ابراز کنند. طرح زدن میتواند شامل انواع دیگری از فعالیت های مدل سازی باشد، مثل یک جوک سریع و بدها پراخته شده، یا ساخت مدل مجسم با استفاده از خمیر، موم یا سفال. نکته کلیدی این است که اشیا را با کمترین تلاش به واقعیت بدل کنید. ساخت نمونه آزمایشی سریع روی کاغذ، راهی برای طرح زدن ناهای نرمافزاری است. طراحان با استفاده از یادداشتهای چسبی، کاغذ و مقوا، ماکت هایی از ناهای کامپیوتری میسازند که میتوانند برای آزمایش و تجربه تعاملات مختلف با کاربر از آنها استفاده کنند.



## ۷. مخلوط کردن، برعکس کردن و دوباره چارچوب بندی کردن

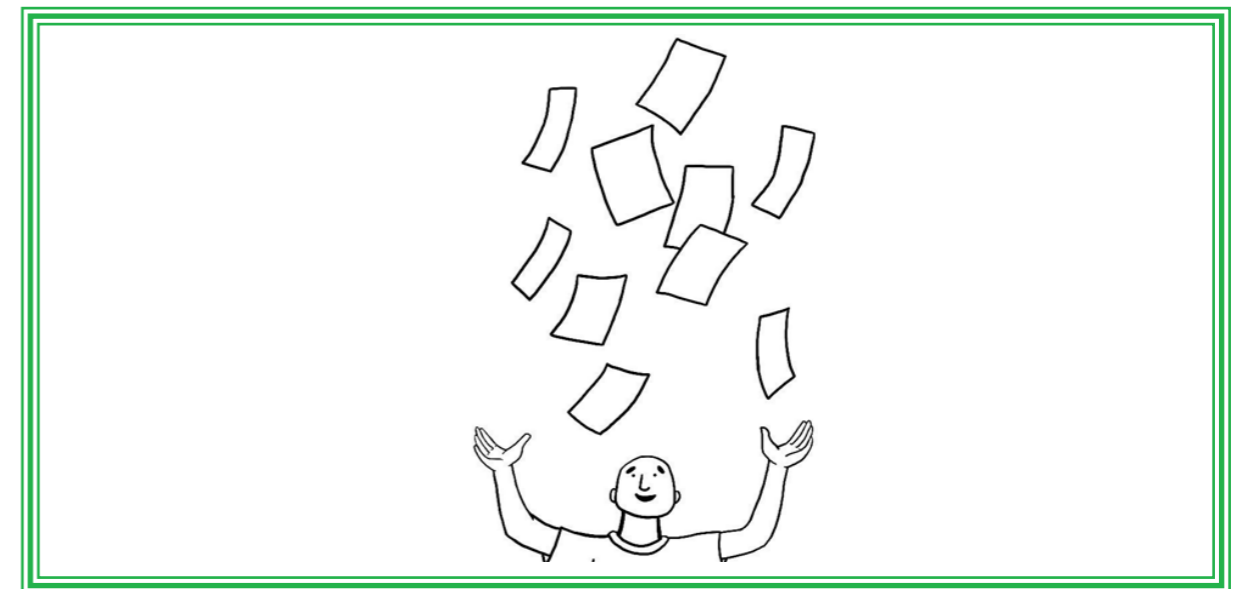
همه چیز به ترتیب پیش ما نمی آید. معروف است که ویلیام بوروئه<sup>۱</sup> ترتیب صفحات کتاب خود، ناهار برهنه، را اینگونه مشخص کرد که برگه های نوشته اش را به هوا پرت کرد و بعد از جمع کردن دوباره آنها برگه ها را به همان ترتیب که جمع کرده بود نظم داد. قرآن کریم به صورت بخش بخش بر حضرت محمد(صلی الله علیه و آله) نازل شد و بعدا او ترتیب آن قطعات را مشخص کرد. مغز انسان یک ماشین الگویاب است. ما همیشه جستجو میکنیم و الگوها را در هر جایی که نگاه میکنیم، پیدا میکنیم. لئوناردو داوینچی عادت داشت با نگاه کردن به لکه های روی دیوار الهام بگیرد:

من نمیتوانم به این نکته اشاره نکنم ... یک وسیله جدید برای تحقیق ... که شاید به نظر بیهوده و مضحک بیاید ... ولی شدیداً برای برانگیختن ذهن مفید است ... به یک دیوار پر از لکه نگاه کن، یا دیواری با مخلوطی از سنگها ... شاید تشابهی با یک منظره کشف کنی ... نبردهایی با چهره هایی در حال جنب و جوش ... صورتهای و لباسهایی عجیب و غریب ... و بازهای بینهایت از اشیاء .... - لئوناردو داوینچی

ما آنقدر در پیدا کردن الگوها توانمندیم که وقتی در جایی الگویی پیدا کنیم، دیگر سخت است چیز دیگری آنجا ببینیم. ایجاد یک مخلوط، راهی برای فریب دادن ذهن است تا بتوانیم به شکلی آسان تر به دنبال الگوهای جدید در زمینه های آشنا بگردیم. با بُرزدن کارت ها، برعکس کردن ترتیب، یا ایجاد چارچوب جدید برای چیزی آشنا، فضای کافی برای ایده ها و فرصت های جدید ایجاد میکنید تا شکل بگیرند.

مخلوط بودن، یک عنصر ضروری در هر نوع خلاقیت است. برای مثال، قاطی شدن و دوباره جمع شدن ژن ها، عنصر ضروری در تنوع و انتخاب منتهی به شکل گیری گونه های جدیدی از حیات است. همین قاعده در دنیای افکار و ایده ها حاکم است.

یک نقشه از جهان که مثلاً جنوب آن بالا باشد، شما را دعوت به تفکری جدید دربارهٔ ارتباط بین ملت ها میکند.



یک دلیل برای استفاده از ابزارآلات تجزیه پذیر مثل کارت یا یادداشت های چسبی این است که این چیزها مخلوط بودن را آسان میکنند؛ به آسانی قابل بُر خوردن، دوباره مرتب شدن، و دوباره چینش یافتن هستند تا بتوان الگوها و ایده های جدید را تولید کرد.

## ۸. بداهه

بداهه یعنی همینطور که پیش میروید از خودتان ابتکار به خرج دهید، یعنی با هر چه که دم دست بود کار را انجام دهید، یعنی پیشروی بدون برنامه و نقشه. مثل یک موسیقی ساز جاز، همزمان آهنگ میسازید و مینوازید. وقتی بداهه خلاقیت می ورزید، در لحظه خلق میکنید، به طور مستقیم به محیط اطراف و احساسات درونی خود پاسخ میدهید. رها میکنید. با رها کردن پیشفرض ها و جهت گیری ها، راهی به سوی ایده های نو، کارهای نو و رفتارهای نو باز میکنید. از عمد آنچه را میدانید فراموش میکنید تا خودبه خودی، نعمت غیرمنتظره، و غافل گیری را استخراج کنید. بداهه راهی برای تفکر به وسیلهٔ بدن است .

در نقش بازی کردن، شما نقش یک شخصیت را به عهده میگیرید، یک موقعیت را تصور میکنید و آنگونه که تصور میکنید آن شخصیت در آن موقعیت رفتار میکند، بازی میکنید. قراردادن خود در مکان شخص دیگری به شما به همدلی با اهداف و چالشهای آن شخص کمک میکند و میتواند باعث ایجاد بینش و راه حل های بهتر شود.

«طوفان جسمی» (توضیح بازی را در فصل ۴ ببینید) نوعی بداهه است که در آن بازیکنان با استفاده از مقوا، صندلی یا هر چیزی که در دسترس باشد یک جهان موقت می سازند، بعد ،سناریوهایی را در آن جهان بازی میکنند تا درک بهتری از آن پیدا کنند.

در اوایل دههٔ ۱۹۹۰، طراح تجربهٔ کاربر جارد اسپول<sup>۱</sup> همراه با چندین همکار خود یک بازی طراحی کردند که در آن بازیکنان با همکاری یکدیگر یک نمونهٔ آزمایشی از یک کیوسک تعاملی را بسازند. این کیوسک از مقوا و کاغذ تشکیل میشد و هدف بازی، کمک به طراحان، برای یادگیری ساخت نمونهٔ آزمایشی کاغذی بود که میتواند به روند طراحی شان سرعت ببخشد.

در این بازی ها، ایده ها زودگذر و ناپایدارند. برای همین، بهتر است چند وسیلهٔ ثبت و تصویربرداری دستی، مثل یک دوربین فیلم برداری، یک سه پایه، و احتمالاً یک میکروفون همراهتان باشد. هر چند ثبت، یک مقداری از قدرت بداهه و فایده های آن را از شما سلب میکند و باید دقت میان فواید و ضررهای ضبط کردن توازن ایجاد کنید. شما میتوانید مطالب بیشتری را دربارهٔ بداهه در فصل ۳ بخوانید.

## ۹. انتخاب

رأی گیری میتواند راه خوبی برای این کار باشد. ما همه با دست بلند کردن یا استفاده از رأی مخفی برای رأی گیری دربارهٔ مسائل آشناییم، ولی وقتی حجم زیادی از اطلاعات دارید که باید گلچین کنید، راه های بهتر و سریع تری وجود دارد. برای مثال، میتوانید به هر کس ۱۰ برچسب کوچک گرد بدهید و از آنها بخواهید که برچسب ها را روی چیزهایی که بیشتر دوست دارند، بچسبانند. وقتی برچسب هایشان تمام شد رأی هایشان نیز تمام شده است.

رأیگیری با برچسب (همانگونه که در بازی «رأی گیری نقطه ای» در فصل ۴ آمده است) نمونه ای از واحد پول است.

برچسب های دایره‌های، مانند پول هستند که بازیکنان میتوانند بین یک گروه از اشیا پخش کنند تا به آنها کمک کنند بفهمند چه چیزی برایشان مهمتر است. دوباره فهرست خرید خود را تصور کنید؛ شما حالا یک فهرست طولانی با مقدار محدودی پول دارید. این حقیقت که بودجه شما محدود است شما را مجبور میکند دست به انتخاب بزنید. شما با دادن برچسب به افراد و درخواست ثبت آنها، میتوانید ترجیح های یک گروه را قابل مشاهده کنید تا آنها بتوانند ببینند که هر کس کجا و در چه فاصله ای از تصمیم های گروه ایستاده است.

## ۱۰. اولویت بندی

راه دیگر برای کاستن از مجموعه ایده ها، اولویت بندی است. فهرستی از مهم ترین تا کم اهمیت ترین ایده ها تهیه کنید. برای مثال، دوباره فهرست خریدتان را تصور کنید. شما میتوانید آنها را بر اساس قیمت یا میزان نیازی که به آنها دارید رتبه بندی اجباری کنید. به این ترتیب، خود به خود، از انبوه لیست خرید شما کاسته میشود و فهرست شما به یک توازن میرسد.



بهترین راه برای تقویت دانش خود در مهارت های کاوشگری این است که خود را با صداقت نگر دارید. شما چیزی کشف یا اختراع نخواهید کرد، مگر اینکه به خطرکردن عادت کنید و به شکل مکرر چیزهای جدید را امتحان کنید. برای خود این تمرین را قرار دهید که هر بار که بازی پردازی میکنید، یک چیز جدید را امتحان کنید. این کار شما را با صداقت نگر میدارد، شما را مجبور میکند که به طور دائم پیشرفت و توسعه پیدا کنید و همه چیز را برای شما تازه و زنده نگه میدارد. شما نمیتوانید به دیگران الهام ببخشید مگر اینکه بتوانید آتش خود را روشن نگه دارید.

به بازی پردازی به عنوان یک جعبه ابزار نگاه کنید که به شما اجازه میدهد بسته به روشی که کارها انجام میشود، قطعات را به شکل های مختلف به هم متصل کنید. بازی، بازی است تا وقتی که تغییر کند. شما میتوانید هر بازی را به عنوان صحنهای از یک تئاتر (یا یک کمدی) فرض کنید. بازیکنان نیاز دارند که سرشان را در بازی فرو کنند تا پیشرفت واقعی و معناداری به وجود آورند. اگر دیدید این بازی نتیجه نمیدهد، خیلی زود رهاش کنید.

در زمان حال باشید. اطراف را نگاه کنید و چیزی را بردارید، آن را به هم وصل کنید، از ساده ترین وسایل یک بازی بسازید. این بازی شما را به سمت جلو حرکت میدهد. نیاز نیست که مقصد نهایی را بدانید؛ فقط گام بعدی در مسیر سفر برای دانستن کافی است. فقط چشم خود را روی هدف مبهم نگه دارید (قله کوه، شیء متصور در ماورای افق) و گام بعدی، بازی بعدی، که شما را یک گام در جهت تقریباً درست حرکت میدهد.

# فصل سوم:

## مهارت های مرکزی

## بازی پردازی

در این مرحله اگر احساس میکنید آماده اید، شاید وقت آن باشد که سری به بخش «بازی های» کتاب بزنید و بعضی از بازی ها را بخوانید یا شاید بعضی را با دوستان یا همکارانتان امتحان کنید. اگر نخواستید، و ترجیح دادید که مهارت های بازی پردازی بیشتری یاد بگیرید، همینجا به خواندن ادامه دهید. در این بخش، ما نگاهی نزدیک تر به بعضی از مبانی و روش به کار بستن شان می اندازیم. این مبانی عبارت است از:

**پرسش ها:** مهارت مرکزی راه انداختن آتش که اولین جرقه را میزند؛

**لوازم و فضای معنادار:** تخته و مهره های بازی که ستون فقرات بیشتر بازی ها به شمار میروند؛

**زبان بصری:** توانایی تجسم و به نمایش درآوردن تخیلات و ایده ها؛

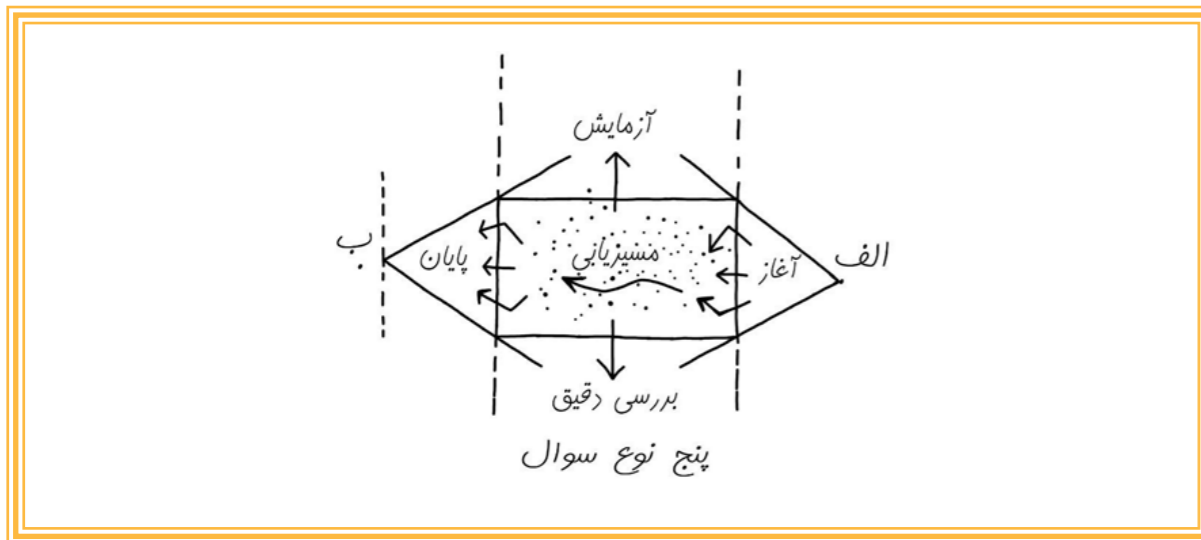
**بداهه پردازی:** توانایی اکتشاف تجربه ها با تمام وجودتان، اعم از قلب و جسم و ذهن؛ اگر آماده اید، آغاز میکنیم.

### ۱. پرسیدن

شاید چیزی مهم تر از هنر پرسیدن پرسش های خوب برای کاوش و اکتشاف وجود نداشته باشد. پرسش ها مثل آتش زنه اند؛ شعله علاقه و انرژی افراد را روشن میکنند، حرارت ایجاد میکنند و آنچه پیش از این مبهم بوده را روشن میسازند.

در زندگی و در تجارت، ما اغلب در موقعیتی قرار میگیریم که باید از نقطه الف به نقطه ب حرکت کنیم. اگر مسیر الف تا ب معلوم باشد، ما یک خط مستقیم بین آن دو میکشیم و کارمان تمام میشود. این که این راه سخت یا آسان باشد حرف دیگری است.





همانگونه که دیده‌ایم، در هر بازی دانشی ابتدا باید یک جهان درست کنیم، آن را کاوش کنیم و سپس به آن خاتمه بدهیم. بین دو نقطه الف و ب باید به بهترین شکل ممکن مسیریابی کنید تا مطمئن شوید که پیشرفتی را که می‌خواهید حاصل می‌کنید.

### پرسش‌های آغاز

هدف پرسش‌های آغاز این است که دریچه‌ای به جهان بازی باز کنند. مرحله آغازین بازی شما، پرده اول است؛ جایی که بازیکنان با یکدیگر آشنا شده و با هم از طریق شما در جریان موضوعات مورد اکتشاف در مراحل بعدی قرار می‌گیرند. نکته مهم در آغاز این است که افراد نسبت به روند کار با هم حس راحتی داشته باشند، و در همان زمان تا جایی که ممکن است ایده‌های جدید خلق کنند. اگر با هم بیش از اندازه آشنا باشند، برای خارج شدن از حدود قدیمی فرهنگ مشترک خود با مشکل روبه‌رو میشوند و نظراتشان بیش از حد به هم شبیه میشود. اگر کاملاً با هم غریبه باشند، ایده‌های خلق شده تنوع زیادی پیدا میکنند، ولی چه بسا برای کارکردن به صورت یک تیم به مشکل برخورد کنند.

وظیفه اصلی سؤال اولیه این است که ایده‌ها و گزینه‌های بعدی را تولید کند. در نتیجه چنین پرسشی افکار برانگیخته، احتمالات آشکار و آغاز به کار ذهن‌ها پر قدرت میشود. پرسش‌های آغازین، راه‌های جدیدی برای دیدن یک چالش، پیش روی ما باز میکنند. حسی که در اینجا به دنبالش هستیم، احساس انرژی و خوشبینی است؛ به شکلی که هر چیزی به نظرمان ممکن باشد. آغاز خوب، دعوتی است به یک ماجراجویی بزرگ.

حالا میتوانید با یک بارش فکری برای تهیه فهرستی از پرسش‌ها درباره فضای چالش، آغاز کنید. روی تعداد تمرکز کنید، نه کیفیت. جلوی انتقاداتتان را بگیرید و از نظرهای غیرعادی و بحث برانگیز استقبال کنید. سعی کنید که ایده‌ها را پرورش دهید و با هم ترکیب کنید تا بهتر شوند.

در سؤال آغاز، تمرکز روی پیدا کردن چیزهایی است که بعداً بتوانید رویشان کار کنید. تصور کنید که یک سبد دارید که میتواند بینهایت سؤال را در خود جا دهد. اگر چیزی پیدا کردید، نرسید که آیا به درد می‌خورد یا نه؛ فقط آن را توی سبد بگذارید. هر چه ایده و تنوع بیشتر داشته باشید، بهتر است.



سؤال، نیمی از معادله است و نیمه دیگر معمولاً ناشناخته میماند. اگر سؤال این باشد که «از اینجا چگونه به آنجا برویم؟» و جوابش هم معلوم باشد، معادله به هدف رسیده است و ما جواب مان را داریم. ما خط مستقیمی از الف به ب میکشیم. این یک جواب مرحله‌ای است که ما مسیر از الف تا ب را به عنوان یک مجموعه از قدم‌ها توصیف می‌کنیم.



وقتی مسیر الف به ب نامعلوم باشد، چالش ما متفاوت میشود. اگر همان سؤال را بپرسیم: «چگونه از اینجا به آنجا بروم؟» باید با این حقیقت کنار بیاییم که جواب را نمی‌دانیم. در واقع، جواب نه تنها نادانسته بلکه نادانستنی باشد؛ همه پرسش‌ها جواب دادنی نیستند.



عبور از این نوع فضای چالشی، سفری به دنیای ناشناخته‌هاست، درست مثل عبور از کویر یا گذشتن از دریا‌های ناشناس. وقتی آغاز می‌کنید، غیرممکن است بدانید که جواب (اگر جوابی باشد) چقدر دور یا نزدیک است. پنج نوع سؤال برای پیدا کردن راه‌تان در فضاهای پیچیده چالشی وجود دارد: پرسش‌های آغاز، مسیریابی، بررسی دقیق، آزمایش، و پایان.



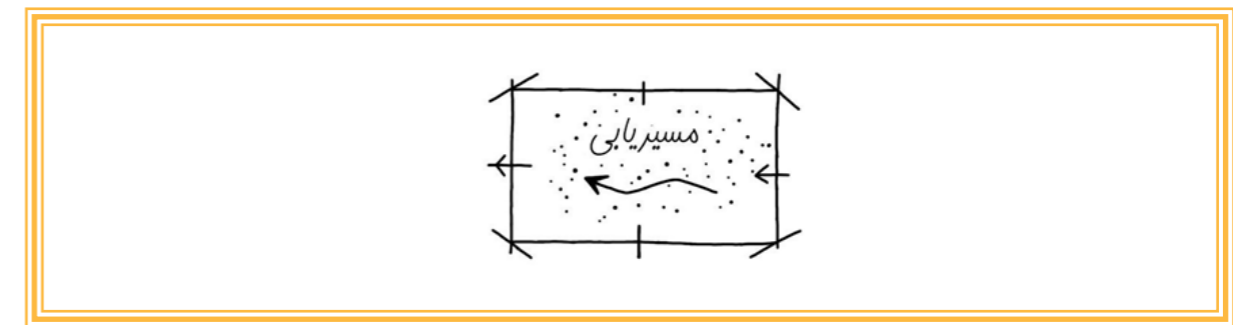
اینها چند نمونه از پرسش های آغاز است:

«مشکل پیش رویمان را چگونه تعریف میکنید؟»

«چه نوع چیزهایی را قرار است اکتشاف کنیم؟»

«بزرگترین نقاط مشکل ساز کجاست؟» پرسش های مسیریابی

پرسش های مسیریابی به شما کمک میکنند که در حین بازی، مسیر خود را ارزیابی و تنظیم کنید. برای نمونه، نقاط کلیدی را به صورت خلاصه بیان کنید و مطمئن شوید که افراد نسبت به تفهیم حرف خود متعهدند. همچنین از مرتب بودن گروه ها اطمینان حاصل کنید.



آیا تیم شما خسته است؟ آیا سرخورده و کم انرژی است؟ کار را متوقف کرده و بررسی کنید. از آنها پرسش هایی بپرسید که نشان شان بدهد چقدر مسئله سخت است یا چقدر از مسیر را جلو آمده اند.

آیا به آن سمتی که باید، حرکت میکنید؟ آیا آن اندازه که امید داشتید پیشرفت کرده اید؟ آیا افراد هنوز نسبت به پروژه تعلق خاطر دارند؟ از آنها بپرسید!

قبل از اینکه پرسش ها مسیریابی زیادی بپرسید، در نظر داشته باشید که تجربه شما در مسیریابی فضاهای چالشی پیچیده، ممکن است بیش از افراد دیگر گروه باشد. چه بسا شما بهتر از دیگران با جزییات مسئله کنار آمده باشید. اگر شما ناخدای کشتی هستید، ممکن است تردید زیاد شما، موجب دستپاچگی دیگران شود.

پرسش های مسیریابی مسیر را مشخص میکنند، راه را نشان میدهند و اشتباهات را اصلاح میکنند.

این ها چند نمونه از پرسش های مسیریابی است:

«آیا در مسیر قرار داریم؟»

«آیا این را درست فهمیدم؟»

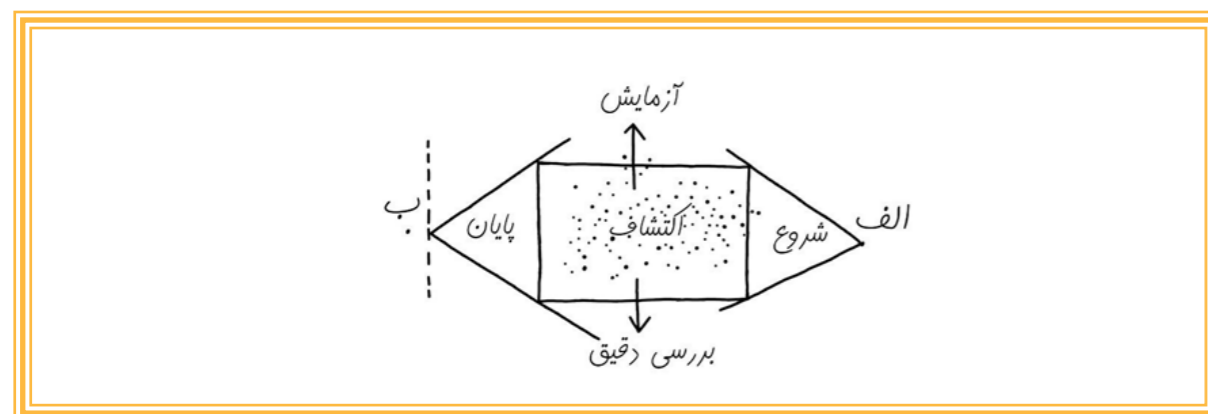
«آیا این مطلب به ما کمک میکند که به مقصد برسیم؟»

«آیا این سیر بحث مفید است؟»

«آیا بهتر است که این بحث را فعلا کنار بگذاریم و بعدا به آن رسیدگی کنیم؟»

«آیا هدفی که اول صبح تعیین کردیم هنوز هم معقول است، یا باید با توجه به آنچه یاد گرفت هایم تغییراتی در آن ایجاد کنیم؟»

دو سؤال بزرگ وجود دارد که خوب است هر گاه به چیز جدیدی برخورد کردید، بپرسید: اول، این چیست؟ دوم، با آن میتوانم چهکار کنم؟ سؤال اول درباره بررسی دقیق است و سؤال دوم مربوط به آزمایش.



### پرسش های بررسی دقیق

پرسش های بررسی دقیق موجب ملاحظه و تحلیل میشوند. این چیست؟ طبیعت آن چیست؟ هر چه نزدیک تر به چیزی نگاه کنید، بهتر آن را بررسی میکنید. پرسش های بررسی دقیق، شما را روی جزییات، ویژگی ها و خصوصیات قابل مشاهده متمرکز میکند. این پرسش ها کیفیت و کمیت ایده های انتزاعی را معلوم میکنند و باعث میشوند این ایده ها عینیت بیشتری پیدا کنند. میتوانید پرسش های بررسی دقیق را به یک لنز تشبیه کنید که به شما اجازه میدهد تا یک موضوع را آنقدر بزرگ نمایی کنید که جزییات بیشتری از آن دیده شود. معمولا خوب است که اکتشاف را با بررسی دقیق و با به چالش کشیدن پیشفرض های بنیادین خود آغاز کنید. اگر ایده شما یک سنگ باشد، پرسش ها بررسی دقیق کمک میکند تا مطالبی چون وزن، رنگ، اندازه، شکل و ترکیبات شیمیایی آن را بشناسید. اینها چند نمونه از پرسشها بررسی دقیق است:

«از چی ساخته شده؟»

«چگونه کار میکند؟»

«اجزا و قطعات آن کدامند؟»

«آیا میتوانید یک مثال از آن بزنید؟»

«چه شکلی است؟»

«آیا میتوانید به صورت یک مسئله روزمره آن را توصیف کنید؟»

### پرسشهای آزمایش

پرسش های آزمایش تخیل شما را برمی انگیزند. این پرسش ها، از امکان و احتمال سخن میگویند. با «این» چه کار میتوانیم بکنیم؟ «این» چه فرصت هایی را خلق میکند؟ پرسش های آزمایش به دنبال این هستند که شما را به مرحله بالاتری از انتزاع ببرند تا شباهت هایی با چیزهایی دیگر پیدا کنید، تا ارتباطات غیرمحمتمل و غیرمنتظره ایجاد کنید. هر چه که «این» باشد، آزمایش کنید. سعی کنید آن را بشکنید، بیاندازید، بچرخانید یا پشت و رو کنید. اگر ایده شما یک سنگ باشد، سؤال آزمایش می پرسد: «چه کاری میتوانم با این بکنم که در نگاه اول به نظر نمی آید؟» مثلاً، میشود برای زدن یک میخ از آن استفاده کرد، یا آن را پرتاب کرد، با آن صدا ایجاد نمود و مانند اینها.

اینها چند نمونه از پرسش های آزمایش است:

«چه چیز دیگری کاری شبیه این میکند؟»

«اگر این یک حیوان(یا گیاه، دستگاه، یا ...) بود، چه حیوانی میشد؟ چرا؟»

«اگر هیچ مانعی سر راه نبود چه میشد؟»

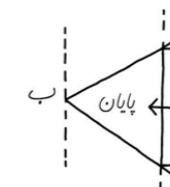
«اگر ما مسئول یک رستوران بودیم با این چه برخوردی میکردیم؟ اگر مسئول یک بیمارستان بودیم چطور؟»

«اگر در اشتباه باشیم چه؟»

میتوانید این مسئله را به عنوان اوج در نظر بگیرید. وقتی افراد بیش از اندازه درگیر جزئیات میشوند، تخیل را راه بیاندازید و آنها را با پرسش های آزمایش یک مرحله بالا بیاورید. اگر زیادی بالا رفته اند و در ابرها سیر میکنند، آنها را با چند سؤال بررسی دقیق، پایین بیاورید.

### پرسش های پایان

پرسش های پایان، کارکردی دقیقاً برعکس پرسش های آغاز دارند. وقتی آغاز میکنید، دنبال این هستید که بیشترین تنوع و واگرایی را ایجاد کنید. وقتی به پایان نزدیک میشوید، باید روی گزینش و همگرایی تأکید کنید. هدف شما در این مرحله این است که به سمت تعهد، تصمیم و عمل حرکت کنید. آغاز، مرحله فرصت هاست و پایان، مرحله این انتخاب گزینه نهایی شماست. این به معنای حذف خطوط جستجویی است که احتمال موفقیت چندانی ندارند، به معنی تعیین اولویت هاست و مانند آن. حالا وقت تفکر انتقادی است.



پایان، مثل برگشتن به خانه است. شما خسته اید، اما میخواهید روزتان را با احساس موفقیت به پایان ببرید. چه چیزی به دست آوردهاید؟ چه موفقیتی کسب کردهاید؟ ما به دلیل نیاز طبیعیمان موفقیت، باید با نتایج ملموس بازی پردازی روبه رو بشویم این بسیار مهم است. داشتن یک خروجی عینی و قابل لمس، هرچند اگر یک گزارش یا فهرست کار باشد، به گروه کمک میکند تا حرکت خود را حفظ کند و برای مرحله بعد، انرژی بیشتری داشته باشد؛ چراکه معمولاً افراد میخواهند بدانند: محصول کجاست؟ چه چیزی به سرانجام رسید؟ بعد از این چه میشود؟ فردا چگونه است؟

اینها چند نمونه از پرسش های پایان هستند:

«ما چگونه میتوانیم این گزینه ها را اولویت بندی کنیم؟»

«چه چیزی عملی است؟»

«در دو هفته آینده چه کاری میتوانیم انجام بدهیم؟»

«چه کسی قرار است چه کار بکند؟»

## ۲. تولید لوازم و فضای معنادار

در سال ۱۹۶۸، دکتر اسپنسر سیلور<sup>۱</sup> یک دانشمند در شرکت M3، یک چسب کم قوت و چندبار مصرف تولید کرد. وی چند سالی چسب خود را درون شرکت تبلیغ کرد، به امید اینکه آن را به یک محصول تبدیل کند. این چسب آنقدر قوی بود که دو کاغذ را به هم بچسباند، ولی آنقدر هم ضعیف بود که بتوان آنها را به راحتی و بدون پاره شدن از هم جدا کرد. او این چسب را به صورت یک اسپری، برای تابلوهای اعلانات معرفی کرد؛ به صورتی که میشد کاغذها را روی آن بدون استفاده از سوزن و پونز چسباند و جدا کرد.

سیلور موفقیت چندانی در تبلیغ اختراع خود نداشت، تا اینکه روزی به آرتور فرای<sup>۲</sup> برخورد کرد. او در گروه گر کلیسا آواز میخواند و به شدت از افتادن کاغذهای کوچکی که به عنوان علامت لای کتاب سرود خود میگذاشت، ناراحت بود. فرای متوجه شد که چسب سیلور گزینه ای عالی برای نگه داشتن علامت های کتاب او بود، بدون آن که آسیبی به کتاب وارد شود. و به این ترتیب بود که «کاغذهای استیکر» متولد شدند.

استیکرها یا همان برگه های یادداشت چسبی، یکی از کاربردیترین ابزارهای کار علمی امروز هستند؛ چرا که به شما اجازه میدهند موضوعات پیچیده را به اجزای کوچک و قابل حرکت (گره یا اتم دانش) تبدیل کرده، سپس آنها را با چسباندن به میز، دیوار یا در به فضای فیزیکی منتقل کنید، بدون این که آشوب و بلوایی به پا شود. این کار به شما اجازه میدهد که به راحتی و با سرعت، تمام انواع ارتباط بین اتم ها را اکتشاف کنید و در هنگام کار، تنوع بصری خوبی درباره موضوع داشته باشید. شما در محیط خانه یا محل کار، با استفاده از کاغذهای یادداشت چسبی ای که به یخچال یا کامپیوتر خود نصب میکنید، از خیلی از فراموشی ها جلوگیری، و به راحتی بسیاری از پیغام های خود را منتقل میکنید. بله، قراردادن لوازم در محیط به این صورت، به ما کمک میکند ایده ها را در زمینه مناسبشان به شکلی پویا تنظیم کنیم. در این شرایط، میتوانید در موقع لزوم ترکیب

۱ Dr. Spencer Silver

۲ Arthur Fry

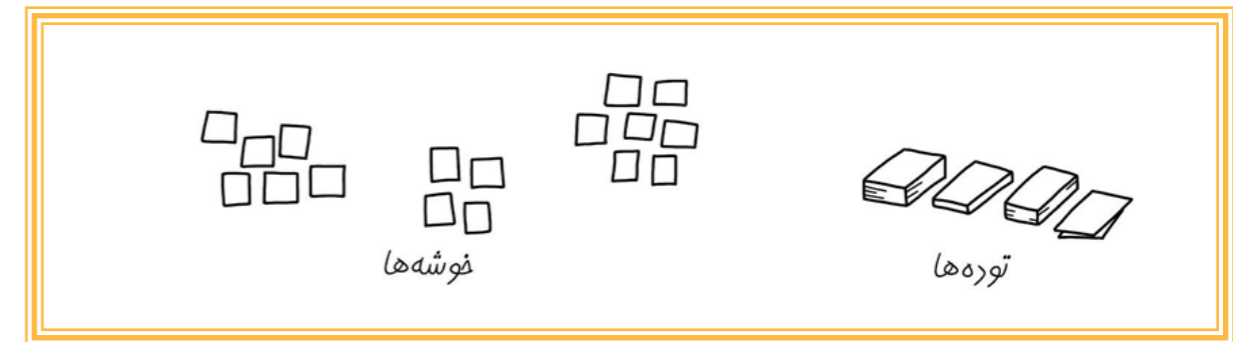


ایده هایتان را تغییر دهید و اگر نیازی نیست، همینطور ثابت نگه شان دارید.

لوازمی مانند یادداشت های چسبی و کارت های یادداشت، شبیه کارت های بازی هستند؛ میتوانید آنها را با ترکیب های متنوع پخش کنید. میتوانید آنها را به ترتیب های تصادفی بزنید. میتوانید آنها را بین گروه های مختلف توزیع کنید. احتمال ها و ترکیب های بی پایانی برای آنها متصور است.

### گره ها

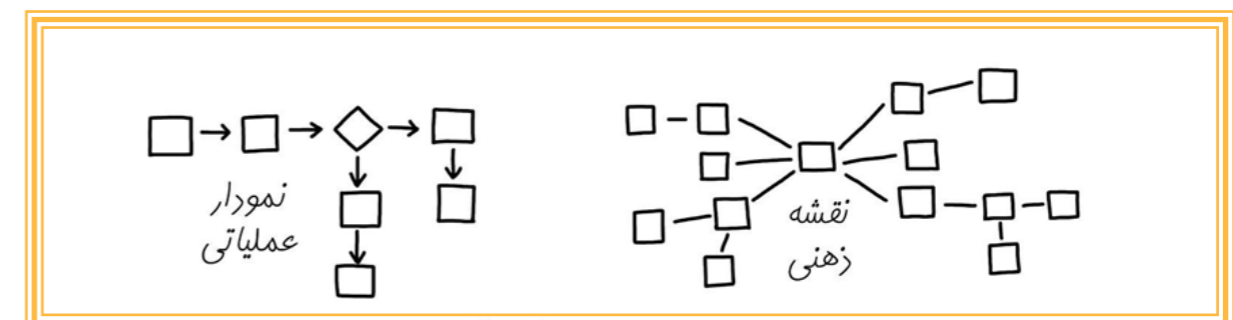
ما اسم هر یک از این خرده لوازم را یک «گره» میگذاریم، به معنای هر چیزی که بخشی از یک سیستم بزرگتر است. حال، شما یک گروه از گره ها را ایجاد کرده اید (که به احتمال زیاد کارت های یادداشت یا یادداشت های چسبی یا ترکیبی از آنهاست) و میخواهید ترکیب های متفاوتی را بررسی کنید. چه میکنید؟ میتوانید آنها را بزرگ بزنید. میتوانید آنها را در تودهها یا خوشه های مختلف (خوشه همان توده است، با این تفاوت که جوری کنار هم پهن شده اند که میتوان همه اجزای آن را دید) دسته بندی کنید.



### پیوندسازی

یک راه دیگر برای مرتب کردن گره ها پیوندسازی (یا دسته بندی) آنها به شکل های مختلف است.

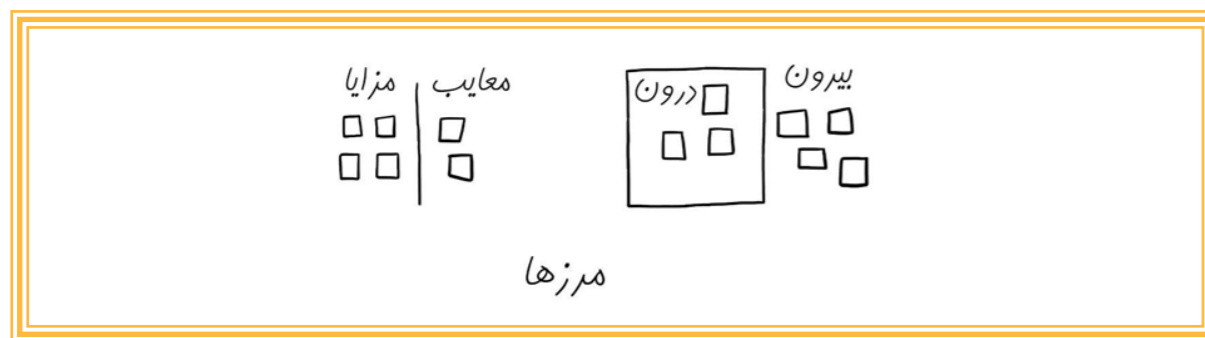
تقریباً به همان ترتیبی که شبکه جهانی اینترنت با لینک ها و پیوندهایی مرتب شده است که صفحات و ایده ها را به یکدیگر متصل میکنند. برای نمونه، میتوانید گره ها را در زنجیرهای که نماد یک روند است به همدیگر متصل کنید، مانند یک نمودار عملیاتی؛ یا آنها را به صورت مفهومی به هم ارتباط دهید، همانگونه که در یک نقشه ذهنی این کار را میکنید. با یادداشت های چسبی و یک وایت برد، میتوانید ساختن نمودارها و ساختار را به شکل زیر، شروع کنید:



حال بیایید به این معادله مفهوم فضای آماده شده و معنادار را اضافه کنیم، مثل آنچه در یک بازی تخت های یا زمین تنیس یا زمین گلف می یابیم. به این دقت کنید که این فضاهای آماده شده چه امکانی را فراهم میکنند: این فضاها اجازه میدهند که لوازم، معنای دقیقی را که وابسته به جایگاهشان است منتقل کنند.

### مرزها

مرزها خط هایی هستند که یک فضا را محدود میکنند و لبه هایی ایجاد میکنند که چیزی از دیگری جدا شود. مرز میتواند به سادگی یک خط وسط صفحه باشد که مرزها را از معایب جدا کند. با کشیدن یک مستطیل یا یک دایره، یک مرز ایجاد میکنید که درون آن را از بیرون جدا میکند. مرزها، خطوطی فرضی هستند.



شما مرزها را روی نقشه میبینید، اما اگر به اماکن واقعی که روی نقشه نمادگذاری شده اند بروید، خطی نمیبینید که روی زمین کشیده شده باشد. با این حال، مرزها آنقدر مهم هستند که برای بسیاری افراد ارزش جنگیدن دارند.

### محورها

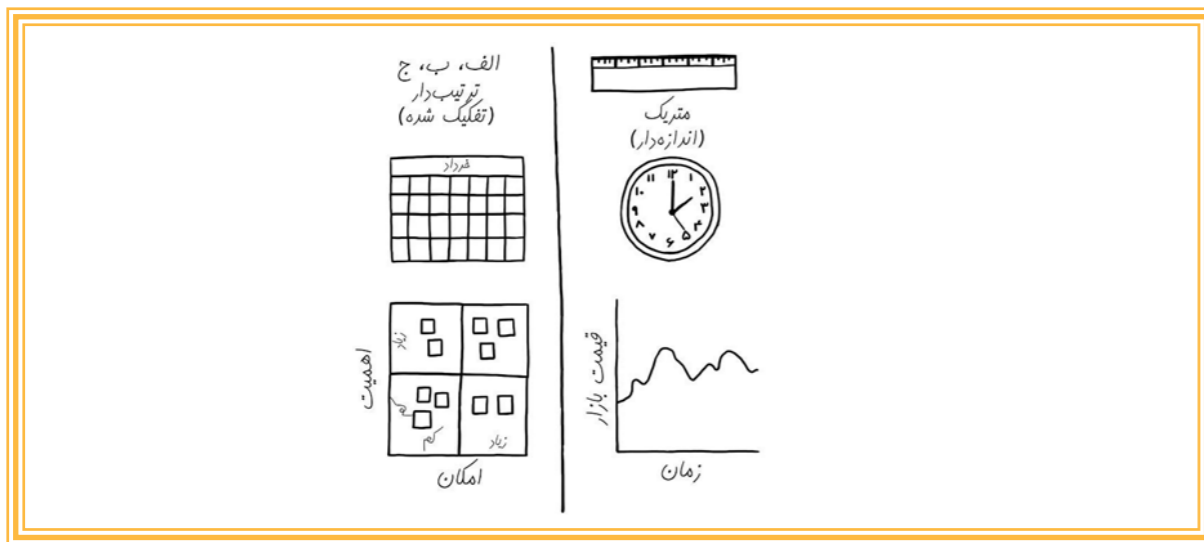
محور به جهت های درون فضا معنا میدهد. یک مثال رایج، نشانگرهای قطب نما روی یک نقشه است. طبق قرارداد شمال همیشه بالاست، مگر اینکه خلاف آن ابراز شود. اکنون، علاوه بر مرزهایی که کشورها را از یکدیگر جدا میکنند، زبان مشترکی برای حرکت در این فضا داریم.

بر خلاف مرز که فقط چیزی را از دیگری جدا میکند، محور، یک خط نیرو نیز هست. جهت دارد. درست است که شمال فقط یک نشانگر کوچک در گوشه نقشه است، اما با این حال مفهوم آن بر تمام نقشه اثر میگذارد. شمال فقط در گوشه نقشه به معنای «بالا» نیست، بلکه در تمام نقشه این گونه است.

خیلی از محورها، مثل نشانگر شمال روی نقشه، صریحاً نمایش داده نمیشوند، بلکه ضمنی و قراردادی هستند. مثلاً در کشورهای غربی مردم از چپ به راست میخوانند و به همین دلیل، وقتی شما مجموعه ای از یادداشت های چسبی را به ترتیب از چپ به راست قرار دهید، برداشت بسیاری از افراد این خواهد بود که مقصود شما خواندن آنها به همان ترتیب است. همچنین اگر آنها را از بالا به پایین بچینید، برداشت بسیاری (دستکم در کشورهای غربی) این خواهد بود که شما آنها را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کرده اید.

### اندازه دار، در مقابل ترتیب دار

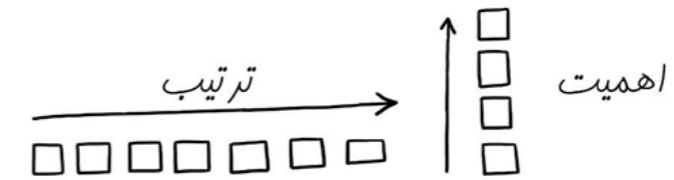
برای ترسیم تفاوت میان فضای اندازه دار با فضای ترتیب دار، میتوان تفاوت روش های مختلف اندازه گیری زمان را در نظر گرفت. وقتی از روزهای هفته یا ماه های سال حرف میزنیم، در واقع یک تفکیک کامل قائل میشویم. «امروز چندشنبه است؟» یک سؤال با تنها یک جواب دقیق است. امروز یا دوشنبه است یا پنجشنبه یا یک روز دیگر. اما وقتی از بخش های یک روز صحبت میکنیم، از چیزی حرف میزنیم که خیلی نسبی تر است و بستگی به این دارد که چه کسی و در چه فضایی از آن سؤال کرده است. بسته به فضای طرح سؤال ممکن است بگوییم «دم دمه‌های ظهر» یا «۱۲ و ۱ دقیقه و ۳۶ ثانیه». دلیل این تفاوت این است که زمان تقویم «ترتیب دار» است (ترتیب از دقت، مهمتر است و زمان روی ساعت «اندازه دار» است) دقت از ترتیب مهمتر است.



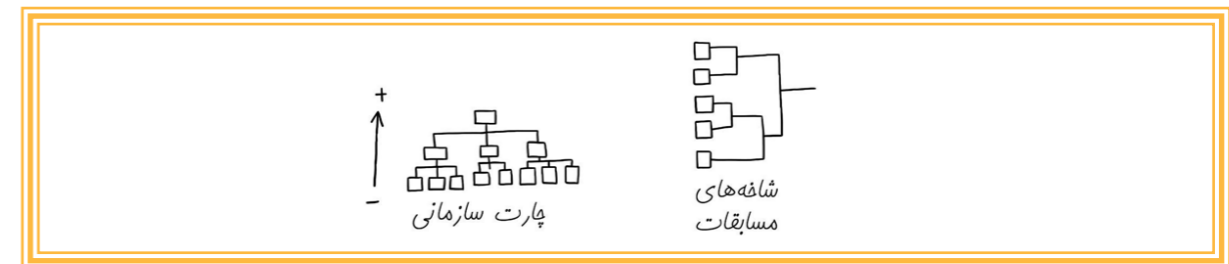
فضای اندازه دار (متریک) فضایی است که ما کمابیش با دقت، آن را اندازه گیری میکنیم. برعکس، فضای ترتیب دار فضایی است که ما در آن بیشتر به دنبال ترتیب اشیاء هستیم تا موقعیت دقیقشان. برای مثال، در یک مسابقه دو، معمولاً مهم این است که چه کسی اول برسد و چه کسی دوم و سوم و غیره. زمان دقیق معمولاً مهم است، اما احتمالاً به اندازه ترتیب اهمیت ندارد. اگر نفر اول یک ساعت زودتر از نفر دوم به خط پایان برسد و نفر دوم تنها چند دقیقه زودتر از نفر سوم برسد، از جهت ترتیب اتمام مسابقه تفاوتی نمیکند با جایی که تمام شرکت کنندگان با فاصله چند ثانیه مسابقه را تمام کنند. در فضای معناداری که متریک و اندازه دار است، ما به چیزهایی که مطلق اند کار داریم، مثل ارتفاع، وزن، طول، فاصله، سرعت، دما و غیره. در فضای معنادار ترتیب دار ما به دنبال دسته بندی ها و روابط هستیم: کدامیک بلندتر یا کوتاه تر است؟ سبک تر یا سنگین تر است؟ و غیره.

### خانه ها

خانه ها اجزائی هستند که بر روی صفحه شطرنج، جدول های آمار یا سربازان در حال رژه میبینید. ترکیبی از ردیف ها و ستون ها، رتبه ها و صف ها. صف ها و ستون ها خطوط عمودی اند. وقتی افراد در حال رژه در یک صف هستند، به این معناست که در یک ستون در حال حرکت هستند، درست مثل صف های یک فروشگاه یا بانک. رتبه ها و ردیف ها خطوط افقی اند. ترکیب این دو باعث پیدایش خانه ها میشود که یکی از سودمندترین روش های نظم دادن به اطلاعات است.

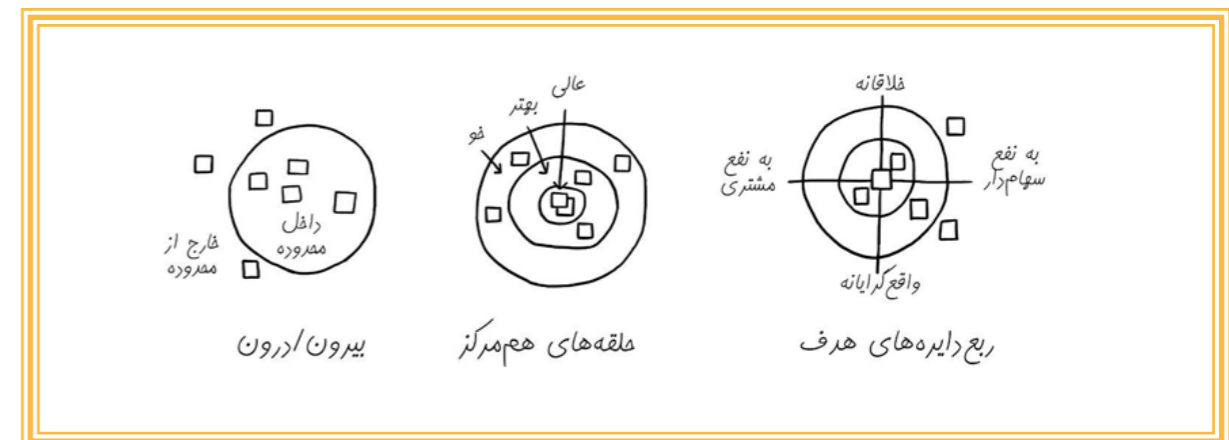


بسیاری از شیوه های مرتب کردن ایده ها، محورهایی را در نظر گرفته اند که صریحاً نشان داده نمیشوند. براین مونه، چارت سازمانی محوری را در نظر گرفته که در آن بالا به معنای «گزارش میدهد به» و پایین به معنای «مسئولیت دارد نسبت به» میباشد. همچنین شاخه های مسابقات ورزشی، یک محور زمان را در نظر گرفته اند که از چپ به راست حرکت میکند.

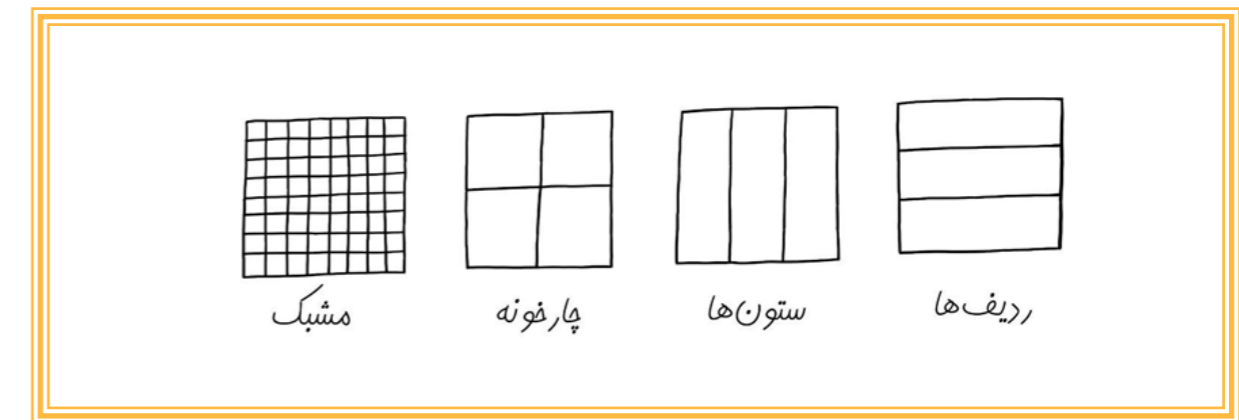


### دایره ها و اهداف

دایره ها و اشکال هدف، زمانی به کار می آیند که بخواهید میزان نزدیک شدن به هدف تعیین شده را تخمین بزنید. درست مثل کمان داری که به یک سیبل تیر میاندازد، شما هم میتوانید میزان نزدیک یا دوربودن یکی از لوازم را به مرکز هدفی که به سمت آن نشانه رفته اید، حدس بزنید. شما میتوانید از ترکیب حلقه های هم مرکز و محورها، برای ترسیم درجه و خطوط قدرت استفاده کنید.



خانه ها، در شکل ها و اندازه های متنوعی ظاهر میشوند. از خانه ها میتوان برای نظم دادن به فضای فیزیکی مانند خطوط طولی و عرضی روی نقشه استفاده کرد. میتوان از خانه ها برای تنظیم کردن یک جستجو استفاده کنید، همانگونه که در بازی «کشتی جنگی» اتفاق میافتد. از خانه ها میتوان برای صفحه آرایی یک سایت اینترنتی یا مجله بهره ببرید. به وسیله این خانه ها میتوان کتابخانه تان را مرتب کرده یا هر گروه عددی را در ردیف ها و ستون ها منظم کنید. یک کاربرد بسیار مفید خانه ها، تقسیم یک مربع به چهار بخش برای مرتب کردن اطلاعات بر اساس دو شاخص است. کاربرد دیگر، استفاده از خانه ها برای مرتب کردن اشیا در ستون ها یا ردیف هاست.

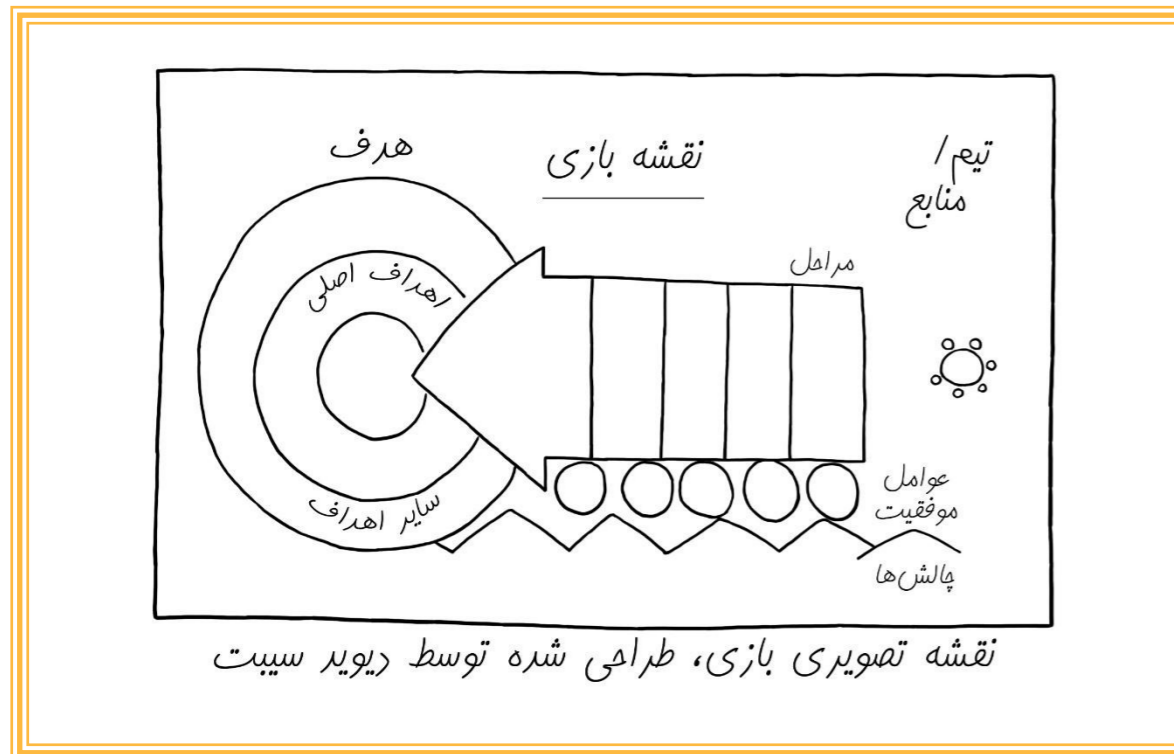


### منظره ها و نقشه ها

گاهی وقت ها مناسب است که اطلاعات را مانند منظره ها در نظر بگیریم. هر نوع کسب و کاری مثل یک سفر است، که در آن از جایی به جایی دیگر می رویم، و هر بازار فروشی برای ما حکم یک منظره را دارد که پر از خطرات، چالش ها و فرصت هاست. کسب و کار شما به چه سفری رفته است؟ جاده پیش رو چطور به نظر میرسد؟ چه موانعی در آینده نزدیک شما وجود دارد؟ در نقاط دورتر جاده چه خبر است؟ چه نیروهایی شما را به پیش میرانند؟ چه نیروهایی شما را عقب نگه میدارند. دیوید سیبیت<sup>۱</sup>، عضو گروه بین المللی مشاوران گروه ۲، از ابزاری به نام «نقشه تصویری بازی» استفاده میکند تا به تیم های مختلف کمک کند با تفکر از پس چالش های خود برآیند. نقشه تصویری بازی، از مجموع های از فضاهای معنادار با طراحی دقیق استفاده میکند تا تفکر افراد را منظم و از ایده به سمت کنش حرکت کند. نماینده چالش ها یک منظره پردست انداز است، نماینده کنش ها یک فلش است، عوامل موفقیت به شکل چرخاند، اهداف به شکل یک سیبلاند، و غیره.

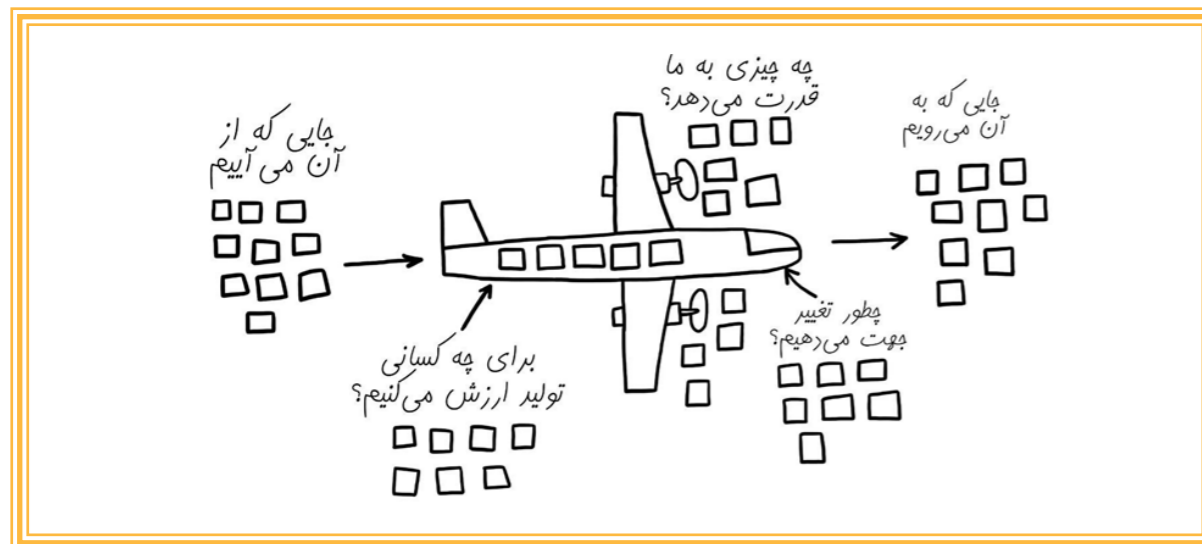
### تشبیه

یک راه دیگر برای مرتب سازی اطلاعات، تنظیم قیاس ها و ارتباطات مفهومی بین آن اطلاعات و چیزهای دیگر است. فضای اطلاعات خود را میتوان با خانه، هواپیما، ساختمان، حیوان، کشتی، رستوران یا هر چیز دیگری که باعث شود از کلیشه های عادت زده فکری رها شوید، نشان دهید. یک تشبیه خوب، مجموعه ای از ملازمات را به همراه دارد که زاویه دید شما را عوض میکند و به شما کمک میکند که به شکل متفاوتی درباره یک موضوع فکر کنید. یک ساختار تشبیهی میتواند به شما کمک کند پرسش های جدید و تفکربرانگیزی که پیش از این در نظرتان نیامده است را برسید.



مثلا، خانه یک تشبیه رایج است که به پرسش هایی منجر میشود از قبیل: پی خانه چیست؟

ستون هایی که سقف را نگه میدارند چه چیزهایی هستند؟ چه چیزی ما را می پوشاند؟ کف چیست؟ دیوارها چیست؟



یکی لازم نیست همه چیز به زور با «مشبه به» ما جور درآید. مثلا من زمانی با شرکتی کار میکردم که در حال جذب نیرو بودند، و از ماهی گیری به عنوان یک تشبیه برای جذب نیرو استفاده میکردیم. این مثال یک مثال محکم و مفید است، تا زمانی که پرسش ها تفکربرانگیز تولید کند. اما اگر پرسش ها مانند این موارد پرسیدید بدانید که بیش از حد در تشبیه خود فرورفته اید: آیا افرادی که جذب میکنیم مثل غذای ما هستند؟ آیا ما آنها را با طعمه به تور انداخته ایم و اوضاع وخیم تری در انتظارشان است؟ البته که نه! این فقط یک تشبیه است، ابزاری است برای تفکر. نگذارید افراد زیادی درباره آن فکر کنند، وگرنه در چاهی می افتید که پایانی نخواهد داشت.



### ۳. استفاده از زبان تصویری

در مدرسه می آموزیم که مهارت های اساسی که باید بلد باشیم تا در جامعه موفق بشویم، عبارت است از خواندن، نوشتن و حساب. سال های اول تحصیل معمولا به تقویت همین مهارت های اساسی میگذرد. در دنیای صنعتی که هر کارگر در آن نقش یک چرخنده کلیشه ای در ماشینی پیچیده را بازی میکند، شاید این مطلب درست باشد. اما چالشهای امروز کلیشه ای نیستند. همان گونه که قبلا بحثش گذشت، مشاغل امروزی اغلب مسئول رسیدگی به ناشناخته ها، تردیدها و فضاهای چالشی مبهمی هستند که راه حل واضح یا ثابتی ندارند. برای همین، در برخورد با آنها، توانایی خلق و کشف مهم تر از جاگرفتن در یک کلیشه ثابت است.

جهان ما تاریخی سرشار از خلق و کشف دارد. ما شکل جهان را، عناصر ماده را و قوانین حاکم بر حرکت ستارگان را کشف کرده ایم. ما فناوری هایی خلق کرده ایم که ما را به پرواز درمی آورند، به ما قدرت مکالمه با یکدیگر از هر نقطه جهان را میدهند و میتوانند اطلاعات را با سرعت نور به حرکت درآورند.

بنابراین، باید به راحتی بتوانیم به کسانی که این عجایب را خلق و کشف کرده اند نگاه کنیم و بپرسیم: «از چه روشی استفاده کرده اند؟»

البته، خواندن، نوشتن و حساب در بسیاری از این دستاوردهای ماندگار سودمند بوده اند. کلمات مکتوب و ریاضیات، هر دو ابزارهای قدرتمندی هستند، زبان هایی هستند که میتوانیم از آنها برای ساخت الگوهای مفهومی، تفکر در جهان و تبادل ایده های پیچیده استفاده کنیم. اما زبان دیگری نیز وجود دارد که به همین اندازه قدرتمند است ولی در مدارس آموزش داده نمیشود (دستکم به صورت مداوم و به شکل مطلوب). به این زبان، «زبان تصویری» میگویند که درواقع زبانی است که با آن میتوانیم ایده های خود را به صورت تصویری و صریح بیان کنیم. سفرهای باعظمت کلمب، ماژلان و جیمز کوک بدون توانایی های پیشرفته نقشه کشی ممکن نبود. پیشرفت های اقلیدس، دکارت و نیوتن در ریاضیات بدون استفاده از نمودارهای مصور امکان نداشت.

اختراعات لئوناردو داوینچی، توماس ادیسون و تیم برنرز لی (مخترع اینترنت) تنها به این دلیل اتفاق افتاد که این افراد میتوانند ایده های خود را بکشند و به تصویر درآورند. تقریبا هر یک از فعالیت های بشری که از نزدیک مورد بررسی قرار بگیرد، نشانه هایی از اهمیت زبان تصویری در آن یافت میشود. در مذاکرات حقوقی، راهنمایی های تصویری به هیئت منصفه کمک میکند تا درباره پرونده های پیچیده تصمیم بگیرند. فیلم سازان با استفاده از استوری بورد به فیلمنامه زندگی میبخشند. تصویرسازی پزشکی، جراحان و دیگر متخصصان پزشکی را با کار خود آشنا میسازد. تابلوهای راهنمایی که در جاده راه را به ما نشان میدهند، رابط کاربری روی صفحه رایانه، و لوگوهایی که به ما کمک میکنند تا فروشگاه ها یا برندهای محبوبمان را پیدا کنیم، همه، مثال هایی عملی از زبان تصویری هستند. حتی گواهینامه رانندگی شما بدون تصویری که شما را نشان دهد و تایید کند که فرد در تصویر، همان فردی است که این کارت را همراه دارد، بی فایده خواهد بود.

ما طراحی سریع را به عنوان یکی از ۱۰ مهارت پایه بازی پردازی به شمار آوردیم؛ چراکه عنصر مهمی از تفکر خلاق است و همه میتوانند آن را انجام بدهند. برای انجام آن هیچ مهارت ویژه ای نیاز ندارید. میتوانید با یک خودکار و کاغذ کار را آغاز کنید. البته این به این معنی نیست که این کار ساده تر از خواندن، نوشتن و

حساب باشد. باید با تمرکز زیاد تلاش کنید. با این حال، تجربه نشان داده بزرگ ترین مانع برای بسیاری از مردم، اعتمادبه نفس است. اگر بتوانید خودتان را قانع کنید که قدم اول را بردارید و کشیدن را آغاز کنید، کار خودبه خود ادامه پیدا میکند. با توجه به این مطالب، چند مفهوم و تمرین را برای آغاز کسب مهارت های اساسی طراحی مرور میکنیم. وقتی با این مفاهیم آشنا شدید، میتوانید با همین تمرینات، همکاران و سایر گروه ها را به سرعت با خود همراه کنید. حالا خودکار و کاغذ بردارید تا چند تمرین انجام دهیم:

#### الفبای تصویری

بباید با الفبای تصویری آغاز کنیم. به نوعی یک «پیشالفبا» از اشکال تصویری که میتوانید برای ساخت هر نوع تصویر از آنها استفاده کنید. این الفبا از ۱۲ شکل (حروف الفبای تصویری) به نام «نشان» تشکیل شده است. اگر این ۱۲ شکل را بتوانید بکشید، هر چیز دیگری را هم خواهید توانست.

۶ نشان اول، خطی هستند. میتوانند در یک دنباله یا زنجیره به هم متصل شوند. این ۶ نشان اشکالی هستند که به طورطبیعی با هم جریان پیدا میکنند. برای همین، به آنها «جریان» میگوییم. اسم این اشکال عبارت است از: نقطه، خط، زاویه، کمان، مارپیچ و گره. همین الان کشیدن این اشکال را تمرین کنید.



نشان بعدی اشکال بسته هستند. وقتی یک خط به شکل بسته درمی آید، بیشتر اوقات حس یک شیء جامد دارد، چرا که مرز یک شکل بسته، آن را از زمینه جدا میکند، درست مثل یک جزیره. اشکال بسته از محیطی که آنها را محاصره کرده است جدا شده اند، و همین مسئله باعث تصور شکل و قالب میشود، برای همین ما اسم «قالب» را روی این اشکال میگذاریم. اسم قالب ها عبارت است از: بیضی، چشم، مثلث، مربع، خانه، ابر. همین الان این ها را بکشید.



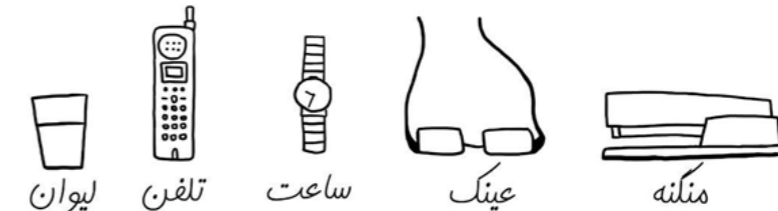
با این ۱۲ نشان میتوانید هر چیزی را بکشید. تعداد ترکیب های ممکن بینهایت است. باور نمیکنید؟ در چند مرحله به شما ثابت میکنیم. اول، ببینید حروف الفبای انگلیسی را میتوانید با تنها این ۱۲ شکل الفبای تصویری بکشید:

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

راضی شدید؟ از این ۱۲ تا، آن ۲۶ تا به وجود آمد. حالا نوبت اعداد است:

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۰

حالا چیزهای سخت تری را امتحان کنیم. هر کجا که هستید، اطرافتان را نگاه کنید. چند تا چیز ساده بردارید و ببینید چگونه میشود آنها را فقط با اشکال الفبای تصویری نقاشی کرد:



میبینید که اسم تصاویر بالا همراهشان نوشته شده است. تصاویر نیاز به این ندارند که تمام بار معنایی آنچه را سعی میکنید ابراز کنید، همراه داشته باشند. تفاوت کلیدی طراحی و زبان تصویری همینجاست. طراحی به معنای هنری آن، فریب دادن چشم است و اینکه کاری کنیم که اشیاء همانجوری به نظر برسند که در طبیعت به نظر میرسند. اما زبان تصویری در واقع ابراز معناست. با نوشتن اسم هر شکلی که بدون اسم ممکن است مبهم یا گمراه کننده باشد، شما به دیگران کمک میکنید که بفهمند دارید «درباره چی نقاشی میکنید؟».

### طراحی افراد

حالا کمی کار را سخت تر کنیم. چون با انسان ها ارتباط خواهید داشت، مهمترین چیزی که نیاز دارید بکشید، انسان ها هستند. تقریباً هر چیزی را بخواهید از طریق تصویر بفهمانید، لازم است تصویری از انسان ها در جایی از آن بکشید. بیشتر ما میتوانیم با نشان های الفبای تصویری، یک آدمک خطی ساده بکشیم. مثل این:



مشکل وقتی آغاز میشود که سعی میکنید چیزی پیچیده تر از این بکشید، مثل فردی که دارد کاری بیش از ایستادن سر جایش انجام میدهد. معمولاً وقتی قرار است کسی را بکشید، برای این است که باید فعالیتی را نشان دهید، مثلاً اینکه کسی شام بخورد، از دستگاہی استفاده کند، رانندگی کند یا دوچرخه سوار شود. بیایید با تصویر کسی آغاز کنیم که میخواهد نام هایی را پست کند.

اول، خودتان را در حال پست کردن نامه تصور کنید. یک تکه کاغذ را بردارید و حالت کسی را بگیرید که در آن حالت قرار دارد تا حس آن را درک کنید. شاید بهتر باشد که این کار را جلوی آینه انجام دهید، یا از کسی بخواهید که در این حالت از شما عکسی بگیرد. یا اگر برایتان راحت تر است، میتوانید یک عکس از اینترنت یا مجلات پیدا کنید. به مرور زمان، بر اثر تمرین، این قدرت را پیدا خواهید کرد که افراد را تصور کنید و بدون گرفتن یک حالت یا نگاه به تصویر مرجع، انسانی را طراحی کنید.

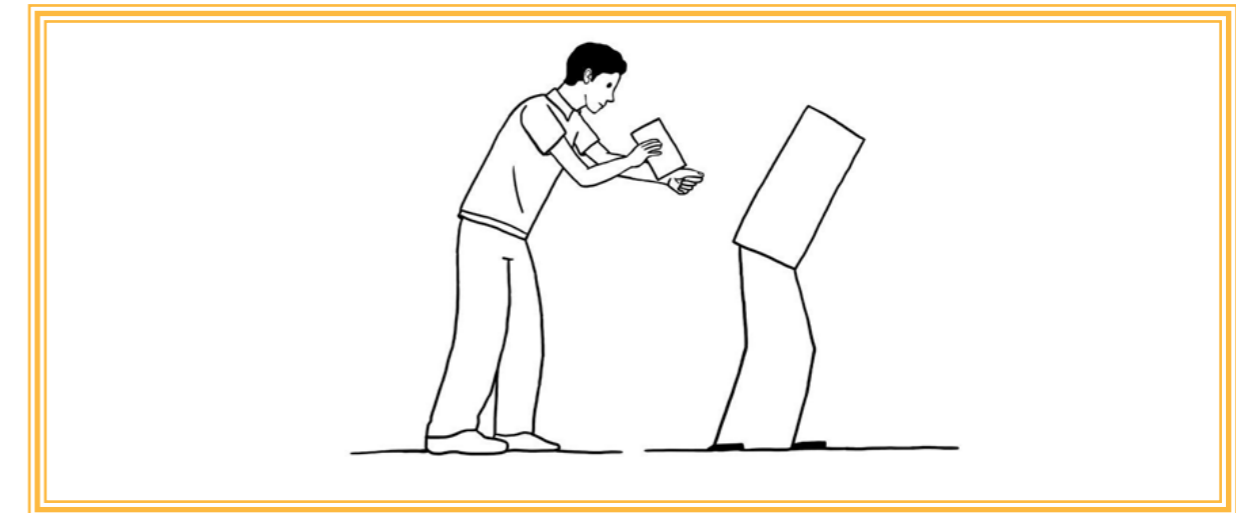


به زاویه بدن خوب توجه کنید؛ چون برای فهماندن یک عمل، خیلی مهم است. به این فکر کنید که وقتی یک نفر را در فاصله زیاد میبینید، چه چیزی به نظرتان میآید. موقعیت بدن، از هر چیز دیگری بهتر میتواند حالت یک فرد را نشان دهد. بیشتر افراد یک آدمک خطی را با کشیدن سر و بعد اضافه کردن بدن میکشند. نتیجه این روش طراحی تقریباً همیشه یک آدمک خطی خشک و بیروح با سری بزرگ میشود.

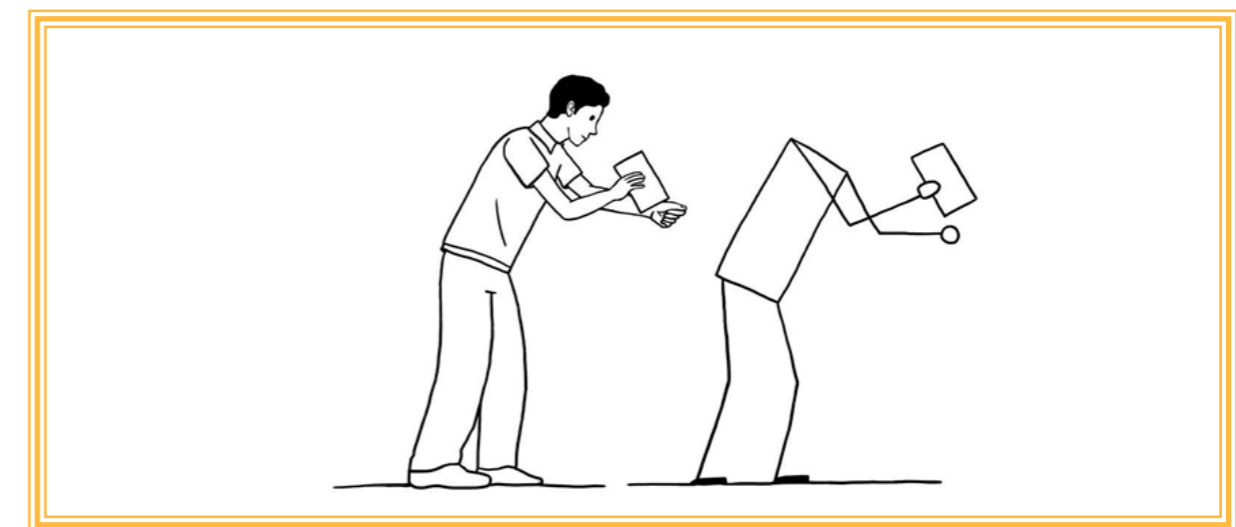
هنگام کشیدن یک انسان، اگر با مرکز ثقل آغاز کنید و سپس به سمت بیرون حرکت کنید، نتیجه بهتری میگیرید. مستطیلی بکشید که نشان دهنده تنه باشد و سعی کنید تقریباً هم زاویه با بدن باشد.



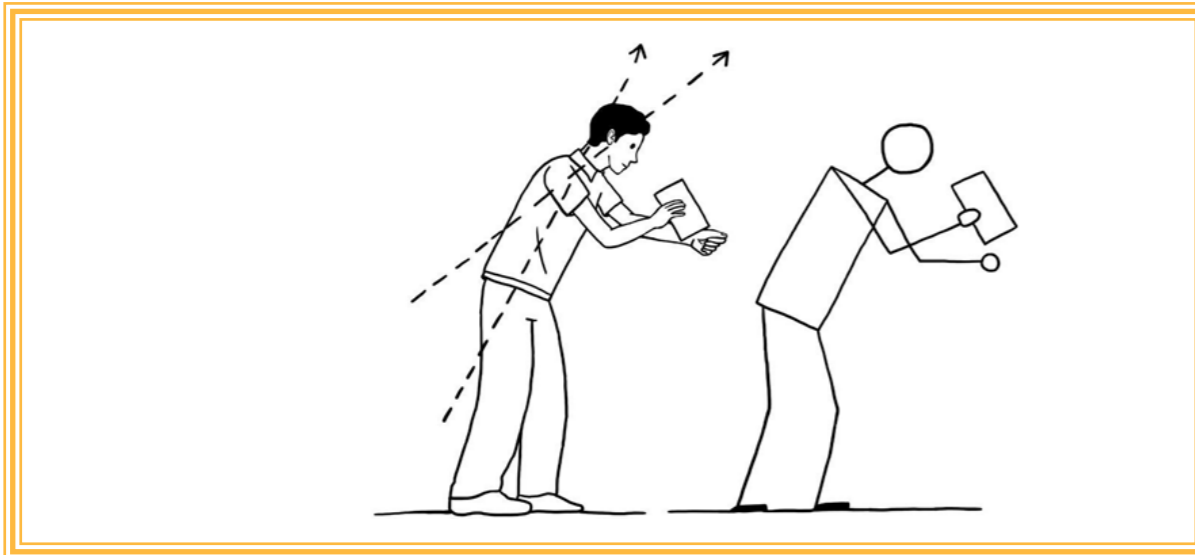
بخش مهم بعدی پاها هستند، که شخص را به زمین متصل میکنند و بیشترین اثرگذاری را بر حالت بدن دارند. یک خط بکشید که نشان دهندهٔ زمین باشد و برای پاها خطوطی بکشید که بدن را به زمین وصل کند.



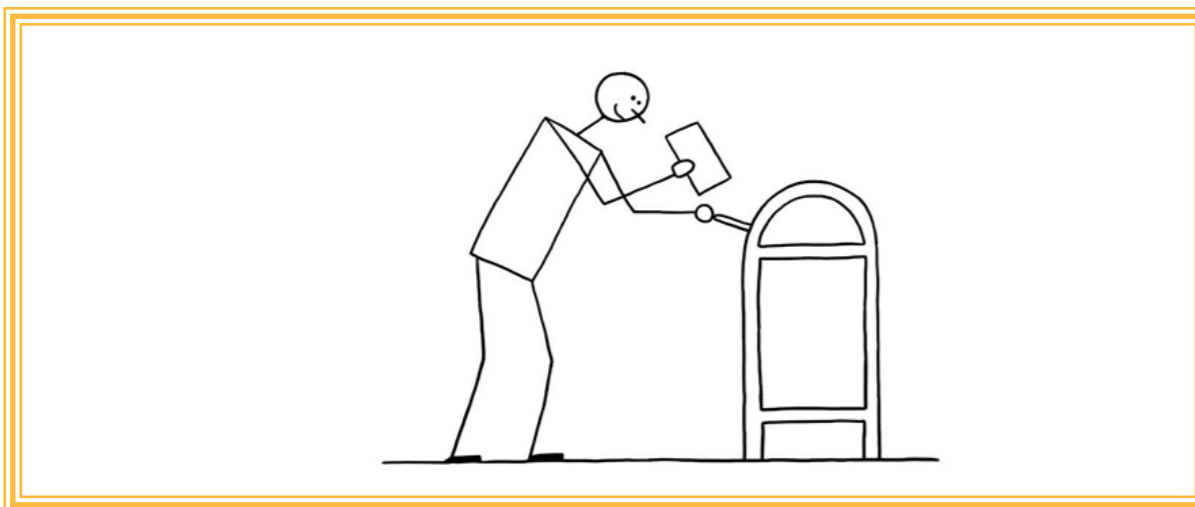
مهمترین عنصر بعدی در نشان دادن حالت، دست‌ها هستند. ما دست‌هایمان را تقریباً برای هر کاری استفاده میکنیم. تا حالا این توصیه که به عموم سخنرانان میشود را شنیده‌اید که از دست‌های خود و حرکاتش استفاده کنند تا معنای مورد نظر خود را با قدرت بیشتری ارائه کنند؟ همین قانون دربارهٔ آدمک‌های خطی هم جاری است. حالا دست‌ها را در جای خودشان بکشید. یک دایرهٔ کوچک معمولاً برای نشان دادن مچ به پایین کافی است. راستی، نامه را فراموش نکنید که این همه راه تا صندوق پست بی‌فایده می‌ماند.



حالا نگاهی به زاویهٔ سر و گردن نسبت به بقیهٔ بدن بی‌اندازید. به این دقت کنید که زاویهٔ شان با هم فرق میکند، مگر اینکه سر بازی باشید که در حالت خردار ایستاده‌اید. ما دائماً در حال چرخاندن سرمان هستیم تا بهتر ببینیم، تا دقیق‌تر گوش بدهیم و غیره. ببینید میتوانید سر را طراحی کنید و آن را با استفاده از یک خط با زاویه صحیح به بدن متصل کنید؟



حالا که تصویر بدن را تقریباً کامل کرده‌ایم، میتوانیم سراغ صورت برویم. به صورتک‌های خندان و سایر شکلک‌هایی که با صفحه کلید کامپیوتر میسازید فکر کنید. همان ترکیب‌ها تقریباً برای هر حالتی از صورت کافی هستند. اضافه کردن یک خط کوتاه برای بینی کمک میکند تا نشان دهید سر به کدام سمت است. این مسئله بخصوص زمانی مهم است که می‌خواهید دو نفر را که با هم تعامل میکنند، نشان دهید.



برای کشیدن صندوق پست میتوانید از همان قوانینی که کمی قبل یاد گرفتید کمک بگیرید و اشکال ساده الفبای تصویری را با هم ترکیب کنید. من در آمریکا زندگی میکنم و صندوقهای پستی ما چیزی شبیه ربات D-۲R۲ در فیلم‌های جنگ ستارگان است. صندوق‌های شما، بسته به مکان زندگیتان ممکن است فرق کند.

امیدوارم این آموزش کوتاه توانسته باشد شما را قانع کند که مهارت‌های ابتدایی طراحی سریع خیلی هم دور از دسترس نیستند. هر وقت با تمریناتی که گذشت توانستید به راحتی طراحی کنید، میتوانید با استفاده از همین تمرینات به بقیه نیز کمک کنید تا طراحی سریع ایده‌ها برای آنها هم راحت باشد. پرسپکتیو (دورنما) یکی از چیزهایی که افراد را میترساند، مفهوم پرسپکتیو است. تبیین سه روش اصلی خلق حس فضای سه بعدی که در طول تاریخ از آن استفاده میشده، در اینجا بسیار مفید است. روشی که ما با آن آشنا هستیم، پرسپکتیو خطی



سال‌ها قبل از پرسپکتیو خطی و موازی، گونه‌ای قدیمی‌تر از فضای تصویری به وجود آمده بود. این روش ترتیب تصاویر بیشتر شبیه زبان نوشتاری بود و احتمالاً خالص‌ترین نمایش آن در هنر مصری وجود داشته است. به همین خاطر اسم «پرسپکتیو مصری» را برای آن ترجیح می‌دهم. به جای این که اشیا را در حالتی که میبینیم نقاشی کنیم، آنها را در بهترین حالت خود، حالتی که چه بسا با ذهن دیده میشوند، طراحی میکنیم. اگر چیزی از کنار راحت‌تر قابل تشخیص بود، نیم‌رخ کشیده میشد و اگر از بالا راحت‌تر تشخیص داده میشد، از آن زاویه کشیده میشد. این نوع از پرسپکتیو مصری تا کنون رایج‌ترین روش در بین جوامع و فرهنگ‌ها از زمان‌های دور است. کودکان به طور طبیعی به این شیوه نقاشی میکنند، مگر اینکه روش دیگری به آنها آموخته شود. برای بسیاری این روش، واضح‌ترین و قابل‌فهم‌ترین روش است و برای بسیاری این روش ساده‌ترین و کاربردی‌ترین روش می‌باشد.



برای کشیدن با پرسپکتیو مصری، فقط لازم است که مثل یک کودک فکر کنید. اشیاء را همان‌گونه که در چشم ذهنتان میبینید بکشید، بدون آنکه نگران شباهتشان به واقعیت باشید. ایده اصلی پرسپکتیو مصری این است که ذات سوژه را ادراک و سپس ابراز کنید. نیازی نیست که طراحی یک گربه الزاماً شبیه گربه باشد، بلکه بیشتر باید مفهوم یک گربه را به مخاطب برساند. همان‌گونه که حروف کلمه «گربه» بدون کمترین شباهتی مفهوم را میرسانند، همین مفهوم میتواند به صورت تصویری و فقط با تعداد کمی از شکل‌های ساده رسانده شود.



به چند روش فوری میتوانید یک گربه را بکشید؟

همینطور که به تدریج، مهارت‌های زبان تصویری خود را توسعه میدهید، تلاش کنید مثل لئوناردو داوینچی، همیشه یک دفتر همراه خود داشته باشید تا مشاهدات و برداشتهای خود را ثبت کنید. بداهه اگر قرار باشد

است که در دوره رنسانس در ایتالیا توسعه یافته است. اختراع، یا به تعبیر بهتر «اکتشاف» پرسپکتیو به هنرمند و معماری به نام فیلیپو برنلسکی<sup>۱</sup> در حدود سال ۱۴۲۵ نسبت داده میشود.

پرسپکتیو خطی با تقلید از آنچه چشم از زاویه دید خاصی میبیند، توهم فضا را ایجاد میکند. هنرمند یک خط به عنوان افق و هم سطح با چشم میکشد، سپس در طول افق نقاط تلاقی را قرار میدهد. با این نقاط تلاقی میتوان تقریباً هر صحنه‌ای را بنا بگذارید و به بیننده توهمی از عمق بدهد که او را درون صحنه غوطه‌ور کند.



اما پرسپکتیو خطی تنها یکی از سه روش اصلی است که هنرمندان در طول قرن‌ها استفاده کرده‌اند.

پرسپکتیو موازی نوع دیگری از ادبیات تصویری است که در چین پایه‌گذاری شده و عمر آن به سده‌ها قبل از پرسپکتیو خطی برمیگردد. در پرسپکتیو خطی، خطوط بناها در افق به سمت یک نقطه همگرایی ندارند، بلکه موازی هم کشیده میشوند و در نتیجه به نظر میرسد که صحنه در هر طرف تابی نهایت پیش میرود. این روش راهی برای نشان دادن صحنه از بالاست و خوبی آن این است که همه اشیا حاضر در صحنه با نسبت مساوی کشیده میشوند. به این پرسپکتیو گاهی نام «پرسپکتیو خدا» داده میشود که برای نگاه از بالای آن است که میتواند در بینهایت در همه جهت‌ها ادامه پیدا کند.



چیزی بیشترین شباهت را با بازی پردازی داشته باشد، آن چیز قطعاً بداهه پردازی است. بازیکنان به صورت گروهی برای ساخت یک جهان و اکتشاف آن با یک شهود درونی و تمام اعضای بدن خود همکاری میکنند.

«بداهه پردازی» کلمه ای بزرگ با معانی زیاد است. برای افراد متفاوت و در محیط های متفاوت، معانی متفاوتی میدهد. هنگامی که با موقعیتی رو به رو میشوید که انتظار آن را ندارید، بداهه پردازی به معنای به لحظه بودن است، به معنای جلو رفتن بدون نقشه است. راه انداختن کار است با هر چیزی که دم دست باشد. بهره گرفتن از هوش و استعداد است برای ساخت راه حل های جایگزین موقتی برای مشکلات پیشبینی نشده. برای همین مهارت های بداهه پردازی در واقع مهارت های نجات هستند. یکی از مشکلات رایج کاوش گران همین است: وقتی نمیدانی که انتظار چه اتفاقی را داشته باشی و مجبوری خودت را برای هر چیزی آماده کنی، چه چیزی همراه خود می آوری؟

در فضای موسیقی و نمایش، بداهه پردازی به معنی گذاشتن یک ساختار ساده و سپس خلق یک اثر درون آن ساختار بدون آمادگی پیشین است، تا به صداها و نمایشنامه های زیبا، موزون و گاهی اوقات پیچیده منتهی شود. در این فضا، زیبایی بداهه پردازی به آماده نبودن و تنوع آن است.

برای پژوهشگران، بداهه پردازی از هر دو جهت مهم است:

**۱. پاسخگویی در شرایط غیرمترقبه:** ۱۰ اصل، مجموعه خوبی از روش ها هستند که مناسب تقریباً هر موقعیت غیرمترقبه ای هستند. اگر ابزار اصلی (تابلوگردان، ماژیک، یادداشت چسبی، رأی گیری نقطه ای، کاغذ، و کارتهای مقوایی) دم دستتان است، و مهارت های اصلی (پرسیدن، استفاده از لوازم و فضای معنادار، طراحی سریع، و بداهه پردازی) را هم فراگرفته اید، به ندرت موقعیتی پیدا میشود که شما را غافلگیر کند. آرامش و اعتماد به نفس، نتیجه طبیعی این است که بدانید ابزارها و مهارت ها را با هم دارید، و برای هر موقعیتی آماده اید.

**۲. تنوع بخشی به موضوع:** بداهه پردازی هم مثل تقریباً همه ابزارهای بازی پردازی، عبارت است از مهارت های ساده همراه با تمرین بسیار. هدف این بخش پایه ریزی قواعد و تمریناتی اساسی است که به شما در ساخت چارچوب هایی ساده و راحت و راهنمایی همکاران خود برای پشت گذاشتن روند اکتشاف خود از حیث بداهه پردازی کمک میکند؛ به این معنی که روند اکتشاف خود را با همان نوع از ناگهانی بودن و آزادی که حواس فیزیکی را در روند اکتشافات علمی درگیر میکند و قدرت بینش انسان را رشد میدهد، دنبال کنند.

شاید ایده آورده بداهه به دنیای تجارت در نگاه اول ترسناک باشد، اما بیشتر این چالش ها فقط در ذهن شماست. شما همین الان هم سر کار خود مشغول بداهه پردازی هستید. در کتاب «تغییردهندگان بازی: بداهه پردازی برای تجارت در دنیای شبکه‌های»<sup>۱</sup> مایک بونیفر<sup>۲</sup> که یک متخصص بداهه است، به ما یادآوری میکند که تمام زندگی بدیهه سازی است. از یک مکالمه ساده سر میز شام تا واکنش به یک موقعیت غیرمترقبه، هر جا بداهه وجود دارد طبیعی است. ما همه جا با بداهه درگیر هستیم.

برای گرم کردن افراد، بونیفر پیشنهاد میکند که یک بازی را شروع کنید که اسم آن را «چرت و پرت»<sup>۳</sup> گذاشته؛

بازی به این شکل است که باید اول، گروه خود را به تیم های دو یا سه نفره تقسیم کنید. به تیم اول روی یک برگه یک صحنه نمایش بدهید (یک نقش و یک هدف برای هر بازیکن) و از آنها بخواهید که صحنه را در برابر دیگران بازی کنند. اما سختی کار اینجاست: کسی نمیتواند از کلمات استفاده کند.

فقط باید از حروف نامفهوم و چیزهای دیگری مثل حرکت ها، زبان بدن و بالا و پایین بردن صدا برای رساندن منظور استفاده کنند. وقتی مخاطبان بتوانند منظور این صحنه را بفهمند، نوبت عوض میشود. همه گروهها همین کار را (البته با صحنه های متفاوت) انجام میدهند تا وقتی که همه این کار را امتحان کرده باشند.

هدف این بازی این است که آن چه بونیفر «لایه هایی از معنای آرایشی» مینامد. (حرف زدن و اطلاعاتی که بسیاری از مکالمات تجاری حول آن میچرخد) را کنار بزنید تا لایه های عمیق تر ارتباط که همیشه هستند ولی اغلب نادیده گرفته میشوند (مثل بالا و پایین صدا، زبان بدن، و حرکت ها) آشکار شود.

بازی بداهه در اصل خود، تفاوتی با بازی های فعالیت های بازی پردازی ندارد: باید جهانی را باز کنید، اکتشاف کنید سپس ببینید. از این جهت یکی هستند. اما از جهت دیگری با هم فرق دارند: بداهه آن قدر که به دنبال تجربه است، به دنبال خروجی نیست، تجربه ای که امید است به بینش منجر شود.

اهمیت ساختار زیرین برای بداهه، همان اندازه مهم است که استخوان ها برای عضلات و درخت ها برای پیچک ها مهماند. برای اینکه بتوانید بند از پای خود باز کرده و خودتان را رها کنید، شما چیزی نیاز دارید تا حول محور آن نوآوری کنید، وگرنه فقط آشوب خواهید ساخت.

نوازندگان حول محور یک ریتم و ضرب ثابت بداهه نوازی میکنند. بسکتبالیست ها در چارچوب مرزهای زمین و قوانین بازی بدیهه سازی میکنند. زیبایی و موفقیت این فعالیت های بداهه پردازانه بدون ساختارزیرینی که آن را حمایت کند و در خود نگه دارد ممکن نیست.

موضوع، چیزی است که میخواهید اکتشاف کنید، و صحنه، چیزی است که به شما ساختاری برای بنا کردن بداهه، حول محور آن میدهد. هر صحنه چهار عنصر دارد: صحنه آرایشی، شخصیت ها، هدف شخصیت ها، و لوازم صحنه نمایش.

برای نمونه، فرض کنید شما به دنبال راهی برای پیشبرد وضع حمل و نقل عمومی در شهر خود هستید، و میخواهید از بداهه پردازی برای پیدا کردن چند امکان در این زمینه استفاده کنید. موضوع شما عبارت است از رسیدگی به مسئله حمل و نقل عمومی.

حالا شما پیش از آغاز به بداهه پردازی به شخصیت ها، اهداف، صحنه آرایشی و لوازم صحنه نیاز دارید. با اهداف آغاز کنیم. میتوانید با بارش فکری، فهرستی از موقعیت هایی که افراد در آن نیاز به حمل و نقل عمومی دارند تهیه کنید: کسی ممکن است بخواهد به خرید برود، دیگری باید به دوستش سر بزند، دیگری میخواهد در سینما فیلم ببیند یا سر کارش برود. بعد، میتوانید به همین شکل، فهرستی از شخصیت ها تهیه کنید. یک نفر باننشسته است، دیگری جراح است و غیره. حالا نوبت صحنه آرایشی است. یکی در خانه است، یا دیگری در پارک

است. لوازم صحنه هم به همین ترتیب: یکی تلفن همراه دارد، دیگری ندارد.

<sup>۱</sup> GameChangers: Improvisation for Business in the Networked World

<sup>۲</sup> Mike Bonifer

<sup>۳</sup> Gibberish

<http://www.gogamestorm.com>

حالا تصور کنید که چهار مجموعه از کارت های مقوایی را براساس رنگ دسته بندی کرده اید؛ یعنی برای اهداف یک رنگ و برای شخصیت ها رنگ دیگری را در نظر گرفته اید. میشود رنگ ها را بُر بزنید و از افراد بخواهید یک کاغذ از هر رنگ انتخاب کنند. وقتی که همه، هدف خود را انتخاب کردند، میتوانید به صورت نوبتی صحنه ها را اجرا کنید. میتوانید بعد از هر صحنه، بحث کوتاهی درباره برداشت های مختلف از آن صحنه داشته باشید.

یکی از چالش هایی که درباره بداهه پردازی وجود دارد این است که چون طبیعت آن بسیار تجربه محور است، آموزش در آن با کار حاصل میشود. بدیهی سازی، به خودی خود، به تولید یک خروجی ملموس در خارج منجر نمیشود. اما این مشکل حل نشدنی نیست. میتوانید کسی را مأمور کنید که از سناریوهای در حال اجرا فیلمبرداری کند، یا کسی را بگمارید تا یادداشت بردارد، یا حتی برای استخراج چکیده های از آنچه یافته اید، یک استوری بُرد فوری از اجرای افراد بکشید.

## ۴. تمرین

تمرین در اینجا، معمولا دو معنا دارد. یکی حرفه و قابلیت؛ مانند تمرین مشاوره، مهارت وکالت یا تمرین پزشکی که در اینصورت، هم میتواند به معنای شغل باشد و هم به معنای یک توانایی. معنای دیگر تمرین در اینجا، تعهد دنباله داری است که علاوه بر مطالعه، شامل فعالیتی پیوسته برای پیشرفت یک حرفه است. یک جراح با ممارست کسی است که نه تنها با ذهن، بلکه با دستان خود هم دائما در حال تمرین باشد. هنگامی که ما از تمرین در آیین زن (zen) یا در بسکتبال صحبت میکنیم، منظور ما همین تمرین است.

هر دو معنای تمرین به هم وابستگی متقابل دارند و بسیار مهم اند. تصور ما از تمرین چیزی است که نیاز به مطالعه طولانی و فعالیت مستمر دارد و در صورت فراهم شدن این دو مقدمه، انسان میتواند به تسلط کامل دست پیدا کند. تسلط در یک تمرین از جمله مهارت بازی پردازی\_ چیزی نیست که فقط با مطالعه یک کتاب یا شرکت در یک کارگاه به دست بیاید. کسانی که برای نجات شرکت شکست خورده خود یا تعمیر فوری خرابی تجارتشان، ناگهان به بازی پردازی علاقه مند شده اند، باید به دنبال راه حل دیگری بگردند. اما کسانی که به بازی پردازی به عنوان یک تمرین مطالعه دقیق و تلاش پیگیر نگاه میکنند، این راه را مسیری به سوی اهداف عالی و موفقیت های شخصی خواهند یافت.

در این بخش اول کتاب، تمرکز ما بر روی مبانی بازی پردازی و قوانین بنیادین آن بود. بنای ما بر این نبود که فقط یک کتاب آشپزی آماده کنیم که افراد چشم بسته و بدون فهم دقیق از روی متن آن جلو بروند، چرا که باعث نقض غرض ما بود. هدف ما از تهیه این کتاب این است که افراد را تشویق به تغییر در روش کار کردن کنیم؛ تغییر از یک الگوی رندمحور ثابت و قابل پیش بینی به یک الگوی بازی محور که درک صحیحی از پیچیدگی و غیر قابل پیش بینی بودن دنیای دیجیتال دارد.

در بخش بعدی کتاب فهرستی از بهترین بازی هایی که میشناسیم فراهم کرده ایم. امیدواریم که این بازی ها را دنبال کنید، در محیط کار خود امتحان کنید و به تغییر و ارتقای آنها ادامه بدهید.

برای ارائه هرگونه ایده، نظر یا سؤال میتوانید به نشانی اینترنتی زیر مراجعه کنید:





# فصل چهارم: بازی های اصلی

هنگامی که به آغاز و خلق بازی خودت می پردازی، احتمالاً یک فهرست کوتاه از فعالیت هایی که در هر موقعیتی مناسب هستند، به دست خواهید آورد. این ها مهارت های قابل اعتمادی هستند که هیچ گاه شما را تنها نمی گذارند. اینها به اندازه کافی ساده هستند تا به عنوان «حرکت»هایی در بازی های دیگر قرار بگیرند و آنها را به مکانی عالی برای آغاز تبدیل کنند.

## ۱. چارچوب هفت تکه<sup>۱</sup>

**رده:** بازی های اصلی، بازی ها برای هر جلسه ای.

«در آماده شدن برای نبرد همیشه متوجه این مطلب شدهام که نقشه هایی فایده اند، با این حال نقشه کشیدن ضرورتی حیاتی دارد.» دوایت دی. آیزنهاور<sup>۲</sup>

هدف بازی هر جلسه ای به یک برنامه نیاز دارد. توجه کنید که یک برنامه عالی نمیتواند یک خروجی عالی را تضمین کند، ولی به شما در پیاده کردن مبانی ای کمک میکند که براساس آن میتوانید خود را با شرایط تطبیق دهید. این مبانی را با استفاده از چارچوب هفت تکه طراحی کنید.

تعداد بازیکنان : فردی

مدت زمان بازی : ۲۰ دقیقه تا ۲ ساعت

### شیوه بازی

از این موارد به عنوان یک فهرست مقابله (چکلیست) استفاده کنید. وقتی برای یک جلسه آماده میشوید، فکر کردن درباره هفت تکه میتواند در بهبود تمرکز و نتایج اثرگذار باشد، حتی اگر شما فقط چند لحظه برای ابراز آنها وقت داشته باشید.

<sup>۱</sup> The VPs Framework

<sup>۲</sup> Dwight D. Eisenhower

## راهبرد

توجه کنید که هر کدام از این هفت تکه میتواند بر دیگری اثر داشته باشد یا آن را تغییر دهد. برای نمونه، اگر تنها برای بخشی از جلسه شرکت کنندگان مشخصی دارید، این مطلب میتواند روی فرایند اثر بگذارد.

دیگران را در طراحی جلسه دخیل کنید. مشارکت آنها در طراحی جلسه نزدیکترین راه برای اثرگذار بودن جلسه است.

جلسات دوره‌های میتوانند برای خود مستقل شوند و از هدف اصلی منحرف گردند. برای جلوگیری از این آفت، هر چند وقت یک بار از خود بپرسید: «چرا این جلسه برگزار شده است؟»

الگوی هفت تکه را در طول برگزاری جلسه، در معرض دید قرار دهید. این نقاط ارجاع، به گروه کمک میکنند که تمرکز کند یا در صورت نیاز تمرکز خود را بازیابد.

یک برنامه داشته باشید و در کنار این، انعطاف لازم برای تغییر آن را نیز داشته باشید. هفت تکه میتواند چهارچوبی برای طراحی یک جلسه به شما بدهد، ولی نمیتواند جلسه را برای شما اداره کند. حوادث پیشبینی نشده اتفاق میافتد و به عنوان یک رهبر، باید بتوانید خود را با شرایط جدید وفق دهید.

«چارچوب هفت تکه» توسط جیمز ماکانوفو طراحی شده است.

## ۲. نقشه وابستگی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

خیلی از ما با بارش فکری آشنا هستیم (روشی که با آن، یک گروه بیشترین ایده‌های ممکن را در یک زمان محدود و پیرامون یک موضوع تولید میکند). کار بارش فکری این است که حجم زیادی از اطلاعات را روی میز قرار دهد. اما این نیازمند سؤال بعدی است که چگونه مفهومی را از این همه داده استخراج کنیم. استفاده از تکنیک ساده «نمودار وابستگی»<sup>۲</sup> میتواند با مرتبسازی و خوشه بندی اطلاعات زبان محور در قالب روابط، به ما کمک کند تا به کشف الگوهای مخفی تفکر (و گاهی شکستن الگوهای قدیمی تفکر) پردازیم.

این کار همچنین به ما درکی از محل تمرکز فکر بیشتر مردم میدهد. از نمودار وابستگی در جایی استفاده کنید که میخواهید دسته بندی‌ها و فرادسته بندی‌ها را در یک خوشه از ایده‌ها پیدا کنید یا وقتی که میخواهید ببینید کدام ایده‌ها در یک گروه رایج تر هستند.

تعداد بازیکنان: ۲۰ نفر

مدت زمان بازی: بستگی به تعداد بازیکنان دارد، ولی حداکثر یک ساعت و نیم

**هدف:** چرا در این جلسه شرکت میکنید؟ به عنوان رهبر، شما باید بتوانید به خوبی به این سؤال، پاسخ بدهید. اضطراب جلسه را در نظر بگیرید: چه خبر است، کجا آتش گرفته؟ اگر مشخص کردن آن سخت است، از خودتان بپرسید که آیا این جلسه ضروری است.

**محصول:** چه محصول نموداری خاصی در این جلسه تولید خواهیم کرد؟ به چه دردی خواهد خورد و چگونه به هدف ما کمک میکند؟ اگر جلسه شما به نظر «همه‌ش حرف است و به نتیجه نمیرسد»، این را در نظر بگیرید که چگونه یک محصول میتواند اوضاع را تغییر دهد.

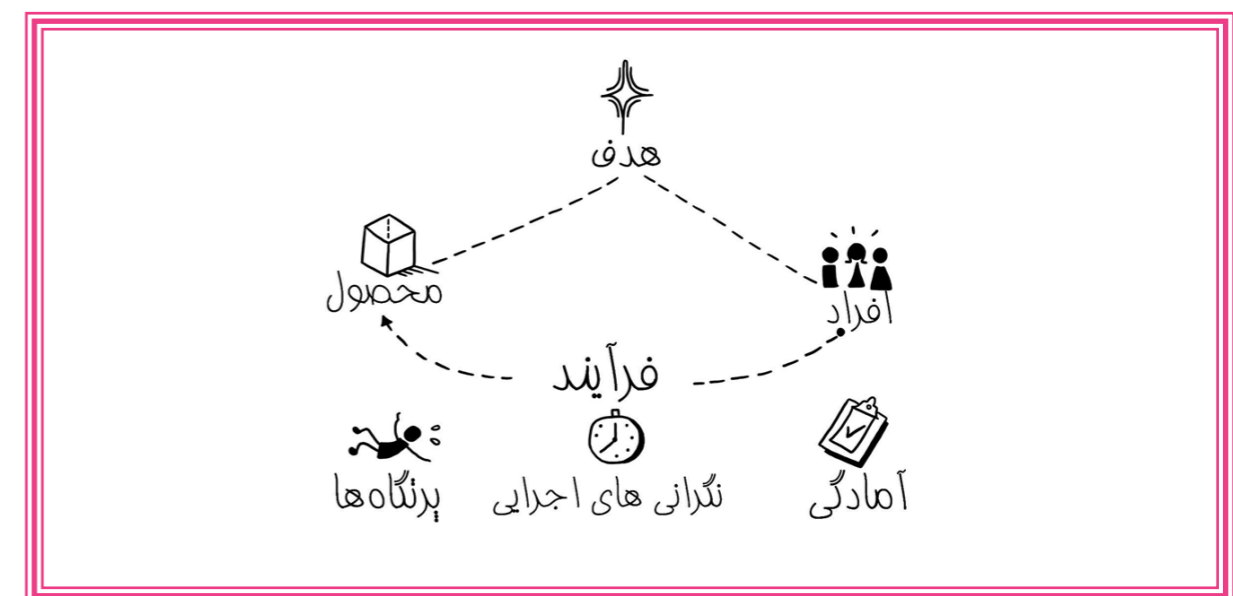
**افراد:** چه کسی باید در جلسه حضور داشته باشد و چه نقشی خواهد داشت؟ موضوع‌هایی سؤال برانگیز و پاسخ‌های آنها، راهی برای گزینش اعضای جلسه است. چه افرادی باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند؟

**فرایند:** این افراد از چه دستور جلسه‌ای برای رسیدن به محصول استفاده میکنند؟ حتما پیش از ورود به هفت تکه، دستور جلسه را بنویسید؛ با این کار محور اصلی روند جلسه را تعیین و اعضای هفت تکه را برای همکاری یکپارچه آماده خواهید کرد. با همکاری آنها یک دستور جلسه طراحی کنید تا از حضور و مشارکت مستمرشان در جلسه مطمئن شوید.

**پرتگاه‌ها:** چه ریسک‌هایی برای این جلسه متصور است، و چگونه با آنها برخورد خواهیم کرد؟ این‌ها میتوانند به سادگی قوانین اولیه باشند، مثل «لپ تاپ ممنوع»، یا موضوعات مشخصی باشند که به شکل ریزبینانه‌ای طراحی شده‌اند.

**آمادگی:** چه کاری مفید است که از قبل انجام گیرد؟ این میتواند موادی باشد که از قبل مطالعه شوند یا تحقیقی که انجام شود یا «مشق شب» که به اعضا داده شود.

**نگرانی‌های اجرایی:** این‌ها تدارکات جلسه‌اند - مکان و زمان و از همه مهمتر مسئول تهیه ناهار.



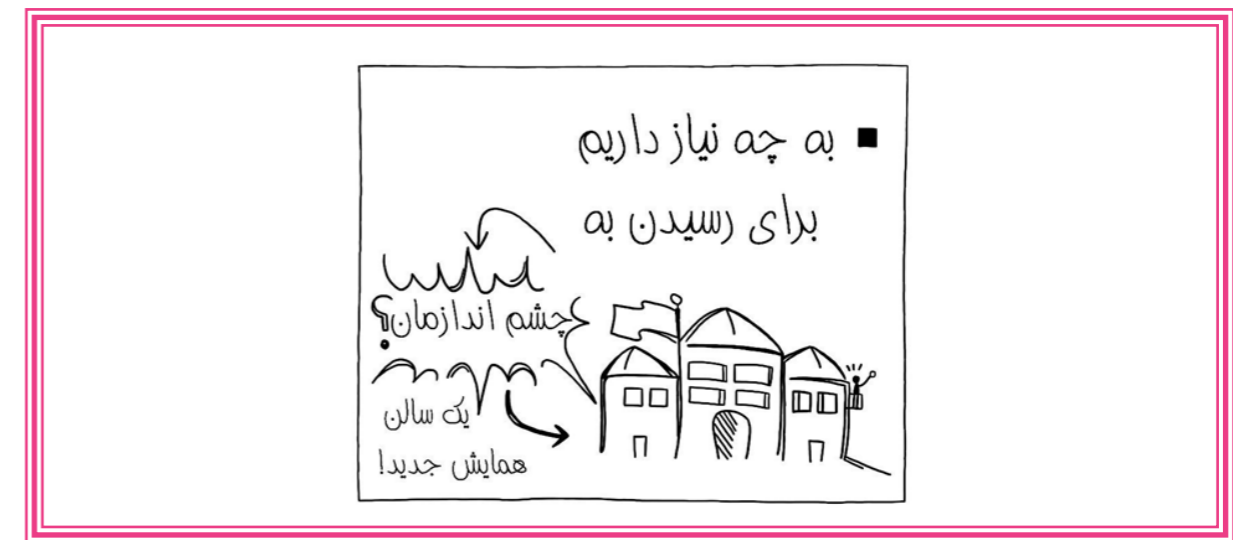
<sup>۱</sup> Affinity Map.

<sup>۲</sup> Affinity Diagram.



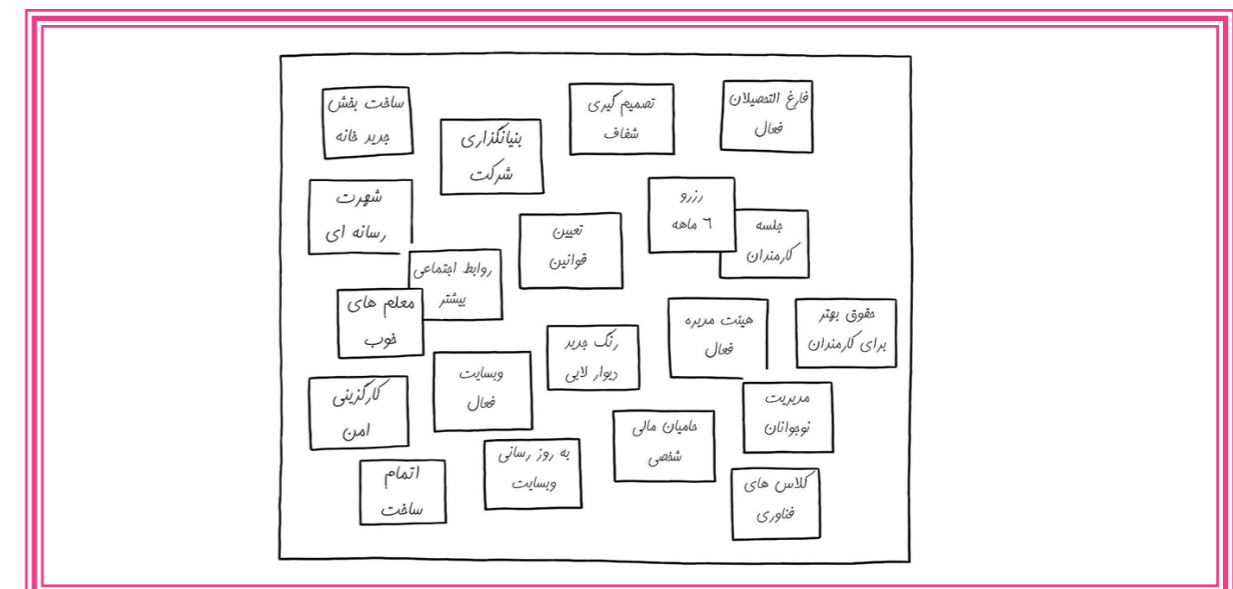
## شیوه اجرای بازی

۱. روی یک صفحه از تابلو برگردان (فلیپچارت)، یک پرسش بنویسید که بازیکنان به آن پاسخ خواهند داد، همراه با یک تصویر که مکمل آن باشد. این بازی را فقط وقتی اجرا کنید که یک سؤال برای بازیکنان دارید و میدانید که این سؤال دستکم بیست تکه از اطلاعاتی که باید مرتب بشوند را تولید میکند.



۲. از بازیکنان بخواهید که تا ده دقیقه، پاسخ های خود را در کاغذهای استیکری که در اختیارشان هست، بنویسند. اگر گروه تان چهار نفر یا کمتر است، از کارت های فهرست روی یک میز استفاده کنید. این بخش از فرایند را در سکوت انجام دهید.

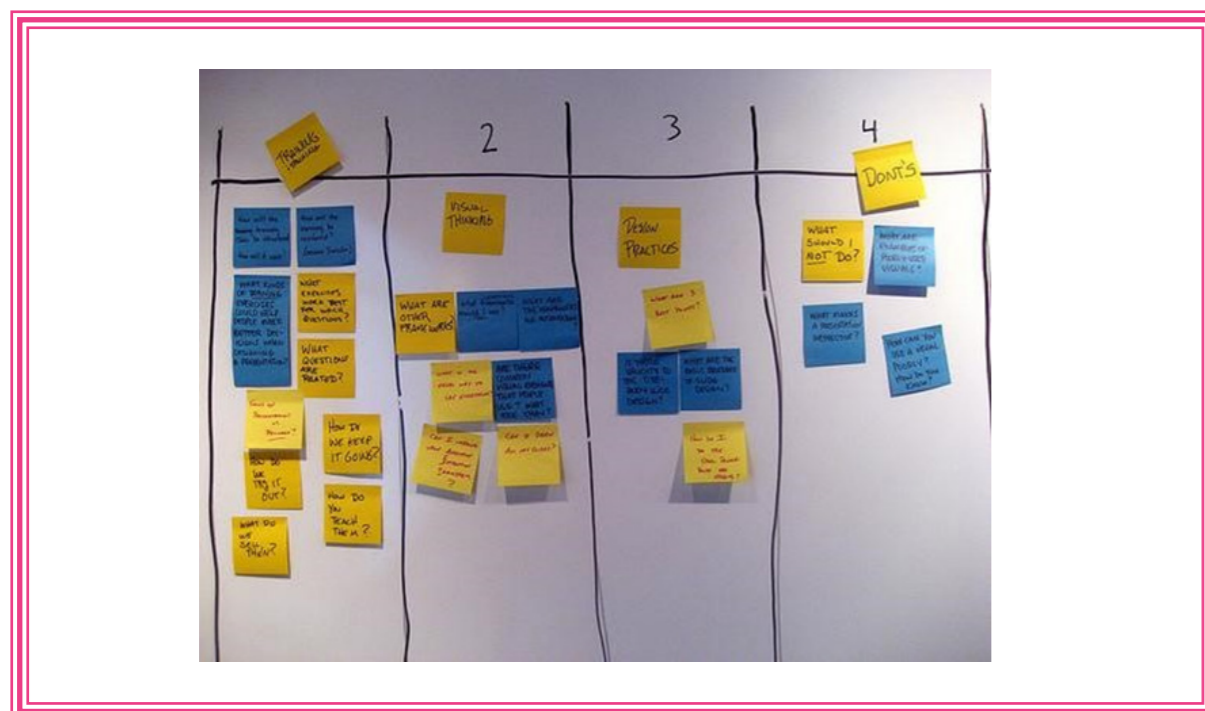
۳. ایده های گروه را جمع آوری کنید و آنها را روی یک سطح کاری در دید همه بچسبانید. باید چیزی شبیه این تصویر شود.



۴. براساس راهنمایی های بازیکنان، ایده ها را در ستون هایی (یا خوشه هایی) براساس روابط مرتب کنید. گروه را تا حد امکان در فرایند شرکت بدهید. از بازیکنان بخواهید که خودشان پای دیوار بایند و یادداشتشان را بچسبانند؛ چراکه موجب صرفه جویی در وقت میشود. به آنها اجازه دهید که یک مرتب سازی کلی اولیه در ستون ها و یا خوشه ها انجام دهند.

۵. در کنار صفحه نمایش، یک «پارکینگ یادداشت ها» برای ایده هایی ایجاد کنید که به نظر در هیچ یک از دسته بندی های طبیعی واقع نمیشوند. تکرار در ایده ها عیبی ندارد؛ پاسخ های تکراری را حذف نکنید. وجود ایده های تکراری سطح کار را ارتقا میدهند؛ چون به گروه نشان میدهد که چند نفر به یک چیز فکر میکنند. در این مرحله، از بازیکنان بخواهید دنبال دسته بندی های بالاتر نگردند.

۶. وقتی که مطالب مرتب شد، از گروه بخواهید تا دسته بندی هایی برای نمایندگی از ستون هایی که ساخته اید پیشنهاد دهند و دسته بندیای که روی آن توافق دارند را بالای ستون (یا نزدیک خوشه، اگر از خوشه به جای ستون استفاده کرده اید) بنویسند. به بازیکنان اجازه ندهید تا زمان زیادی را صرف نام گذاری برای یک دسته بندی کنند. اگر اختلاف نظر سر دو نام «تأسیسات» و «زیرساخت ها» است، هر دو را بنویسید. اگر بازیکنان دسته بندی های بسیار متفاوتی ایجاد کرده اند، آن دسته بندی ای را ثبت کنید که تأیید بیشتری از گروه میگیرد. ظاهر کارتان میتواند شبیه تصویر زیر شود.



## راهبرد

ارزش نمودار وابستگی وقتی بیشتر میشود که دو شرط محقق شوند. اول اینکه بازیکنان تکه های اطلاعات بسیاری تولید کنند و ایده آل این است که اطلاعات خوبی باشند. دوم، همه چیز به کیفیت مرتب سازی بستگی دارد. هر قدر بینش بازیکنان در هنگام ایجاد ارتباط بین محتواها روشن تر باشد، دسته بندی ها بهتر خواهد بود.



یک فعالیت اختیاری جذاب: یک دور بازی «نمودار وابستگی» را با دسته بندی ها تکمیل کنید. بعد، از گروه بخواهید که یادداشت های چسبی را به هم بزنند و ایده ها را براساس وابستگی هایی که در دور اول متوجه آن نبودند دوباره جمع کنند.

گاهی اوقات وابستگی ها میان محتواها خیلی واضح است. در نتیجه، مرتب سازی اهمیت کمتری دارد.

ولی وقتی این روابط منحصربه فردتر میشوند، درست انجام شدن فرایند مرتب سازی اهمیت زیادی خواهد داشت. در موقعیتی که راه های زیادی برای یافتن وابستگی بین اطلاعات وجود دارد، بازیگردان سخت گیری بیشتری به خرج دهد. دربارهٔ ستون ها یا خوشه ها، سؤال کنید تا فکر گروه را شفاف کنید و آنها را به سمت تعداد متناسبی از دسته بندی ها هدایت کنید. اگر دسته بندی ها بیش از اندازه باشند، اطلاعات آب میروند.

اگر خیلی کم باشند، تحلیل آب می‌رود. به بازیکنان کمک کنید تا حد وسط متناسب را پیدا کنند.

«نمودار وابستگی» توسط جیرو کاواکیتا<sup>۱</sup> اختراع شده است. و همچنین از آن به عنوان «روش کیجی»<sup>۲</sup> نیز یاد میشود.

## ۳. طوفان جسمی<sup>۳</sup>

**رده:** بازی های اصلی، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

طوفان جسمی همان بارش فکری است، اما با بدن انجام میشود. این روش ممکن است بسته به نوع امکانات و مکان تغییر کند؛ اما در نهایت، اساسا طوفان جسمی پیرامون یک چیز است: وادارکردن افراد به کشفکردن به وسیلهٔ امتحان کردن. یک گروه میتواند از هریک از مراحل زیر برای طوفان جسمی استفاده کند. میتواند آنها را به ترتیب اجرا کند (از مشاهده و یادگرفتن تا ایده پردازی و نمونه سازی) هر چند این روند اجباری نیست. هر بخش از بازی طوفان جسمی باعث میشود الگوی تحلیل ایده ها دور میز کنفرانس بر هم بخورد و افراد به ساختن چیزهایی که در دنیای واقعی کار میکنند، نزدیک تر شوند.

### شیوهٔ اجرای بازی

طوفان جسمی در سه مرحله انجام میشود .

#### سطح ۱: برو ببین

برای انجام کار به محل بروید. اگر روی یک ایده برای یک کافی شاپ، یک مرکز خرید، یا یک بیمارستان کار میکنید، به آنجا بروید و مانند حالت عادی کار کنید. آن محیط نشانه ها، ایده ها و اطلاعاتی را ارائه میدهد

<sup>۱</sup> Jiro Kawakita.

<sup>۲</sup> KJ Method.

<sup>۳</sup> Bodystorming.

که هرگز از بارش فکری در اتاق کنفرانس به دست نخواهند آمد. برای نمونه، فرض کنید یک گروه مسئول بهبود

وضعیت دانشجویی یک دانشگاه است. این گروه ممکن است مصاحبه یا تحقیق انجام دهد، همینطور میتواند به چند دانشگاه برود و تلاش کند در حال کار عادی خود با محیط ترکیب شود .

مهم است که گروه متمرکز بر تحلیل خاصی نباشد تا بتوانند نشانه های محیط را دریافت کنند.

#### سطح ۲: امتحانش کن

از نقش بازی کردن برای توسعه یک ایده استفاده کنید. در این روش، گروه یک تجربه را با استفاده از آن چه در دست دارد یا میتواند به دست آورد اجرا میکند. گروه روی این متمرکز میشود که آنها چگونه با یکدیگر، با محیط اطرافشان، و با اشیایی که به طور موقت جایگزین چیزهای واقعی کرده اند ارتباط برقرار کنند تا ایده های موجود را امتحان کرده و ایده های جدید را کشف کنند.

برای نمونه فرض کنید از گروه کوچکی خواسته شده است که «اخبار عصرگاهی را به روز کنند». آنان با استفاده از یکدیگر به عنوان مجریان، مخاطبان، اخبار و خود تلویزیون، تجربه شان را از طریق بداهه پردازی به همان شکلی که تصور میکنند باید باشد، اجرا میکنند.

نقشه ای مهم را شناسایی کنید و به افراد بسپرید. برای هر موردی شناسایی نقش «مشتری» یا «کاربر» راه خوبی برای آغاز است. این شخص (یا گروه) تبدیل به نقطهٔ تمرکز و شخصیت اصلی طوفان جسمی میشود. نقشه ای مهم دیگر نیز به تدریج مشخص میشوند. «چه کسی میخواهد اینترنت باشه؟» سؤال نامتعارفی نخواهد بود.

تجربه را بداهه پردازی کنید. طوفان جسمی به صورت فیزیکی و پیش رونده است: وقتی گروه شروع به عملی کردن افکار خود میکند، به صورت طبیعی پرسش ها ساده و مهمی را میپرسد

که معمولا به نتایج پیشبینی ناپذیری می انجامد. مثلا دربارهٔ اخبار عصرگاهی:

«خب، شما معمولا اخبار عصرگاهی را چگونه مبینید؟»

«من تلویزیون ندارم. تازه عصرها معمولا در بیرون منزل پیاده روی میکنم.»

«آه! آیا تلفن همراه را با خود دارید؟»

«همیشه. با تلفن همراه آهنگ گوش میدهم.»

خب، اگر چنین اتفاقی بیافتد چه ... چه کسی میخواهد نقش تلفن همراه را بازی کند؟ در یک سناریوی کاملا بداهه، گروه باید قانون اصلی بازی را در یاد داشته باشد: ساختن بر روی نظرات دیگران. ترکیب «بله، و...» بیش از ترکیب «بله، ولی ...» پیشرفت ایجاد میکند. در بعضی از کاربردهای طوفان جسمی، گروه یک نمایشنامه

مدت زمان بازی ۳۰ دقیقه یا بیشتر، بسته به تعداد کارت‌ها و بازیکنان

### شیوه اجرای بازی

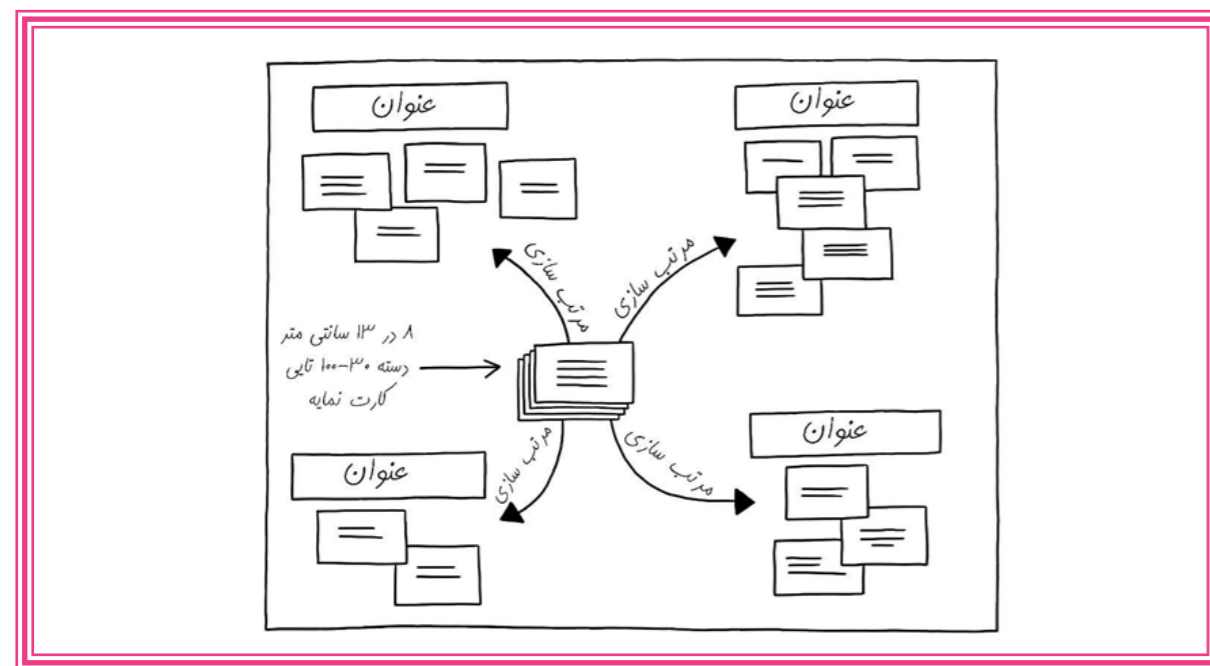
از کارت‌های نمایه (حدود ۸ در ۱۳ سانتی متر) یا شبیه آن استفاده کنید. برای یک بازی مرتب سازی معمولی، ۳۰ تا ۱۰۰ کارت را در مجموع در نظر بگیرید؛ بیش از این مقدار معمولاً برای شرکت کنندگان خسته کننده می شود و کمتر از این نیز شاید آنقدر معنایی نداشته باشد که ارزش این تلاش را داشته باشد.

روی هر کارت باید مقدار مختصری از اطلاعات باشد؛ کافی است شرکت کنندگان بفهمند که چه چیز است.

وارد کردن اطلاعات اضافی در کارت‌ها، مرتب سازی را کند میکند و اگر اطلاعات کافی نباشد موجب سردرگمی شده و فرایند را حتی بیشتر از آن کند میکند.

چند کارت به هم ریخته و دست‌های کارت خالی به گروه بدهید. مطالبی کلی از چالش پیش روی سازمان را برای آنها توضیح دهید و از آنها بخواهید که کارت‌ها را در دسته‌هایی مرتبط با هم، مرتب کنند. اگر آنها فکر میکنند که چیزی غیرواضح یا مفقود است، میتوانند یک کارت جایگزین آن کنند یا کارتی جدید درست کنند. وقتی که دسته‌ها را ساختند، از آنها بخواهید که برایشان نام انتخاب کنند و آنها را توضیح دهند.

انواع متنوعی از مرتب سازی وجود دارد - شامل اینکه از گروه بخواهید که موارد را از مطلوب ترین به غیرمطلوب ترین مرتب کنند یا کارت‌ها را در دو دسته مثل این سازمان دهند، «باید داشته باشیم» و «خوب است که داشته باشیم». همچنین میتوانید از گروه بخواهید تا کارت‌ها را در دسته‌هایی از پیش تعریف شده مرتب کنند تا معتبر بودنشان سنجیده شود.



از پیش آماده شده را اجرا میکند. در این موارد، به همان اندازه آماده سازی محیط نیز کلیدی است. برای نمونه، اگر آن یک کافی شاپ است به آماده سازی پیشخوان و صندلی بپردازید. اگر آن یک محیط پارک یا فضای بیرونی است حتماً به آن جا بروید.

**سطح ۳:** تأملاتی درباره چیزی که اتفاق می افتد و چرایی آن داشته باشید با اجرای یک تجربه، شرکت کنندگان خود به خود احتمال‌های جدیدی را مرور میکنند و به کشف ضعف‌ها یا فرضیه‌هایی پیرامون شیوه کار یک ایده می‌پردازند. این کار ارزشمندی است؛ هم از نظر خود فرایند و هم نتایج پس از آن. اگر از تجربه فیلم گرفته شود، شرکت کنندگان میتوانند بعداً فیلم را تماشا کنند و درباره نکات کلیدی بحث کنند.

### راهبرد

سطح طوفان جسمی را در زمان مناسب برای گروه انتخاب کنید. از آنجا که در طوفان جسمی از شرکت کنندگان خواسته میشود از روش دور میز کنفرانس فکر کردن فاصله بگیرند، ممکن است نیاز بشود اعضا، در چند جلسه برنامه ریزی شده با این روش آشنا شوند؛ جلساتی که در آن نمایشنامه و نقشه‌ای تعیین شده معرفی شوند. پس از آن میتوان جلسه‌های کاملاً بداهه را تشکیل داد. در همه موارد، خود تمرین بیشتر از جلسات متعارف حل مشکل به یاد میماند و همدلی بیشتری ایجاد میکند که ناشی از تجسم ایده هاست. اصطلاح «طوفان جسمی» توسط کولین پرنز<sup>۱</sup> ایجاد شده است.

## ۴. مرتب سازی کارت‌ها<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

مرتب سازی کارت‌ها یک روش است که معماران و طراحان برای به کارگیری، جمع آوری و ساختارمند کردن داده‌های ورودی از آن استفاده میکنند. در یک استفاده معمول از مرتب سازی کارت‌ها، اطلاعات یک پایگاه اینترنتی در کارت‌ها وارد میشود. مرتب سازی به ساختن دسته بندی‌ها برای دسترسی راحت تر و ساختار کلی پایگاه کمک میکند. این روش برای ساختن اسلاید برای ارائه مطلب نیز خیلی خوب جواب می دهد یا در هرجایی که اطلاعات باید به شکلی درک پذیر مرتب و ساختارمند شوند.

کاربردهای مرتب سازی کارت‌ها بسیار متعدد است، و در عمل شبیه به بازی‌های «چسباندن» و «نقشه وابستگی» کار میکند. با این همه، مرتب سازی کارت‌ها با آن روش‌ها متفاوت است. نکته اول آنکه کارتها عموماً از قبل آماده شده اند، اگر چه شرکت کنندگان اجازه دارند در حین مرتب سازی، کارت‌هایی از خود بسازند. نکته دوم اینکه کارت‌ها محصولات نموداری نیمه-دائمی هستند و می توانند به عنوان کنترل بر بازی‌های متعددی با بازیکنان متفاوت استفاده شوند تا الگوهایی در آنها پیدا شود.

تعداد بازیکنان: گروه کوچکی از افراد

<sup>۱</sup> Colin Burns

<sup>۲</sup> Card Sort.

## راهبرد

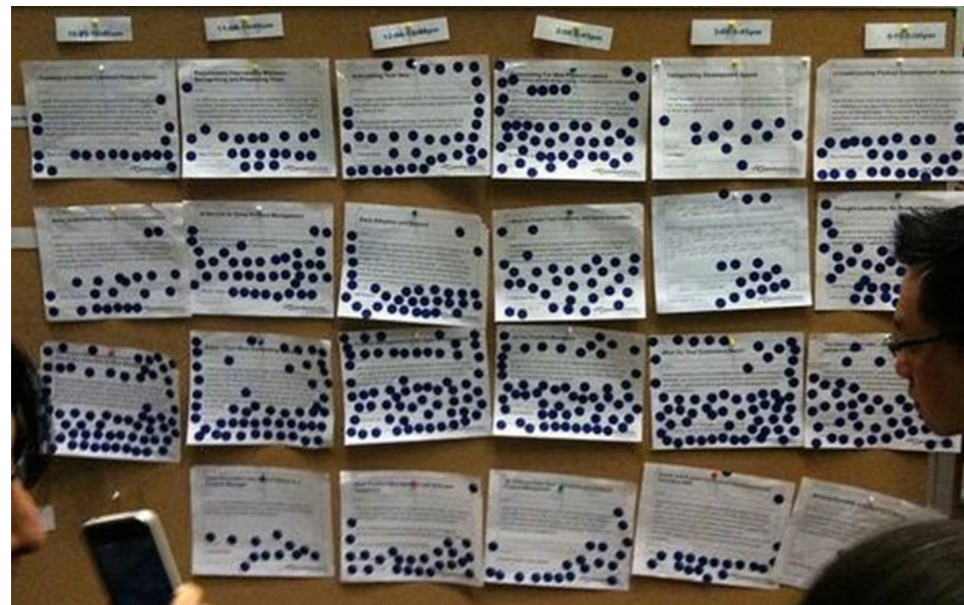
شرکت کنندگان یکباره همه رأی‌های خود را می‌دهند و اگر یک مورد را خیلی قبول دارند، می‌توانند به آن بیش از یک رأی بدهند. وقتی که همه رأی‌ها داده شد، رأی‌ها را شمارش کنید، و در صورت ضرورت یک فهرست جدید از موارد براساس رتبه بندی جدید تهیه کنید.

این فهرست اولویت بندی شده، موضوع بحث و تصمیم گیری خواهد شد. در بعضی مواقع، مفید است که درباره ایده هایی که رأی نیاوردند نظرخواهی کنید تا مطمئن شوید که بی دلیل رها نشده اند.

## راهبرد

از این تکنیک استفاده میشود تا با همکاری هم بتوانید هر مجموع‌های از موارد را اولویتبندی کنید. همچنین میتواند برای بهبود دادن به یک فهرست از امکانات، توافق بر موضوعات بحث یا انتخاب از میان راهبردها و ایده‌های مفهومی استفاده شود. دادن پنج حق رأی به شرکت کنندگان برای معنا بخشیدن به کار در حالی که از آنان درباره اولویت‌های شخصیشان سؤال میکنید کافی است؛ اگرچه این یک قانون حتمی نیست.

منبع اصلی بازی «رأی گیری با نقطه» نامعلوم است.



## ۶. نقشه همدلی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد. نقشه همدلی، یکی از روش‌های اکسپلین<sup>۲</sup> برای درک مخاطبان، شامل مصرف کنندگان، مشتری‌ها و دیگر بازیگران در هر چرخه کسب و کاری، اخیراً توجه بعضی از رسانه‌ها را به خود جلب کرده است، و آن هم

<sup>۱</sup> Empathy Map.

<sup>۲</sup> XPLANE

اگرچه بازی «مرتبسازی کارت‌ها» همه آنچه را که شما درباره مجموع‌های از اطلاعات به آن نیاز دارید، به شما نمی‌گوید، اما به شما در کشف فرایند فکری شرکت کنندگان کمک میکند. از این جهت، این بازی بیشتر درباره افراد است تا اطلاعات. فقط بعد از چند بار مرتب‌سازی توسط چند گروه متفاوت، الگوهای بزرگ‌تر نمایان میشود. «مرتب‌سازی کارت‌ها» یک بازی متداول برای معماران اطلاعات و طراحان سیستم‌های پیچیده است. و منبع واقعی آن نامعلوم است.

## ۵. رأی گیری نقطه ای<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری.

## هدف بازی

در هر جلسه خوب بارش فکری، زمانی فرا خواهد رسید که ایده‌های خوب بسیار زیاد، مفاهیم بسیار زیاد و احتمالات بسیار زیادی برای پیگیری وجود خواهد داشت. هنگامی که این زمان فرا رسد، رأیگیری نقطه ای یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای اولویت بندی و هم‌گرایی روی یک راه حل مورد توافق است.

تعداد بازیکنان: دستکم ۳ نفر.

مدت زمان بازی: کوتاه؛ در گروه‌های بزرگتر، شمارش آرا بیشتر زمان مصرف میکند.

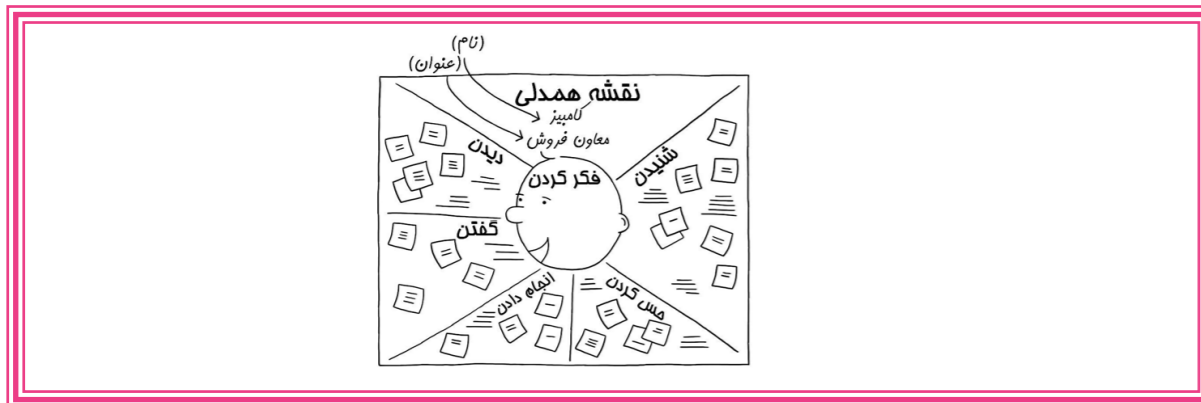
## شیوه اجرای بازی

در ابتدا، گروه نیاز به مجموع‌های از اشیاء دارد تا روی آنها رأی دهد! این ممکن است چیزی باشد که آنها همین الان ایجاد کرده اند، مثل یک دیوار پر از یادداشت‌های چسبی، یا میتواند یک فهرست روی یک کاغذ برگردان (فلیپ چارت) باشد که تمام ایده‌ها را کنار هم ثبت کرده است. از گروه بخواهید که رأی خود را با قراردادن یک نقطه کنار موردی که بیشتر مطلوب آنهاست، ابراز کنند. برای این کار میتوان از برجسب یا ماژیک استفاده کرد. به عنوان یک قانون کلی، دادن پنج حق رأی به هر شرکت کننده خوب جواب میدهد.

موضوعات غیرکنفرانسی	
کلمات مفقود	آیا تجارت ایتنامی جهان را نجات می‌دهد؟
مشارکت مدنی اینترنتی	طیف اوتسم
تاب و نشر در جهان امروز	

<sup>۱</sup> Dot Voting.





۵. حال وقت آن است که بخش «همدلی» بازی را اجرا کنید. به بهترین شکلی که میتوانید، سعی کنید خود را در مقام تجربه آن شخص قرار دهید و موضوعی را که میخواهید اکتشاف کنید، درک کنید. آنگاه، آغاز به تکمیل نموداری با تجربه های حقیقی، قابل لمس و حسی کنید. برای نمونه، اگر بخش «شنیدن» را تکمیل میکنید، کوشش کنید درباره چیزهایی که شخص ممکن است بشنود و اینکه چگونه آن را میشنود، فکر کنید. در بخش «گفتن»، بکوشید فکرها یا او را آن گونه که آنها را ابراز میکند، بنویسید. حرف خود را در دهان او نگذارید - نکته این است که باید به درستی شرایط او را درک کنید و با او هم دردی کنید تا بتوانید محصول، خدمات یا هرچیز دیگری را بهتر طراحی کنید.

۶. به این شکل خود را بررسی کنید: از دیگران بخواهید که نقشه شما را بازبینی کنند، پیشنهاد دهند و مطالب و جزئیات دیگری به آن اضافه کنند. هرچه بیشتر بتوانید درباره کسی که به شما مراجعه کرده اطلاعات کسب کنید، بهتر است. با گذشت زمان، توانایی شما برای درک دیگران در چرخه کسب و کارتان تقویت میشود، که به شما در بهبود روابط و نتایج تان کمک میکند.

۷. شما میتوانید یک نقشه همدلی ساده را در صورت داشتن درک کاملی از شخص مورد نظر و موضوعی که می خواهید نقشه آن را بکشید، در زمانی حدود ۲۰ دقیقه تکمیل کنید. حتی اگر درک کافی نسبت به مراجعه کننده ندارید، رسم نقشه همدلی به شما در شناسایی حفره های موجود در درکتان کمک میکند و به شما در کسب درک عمیق تری نسبت به چیزهایی که هنوز نمیدانید، یاری میرساند.

**توجه:** سادگی یا پیچیدگی نقشه همدلی، به خود شما بستگی دارد؛ شما میتوانید یک نقشه همدلی ساده را در صورت داشتن درک کاملی از شخص مورد نظر و موضوعی که می خواهید نقشه آن را بکشید، در زمانی کم تکمیل کنید. حتی اگر درک کافی نسبت به ذی نفع (یا همان مراجعه کننده) ندارید، رسم نقشه همدلی به شما در شناسایی حفره های موجود در درکتان کمک میکند و به شما در کسب درک عمیق تری نسبت به چیزهایی که هنوز نمی دانید، یاری میرساند. همچنین شما میتوانید یک نقشه همدلی پیچیده تر با استفاده از اطلاعات بیشتری که در اختیار دارید طراحی کنید. برای مثال، نقشه زیر را ببینید:

برای اینکه در کتاب فوق العاده الکس آستروالدر<sup>۱</sup> «نسل الگوی کسب و کار»<sup>۲</sup>، به عنوان ابزاری برای کسب بینش درباره مشتری ها مطرح شده است .

## هدف بازی

هدف این بازی، ایجاد سریع یک پروفایل برای یک مشتری یا مصرف کننده است .

تعداد بازیکنان: ۳ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

## شیوه بازی

درک شخصیت ها به تمرکز گروه روی افراد دخیل در یک پروژه کمک میکند (معمولا مشتری یا مصرف کننده نهایی). اگرچه ساختن یک نقشه همدلی خیلی دقیق نیست، ولی فرایند تحقیق محوری که برای فهم شخصیت ها نیاز است، میتواند خیلی سریع تمرکز گروه را به مهمترین عنصر جلب کند: افراد. در این بازی، همراه با گروه، یک تحقیق را درباره یک نفر شکل خواهید داد .

۱. کار را با کشیدن یک دایره بزرگ آغاز کنید، طوری که بتوان داخل آن نوشت. گوش و چشم به آن اضافه کنید تا به یک «سر» بزرگ تبدیل شود. این دایره، نمایانگر شخص است.

۲. به این دایره نام و مقداری اطلاعات برای شناخته شدن مثل سمت کاری بدهید. این به شما کمک میکند که به شخص حقیقی که خیلی شبیه به مشخصات نوشته شده است فکر کنید، تا بتوانید ویژگی های او را در حین پیشرفت کار در ذهن بیاورید. در حین دنبال کردن ایده یک «مشخصات»<sup>۳</sup> دایره را به عنوان مشخصات سر یک شخص در نظر بگیرید و جزئیات آن را تکمیل کنید. شاید بخواهید چشم، دهان، بینی، گوش و شاید در صورت تناسب عینک یا مدل مو برای تفکیک او از دیگر اشخاصی که مشخصاتشان را میخواهید رسم کنید، اضافه کنید. این جزئیات ساده، بیهوده نیستند ( آنها به شما برای هم ذات پنداری با تجربه آن شخص کمک میکند، که همان نکته اصلی این بازی است).

۳. درباره سؤالی که میخواهید از مراجعه کننده برسید، تصمیم بگیرید. این سؤال یا موقعیتی در زندگی او که بخواهید آن را درک کنید، چه سؤالی است؟ شاید بخواهید از نوع تصمیم او برای خرید آگاه بشوید؛ مثلا در این حالت سؤال شما اینست «چرا باید فلان چیز را بخرم؟».

۴. ناحیه های بزرگی را در اطراف سر عنوان گذاری کنید: «فکر کردن»، «دیدن»، «شنیدن» و «حس کردن».

۱ Alex Osterwalder

۲ Business Model Generation

۳ Profile

دهد، شاخص باید تا حد امکان واضح باشد. برای نمونه، در رتبه بندی امکانات برای یک محصول، «مهمترین خصوصیات برای فلان کاربر» میتواند یک شاخص باشد یا دربارهٔ توسعهٔ اولویت‌های کاری، شاخص میتواند «متممترین اثرگذاری در سال آینده» منظور شود.



اگر ابعاد مختلف برای رتبه بندی وجود دارد، بهتر است که موارد را به صورت جداگانه برای هر شاخص رتبه بندی کنید و بعد، با جمع زدن امتیازات دربارهٔ رتبه بندی نهایی تصمیم بگیرید. برای بازیکنان دشوار است که بخواهند چند شاخص را به صورت همزمان سنجش کنند، مثل این گزارهٔ گیج‌کننده «بیشترین احتمال اثرگذاری در سال آینده و کمترین میزان تلاش در ۶ ماه آینده».

در این مواقع بهتر است که مورد را دوبار رتبه بندی کنید: یک بار براساس اثرگذاری و یک بار براساس تلاش. همچنین هیچ محدودیتی برای تعداد موارد در دست رتبه بندی وجود ندارد، در یک گروه کوچک طول ایده آل یک فهرست حدود ۱۰ مورد است. این کار به شرکت‌کنندگان این امکان را میدهد که موارد مختلف را بدون

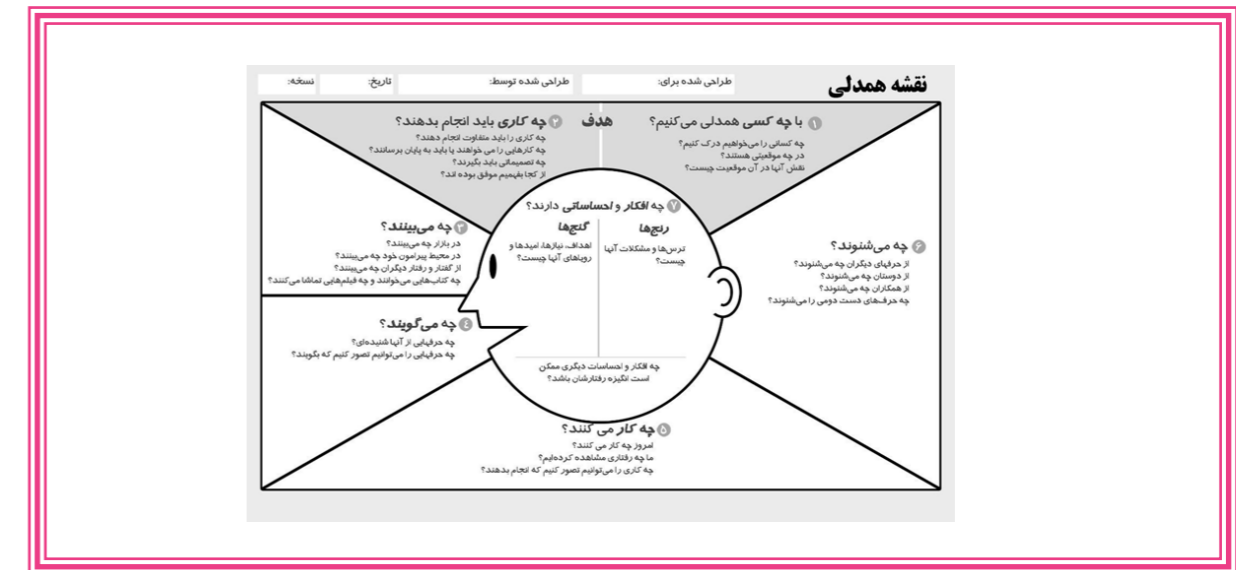
شتاب زدگی قضاوت کنند. با نوشتن فهرست روی یک صفحه برگردان (فلیپ چارت) یا وایت برد، شرکت‌کنندگان آسان‌تر میتوانند یک فهرست بزرگتر را رتبه بندی کنند.

برای بازی، یک جدول از موارد و شاخص رسم کنید. هر شرکت‌کننده موارد را با اختصاص یک شماره رتبه بندی میکند، این گونه که مهم‌ترین مورد، شماره ۱ باشد و موردی که در اهمیت، رتبهٔ بعدی را دارد شماره ۲ و همینطور ادامه میدهد تا کم‌اهمیت‌ترین مورد. از آنجا که این رتبه بندی «اجباری» است، هیچ دو موردی نباید ارزش یکسانی داشته باشد.

وقتی که موارد رتبه بندی شدند، رتبه‌ها جمع زده میشوند و فهرست اولویت بندی شده و گام‌های بعدی مورد بحث قرار میگیرند.

شرایط		بیشترین تاثیر	
		رتبه	
۸ =	۱ ۱ ۶	ایره	
۹ =	۳ ۲ ۴	ایره	
۱۰ =	۲ ۴ ۲	ایره	
۱۳ =	۶ ۳ ۱	ایره	
۱۵ =	۴ ۶ ۳	ایره	
رتبه‌های انفجاری			
شرایط		بیشترین خصوصیت	
		رتبه	
۹ =	۴ ۲ ۳	ایره	
۶ =	۱ ۴ ۱	ایره	
۶ =	۳ ۱ ۲	ایره	
۹ =	۲ ۳ ۴	ایره	
۱۵ =	۵ ۵ ۵	ایره	

اگر مساوی شد برای رتبه دوم به امتیاز برسیز



## راهبرد

خوب است که نقشهٔ همدلی را همیشه در معرض دید داشته باشیم تا هنگام انجام کار به عنوان نوعی ابزار تمرکزی از آن استفاده شود. فراموش نکنیم که یک نقشهٔ همدلی موفق، نقشه‌ای است که افراد گروه با آن نسبت برقرار کرده باشند و بتوانند به‌آسانی خودشان را به آن ارجاع بدهند. نقشهٔ همدلی توسط اسکات متیوز از اکسپلین<sup>۱</sup> توسعه داده شده است.

## ۷. رتبه بندی اجباری<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری.

### هدف بازی

گاه پس از اولویت بندی، لازم است گروه دربارهٔ رتبه بندی یک فهرست به توافق نهایی برسد. این الزام (رتبه بندی اجباری) گروه را ملزم میکند تا تصمیمات دشواری بگیرد و هر چند به سختی، موارد یکی پس از دیگری در رتبه‌ای که گروه توافق کرده، قرار بگیرند. این یک گام مهم در تصمیم‌گیری روی مواردی مثل سرمایه‌گذاری‌ها، اولویت‌های کاری، امکانات و نیازمندی‌ها است.

تعداد بازیکنان: گروه کوچک ۳ تا ۱۰ نفره

مدت زمان بازی: متوسط تا طولانی؛ ۳۰ دقیقه تا یک ساعت بسته به طول فهرست، شاخص و اندازه گروه.

### شیوهٔ اجرای بازی

برای راه انداختن بازی، بازیکنان به دو چیز نیاز دارند: یک فهرست رتبه بندی نشده از موارد و یک شاخص برای رتبه بندی آنها. از آنجا که رتبه بندی اجباری باعث میشود که گروه موارد را از نزدیک مورد قضاوت قرار

<sup>۱</sup> Scott Matthews of XPLANE

<sup>۲</sup> Forced Ranking.

## راهبرد

رتبه بندی اجباری میتواند برای بازیکنان دشوار باشد، چون از آنها میخواهد که ارزیابی های قاطع دربارهٔ مجموعه ای از موارد و مسایل انجام دهند. در خیلی مواقع، این حالت عادی فعالیت در یک گروه نیست، چون اضافه کردن موارد به یک فهرست و ایجاد توافق و حمایت آسان تر خواهد بود. تمام خاصیت رتبه بندی اجباری، وا داشتن افراد به انجام این ارزیابی ها، براساس شاخص های واضح و مشخص است.

منبع اصلی بازی «رتبه بندی اجباری» نامعلوم است.

۸. چسباندن<sup>۱</sup>

**رده:** بازی های اصلی، بازی ها برای هر جلسه ای، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل، بازی های برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات بروز رسانی یا مرور، بازی های برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

## هدف بازی

هدف این بازی عبارت است از ایجاد ایده ها در سکوت و نوشتن آنها روی یادداشت های چسبی

تعداد بازیکن ها: یک تا پنجاه نفر

مدت زمان بازی: ده دقیقه تا یک ساعت

## شیوهٔ اجرای بازی

ایده بازی با کاغذهای استیکر، راه های زیادی دارد. ایجاد ایده های بخش ابتدایی بازی است. بارش فکری گروه شما با یک سؤال آغاز میشود که گروه باید به پاسخ آن فکر کنند. برای نمونه: «کاربردهای احتمالی محصول الف چیست؟» سؤال یا موضوع را روی تخته بنویسید. از گروه بخواهید بارش فکری را به صورت انفرادی انجام دهند و پاسخ ها را در سکوت روی یادداشت های چسبی بنویسند. سکوت اجازه میدهد افراد بدون مزاحمت فکر کنند و نوشتن موارد در یادداشت های جداگانه تضمین میکند که میتوان بعداً آنها را به عنوان فکرهای جداگانه پخش و مرتب کرد. پس از زمان مشخصی، از اعضای گروه بخواهید که یادداشت های خود را به تخته سفید بچسبانند و به سرعت آنها را ارائه دهند. اگر ارائهٔ فردی برای دیگران الهام بخش باشد، آنها میتوانند ایده های خود را بنویسند و پس از هر ارائه روی تخته بچسبانند.

## راهبرد

ایجاد ایده ها، یک آغاز و گام اول است. پس از آن میتوانید با استفاده از یادداشت های چسبی یک نقشهٔ وابستگی ایجاد کنید یا ایده ها را (مثلاً با روش مقایسه دو به دو) مرتب و اولویت بندی کنید. بازی «چسباندن»

<sup>۱</sup> Post-Up.

بر اساس یک تمرین با نام «یادداشت ها را انتشار بده (بچسبان)»<sup>۱</sup> در مجموعه «حل مشکل سریع»<sup>۲</sup> است که توسط دیوید استراکر<sup>۳</sup> نوشته شده است .

۹. داستان نویسی مصور<sup>۴</sup>

**رده:** بازی های اصلی، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای ارائه مطلب، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

## هدف بازی

در این بازی از شرکت کنندگان خواسته میشود تا آینده ای آرمانی را با استفاده از کلمات و تصاویر پشت سر هم، تصور و توصیف کنند. داستان نویسی مصور (یا فیلمنامه نگاری مصور) روشی انعطاف پذیر است و با استفاده از آن میتوان نه تنها آینده ای آرمانی بلکه هر موضوعی را نمایش داد. اما این تمرین به ویژه برای تصور آینده بسیار قدرتمند است<sup>۲</sup> زیرا به بازیکنان اجازه میدهد که با استفاده از تخیل، حالت های مختلف را خلق کنند. بازیکنانی که داستانی با یک پایان خوش را تعریف میکنند، در واقع زمینهٔ آیندهای متفاوت را فراهم میکنند. میتوان از رسم استوری برد برای اینکه کارمندان تجربه خود از یک پروژه را توصیف کنند، برای نشان دادن راه های حل یک مسئله، یا برای جهت دادن کارمندان جدید در جهت سیاست های و رویه ها استفاده کرد (کاربردهای این روش تنها محدود به تخیل ما است).

تعداد بازیکنان: ۸ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی: ۴۵ دقیقه تا یک ساعت و نیم

## شیوهٔ اجرای بازی

از قبل، موضوعی را مشخص کنید تا بازیکنان، داستان آرمانی خود را دربارهٔ آن بسازند. پیش از آغاز بازی، بازیکنان را بسته به تعداد افراد، به گروه های دو، سه، یا چهار نفره تقسیم کنید و لوازم داستاننویسی مصور را در اختیارشان قرار دهید.

به بازیکنان بگویید هدف از این بازی تعریفکردن یک داستان با یک حس خوب است. موضوع داستان عبارت است از «آینده آرمانی.....» ( یک گروه، یک محصول، یک شرکت، هر چه از پیش تعیین کردهاید). وظیفهٔ بازیکنان توصیف تصویری موضوع و روایت آن برای دیگران است.

پس از تشکیل گروه ها به آنها ۲۰ تا ۲۵ دقیقه فرصت دهید تا اول، بر سر یک وضعیت آرمانی توافق کنند دوم تعیین کنند که چه قدم هایی برای رسیدن به آن وضعیت مورد نیاز است و سوم، هر قدم را به صورت تصویر یا منظره هایی بزرگ نقاشی کنند، هر کدام در یک صفحه.

<sup>۱</sup> Post-it® Notes

<sup>۲</sup> Rapid Problem-Solving

<sup>۳</sup> David Straker

<sup>۴</sup> Storyboard.



دو دقیقه قبل از پایان وقت، به بازیکنان هشدار دهید. پس از اتمام وقت دوباره بازیکنان دور هم جمع میشوند و اولین داوطلبان، داستان خود را تعریف میکنند.

پس از ارائه همه گروه‌ها، از آنها بپرسید از آنچه شنیده‌اند، کدام الهام بخش بوده است. مفاهیم تکرارشونده را یادداشت کنید و از بازیکنان بخواهید مشاهدات، یافته‌ها و نکات جالب داستان را بگویند.

**فعالیت جایگزین:** از افراد بخواهید تصاویر داستان خود را بر روی برچسب‌های بزرگ طراحی کنند.

### راهبرد

به عنوان رهبر این بازی، به این نکته توجه کنید که بسیاری از شرکت‌کنندگان وقتی به آنها گفته شود که باید نقاشی‌های بزرگ بکشند، نگران میشوند. به آنان اطمینان دهید که مسئله اصلی، داستان است و تصویر نقش جانبی را ایفا میکند. آنها میتوانند در زیر هر تصویر برای توضیح، از کلمات استفاده کنند. همچنین میتوانند یک نفر از گروه را به عنوان نقاش انتخاب کنند تا نیاز نباشد همه در نقاشی کردن مشارکت کنند (هر چند اگر همه در نقاشی مشارکت کنند جالب تر است). در نهایت به آنان یادآوری کنید که در هر حال، زمان برای کشیدن نقاشی در حد داوینچی وجود ندارد. در نتیجه، طرح‌های ساده هم کافی است.

گزینه‌های مختلفی برای شیوه ارائه وجود دارد. گروه‌های ارائه دهنده میتوانند تصاویر را در یک نقطه گذاشته و آنها را ورق بزنند. همچنین میتوانند تصاویر را به ترتیب دور اتاق قرار دهند و همزمان با گفتن داستان، از تصویری به تصویر دیگر بروند؛ یا آنکه آنها را بیوشانند و یکی از اعضا به ترتیب، از تصاویر پرده برداری کند. به بازیکنان بگویید که از کار خود لذت ببرند و آنها بر اساس داستان خود درجه بندی نخواهند شد (گرچه اگر گروه چنین ظرفیتی دارد میتواند این بازی را تبدیل به مسابقه کرد). چیزی که مهم است روند خلق و ارائه داستان است. والت دیزنی به عنوان خالق این بازی شناخته میشود و میکی موس در سال ۱۹۲۸ به روش فیلمنامه نویسی مصور نوشته شد. چه کسی؟ چه کاری؟<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌های اصلی، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هدف این بازی ایجاد بارش فکری، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی اقدامات است. این بازی بر اساس یافتن ذی‌نفعان و تبیین اهداف به پیش میرود.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۲۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

میخواهید چه کسی انجام دهنده چه کاری باشد؟ معمولا هر تلاش و کوششی که اثر قابل توجهی داشته

باشد نیاز به کمک گرفتن از دیگران است. توسعه یک فهرست «چه کسی + چه کاری» یک راه ساده برای برآورد کارهای به عهده گرفته شده است.

چشم‌اندازی را پایه‌گذاری کنید. هدف بزرگ را بنویسید، یا تصویر آن را بکشید.

یک جدول دو ستونه بکشید و بالای ستون اول «چه کسی» و بالای ستون دوم «چه کاری» را بنویسید.

بپرسید: چه کسی در تحقق این کار دخیل است؟ چه کسی تصمیم‌گیر است؟ چه کسی به منابعی نیاز داشته است؟ چه کسی ممکن است یک مانع باشد؟ چه کسی حمایتش مورد نیاز است؟ این افراد و گروه‌ها فهرست «چه کسی» شما هستند.

معمولا بخش «چه کاری» سختتر است. برای هر «چه کسی»، بپرسید: چه کاری نیاز است که این افراد انجام دهند، یا به شکل متفاوتی انجام دهند؟ چه اقداماتی ما را به هدف بزرگ میرساند؟ هر یک از «چه کسی» را دقیق تر کنید تا برای هرکدام یک اقدام مطلوب و قابل اندازه‌گیری داشته باشید. با توجه به تمام «چه کسی»ها و «چه کاری»های ممکن کدامیک از همه مهم تر است؟

کدامیک اول قرار میگیرد؟

چه کسی + چه کاری	
فامیان مالی	برای هر برنامه ۵ هزار دلار اهدا کنند
اعضای هیئت رئیسه	سه فامی مالی خرید پیرا کنند
معاون توسعه	ایره رویار بگری را نهایی کند
...	...

### راهبرد

تعصب داشته باشید؛ وقتی که برای «چه کاری‌ها» بارش فکری انجام میدهید، یک میل به سرخوردن به حالت آسان تر «ما فقط میخواهیم که آنها درک کنند» وجود دارد. بیشتر مواقع، وقتی میخواهید که افرادی چیزی را درک کنند، علت آن این است که میخواهید چیزی را تغییر دهند یا چیزی را یادگیرند، که آن وقت آن را «انجام دهند». از خودتان، یا گروه بپرسید «وقتی درک کردند، چه اتفاقی میافتد؟» چیزی که واقعا دنبال آن هستید را به کمتر از آن تغییر ندهید: شما دنبال اقدام هستید. یک دنباله طبیعی برای این بازی این است که یک «نقشه همدلی»<sup>۱</sup> برای «چه کسی»ها بسازید. بازی «چه کسی چه کاری» متعلق به دیو گری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Empathy Map.

<sup>۲</sup> Dave Gray

<sup>۱</sup> WhoDo.



# فصل پنجم

## بازی‌ها برای آغاز

آغاز، اولین قدم است به درون یک فضای خالی. بازی‌هایی که آغازکننده هستند بر روی چارچوب بندی و توصیف مرزهای آن فضا و ورود به آن تمرکز می‌کنند. در بعضی موارد، آنها جرقه‌ای را ایجاد میکنند که مجموعه‌ای بزرگ و متنوع از ایده‌ها را تولید میکند. در موارد دیگر، آنها با سرعت فضای بازی را در زمان و دامنه‌ای خاص ترسیم میکنند که قرار است اکتشاف در آنجا صورت بگیرد.

برخی از این موارد تمرینات کاملی هستند که بر روی پای خود می‌ایستند و برخی دیگر مانند خشته‌ایی هستند که میتوانند در یک ساختار بزرگ‌تر ترکیب شوند.

هنگامی که شما با یک فضای خالی مواجه میشوید، سخت‌ترین علامت‌گذاری، اولین علامت‌گذاری است. بازی‌های آغازکننده این نشانه را می‌گذارند و طوفانی را پایه‌گذاری می‌کنند که بعدها می‌آید.

### ۱. بارشِ فکری ۳-۱۲-۳

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

#### هدف بازی

این مدل از بارشِ فکری، ضروریات یک جلسه‌ی ایده‌پردازی را در یک قالب کوتاه خلاصه میکند. شماره‌های ۳-۱۲-۳ اشاره به زمانیه‌ایی دارد که به یکی از فعالیت‌های سه‌گانه داده میشود: سه دقیقه برای تولید انباشتی از نظرها و ایده‌ها، ۱۲ دقیقه برای ترکیب این نظرها در یک مفهوم، و مجدداً سه دقیقه برای ارائه‌ی آن مفاهیم به گروه.

آنچه در این قالب ضروری است، حفظ زمان بندی است. تیک‌تاک‌های ساعت، زمینه‌ساز تصمیم‌های فوری و لحظه‌ای میشود و اجازه نمیدهد که تفکر بیش از حدی صورت بگیرد. با در نظر داشتن این مطلب، باید بگوییم که آن گروهی که معمولاً در روند فکرکردن به ایده‌های خود سنجش‌های سنگینی دارد، بیشتر از دیگران از این تمرین سود میبرد. اما همچنین این تمرین برای او سخت‌تر از دیگران خواهد بود. با در نظر گرفتن طول



مدت کوتاه آن (۳۰ دقیقه در مجموع برای ۱۰ نفر)، بازی «بارش فکری ۳-۱۲-۳» میتواند به عنوان یک منبع انرژی دهنده پیش از یک تمرین بزرگتر باشد و یا به عنوان یک فعالیت مستقل بدون پیش نیاز استفاده شود. این بازی برای تولید ایده های جدید به خوبی عمل میکند؛ همانگونه که برای بهبود ایده های موجود نیز خوب عمل میکند.

تعداد شرکت کنندگان

۳-۱۲-۳۱ Brainstorm.

این بازی یک تمرین سریع است و هرچه تعداد شرکت کنندگان آن بیشتر شود، کُندتر میشود. با داشتن حداکثر ۱۰ نفر که به صورت گروه های دو نفره کار کنند، سرعت این بازی باعث می شود که انرژی دهنده باشد. اما اگر تعداد شرکت کنندگان بیش از ۱۰ نفر باشد، شاید لازم باشد که گروه های سه نفره شوند تا سرعت تمرین خیلی پایین نیاید.

مدت زمان بازی: ۲۱ تا ۳۰ دقیقه، بستگی به تعداد شرکت کنندگان دارد.

### شیوه اجرای بازی

شما پیش از هر چیزی، به یک موضوع نیاز دارید که درباره آن بارش فکری انجام دهید. موضوع باید در دو کلمه خلاصه شود. این موضوع میتواند یک مشکل بالفعل مثل «بهره وری از انرژی» باشد و یا میتواند تمرکز برای خلق یک شیء جدید مثل «تلوزیون آینده» باشد. البته این موضوع دو کلمه ای میتواند در قالب یک سؤال کامل نیز پرسیده شود، مثلا: «تلوزیون آینده چگونه کار میکند؟»

بهتر است این کار را به صورت فوری (و بدون درنگ) انجام ندهید. با تمرکز بر دو کلمه که اهمیت موضوع را مشخص میکند، شما در ابتدا چنین هدفی را خواهید داشت که تفکر درباره تعریف آن را استخراج کنید، سپس به سراغ مفاهیم جدید یا راه حل های پیشنهادی بروید.

برای برپایی این بازی، یک دسته از کارت های یادداشت و مازیک به همه شرکت کنندگان بدهید. هر بازیکن باید تعداد مناسبی از کارت های یادداشت را در اختیار داشته باشد. این بازی باید بلافاصله بعد از آنکه قوانین توضیح داده شد، آغاز شود.

۳ دقیقه: یک مخزنی از جوانب و وجوه را تولید کنید. برای سه دقیقه اول این تمرین، از شرکت کنندگان خواسته میشود که درباره مشخصات موضوع پیش رو تفکر کنند و تا جایی که میتوانند این موارد را روی کاغذهای یادداشت جداگانه بنویسند. این کار میتواند به فرایند تفکر گروه، بر حسب «اسم ها و فعل ها» شتاب دهد (اسم ها و فعل هایی که هنگام تفکر درباره آن موضوع به ذهن انسان می آیند) و یا به فرایند همبستگی آزاد شتاب بدهید. همان گونه که در تمام بارش های فکری چنین است، هیچ پالایشی نباید در این بخش از تمرین وجود داشته باشد؛ چرا که در این بخش هدف این است که ما یک مخزن بزرگ از وجوه و جوانب موضوع داشته باشیم که با یک پنجره کوچک سه دقیقه ای به دست آمده است.

۱۲ دقیقه: مفاهیم را توسعه دهید. در این نقطه، افراد به گروه های دو نفره تقسیم میشوند. هر تیم دونفره سه کارت به صورت تصادفی از محل ذخیره کارت ها بیرون میکشد. با استفاده از این ها به عنوان آغازگر تفکر،

اکنون ۱۲ دقیقه فرصت دارند تا به ایجاد یک مفهوم برای ارائه به گروه اصلی بپردازند. اگر آن عنوان دوکلمه ای برای توضیح چالش کافی باشند، وقت بازی آغاز میشود و تیم، آغاز به کار می کند. اما اگر شک و تردیدی وجود داشته باشد، یک نسخه کامل تر (و با جزییات بیشتر) از تمرکز موضوع را بیان کنید، مثلا «چگونه بهره وری انرژی ما در آینده بهتر خواهد شد؟».

در توسعه مفاهیم برای ارائه به گروه، تیم ها ممکن است طرح های ناهموار، نمونه های اولیه یا راه های دیگری را ایجاد کنند. نکته کلیدی در اینجا در آماده سازی یک ارائه کوتاه (حداکثر سه دقیقه ای) است که آن مفهوم را به گروه اصلی ارائه دهند.

۳ دقیقه: ارائه دهید. تیم ها هنگامی که مفاهیم را به گروه های بزرگتر ارائه میدهند، به بیان کارت هایی که بیرون کشیده اند و نحوه اثرگذاری آنها بر تفکرشان می پردازند. در این مرحله هم زمان بندی بسیار حساس است (هر تیمی باید حداکثر سه دقیقه برای ارائه مفهوم خود فرصت داشته باشد). بعد از آنکه همه تیم ها مطالب خود را ارائه کردند، گروه میتواند درباره موضوعاتی که در مباحث پوشش داده نشده است، تأمل کند.

### راهبرد

سرعت، نکته کلیدی است. بسیاری از تکنیک های بارش فکری سنتی ممکن است با کندی مواجه شوند و یا حتی بیفایده باشند. اگر به زمان اهمیت داده نشود، هر چند که ممکن است شرکت کنندگان نیت های خوبی داشته باشند. همچنین، سرعت میتواند کمک کند تا ارزش آن چیزهایی که در مدت کوتاه می توانند انجام شوند، اثبات شود (معمولا جنبه های مهم از ایده های خوب میتوانند به سرعت به دست آیند و نیاز به بحث های پرزحمت برای حصول نتیجه ندارند). بعد از آنکه مفاهیم در سه دقیقه پایانی به گروه ارائه شد، تیم ها می توانند چندین کار انجام دهند. آنها می توانند روی یک مفهوم خاص تمرکز بیشتری داشته باشند و یا میتوانند برخی از ایده ها را با هم جمع کنند. آنها میتوانند ایده ها را به رأی بگذارند و یا آنها را اولویت بندی کنند تا بدانند که بر روی کدام مفهوم، بیشتر وقت بگذارند. معمولا مفاهیمی که از این تمرین استخراج میشوند، برای شرکت کنندگان اهمیت بیشتری دارند؛ شرکت کنندگانی که در یک استرس زمانی قرار داشتند تا با هم یک ایده های را خلق کنند.

بازی بارش فکری ۳-۱۲-۳ توسط جیمز مکنوف<sup>۱</sup> ایجاد شده است .

## ۲. ضد مشکل<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

بازی «ضدمشکل» به افراد کمک میکند تا زمانی که احساس درماندگی و عجز میکنند، از این حالت خود را جدا کنند. این بازی زمانی که تیم بر روی یک مشکل کار میکند، ولی ایده های خود را از دست داده است، بیشتر مفید خواهد بود. از بازیکنان درخواست کنید که درصدد تشخیص راه هایی برای حل مشکلی باشند که در واقع، ضدمشکل فعلی است؛ با این کار راحت تر می توان فهمید که راه حل فعلی کجا به خطا میرود یا کجای کار یک راه حل واضح به کار گرفته نشده است.

<sup>۱</sup> James Macanufo.

<sup>۲</sup> The Anti-Problem.



شما می‌توانید از هر زمان اضافی برای آغاز گفتگو استفاده کنید، در حالی که ایده‌های بازیکنان شعله‌ور شده است.

توجه داشته باشید: ممکن است «لحظات آه» غیرمنتظره‌های در این بازی وجود داشته باشد، زیرا افراد ممکن است کشف کنند که راه حلی در حال حاضر از آن استفاده میکنند در واقع منشا مشکلات فعلی آنها است. بازی ضد مشکل بر اساس یک فعالیت به نام «آن را معکوس کن»<sup>۱</sup>، از وب سایت بازی‌های طراحی<sup>۲</sup> خانم دنا اسپنسر<sup>۳</sup> گرفته شده است.

### ۳. ذهن نگاری<sup>۴</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراح، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، یخ شکن‌ها.

#### هدف بازی

برخی از بهترین ایده‌ها از ترکیب چند مشارکت به دست آمده‌اند. «ذهن نگاری» یک روش ساده برای تولید، اشتراک گذاری و ساختن بر اساس ایده‌هاست که در داخل گروه انجام میشود. دسترسی به چندین دست، چشم و ذهن می‌تواند نتایج جالبی داشته باشد.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ تا ۴۵ دقیقه

#### شیوه اجرای بازی

۱. در یک فضای قابل مشاهده برای بازیکنان، موضوعی را بنویسید که می‌خواهید ایده‌هایی را درباره آن تولید کنید. و تصویری از آن بکشید. یک مثال از موضوع می‌تواند «برنامه شناخت کارمندان» باشد.

۲. کارت‌های یادداشت را بین بازیکنان توزیع کنید و از آنها بخواهید که در سکوت ایده‌های مربوط به آن موضوع را تولید کنند و آنها را در کارت‌های یادداشت بنویسند.

۳. همانگونه که آنها هر ایده‌ای را تکمیل میکنند، از بازیکنان بخواهید که آن کارت را به بازیکن سمت راست بدهند.

۴. به بازیکنان بگویید که کارت‌هایی را که دریافت میکنند، بخوانند و درباره آن به عنوان یک کارت «ایده برانگیز» فکر کنند. از آنها بخواهید تا ایده‌های که به محض خواندن آن کارت به ذهنشان میرسد را به آن کارت اضافه کنند، آن ایده را تقویت کنند و آن کارت را دوباره به نفر سمت راست تحویل دهند.

۵. این فرایند ذهن نگاری و تحویل کارت به نفر سمت راستی را تا زمانی ادامه دهید که بر روی هر کارت چند ایده جمع بشود.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ تا ۴۵ دقیقه

#### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، یک وضعیتی را پیدا کنید که باید درباره آن تصمیم گرفته شود یا مشکلی که نیاز به راه حل دارد.

۲. به بازیکنان دسترسی به یادداشت‌های چسبی، ماژیک، کارت‌های یادداشت، فرشته سیمی و خمیر بازی بدهید. (هر چیزی که آنها می‌توانند در طراحی و توضیح راه حل به کار ببندند به آنها بدهید).

۳. گروه‌های بزرگ را به گروه‌های کوچکتر (متشکل از سه تا چهار نفر) تقسیم کنید و به توصیف آن چیزی پردازید که آنها قرار است با هم عهده دار شوند: ضد مشکل یا متضاد مشکل فعلی. برای نمونه، اگر مشکل در تبدیل فروش است، بازیکنان باید بارش فکری انجام دهند تا راه‌هایی به دست آورند که مشتریان را از خرید محصول باز دارد. هر قدر این متضاد مشکل افراطی تر باشد، بهتر است.

#### فعالیت اختیاری

فهرستی از مشکلات کوچک تر را ارائه کنید و میزان زمان اختصاص داده شده برای حل آنها را کاهش دهید. آن را به یک مسابقه تبدیل کنید تا گروه هر قدر می‌تواند به راه‌حلی برسد، حتی اگر آنها عجیب و غریب باشند.

۴. به بازیکنان ۱۵ تا ۲۰ دقیقه زمان بدهید تا راه‌های متنوعی برای حل ضدمشکل ایجاد کنند و نمایش دهند.

۵. هنگامی که زمان به پایان رسید، از هر گروهی بخواهید که راهحل خود برای ضدمشکل را به اشتراک بگذارند. آنها باید بایستند و هر ابداع تصویری را به نمایش بگذارند و یا از دیگران بخواهند تا دور یک میز جمع بشوند تا راه‌های یکدیگر را ببینند.

درباره فکرها و اکتشافاتی که بازیکنان به دست آورده‌اند گفتگو کنید.

#### راهبرد

هدف این بازی این است که به تیم کمک کند مشکل را به گونه‌ای متفاوت ارزیابی کند و قالب‌های موجود را بشکند. بنابراین ضد مشکل را بیشتر از آنچه که واقعا هست افراطی کنید، فقط برای اینکه افراد به فکر فرو برونند اگر بازیکنان راه حل‌های حیات پذیر و یا قابل اجرا را تولید نکردند، نگران نشوید. بدیهی است که این‌ها سود بازی است، اما مقصود این نیست که یک مشکل پیچیده را در ۳۰ دقیقه برطرف کنید. مقصود این است که به افراد یک روش جدید ارائه کنید تا زمانی که منجر به یک راه حل شود که افراد بعد از پایان جلسه فرصت فکرکردن دارند. یا از آنجایی که این بازی تمایل دارد به طور طبیعی به یک گفتگو درباره مسئله واقعی متصل شود،

<sup>۱</sup> Reverse It.

<sup>۲</sup> <http://www.designgames.com.au>

<sup>۳</sup> Donna Spencer.

<sup>۴</sup> Brainwriting.

## ۴. نقشه زمین

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌های برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

ما واقعا درک درستی از یک وضعیت نداریم تا اینکه آن را در زمینهای کامل تر (و محیط بزرگ تر) ببینیم. «نقشه زمین» بدین منظور طراحی شده است که عوامل بیرونی، روندها و نیروهای کار در محیط اطراف یک سازمان را به ما نشان دهد. دیدگاه ما نسبت به محیط بیرونی سازمانی که در آن هستیم، سازمان‌های است. برای همین، بهتر است به پاسخگویی فعالانه درباره این منظره مجهز باشیم.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۲۵ نفر

مدت زمان بازی: ۴۵ دقیقه تا ۱ ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

**۱.** ۶ برگه کاغذ فلیپ چارت (حدوداً ۶۸ در ۹۸ سانتی متر) را بر روی یک دیوار در قالب دو سطر و سه ستون قرار دهید.

**۲.** در برگه وسط ردیف بالا، یک نمایندگی از سازمان مورد بحث را ترسیم کنید. این کار می‌تواند به سادگی با کشیدن یک تصویر از ساختمان اداری شما یا تصویری از یک جهان برای نشان دادن یک بازار جهانی انجام شود. این تصویر یا صحنه را با یک برچسب (اتیکت لقب یا طبقه بندی) مشخص کنید.

**۳.** در همان برگه، در بالا و سمت چپ تصاویر، عبارت «عوامل سیاسی»<sup>۱</sup> را بنویسید. در قسمت بالا و سمت راست، عبارت «شرایط اقتصادی»<sup>۲</sup> را بنویسید.

**۴.** در برگه سمت چپ ردیف بالا، چندین فلش بزرگ را به سمت راست بکشید. این برگه را با کلمه «روندها» برچسب بزنید. قبل از عبارت «روندها» را خالی بگذارید تا بتوانید بعداً یک تعریف در آنجا اضافه کنید.

**۵.** در برگه سمت راست ردیف بالا، چندین فلش بزرگ را به سمت چپ بکشید. این برگه را با کلمه «روندها»<sup>۳</sup> برچسب بزنید. باز هم قبل از کلمه «روندها» را خالی بگذارید تا بعداً بتوانید یک تعریف برای آن در آنجا وارد کنید.

**۶.** در برگه سمت چپ ردیف پایین، چندین فلش بزرگ را به سمت بالا و به سمت راست بکشید. این برگه را با کلمه «عوامل فنی»<sup>۴</sup> برچسب بزنید.

<sup>۱</sup> Context Map.

<sup>۲</sup> POLITICAL FACTORS

<sup>۳</sup> ECONOMIC CLIMATE

<sup>۴</sup> TRENDS

<sup>۵</sup> TECHNOLOGY FACTORS

### فعالیت اختیاری

از بازیکنان بخواهید که یک ایده روی هر برگه از کاغذ بنویسند و سپس آن را به صورت موشک کاغذی تا بزنند و به طرف شرکت کننده دیگر پرتاب کنند. این فرایند نوشتن و پرواز دادن را تا زمانی ادامه دهید که هر کدام از این کاغذها، حاوی ایده باشند. سپس با مراحل شش و هفت جمع بندی کنید.

**۶.** هنگامی که این فرایند تمام شد، کارت‌ها را جمع کنید و از بازیکنان کمک بخواهید تا آنها را روی دیوار دور آن موضوع و تصویرش بچسبانند.

**۷.** از گروه بخواهید که به سمت دیوار بیایند تا آن ایده‌ها را مرور کنند و ستاره‌هایی در کنار این ایده‌هایی بکشید که آنها احساس میکنند، بیشتر قانع کننده هستند. بحث کنید.

### فعالیت اختیاری

با استفاده از چند سه پایه و تابلوهای برگردان (فلیپ چارت)، در آن اتاق یک گالری ایده ایجاد کنید. از بازیکنان بخواهید که به هر تعداد که میتوانند ایده‌ها را روی برگه‌های کاغذ بنویسند و سپس در اتاق چرخ بزنند و ایده‌هایی به پشت آن برگه اضافه کنند. این فرایند را ادامه دهید تا هر طرف از برگه کاغذ تعداد خوبی از ایده‌ها را در برداشته باشد.

### راهبرد

در یک جلسه معمولی گروهی، افراد برون‌گرا بیشتر تمایل دارند که مشارکت کلامی داشته باشند.

همان‌گونه که مشارکت آنها کاملاً مهم است، این می‌تواند برای افرادی که ساکت تر هستند و ایده‌های ارزشمندی دارند، سخت باشد که شنوده باشند. بگذارید که بازیکنان بدانند که این بازی از روی قصد در سکوت برگزار میشود. این باعث میشود افراد ساکت این فرصت را داشته باشند که ایده‌هایی را بدون نیاز به بیان شفاهی به همه گروه، تولید کنند و این به آنها اطمینان میدهد که شما ایده‌های تمام بازیکنان در اتاق را میشنوید. «ذهن نگاری» همچنین به ایده‌ها اجازه میدهد که پیش از نقد شدن، ظاهر شوند و یک فضایی برای آنها ایجاد میکند تا با هم خلق شوند، با صاحبان متعدد و یک شانس بهتر برای به سرانجام رسیدن. بازی «ذهن نگاری» بر اساس فعالیت مشابه در «بازی‌های مفکر»<sup>۱</sup> از مایکل میچالکو<sup>۲</sup> است. هورست جسچک<sup>۳</sup> و همکاران در موسسه بتل<sup>۴</sup> در فرانکفورت، آلمان، انواع مختلفی از این تکنیک‌های تفکر خلاق به نام «ذهن نگاری» را تولید کرده‌اند.

<sup>۱</sup> Thinkertoys.

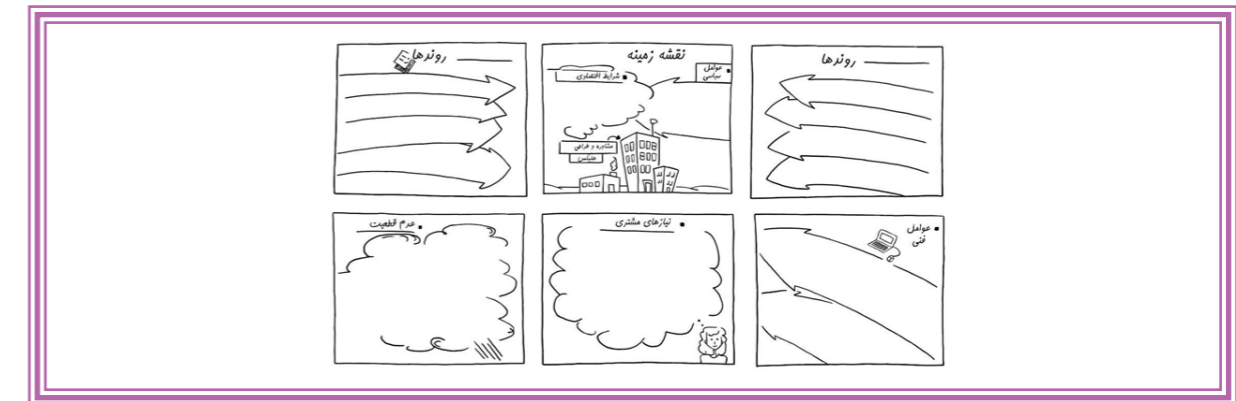
<sup>۲</sup> Michael Michalko.

<sup>۳</sup> Horst Geschke.

<sup>۴</sup> Batelle.

۷. در برگهٔ ستون وسط ردیف پایین، یک تصویر به نمایندگی از مشتریان خود را بکشید و آن را با عبارت «نیازهای مشتری»<sup>۱</sup> برچسب گذاری کنید.

۸. در برگهٔ پایین سمت راست، یک ابر صاعقه آسا و یا یک شخص با علامت سؤال در بالای سرش کشید و این برگه را با عنوان «عدم قطعیت»<sup>۲</sup> برچسب گذاری کنید.



راهبرد

بازیکنان میتوانند تصویری از محیطی که در آن نشسته اند را رنگ آمیزی کنند، ولی شما به عنوان رهبر جلسه میتوانید از طریق پرسش های هوشمندانه و تفکرآمیز، به آنها کمک کنید تا محتوا را تولید کنند. در صورت نیاز به انجام مصاحبه های پژوهشی یا مصاحبه با کارکنان پیش از جلسه این کار را انجام دهید. مقصود این است که تصویری از زمینه (سازمان) ایجاد شود که هر چه بیشتر کامل و دقیق باشد تا بازیکنان بتوانند دربارهٔ محیط خود دیدگاهی به دست آورند و پس از آن بتوانند به جای واکنش، به صورت فعالانه حرکت کنند. بازیکنان میتوانند دسته ها (به جز دسته «روندها») در نقشهٔ زمینه را به هر ترتیب و نظمی بکشند، بنابراین نقطهٔ آغاز آنها را ثبت کنید و به جایی که آنها تمرکز میکنند یا بیشترین محتوا را تولید میکنند، توجه کنید (هر دوی این موارد میتوانند نشان دهندهٔ جایی باشند که انرژی افراد در آن است). اما به یاد داشته باشید که این فعالیت برای ایجاد یک تصویر از محیط خارجی است، نه یک نمایش از محیط درونی. بنابراین، اگر متوجه شوید بحث در راستای تحلیل وضعیت داخلی است، آنها را به دنیای بیرون هدایت کنید. بازی های دیگری برای پویایی داخلی وجود دارند. بازی «نقشه زمینه» باید یک دید کلی از تجارت خارجی به ارمغان بیاورد و به گروه، جایی را نشان دهد که در آن میتوانند تلاش خود را برای دستیابی به نتایج راهبردی متمرکز کنند. این بازی بر گرفته از «مشاوران بین المللی گرو»<sup>۱</sup> است.

۹. «نقشهٔ زمینه» را به گروه معرفی کنید. توضیح دهید که هدف از جمع آوری این نقشه این است که یک تصویر کلی از فضایی که سازمان در آن فعالیت میکند، به دست آوریم. از بازیکنان بپرسید که دوست دارند اول دربارهٔ کدام یک از دسته های نوشته شده بر روی نقشه (به جز دسته «روندها») صحبت کنند. با دست های آغاز کنید که افراد برای بحث و نظر انتخاب کرده اند.

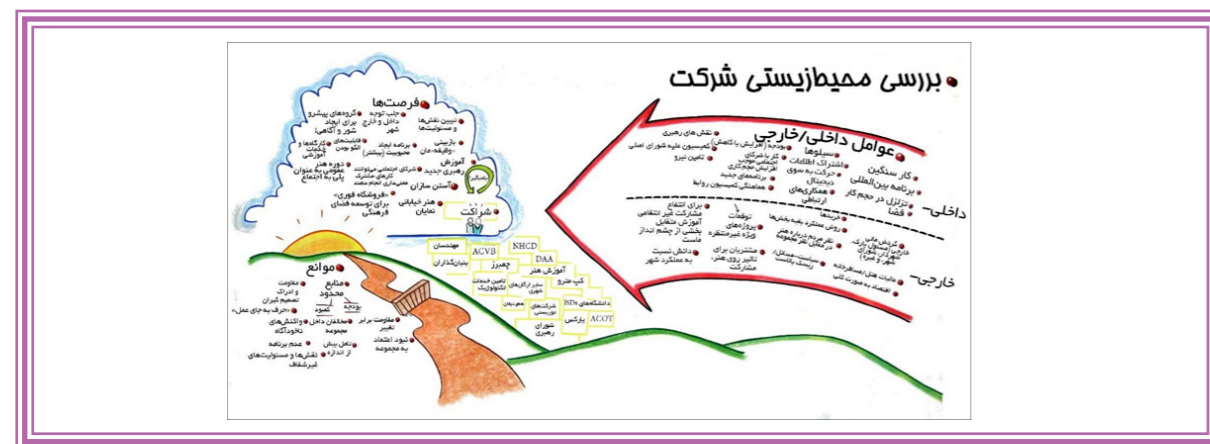
نظراتی که آنها بیان میکنند را در فضای ایجاد شده برای آن دسته بنویسید.

۱۰. براساس راهنمایی هایی که از گروه یا از حس خودتان دریافت کرده‌اید، به سراغ دستهٔ بعدی بروید و از گروه بخواهید تا ایده هایشان را دربارهٔ آن دسته ارائه کنند. پرکردن محتوای نقشه را تا زمانی ادامه دهید که تمام دسته ها به جز دسته «روندها» تکمیل شوند.

۱۱. گروه میتواند دو دستهٔ «روندها» را به خوبی توصیف و تبیین کند؛ بنابراین، به سرعت نظرسنجی کنید تا بفهمید که بازیکنان دوست دارند که دربارهٔ چه روندهایی بحث کنند.

انتخاب آنها میتواند هر یک از روندهای آنلاین، روند جمعیتی، روند رشد و غیره باشد. همانگونه که شما به بازیکنان کمک میکنید تا بر سر صفت های روندها به توافق برسند (با استفاده از «رأی گیری نقطه ای» و یا بالابردن دست خود در صورت نیاز)، این صفت ها را در فضای خالی کنار کلمهٔ «روندها» بنویسید. سپس فرایند سؤال دربارهٔ محتوا را ادامه دهید و آن را در فضای مناسب بنویسید.

۱۲. نتیجهٔ نهایی را با گروه خلاصه کنید و از آنها بخواهید تا مشاهدات، بینش ها، احساسات و نگرانی ها را دربارهٔ نقشهٔ زمینه بیان کنند.



«نقشهٔ زمینه»<sup>۲</sup> اصالتاً توسط دگرای اکسپلین<sup>۳</sup> بارگذاری شده است.

۱ The Grove Consultants International's Leader's Guide to Accompany the Context Map Graphic Guide© ۲۰۱۰-۱۹۹۶. http://www.grove.com/

۲ http://www.flickr.com/photos/davegray/۵۱۲۰۵۲۰۸۳۷/

۳ http://www.flickr.com/people/davegray/

۱ CUSTOMER NEEDS

۲ UNCERTAINTIES



## ۵. داستان روی جلد

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

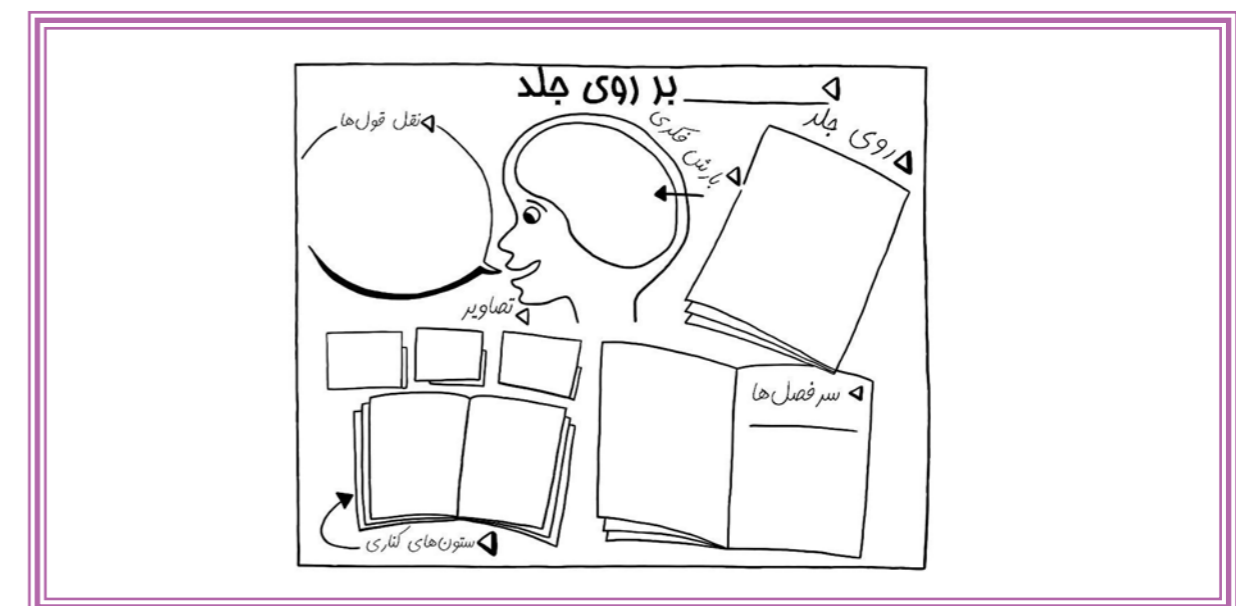
«داستان روی جلد» یک بازی برای تخیل خالص است. هدف این است که به صورت گسترده درباره وضعیت آینده‌ی رویایی سازمان فکر کنید؛ این بازی یک تمرین برای تصور است. هدف بازی این است که تمام ناامیدی‌ها را به حالت تعلیق درآورده و آینده درخشانی را تخیل کنید که در آن تصویر سازمان شما بر روی جلد یک مجله مشهور قرار گرفته است. بازیکنان باید وانمود کنند که این آینده، حالا محقق و در رسانه‌های اصلی گزارش شده است. این بازی، ارزش بازی کردن دارد. نه تنها به این دلیل که افراد را وادار به «فکر کردن بزرگ» میکند، بلکه زمینه را برای آینده‌های آماده میکند که شاید قبل از بازی، امکان پذیر نبود.

تعداد بازیکنان: هر تعدادی

مدت زمان بازی: بستگی به تعداد شرکت‌کنندگان دارد، ولی حداکثر ۹۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

۱. قبل از جلسه، در مقیاس بزرگ‌الگویی بکشید که شامل دسته‌های نشان داده شده در تصویر زیر باشد. نیاز نیست الگوی شما دقیقاً مثل این تصویر باشد؛ شما میتوانید درباره تصاویر مرکزی و طرح کلی خلاقیت داشته باشید. فقط مطمئن شوید که دسته‌ها را نگه دارید. تعداد الگوی‌هایی که شما ایجاد میکنید بستگی به تعداد افراد گروه دارد. حداکثر اجازه دهید چهار تا ۶ نفر با هم روی یک الگو کار کنند.



۲. هدف بازی را برای بازیکنان توضیح دهید و هر یک از دسته‌ها (رده‌های) روی الگو را تعریف کنید:

«روی جلد»: داستان بزرگ موفقیت آنها را بیان میکند.

«سرفصل‌ها»: مفاد اصلی داستان روی جلد را منتقل میکنند.

«ستون‌های کناری»: جنبه‌های جالبی از داستان روی جلد را نمایان میکنند.

«نقل قول‌ها»: میتوانند از هر کسی باشند، تا زمانی که مرتبط با داستان هستند.

«بارش فکری»: برای ثبت ایده‌های اولیه برای داستان روی جلد است.

«تصاویر»: برای حمایت بصری از محتوا هستند.

۳. بازیکنان را به گروه‌های چهار تا ۶ نفره تقسیم کنید و مطمئن شوید که مایک‌ها و یک الگو برای هر گروه وجود دارد. به بازیکنان بگویید که الگو را پر کنند؛ آنها میتوانند یک نویسنده را انتخاب کنند و یا با هم روی آن بنویسند و طراحی کنند.

۴. از بازیکنان بخواهید که بهترین سناریو را برای شرکت خود تصور کنند و در ادامه، آن سناریو را یک گام به جلو ببرند. از آنها درخواست کنید که در سکوت و در مدت پنج دقیقه، داستان خود تخیل کنند، قبل از آنکه زمان همکاری برای توافق بر ایده‌ی واحد آغاز شود. به گروه‌ها ۳۰ تا ۴۵ دقیقه فرصت بدهید تا این «داستان سال» را تولید کنند و آن را در الگوهای خود به نمایش بکشند.

۵. گروه‌های ناموفق را ترمیم کنید و از داوطلبان بخواهید ابتدا دیدگاه‌های خود را ارائه دهند. به هر گروه ۵ تا ۱۰ دقیقه فرصت دهید تا آنچه را که تصور کردند و در داستان و عناصر حمایت‌کننده نوشته شده بود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

۶. به موضوعات مشترک و زمینه‌های توافق توجه داشته باشید. مشاهدات، بینش‌ها و نگرانی‌های آنها را درباره وضعیت آینده جویا شوید.

### فعالیت اختیاری

از دو بازیکن بخواهید که بر اساس محتوای قسمت «روی جلد» الگو، نقش یک مصاحبه‌را ایفا کنند؛ انگار که آن نشریه یک خبرنگار را برای مصاحبه با یک شخصیت مهم در داستان فرستاده است.

## ۶. رسم کردن مشکل<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات بروزرسانی یا مرور، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هر روز، ما به اولویت‌بندی مشکلاتی که توجه مان را جلب کرده است می‌پردازیم. مشکلاتی که مبهم و یا اشتباه هستند زمان سخت تری را در گذر از آزمون‌های درونی ما نسبت به آنچه واقعا مهم است می‌گذرانند؛ و در نتیجه، به آنها پرداخته نمی‌شود و حل نشده باقی می‌مانند.

بیشتر جلساتی که به دنبال حل مشکل هستند، این گام مهم را از قلم می‌اندازند: تعریف مشکل به گونه‌ای که نه تنها واضح باشد، بلکه به اندازه‌ای قانع‌کننده باشد که افراد را مجاب کند تا به حال آن توجه کنند. انجام این تمرین کوتاه در آغاز یک جلسه، کمک خواهد کرد تا لپ‌تاپ‌ها بسته شده و شرکت‌کنندگان، با توجه، درگیر بحث شوند.

تعداد بازیکنان: این بازی در گروه‌های کوچک حدود ۶ تا ۱۰ نفره بهتر عمل میکند.

مدت زمان بازی: ۲۰ تا ۳۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

**مشکل:** کاتال توزیع به شکل نادرستی اداره می‌شود.

۱. جمعیت فرمات رشد تصاعدی دارد
۲. قدرت فریدشان نیز همین‌طور
۳. زیرساخت‌ها تغییر شکل می‌دهند
۴. تقاضای محیط زیستی مشتریان
۵. افزایش ریزبازارها

(روی کارت یادداشت)

۱. هر یک از شرکت‌کنندگان باید یک برگه یادداشت یا یک برگه در اندازه ۴×۴ داشته باشند. پس از معرفی موضوع این نشست، از شرکت‌کنندگان بخواهید تا درباره مشکلاتی که اینجا در صدد حل آن هستند، فکر کنند. همان‌گونه که آنها این کار را انجام می‌دهند، از آنها بخواهید تا مواردی که برای توضیح مشکل به آنها کمک می‌کنند را در یک فهرست بنویسند. برای نمونه، آنها ممکن است درباره یک روز در زندگی مشکل و یا درباره یک مصداقی که نشان‌دهنده مشکل به عنوان یک جامع باشد، فکر کنند.



### راهبرد

این بازی درباره هیجان‌انگیزترین رؤیای سازمان است - که پیش از این اتفاق افتاده است! بنابراین، هنگامی که شما این بازی را به عنوان سرگروه جلسه برپا می‌کنید، درباره «موفقیت» خود با شور و شوق و با فعل زمان گذشته صحبت کنید. بازیکنان را تشویق کنید تا از فعل زمان گذشته در بارش فکری و ایجاد داستان خود استفاده کنند و اجازه ندهید که گروه به تجزیه و تحلیل بپردازد. این بازی درباره منطق، عمل‌گرایی یا پارامترها نیست. «داستان روی جلد» یک تمرین باز و خلاقانه است. بنابراین، به بازیکنان بگویید که از «بررسی واقعیت» پرهیز کنند و همان‌گونه که گروه‌های کوچک، دیدگاه‌های خود را به گروه بزرگ ارائه می‌دهند، موضوعات و فضاهای مشترک را یادداشت کنید و مورد بحث قرار دهید. این موضوعات - با این حال فوق‌العاده - در حال بیان هستند؛ زیرا مشترکات، نشان‌دهنده امیدهای مشترک هستند و زمینه را برای اتفاق افتادن آن فراهم می‌کنند. اگر این بازی بخشی از یک فرایند گروه بزرگ باشد، این دیدگاه‌ها را در اطراف اتاق بچسبانید تا به عنوان مرجع برای ایده و الهام مورد اشاره قرار گیرند.

این بازی بر گرفته از «مشاوران بین‌المللی گروه» است.

### بازی آنلاین «داستان روی جلد»

کلیک بر روی لینک زیر<sup>۲</sup> یک «بازی فوری» را در سایت زیر<sup>۳</sup> آغاز خواهد کرد. در این بازی، مجموعه‌ای از آیکن‌های لامپی وجود خواهد داشت که شما می‌توانید بر روی داستان روی جلد خود بکشید تا ایده‌های بزرگ خود را به دست آورید. ما این بازی را سازماندهی کرده ایم به گونه‌ای که مکان‌ها، به دست خواهند آورد که شما ایده‌های عالی خود را کجا قرار داده‌اید.

این یک بازی مشارکتی است. این بدان معنی است که شما می‌توانید دیگر بازیکنان را به بازی دعوت کنید. و هنگامی که آنها چیزی را در اطراف میکشند - شما آن را در زمان واقعی خواهید دید!

<sup>۱</sup> The Grove Consultants International's Leader's Guide to Accompany the Context Map Graphic Guide © ۲۰۱۰-۱۹۹۶. <http://www.grove.com/>

<sup>۲</sup> <https://weave.contentneo.co/framework/try?id=OYP-0GBYKQEGFWHQYIMKHfNONIY5HKI>

<sup>۳</sup> [www.innovationgames.com](http://www.innovationgames.com)

داشته باشند. بازی آکواریوم یک راه اثرگذار برای فعال کردن توجهات است (تا قوه شنوایی و مهارت های بینایی ما را آماده کند تا گفتگوهای حقیقی تری برقرار شود).

تعداد بازیکنان : گروه های متوسط تا بزرگ

مدت زمان بازی : ۴۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

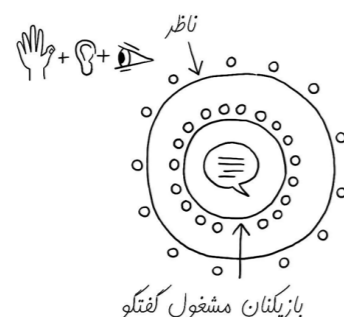
۱. پیش از جلسه، درباره موضوعی که می تواند برای گروه مفید باشد، فکر کنید و پرسش های مرتبط با آن را یادداشت کنید.

۲. اتاقی با فضای باز انتخاب کنید و همه چیز جز صندلی ها را از آنجا خارج کنید.

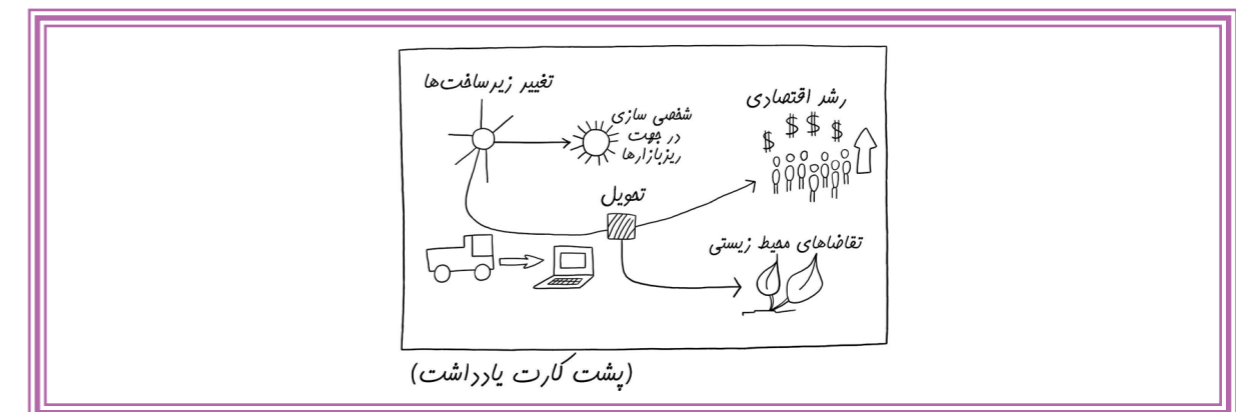
۳. برگه ای شبیه به صفحه زیر تولید کنید:

برای ناظر:	
نکته ۱	مدرك
نکته ۲	مدرك
نکته ۳	مدرك
نکته ۴	مدرك

۴. صندلی ها را همانگونه که در تصویر زیر به نمایش گذاشته شده است در دو دایره به سمت مرکزی واحد در اتاق بچینید. دایره داخلی، مکان بازیکنانی است که در گفتگوها شرکت میکنند؛ دایره بیرونی مکان بازیکنانی است که به عنوان ناظر حضور دارند.



۲. پس از چند دقیقه تفکر و تأمل، از شرکت کنندگان بخواهید تا برگه کاغذ خود را پشت و رو کنند و تصویری از مشکل را به نحوی رسم کنند که گویای خواهند آن را برای همتای خود توضیح دهند. آنها ممکن است یک نمودار مرحله ای (دیاگرام) ساده یا یک تصویری با استعاره بیشتر ایجاد کنند؛ هیچ پاداش یا تنبیهی برای هنرپیشگی خوب یا بد وجود ندارد. طراحی باید به سادگی به توضیح مشکل کمک کند.



۳. هنگامی که کار همه به پایان رسید، از شرکت کنندگان بخواهید که نقاشی های خود بر روی دیوار بچسبانند و آنها را به یکدیگر توضیح دهند. در حالی که گروه مطالب را به اشتراک میگذارد، عناصر مشترک را یادداشت کنید. پس از تمرین، گروه باید بر روی شباهت ها و تفاوت ها تأمل کند، و به سمت درک مشترک برود تا بفهمد که این مشکل برای یکدیگر چگونه به نظر می رسد.

### راهبرد

این بازی دست گرمی (آماده کننده برای جلسه) به شکل حرفه ای مشکل را تعریف نمیکند؛ بلکه، شرکت کنندگان را در یک تعریف ساده از چالش درگیر و آنها را برای رویارویی با آن در جلسه اصلی آماده میکند. این اولین گام برای به دست آوردن یک گروه با هدف مشترک است که باعث می شود آن مشکل در مقابل دید همگان باشد تا همه برای حل آن دغدغه داشته باشند.

بازی رسم کردن مشکل توسط جیمز مک‌نوف<sup>۱</sup> ایجاد شده است.

## ۷. آکواریوم<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

معمولا در جلسات، ما ذی نفعانی را دور هم جمع میکنیم که با دیدگاه های یکدیگر آشنا نیستند و یا به گوش دادن به سخن یکدیگر بدون پاسخ دادن خو نگرفته اند. در برخی موارد، ذی نفعان حتی ممکن است برای اولین بار یکدیگر را ملاقات کنند. در این مواقع، طبیعی است که افراد برای برقراری گفتگوهای غنی و پرمعنا، سختی هایی

<sup>۱</sup> James Macanuffo

<sup>۲</sup> fishbowl: این کلمه به معنی آکواریوم است و در کاربردی عامیانه به جایی گفته میشود که شما حریم خصوصی ندارید و دیگران بر شما اشراف دارند؛ مثل اتاقی شیشه ای که دیگران می توانند تمام رفتار شما را نظاره کنند.



**۵.** بازی را معرفی کنید و نقش هر فرد به عنوان «بازیکن» یا «ناظر» را مشخص کنید. به هر فرد یک قلم و یک برگه از کاغذهای آماده شده بدهید ( اما خاطرنشان کنید که این برگه ها فقط توسط جایگاه ناظر پُر میشود). از شرکت کنندگان بخواهید که طبق نقش و وظیفه ای که به آنها محول شده است، در صندلی مربوطه بنشینند.

**۶.** موضوع بازی را مشخص کنید و از بازیکنان بخواهید ۱۵ دقیقه درباره آن گفتگو کنند. از پرسش هایی که از پیش طراحی کرده اید، برای آغاز گفتگوها و برای زنده نگه داشتن گفتگوها استفاده کنید. مطمئن شوید که بازیکنان میدانند که مسئولیت آنها این است که به سادگی در این حلقه به گفتگو بپردازند. همچنین مطمئن شوید که ناظرها میدانند که نقش آنها این است که توجه دقیق داشته باشند و بر روی برگه ها تمام نکات گفتگو و شواهدی که در گفتگو مطرح میشود را یادداشت کنند.

**۷.** هنگامی که پانزده دقیقه تمام شد، از افراد گروه بخواهید که جای خود و نقش خود را عوض کنند. حال پانزده دقیقه دیگری آغاز میشود تا ( افرادی که در مرحله قبل ناظر بودند) به گفتگو درباره همان موضوع بپردازند و یا میتوانید موضوع را عوض کنید.

**۸.** بعد از آنکه هر دو مرحله از گفتگوها تمام شد، از داوطلبان دعوت کنید تا اطلاعاتی را که جمع کرده اند به اشتراک بگذارند و از آنها بخواهید که تجربه خود را درباره «دایره داخلی در مقابل دایره بیرونی» توصیف کنند.

## راهبرد

مردم در برقراری گفتگو بسیار مهارت دارند؛ ولی آن چیزی که بیشتر ما به آن عادت نکرده ایم «شنیدن»، «ملاحظه کردن»، و «جوابگو بودن نسبت به مشاهداتمان» است. از این رو بازی آکواریوم به مهارت هایی میپردازد که برای بسیاری از ما فرسوده شده است. پس برخلاف اینکه ممکن است به نظر برسد که کار اصلی در این بازی را حلقه درونی انجام میدهند، اما باید گفت که کار اصلی در این بازی در دایره بیرونی انجام میشود. به عنوان رهبر گروه، با گروه شفاف باشید و بگویید که این یک تمرین شنیدن و مشاهده کردن است. اگر یک نظام ارزشگذاری بود (که همچنین چیزی وجود ندارد) امتیازها به افرادی تعلق میگرفت که دقیق تر گفتگوها را ثبت کرده اند (نه به افرادی که بیشترین توضیحات را در گفتگوها ارائه کرده اند). با گروه درباره تجربه ایشان درباره ساکت بودن و توجه کردن صحبت کنید. چه چیزی سخت بود؟ چه چیزی آسان بود؟ چگونه این کار بر دیدگاه آنها درباره این موضوع و درباره بازیکنان دیگر اثر گذاشت؟ از بازی آکواریوم به عنوان حرکتی به سوی بازی داد و ستد ذی نفعان استفاده کنید.

بازی آکواریوم بر اساس ایده هایی از «راهنمای آسان کننده برای شرکت کنندگان ایجاد طراحی»<sup>۱</sup> گرفته شده است که توسط سام کانر<sup>۲</sup> نوشته شده است.

## ۸. شباهت اجباری<sup>۳</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

## هدف بازی

ما با دسته بندی اشیاء با اشیاء مشابه دیگری ( از همان نوع و با همان عملکرد ) به فهم آنها می پردازیم. یک هواپیما شبیه یک هلیکوپتر است؛ آنها هر دو پرواز میکنند . و البته هر دوی آنها به پرنده شبیه تر هستند تا به یک کرم خاکی؛ چراکه پرنده پرواز میکند ولی کرم خاکی خزنده است و تونل میسازد. بازی «شباهت اجباری» این دسته بندی های سخت افزاری را از بین میبرد و به ما اجازه میدهد تا از زاویه دیگری به اشیا نگاه کنیم و فرصت های جدیدی برای حل مشکل و خلق ایده در اختیار داشته باشیم.

تعداد بازیکنان : ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی : ۱۵ دقیقه تا ۱ ساعت

## شیوه اجرای بازی

شرکت کنندگان این تمرین را با ایجاد یک فهرست تصادفی ( غیرمنظم ) از چیزهایی مثل حیوانات، اشیاء و یا انسان ها شکل می دهند. هر کدام از این موارد را بر روی یک کارت یادداشت بنویسید. برای هر مورد، برخی از کمیته ها و ویژگی هایش را (در کارتش) بنویسید. برای نمونه «یک هواپیما در هوا پرواز میکند، در مسیرهای از پیش تعیین شده حرکت میکند و دارای ویژگی خلبان خودکار است». به همین ترتیب، برای یادداشت درباره یک درخت بلوط ممکن است به مواردی همچون ساختار شاخه های آن، ریشه های عمیق آن و توانایی آن در رشد کردن از یک دانه بسیار کوچک اشاره کنید. شرکت کنندگان کارت ها را بر میزنند سپس کارت ها را به صورت تصادفی میان یکدیگر تقسیم کنند. سپس آنها از کارت ها استفاده کنند تا شباهت هایی میان آنها و مشکلات و مسائل جاری بسازند. این کار با سؤال کردن از موارد زیر انجام شود:

- چگونه این مشکل با این شیء شباهت دارد؟(شیء ذکر شده در کارت)

- چگونه من باید این مشکل را با استفاده از ( الهام گیری ) از این شیء حل کنم؟

شرکت کنندگان همچنین ممکن است همگی به عنوان یک گروه روی یک شباهت کار کنند؛ همان گونه که(در یکی از بازی ها این مسئله آمده است که: ) «چگونه ما میتوانیم از یک گیره کاغذ برای حل مشکل یک پارچگی داده ها استفاده کنیم؟»

## راهبرد

یک فهرست واقعا تصادفی از اشیاء، مرزهای ذهنیت گروه را توسعه میدهد و دیدگاه های جدیدی ایجاد میکند. در صورت لزوم، این فهرست میتواند پیش از بازی توسط یک فرد غیر از شرکت کنندگان حاضر در بازی و بدون غرض و تعصب ایجاد شود.

منبع بازی «شباهت اجباری» ناشناخته است.

<sup>۱</sup> Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.

<sup>۲</sup> Sam Kaner et al.

<sup>۳</sup> Forced Analogy.

۶. مراحل ۳ تا ۵ را تکرار کنید تا تمام یا بیشتر کلمات با صدای بلند خوانده شوند. اگر شما به کلمه ای تکرار برخورد کردید یا به کلمه ای مترادف کلماتی که قبلاً آنها را طراحی کردید برخورد کردید، دوباره طراحی کنید تا آنکه یک مفهوم تازه به دست آورید.

۷. در پایان بازی، شما یک گالری از مفاهیم تصویرسازی شده خواهید داشت. از افراد بخواهید که زمانی را صرف نگاه کردن به «چگونگی تفسیر دیگران از کلمات» کنند.

۸. در حالی که به کاغذهای یادداشت چسبی اشاره میکنید، بحث گروهی را رهبری کنید و از افراد بپرسید که هر کدام از این تصاویر خاص به چه معنا هستند و چگونه یک طراح این تصویر را به آن کلمه ربط داده است. از بازیکنان بخواهید به این بحث بپردازند که کدام کلمات برای تصویرسازی راحت تر از دیگر کلمات بودند و چرا؟ در پایان این بازی این سؤال را بپرسید که آنها چگونه ممکن است مهارت های تصویرسازی را در زندگی روزمره و کار خود بکار ببرند؟



### راهبرد

به احتمال زیاد کلماتی که بازیکنان در این تمرین به اشتراک می گذارند کاملاً انتزاعی هستند. توجه داشته باشید که مقدار زمان لازم برای این بازی به تعداد کلماتی که بازیکنان ارائه میدهند و به سختی مفاهیم آن کلمات بستگی دارد. درباره اینکه چه میزان وقت صرف این جلسه کنید، بهترین تصمیم را بگیرید. هنگامی شما به این تصمیم رسیدید که بازی را تمام کنید، از گروه بپرسید که آیا مفهوم بسیار سختی (سوزان) وجود دارد که بخواهند تصویرسازی آن را ببینند. اگر چنین بود، چند دقیقه دیگر به گروه زمان دهید تا به آن بپردازند. هنگامی که بازی تمام شد، به بازیکنان فرصتی بدهید تا درباره فرایندهای خلاقانه و تکنیک هایی که استفاده میکنند تا ایده ها و تصاویر را به دست آورند با یکدیگر گفتگو کنند.

بازی مخمصه گرافیکی از فعالیتی با نام مشابه الهام گرفته است که این فعالیتی توسط لِسلی سالمون (یکی از بنیان گزاران انجمن بین المللی تمرین کنندگان تصویری) ایجاد شده است.

## ۹. مخمصه گرافیکی<sup>۱</sup>

رده: بازی ها برای آغاز، بازی ها برای طراحی، یخ شکن ها.

### هدف بازی

هر قدر واژه ها، معنای کمتری داشته باشند، به تصویرکشیدن آنها چالش برانگیزتر میشود. برای نمونه کلمات «کامپوتر» و «کراوات» بلافاصله تصاویری را ارائه میدهند. اما کلمات «راهبرد» و «عدالت» بیشتر انتزاعی هستند و اجازه می دهند که تفسیرهای تصویری بیشتری از آنها ارائه شود. «مخمصه گرافیکی» یک بازی تصویرسازی همه منظوره است که شما میتوانید قبل از بسیاری از بازی های دیگر آن را برای گرم کردن (جلسه و مخاطبان) انجام دهید. اما این بازی به تنهایی نیز بازی مفیدی است. تصویرسازی مفاهیم انتزاعی باعث تقویت، توسعه و پیشرفت لوگو (علامت یک شرکت)، طراحی ارائه سخنرانی، طراحی وب سایت، توسعه استعاره های تصویری برای آموزش های مجازی (اینترنتی) و... میشود. این بازی بخش تصویری ذهن ما را به کار میگیرد که مساوی است با ۷۵ درصد رشته های عصبی ما است و به سراغ بخشی از ذهن ما می رود که در کارها و تجارت های عادی خیلی فعال نیستند. چرا این مسئله مهم است؟ زیرا تجارت روز به روز پیچیده تر میشود. حال توانایی شما در استفاده از چشم ذهن برای دیدن و نشان دادن مشکلات و راه حلشان از جمله مهارت های مطلوب است.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا یک ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. یک منطقه نمایش بزرگ، صاف و سفید برای این بازی تهیه کنید. به همه بازیکنان کاغذهای یادداشتی چسبی و کارت یادداشت بدهید.

۲. از آنها بخواهید تا به مدت ۱ تا ۲ دقیقه کلماتی را که آنها با تصور و طراحی آن مشکل دارند، روی کارت ها بنویسند، مثلاً «کیفیت» یا «کار گروهی». از آنها بخواهید که هر کلمه را تنها روی یک کارت بنویسند.

۳. تمام کارت ها را در پایان جمع کنید و آنها را با یکدیگر مخلوط کنید. سپس یک کارت را از میان آنها بیرون بکشید و آن را با صدای بلند برای سایر افراد بخوانید. آن کارت را در فضای خالی بچسبانید.

۴. از بازیکنان بخواهید که درباره آن کلمه فکر کنند و یک تصویر به نمایندگی از آن کلمه، روی یک کاغذ چسبی دیگر طراحی کنند تا بتوان آن را روی دیوار چسباند. به آنها ۲ تا ۳ دقیقه فرصت بدهید تا این کار را انجام دهند.

۵. از بازیکنان بخواهید که به سمت فضای آماده شده بر روی دیوار بروند و یادداشت های چسبی خود را زیر آن کلمه مربوطه بچسبانند.

## راهبرد

برخی از ترکیب‌هایی که در ابتدا غیرمعقول به نظر می‌رسند، ارزش آزمایش دقیق‌تر را دارند: یک بازی که قطعات پازل را با عنصر مسابقه ای ترکیب میکند ممکن است نامتعارف به نظر برسد، ولی بازی‌های قدیمی‌ای وجود دارد که بر پایه همین اصل ساخته شده است. بعد از آنکه یک گروه به خانه‌های جدول نگاه کرد تا چنین ترکیب‌هایی را پیدا کند، آنها ممکن است نمونه‌ها یا طرح‌های سریع اولیه را تولید کنند که این تولیدات امکان آن ایده جدید را مورد بررسی قرار دهند. ملاحظه کنید که بازی جی آیجو<sup>۱</sup> به عنوان یک «عروسکی برای پسران» خلق شده است.

تکنیک استفاده شده در این بازی توسط ادوارد تابر در مقاله اش در سال ۱۹۷۲ مکتوب شده است:

«تکنیک ایده پردازی اکتشافی، یک روش سیستماتیک برای جستجوی محصولات جدید»<sup>۲</sup>.

## ۱۱. نقشه تاریخ<sup>۳</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

سازمان‌ها برای پیش‌بینی روند پیشرفت به صورت طبیعی به آینده نگاه میکنند. اما گذشته میتواند به اندازه آینده حاوی اطلاعات باشد. هنگامی که یک سازمان تحت تغییرات سیستماتیک یا فرهنگی قرار میگیرد، مستندسازی تاریخ آن، یک فرایند مهم تلقی میشود. با جمع‌آوری و تصویرکردن اجزای تاریخ، ما حتماً آن چیزهایی که ما را به اینجا رسانده است را کشف میکنیم و تشخیص میدهیم. ما میتوانیم به گذشته به عنوان یک چراغ یا اصلاحیه‌ای برای دوره‌های آینده بنگریم. بازی «نقشه تاریخ» نشان میدهد که چگونه به ثبت لحظه‌ها و معیارهایی بپردازیم که سازمان ما را شکل داده اند. این نیز یک روش عالی برای آشناکردن افراد جدید با تاریخ و فرهنگ سازمان در طول دوره‌های پیشرفت است.

تعداد بازیکنان: ۱۰ تا ۵۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

۱. با استفاده از برگه‌های کاغذگردان ( فلیپ چارت) و ماژیک، یک خط زمانی ممتد در پایین صفحات بکشید. پایین کاغذها را روی دیوار کنار یکدیگر بچسبانید. سالها را زیر خط زمانی بنویسید. این خط زمانی دارای یک نقطه آغاز مناسب باشد. اگر به ۷۵ سال قبل نیاز ندارید، به آن تاریخ باز نگردید. اگر سازمان شما یک سابقه طولانی دارد، بازه‌های زمانی بلند مدت تر را انتخاب کنید ( مثلاً پنجره‌های زمانی ۵ یا ۱۰ ساله). اطمینان حاصل کنید که بین زمان‌ها فاصله‌ی خوبی برای نوشتن، طراحی کردن و بارگذاری مطالب قرار میدهید. برای سال‌هایی

<sup>۱</sup> GI-Joe.

<sup>۲</sup> "HIT: Heuristic Ideation Technique, A Systematic Procedure for New Product Search."

<sup>۳</sup> History Map.

## ۱۰. تکنیک ایده پردازی اکتشافی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه.

### هدف بازی

در این بازی ساده، شرکت‌کنندگان از یک جدول برای تولید ایده‌ها و رویکردهای جدید برای حل مشکل استفاده میکنند. این بازی نام خود را از سه عنصر کمک‌کننده اکتشاف (یا قوانین کلی) برای تولید ایده میگیرد:

• یک ایده جدید میتواند از درآمیختن (بازترکیب) ویژگی‌های ایده موجود تولید شود.

• برای درک بهتر ایده جدید از توصیف دو صفت اساسی آن استفاده کنید.

• هر چه ترکیب آن دو ویژگی متفاوت تر و یا شگفت‌انگیزتر باشد، این ایده جالب تر خواهد بود.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۵ دقیقه تا ۲ ساعت

### شیوه اجرای بازی

ایده اسباب‌بازی	وسایل نقلیه	عروسک	معما	آلات موسیقی
مسابقه	ماشین‌های ریلی	عروسک کوچکی	پازل سرعتی	؟؟؟
شبیه‌سازی	شبیه‌ساز پرواز	عروسک دست‌ساز	؟؟؟	پوستن به گروه موسیقی
ساخت و ساز	کیت ماشین‌سازی	عروسک رنگ‌کردنی	معمای سه‌بعدی	ساختن ساز

برای شکل‌دهی به بازی، شرکت‌کنندگان نسبت به دو دسته از ویژگی‌هایی که جدول را تعریف میکنند، تصمیم میگیرند. برای نمونه، یک تولیدکننده اسباب‌بازی ممکن است به خط تولید خود به دو صورت نگاه کند: با توجه به نوع (وسایل نقلیه، عروسک‌ها و شکلک‌ها، پازل‌ها و ابزارها) و با توجه به مدل بازی (مسابقه‌ای، شبیه‌سازی، ساخت و ساز). شرکت‌کنندگان از این فهرست‌ها برای پرکردن جدول استفاده میکنند تا یک شبکه جدید از ترکیب‌های درست کنند.

در هنگام اجرای این بازی، شرکت‌کنندگان به خانه‌های جدول نگاه میکنند تا ترکیب‌ها غیرمعمول یا شگفت‌انگیز را پیدا کنند. این‌ها بذره‌های ایده‌های جدید است.

<sup>۱</sup> Heuristic Ideation Technique.



که میدانید افراد نسبت به آنها اطلاعات بیشتری دارند، همچنین برای سال هایی که تغییر یا رشد مهمی در سازمان اتفاق افتاده است، فضای بیشتری قرار دهید.

۲. از هر بازیکن بخواهید که روی یک برگه یادداشت چسبی نام خود را بنویسد و یک تصویر پروفایل برای خود طراحی کند و سپس آن را روی دیوار و در بالای سالی که او به سازمان پیوسته است، بچسباند. همان گونه که شرکت کنندگان برای قراردادن یادداشت های خود به سمت دیوار می روند، از آنها بخواهید درباره اولین احساسشان از شرکت و یا از دلیل پیوستن ایشان به شرکت بگویند. هنگامی که «پیشکسوتان» به سمت دیوار می آیند، توجه کنید. با تجربه بودن آنها میتواند گروه را آموزش دهد، بنابراین حتما از آنها درخواست کنید که یک داستان را به اشتراک بگذارند. هرگز بدون حضور پیشکسوتان به تدوین این نقشه پردازید.

**فعالیت اختیاری**

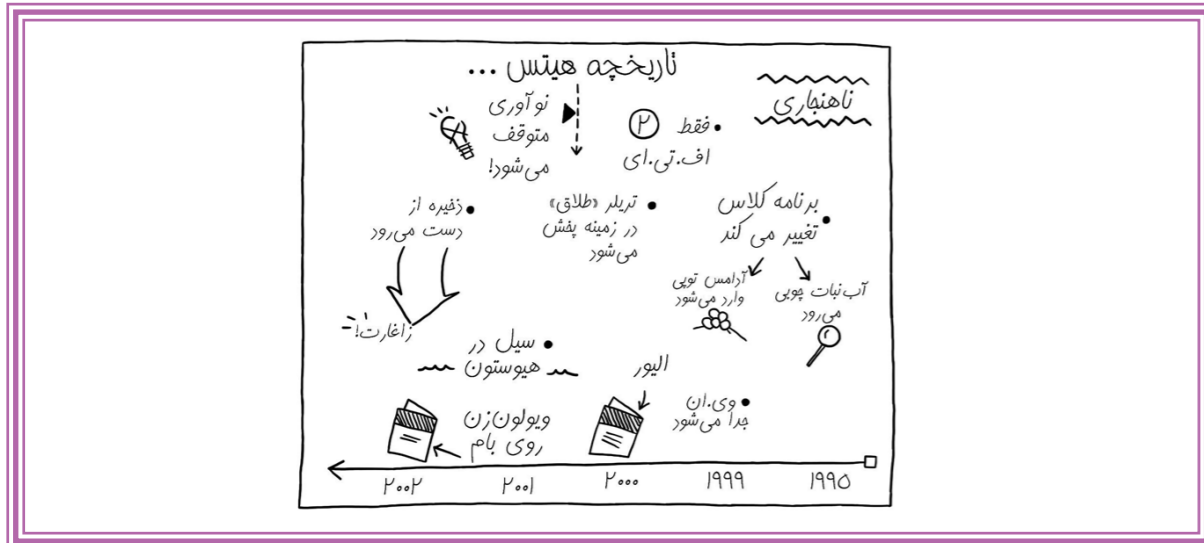
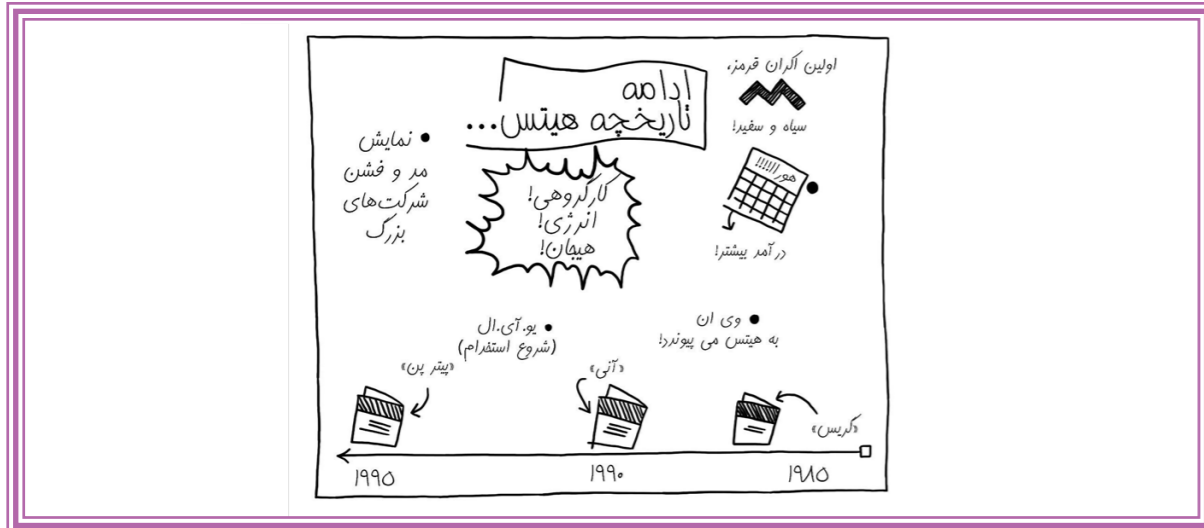
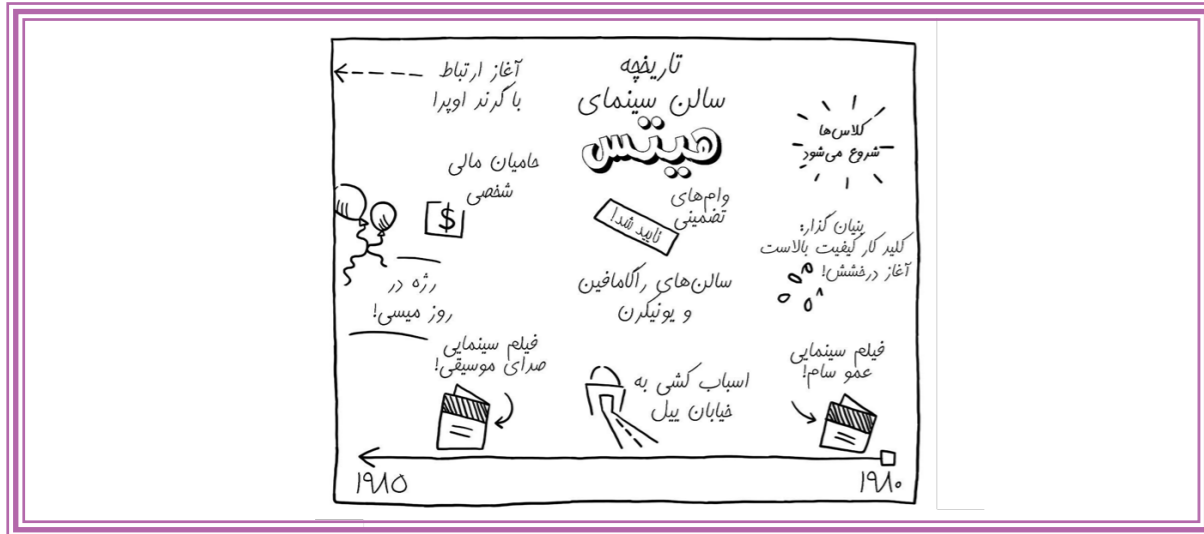
قبل از چسباندن برگه های یادداشت، از گروه بخواهید که بلند بشوند و در یک صف، به ترتیب زمان ورودشان به سازمان، نظم پیدا کنند. بگذارید آنها کشف کنند که چه کسی، چه زمانی به سمت دیوار برود و بگذارید این صف خودش خودش را براساس این گفتگوهایی که افراد با هم انجام می دهند، مرتب کند. وقتی این صف مرتب شد از آنها بخواهید که افکار و مشاهداتشان را بیان کنند.

۳. از گروه درباره موارد زیر سؤال بپرسید و نقشه تاریخ را با رسم کردن جواب های آنها ( با استفاده از متن و تصویر) ایجاد کنید:

- موفقیت شرکت
- درس های آموخته شده
- تغییرات در مدیر و بینش ها
- تغییرات فرهنگی
- تمایلات بازار (فروش)
- سازماندهی مجدد ساختاری
- فراز و فرود قوانین
- تغییرات در درآمد و تعداد کارمندان
- پروژه های بزرگ

اگر شما با طراحی از پیش فکرنشده راحت نیستید، پیش از جلسه، برای درک بصری بهتر، وقایح را دسته بندی کنید. (برای نمونه، شما میتوانید از ستاره برای موفقیت، از فلش برای افزایش یا کاهش درآمد و از جعبه ابزار برای پروژه ها استفاده کنید.) همان گونه که محتوا را اضافه میکنید، به مواردی اضافه شده اشاره کنید و درباره آنها پرسش هایی با پایان باز بپرسید تا گفتگوها را کماکان زنده نگه دارید.

۴. یافته ها را جمع بندی کنید و از بازیکنان بپرسید که چه چیزی یاد گرفته اند و چرا بر این باورند که تاریخ یک سازمان مهم است؟ به دنبال الگوهای پیدا شده در طول حیات سازمان باشید و به صورت شفاهی تاریخ را به آینده مرتبط کنید. افکار، احساسات و مشاهدات بازیکنان را مطالبه کنید.



## ۱۲. تصویرپردازی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

برای تولید ایده‌های جدید درباره موضوعی که فکر میکنید در آن گرفتار شده‌اید.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۷ نفر به ازای هر گروه

مدت زمان بازی: ۱۵ دقیقه تا ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از آغاز بازی مجموعه‌ای از تصاویر و عکس‌هایی که حاوی هیچ کلمه‌ای نیستند را گردآوری کنید. شما میتوانید آنها را با بُرش از مجله‌ها و کاتالوگ‌ها جمع‌آوری کنید. به دنبال تصاویر زیبا نباشید؛ در عوض به دنبال تصاویری با تنوع زیاد باشید. سعی کنید بین ۳ تا ۵ عکس به ازای هر نفر جمع کنید.

۲. یک صفحه بزرگ کاغذ بر روی میز قرار دهید؛ یک کاغذ در قطع کاغذبرگردان (حدوداً در قطع کاغذهای ایده آل است). در مرکز آن یک عبارت توصیفی (بین یک تا سه کلمه‌ای) درباره موضوعی که میخواهید درباره آن ایده تولید کنید، بنویسید (برای نمونه: یافته‌ها درباره مشتریان جدید).

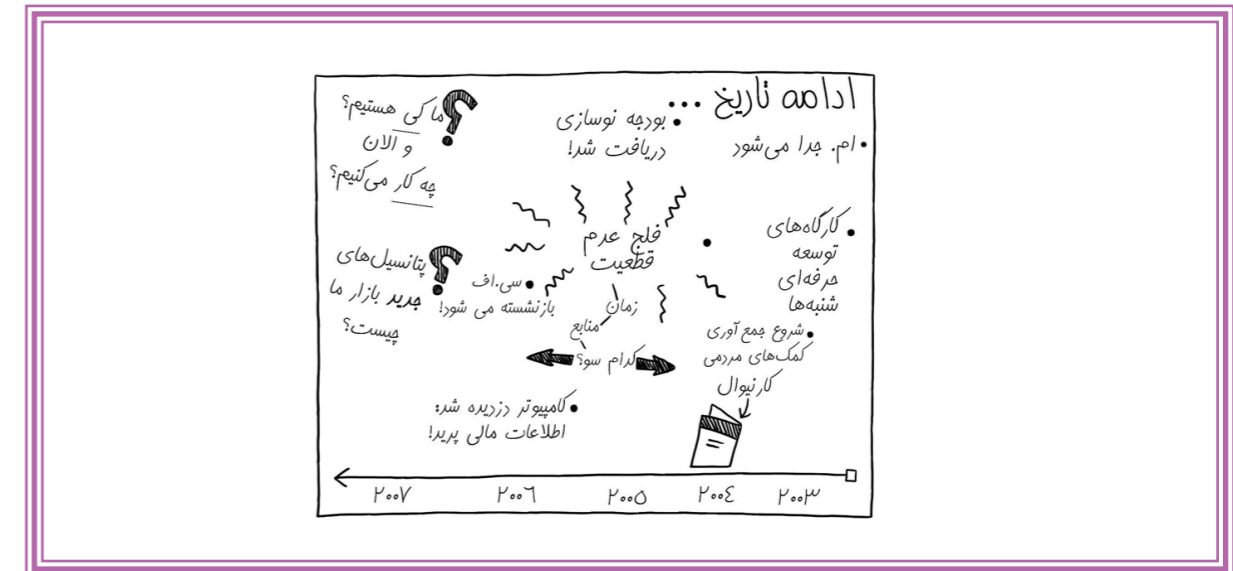
۳. تصاویر را به صورت پشت رو در اطراف لبه‌های کاغذ قرار دهید.

۴. به هر یک از افراد یک دسته از یادداشت‌های چسبی و یا کارت‌های یادداشت بدهید.

۵. به شرکت‌کنندگان بگویید که هدف از این بازی، این است که به هر اندازه که امکان داشته باشد آنها را به تفکر همه‌جانبه تشویق کند. مقصود این است که از آنچه که قبلاً میدانیم، فراتر برویم. این کار به این صورت انجام میشود که یک تصویر نشان داده میشود و به سرعت ارتباط‌های متعددی که آن تصویر با موضوع دارد بیان میشود.

۶. از هر شرکت‌کننده‌ای بخواهید به طور تصادفی یک تصویر را انتخاب کرده، آن را برگرداند و روی یادداشت‌های چسبی یا کارت‌های یادداشت هر چقدر میتواند ایده‌های خود را درباره ارتباط آن تصویر با آن موضوع بنویسند. از هر یک از شرکت‌کنندگان بخواهید که هر ایده‌ای را در یک یادداشت جداگانه بنویسد و آن را روی کاغذ بزرگ در اطراف موضوع قرار دهند.

۷. به شرکت‌کنندگان اجازه دهید که به مدت پنج دقیقه در سکوت کار کنند. از افراد بخواهید که دیگر تصاویر را انتخاب کنند و این فرایند را تکرار کنند تا آنجا که یا تصاویر و یا مدت زمان تمام شود.



### راهبرد

نقشه برداری از یک تاریخ باید یک تجربه لذت بخش برای مدیر جلسه و شرکت‌کنندگان باشد. این کار فرصتی است برای بیان داستان، بازتاب افکار و قدرانی از زندگی و تجربه سازمان. در حالی که شما به گروه کمک میکنید تا تاریخ را مستند کند، یک لحن حمایت‌کننده داشته باشد و حس همدلی، داستان‌سرایی و صداقت گروه را تشویق کنید (حتی درباره زمان‌های سخت). اگر جلسه طولانی شد، نقشه تاریخ را همان‌گونه که روی دیوار قرار دارد رها کنید تا بازیکنان بتوانند در طول زمان استراحت آن را مرور کنند و همچنان در آن روح زندگی بدمند. اجازه دهید این داستان ساخته شود حتی در زمانی که شما این جلسه را مدیریت نمیکنید.

برای اینکه ایجاد این نقشه از لحاظ منطقی برای شما به عنوان مدیر جلسه راحت تر باشد، نکات زیر را به کار ببندید:

- همیشه از سطح حافظه بلند مدت/خاطرات نهادینه شده در جلسه آگاه باشید. اگر شما در حال اجرای بازی ای هستید که با کارمندان باسابقه بهتر انجام میشود، آنها را وارد بازی کنید. اگر شما بازی ای را اجرا میکنید که با دیدگاه‌های جدید و افکار تازه بهتر کار میکند، کارمندان جدیدتر را وارد بازی کنید. به دانش و سطح تجربه بازیکنان توجه کنید؛ چراکه این به خروجی مطلوب شما از نقشه مربوط میشود. با نشان (لوگو) شرکت، این نقشه تاریخ را مهر کنید و یک جمله قبل از آن بنویسید که چکیده رویکرد و فرهنگی کنونی باشد.

- اتفاقات مهم را از پیش روی نقشه بکشید تا برای آغاز گفتگوها مورد استفاده قرار بگیرد.

- برای اتفاقاتی که افراد نسبت به تاریخ وقوع آنها مطمئن نیستند، از یادداشت‌های چسبی استفاده کنید تا بتوانید در آینده اطلاعات دقیق تر را وارد کنید. بازی نقشه تاریخ بر اساس راهنمایی برای مدیران بین‌المللی است.<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> The History Map game is based on The Grove Consultants International's Leader's Guide to Accompany the Graphic History Graphic Guide ©2010-1996 The Grove.

۸. از گروه بخواهید که یادداشت‌ها را با تمام ایده‌ها جمع کند و ایده‌ها در دسته‌های مرتبط با یکدیگر، مرتب کنند. از گروه بخواهید که یک تصویر برای هر دسته پیدا کند تا نمونه‌ای باشند برای آن ایده. سپس یک عنوان کوتاه برای آن دسته انتخاب کنید. عنوان را زیر آن تصویر (انتخاب شده) بنویسند.

۹. اگر شما بیش از یک گروه کوچک دارید، از هر کدام بخواهید تا تصاویر و عناوین هر یک از دسته‌هایشان را با دیگر گروه‌ها به اشتراک بگذارند.

۱۰. درباره‌ی این موضوع بحث کنید که چگونه تصاویر دارای عنوان می‌توانند اطلاعاتی به تفکر گروه درباره‌ی آن موضوع بدهند.

## راهبرد

تصاویر، این قابلیت را دارند که باعث جرقه زدن در فکرها بشوند و تداعی معانی کنند و ارتباطات محتمل جدیدی را بی‌افرینند. افراد را تشویق کنید که به خود این اجازه را بدهند تا آزادانه پیوند ایجاد کنند و ایده‌های بالقوه جدید را ببینند. در این مدل از بازی شما از افراد می‌خواهید که میان مهارت دیداری و مهارت کلامی در رفت و آمد باشد. هنگامی که فعالیتی با توالی سریع (مثل این بازی) انجام می‌شود، این رفت و برگشت‌ها امکان ظهور ایده‌ها و رویکردهای بیشتر به موضوع را ایجاد می‌کنند.

هنگامی که بازی را هدایت می‌کنید، ممکن است برخی از شرکت‌کنندگان نیاز داشته باشند که به آنها اطمینان دهید که هدف از این بازی، رسیدن به یک طرح یا پاسخ خاصی نیست. حفظ چارچوب زمانی بازی تصویرپردازی در یک بازه کوتاه، باعث می‌شود که توانایی، کاهش یابد و این مسئله می‌طلبد که افراد با یکدیگر همکاری کرده تا از فضاهای کمتر ملاحظه شده، بهره‌برداری کنند. در نهایت، اگر آن چیزی که هر یک از افراد درباره‌ی آن فکر کرده بود می‌توانست به راحتی مشکل را حل کند، گروه دیگر احساس گرفتار شدن در آن مسئله را نخواهد داشت. مقصود این است که به فراتر از داستانی که افراد معمولاً می‌گویند، حرکت کنیم و یک چیز جدید و متفاوت ظهور کند.

شما ممکن است بشنوید که افراد نمی‌توانند آن تصویری را پیدا کنند که بتوانند ایده‌ی آنها را توصیف کند. این در حقیقت یک علامت خوب است! آن «مشکل» در حقیقت بدین معنی است که شرکت‌کنندگان یک فرصت خلاقانه در اختیار دارند تا یک راه دیگر برای مشارکت پیدا کنند. بازی تصویرپردازی توسط «بسته یخ شکن بصری»<sup>۱</sup> ایجاد شده است (یکی از چندین بازی و ابزار بر پایه تصویر توسط «ویژوال اسپیک»<sup>۲</sup>).

## ۱۳. شبکه اجتماعی کم تکنولوژی<sup>۳</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، یخ شکن‌ها.

## هدف بازی

هدف از این بازی این است که شرکت‌کنندگان در یک همایش، خود را به یکدیگر معرفی کنند و این کار با همکاری در ایجاد یک شبکه پهن‌تر تصویری از ارتباطات محقق می‌شود.

تعداد بازیکنان: گروه‌های بزرگ در یک جلسه

مدت زمان بازی: ۲۵ دقیقه برای ایجاد اولین نسخه از شبکه؛ شبکه در طول برنامه باقی می‌ماند و ممکن است به آن اضافه شود، تغییر یابد و یا مورد مطالعه بیشتر قرار بگیرد.

## شیوه اجرای بازی

برای راه اندازی بازی، تمام شرکت‌کنندگان به کارت‌های یادداشت، ماژیک یا خودکار نیاز خواهند داشت تا طراحی‌های خود را در آن بکشند. آنها همچنین به یک دیوار پوشیده از کاغذ نیازمند هستند تا شبکه خود را روی آن ایجاد کنند.

۱. یک رئیس یا رهبر برای این همایش به شرکت‌کنندگان این گونه دستور می‌دهد: «به عنوان یک گروه، ما در حال ایجاد یک شبکه اجتماعی هستیم که در حال حاضر در این مکان وجود دارد.»

ما قصد داریم از این دیوار برای انجام این کار استفاده کنیم. اما در قدم اول، ما نیاز داریم تا بنیادی‌ترین عناصر شبکه را ایجاد کنیم: شما این عنصر هستید. با گرفتن کارت خود و انتخاب یک تصویر برای خود (تصویر پروفایل) کار را آغاز کنید. شما این تصویر را در این شبکه بارگذاری می‌کنید. فضایی در پایین کارت خالی بگذارید تا نام خود را آنجا بنویسید.

۲. تمثال‌ها را ایجاد کنید. بعد از یک مدت زمان کوتاه (و احتمالاً همراه با خنده برخی از حضار و عذرخواهی از عدم تواناییشان در کشیدن تصویر)، شرکت‌کنندگان باید تصاویر و نام خود را ایجاد کرده باشند. در این لحظه، رهبر گروه می‌تواند برنامه دیگری اضافه کند و از گروه بخواهد که دو کلمه را روی کارت‌های خود بنویسند که دو نکته را به کارت برچسب (تگ) می‌کند: «آنها چه کسانی هستند؟» و «به چه چیزی در این همایش علاقه دارند؟»

۳. ارتباطات را برقرار کنید. سپس مدیر بازی به شرکت‌کنندگان می‌گوید که بایستند و کارت‌ها و ماژیک خود را به سوی دیوار کاغذ پوش شده بیاورند و در ادامه با چسباندن این کارت‌ها بر روی دیوار، خودشان را «بارگذاری» کنند.

۴. تکلیف بعدی ساده است: افرادی را که می‌شناسید پیدا کنید و برای ایجاد ارتباط، کارت‌ها را با خط به یکدیگر پیوند دهید. اگر می‌توانید برای خطوط نام گذاری کنید: «دوست»، «همکلاسی»، یا «هم سفر». این کار برای مدتی ادامه پیدا می‌کند و در نهایت به پیوندهای ناشناخته و دوستان جدید منجر خواهد شد.

<sup>۱</sup> Visual Icebreaker Kit

<sup>۲</sup> VisualsSpeak; <http://www.visualsspeak.com/>

<sup>۳</sup> Low-Tech Social Network.



ایجاد اثرگذاری است. ما تا جایی که میتوانستیم افراد را برای بازگذاری اطلاعات و طراحی های خودشان پذیرفتیم و در ادامه ارتباطات را با دیگر افراد کشیدیم. شما میتوانید نتیجه نهایی را در سایت ما ببینید.<sup>۱</sup>



ما کار را به گونه ای مدیریت کردیم که تقریباً همه افرادی را که در طول آن روز به داخل سالن آمدند، جذب کنیم. نه تنها این یک یخ شکن عالی است، بلکه راهی فوقالعاده برای آغاز صحبت با مشتریان بالقوه در یک رویداد مثل این است.

لحظه مورد علاقه من در این تمرین زمانی بود که با فردی لاغر و کمی با استرس مواجه شدم که داشت در این کار سرک می کشید. بعد از صحبت مختصری با او، یک کاغذ یادداشت و یک قلم در دست او گذاشتم. هر چند وقتی که با او صحبت میکردم حس خوبی نداشتم، ولی او جواب منفی نداد و قبول کرد.

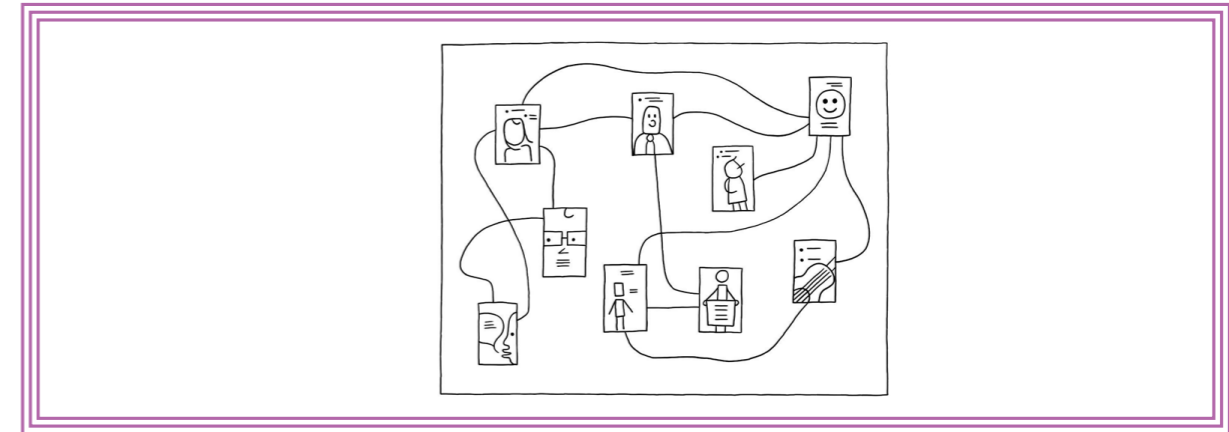
همان گونه که این مرد اطلاعاتش را می نوشت، دیدم در کاغذ یادداشت نوشته است «سیاست مدار». به اطراف نگاه کردم و یک هیئت کت و شلواری تجاری و سیاست مدارانی که پوشه هایی در دست دارند و چند عکاس را دیدم. در نهایت معلوم شد که او رئیس شورای شهر ناتینگهام است. او از من پرسید که چگونه باید ۲۰ میلیون پوند از بودجه شهر را پردازد؟ من بلافاصله به بازی «ضدمشکل» از بازی های گیماستورمینگ (بازیپردازی) فکر کردم و پیشنهادهایی داشتم، ولی قبل از اینکه بتوانیم یک روی فلیپ چارت برایش توضیح دهم توسط همراهانش به جایی دیگر رفت.

## ۱۴. مأموریت غیرممکن<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل هدف بازی برای خلق چیزهای جدید، باید محدودیت ها را به چالش بکشیم. شرکت کنندگان در این تمرین، ابتدا یک طرح، فرایند یا ایده موجود را تحویل میگیرند و یکی از جنبه های پایه ای آن را که به نظر میرسد در عملکرد یا امکان پذیری «غیرممکن» است، تغییر میدهند. برای نمونه:

<sup>۱</sup> <http://www.livescribes.co.uk/antenna/۲۰۱۱>

<sup>۲</sup> Mission Impossible.



### راهبرد

شبکه اولیه، تا حدودی آشفته و به هم ریخته است و باعث میشود که دیواری داشته باشید که پر از خطوط ماکارونی است. در جریان همایش، شرکت کنندگان میتوانند شبکه را مرور کنند. این کار را تشویق کنید و در نهایت ببینید چه ارتباطات جدیدی خلق شده است.

منبع بازی شبکه اجتماعی کم تکنولوژی ناشناخته است.

### «یک تجربه شگفت انگیز از اجرای بازی «شبکه اجتماعی کم تکنولوژی»

در برنامه اخیر «Design Jam Oxford»<sup>۱</sup> من با کتاب گیم استورمینگ<sup>۲</sup> آشنا شدم و تا به حال درباره آن نگران بودم. در کوچک ترین فرصت، ایده های آن را مورد استفاده قرار دادم و یک موفقیت شگفت انگیز در یک مراسم اخیر در ناتینگهام انگلستان به دست آمد. ما یک گروه از هنرمندان به نام لیوسکرایب<sup>۳</sup> هستیم که خودمان را در دنیای تفکر بصری، ضبط گرافیکی و تسهیل گرافیکی قرار داده ایم. زمانی که شما یک ریسک جدید را آغاز میکنید، شما هرگز نمیدانید چه اتفاقی ممکن است بیفتد. اولین رویدادی که در آن شرکت کردیم، در شبکه تجاری «آنتن»<sup>۴</sup> در ناتینگهام بود. «آنتن» فضایی استودیویی و اداری برای خلاقیت ها است. ما تصمیم گرفتیم به مردم نشان دهیم ما کارها را متفاوت انجام می دهیم و شبکه اجتماعی کم تکنولوژی را از کتاب بارش فکری اجرا کردیم. ما از مردم میخواستیم که یک کاغذ یادداشت چسبی بردارند و دو نکته درباره خودشان در آن بنویسند و آن را به ما بدهند. این نمایشگاه مربوط به تجارت هایی مرتبط با شرکت «آنتن» و همچنین بازدیدکنندگان آن بود. ما یک کاغذ بسیار بزرگ تهیه کردیم و آن را روی دیوار بزرگی در قسمت کافی شاپ نصب کردیم. با برخی از شرکت کنندگان (غرفه آرایشگران) مذاکره کردیم که دکه ها و تابلوهای خود را کمی جابه جا کنند که ما در اولین لحظه ورود به سالن نمایشگاه دیده شویم.

از آنجا که آرایشگران در کنار ما بودند، آنها اولین عضو ما در شبکه اجتماعی شدند. ما یک تصویر از آنها در حال کوتاه کردن مو کشیدیم. آنها دوستان جدید ما را برانگیختند. قدرت شبکه اجتماعی در

<sup>۱</sup> [http://www.designjams.org/wiki/Design\\_Jam\\_Oxford](http://www.designjams.org/wiki/Design_Jam_Oxford)

<sup>۲</sup> Gamestorming.

<sup>۳</sup> Livescribes: <http://livescribes.co.uk/>

<sup>۴</sup> Antenna: <https://antenna.uk.com/>

● چگونه یک خانه را در یک روز بسازیم؟

● چگونه یک دستگاه موبایل را بدون باتری بسازیم؟

● یک مرورگر اینترنت بدون اتصال به اینترنت چگونه خواهند بود؟

تعداد بازیکنان : گروه های کوچک

مدت زمان بازی : ۴۵ دقیقه تا ۱ ساعت، بسته به تعداد اعضای گروه

### شیوه اجرای بازی

هنگامی که یک مشکل هم جالب و مهم باشد، ما به طور طبیعی به فرصت مناسب رسیده ایم. برای راه اندازی این تمرین، یک سؤال را از پیش طراحی کنید که بخش های «احساسی» و «منطقی» ذهن را درگیر کند. یک دستگاه موبایل بدون باتری، یک شاهکار مهندسی (منطقی) و گزاره «جهان بهتری بسازیم» است (احساسی). این سؤال را برای گروه بنویسید و چالش ها را توضیح دهید.

افراد را به گروه هایی دو نفره و یا کوچک تقسیم کنید. به مدت ۳۰ دقیقه گروه ها روش هایی را برای تحقق «غیرممکن» تولید میکنند. آنها ممکن است این پرسش ها را در نظر بگیرند و یا مجموع های از پرسش ها را طراحی کنند که به این چالش مرتبط تر باشد.

● چه مزایا یا ویژگی های جدیدی ممکن است از دل این محدودیت به وجود آید؟

● چرا این محدودیت یا نیازمندی عادی است؟ آیا این فقط یک تلقی مرسوم است؟

● عناصر اصلی نزاع و مشکل چه چیزهایی هستند؟

● آیا میتوان عناصر نزاع را حذف کرد یا به گونه ای تغییر داد؟

● آیا چیزی وجود دارد که بتواند قبل یا بعد از این چالش اتفاق بیافتد تا این نزاع و چالش را برطرف کند؟

● آیا زمان، مکان، مواد، حرکت یا محیط اثرگذارند؟

در پایان سی دقیقه، گروه ها مفاهیم خود را به یکدیگر ارائه میدهند. در پی آن، بحثی درباره رویکردهای معمول و غیرمعمول صورت می پذیرد که در نتیجه آن فهرستی از راه حل های ممکن برای بررسی بیشتر تدوین میشود. برای پایان دادن (به این بازی) و قدم های بعدی باید این پیگیری ها انجام شود.

### راهبرد

این چالش به خوبی عمل میکند تا تفکر از طریق مفروضات و موانع موجود در یک محصول یا یک فرایند محقق شود. هنگامی که یک محصول ضعیف و بی جان است و نیاز به بازسازی دارد، این تکنیک کمک خواهد کرد تا مفروضات اولیه درباره این طراحی به چالش کشیده شود. در مواردی که فرایندها کند یا بیش از حد سنگین

هستند، مانور «اطفای حریق» (همان سؤالی که چگونه ما این کار را در یک روز انجام دهیم؟) میتواند ابزار خوبی برای قالب بندی باشد.

بازی مأموریت غیرممکن توسط جیمز مکنوف<sup>۱</sup> مطرح شده است.

## ۱۵. بارش فکری عینی<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه.

### هدف بازی

اشیا در بارش فکری جایگاه ویژه ای دارند. یک جسم ملموس کمک میکند فرایند تفکر سریع تر و دقیق تر از حالت انتزاعی خارج شود و واقعیت خارجی پیدا کند، همان گونه که یک طراحی یا نقش بازی (در فیلم نامه) این کار را انجام میدهد. از آنجا که اشیاء حاکی از داستانی پیرامون شیوه استفاده از آنها هستند، آنها یک نقطه آغاز عالی برای ارتباط و اکتشاف آزاد ایجاد میکنند.

تعداد بازیکنان : هر تعدادی

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه یا بیشتر

### شیوه اجرای بازی

پیش از بازی، باید مجموع های از اشیا را پیدا کنید. خود را به عنوان متصدی این مجموعه معرفی کنید. ارزش این را دارد که تأمل کنید چه نوع سرمایه گذاری را می خواهید انجام دهید. اگر چه سفر به یک فروشگاه وسایل دست دوم برای پیدا کردن موارد جالب و (ارزان) آغاز خوبی است، اما اگر انتظار دارید از این تمرین یک سرگرمی همیشگی بسازید در این صورت ارزش دارد زمان و هزینه بیشتری برای جستجوی وسیع تر صرف کنید.

اگرچه معیارهای خود را برای مجموعه خود پیدا خواهید کرد، ولی قاعده کلی این است که چیزهایی را جمع آوری کنید که کارها را انجام می دهند. اشیای کاربردی می توانند بیشتر الهام بخش باشند. چیزهای دیگر ممکن است این مجموعه را به مجموع های مبتنی بر ویژگی های خاص یا شخصیت افراد تبدیل کنند و یا به سادگی منحصر باشند بر این که این وسایل «جالب» هستند (ولی کارایی لازم را نداشته باشند). در اینجا به برخی از انواع اشیا اشاره میکنیم تا درباره جمع آوری آنها تأمل کنید:

● وسایل آشپزخانه

● ابزار آلات (پیچگوشتی، انبر، چکش، و ...)

● بسته بندی های کاربردی

<sup>۱</sup> James Macanuffo.

<sup>۲</sup> Object Brainstorm.

- ظروف و محفظه ها

- تجهیزات ورزشی

- اسباب بازی ها و بازی ها

یک مجموعه خوب در طول زمان رشد پیدا میکند و یک مدیر خوب دیگران را در مشارکت در ذخیره سازی اقلام درگیر خواهد کرد.

«بارش فکری عینی» با یک سؤال آغاز میشود، مانند: «چگونه نسل بعدی ... کار میکند؟ (جای خالی را میتوانی با هر کلمه که میخواهید درباره آن تحقیق کنید، پر کنید) این سؤال ممکن است از شرکت کنندگان بخواهد که محصول موجود را باز طراحی کنند یا محصول جدیدی بسازند.

۱. گروه را مدیریت کنید تا اشیاء را اکتشاف کنند و زمانی را به بازی با آنها بگذرانید. اشیاء ممکن است الهام بخش شرکت کنندگان باشند تا درباره چگونگی کارکرد یک شیء جدید تأمل کنند یا اینکه این شیء جدید چگونه به نظر میرسد یا چه احساسی را منتقل میکند. (مثلاً) دهانه طولانی و متصل یک دستگاه منگنه میتواند راه جدیدی برای خم کردن و بستن فولاد پیشنهاد دهد. یک میله پرده تلسکوپی ممکن است الهام بخش تفکر درباره یک دوچرخه تاشو باشد. به همین ترتیب، شخصیت اشیاء مانند یک جعبه ابزار زمخت ممکن است نشاندهنده نحوه طراحی یک لپ تاپ باشد. اکثر اشیاء خود را توضیح میدهند، و نتایج میتوانند بسیار شهودی باشند؛ شرکت کنندگان احتمالاً به ایده های کاملی برخوانند خورد.

۲. پس از مدت زمان مشخص، شرکت کنندگان ایده های خود را به اشتراک می گذارند، آنها را مستند میکنند و درباره مراحل بعدی تصمیم میگیرند. این میتواند به سادگی انجام شود و آنها درباره تکمیل جزییات یک ایده رأی گیری کنند و یا اینکه آنها به سراغ یک بارش فکری دیگر بروند.

## راهبرد

پیش از بارش فکری عینی، این انتخاب برای شما وجود دارد که یا از یک مجموعه از اشیاء و یا از یک شیء واحد استفاده کنید. این انتخاب نقطه تمرکز را تغییر می دهد: گروهی که با یک مجموعه از ابزار کار میکنند، به مسیرهای وسیع تری از ایده ها میرسند، در حالی که گروه دیگر که با یک شیء خاص کار میکنند مجبور است مطالعه عمیق تری از آن شیء داشته باشد و گفتگوهای عمیق تری برقرار کند. بکوشید از مجموعه ای از اقلام برای گروه های بزرگ تر و بارش های فکری متفاوت تر استفاده کنید و از یک شیء واحد برای گروه های کوچک تر و پرسش های متمرکزتر استفاده کنید.

منبع بازی «بارش فکری عینی» ناشناخته است.

## ۱۶. پچاکوچا<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای ارائه مطلب.

## هدف بازی

گفتگوهای سریع و ساختارمند، افراد را قادر می سازد تا ایده های خود را به سرعت و با کمترین حواس پرتی به اشتراک بگذارند. علاوه براین، این مدل فشار را بر فردی میگذارد که میخواهد مطلب را ارائه دهد تا این کار را به صورت مختصر و قانع کننده انجام دهد.

تعداد بازیکنان : هر تعدادی، از گروه های کاری کوچک تا یک تالار پر از جمعیت

مدت زمان بازی : این بازی می تواند هر مدت زمانی داشته باشد، از یک تا چهار ساعت. مدت زمان کلی این بازی بستگی به تعداد ارائه دهندگان دارد.

## شیوه اجرای بازی

پچاکوچا بر اساس یک ایده ساده شکل گرفته است: با محدودکردن تعداد اسلایدها در یک نمایش و محدودکردن میزان زمانی که یک ارائه دهنده می تواند برای هر اسلاید مصرف کند، سخنرانی ها به صورت مختصر و سریع انجام میشود. قانون پچاکوچا ۲۰ x ۲۰ است: ارائه دهندگان مجاز به ارائه ۲۰ اسلاید هستند و آنها میتوانند ۲۰ ثانیه صرف هر اسلاید کنند. تصاویر به صورت خودکار به جلو میروند و عوض میشوند (و تحت کنترل سخنران نیستند).

طبق سنت، شب های «پچاکوچا» و «آتش بازی» سرگرم کننده و برای مراسم های غیررسمی هستند، ولی این مفهوم به خوبی در هر گروه کاری یا تیمی کار خواهد کرد.

## راهبرد

همان گونه که این بازی سرگرم کننده است، هدف از این مدل گفتگو محدودکردن ارائه دهنده است .

معمولاً نوشیدنی ها و غذاها وجود دارند و رییس تشریفات میتواند تفاوت بزرگی در کیفیت تجربه مخاطبان ایجاد کند. اگر شما مخاطبان زیادی دارید، مدتی را صرف جزییات کنید مانند انتخاب مکان مناسب برای یک برنامه با کیفیت صوتی و برنامه ریزی برای تجهیزات صوتی تصویری خوب. اطمینان حاصل کنید که سخنرانان کنترل اسلاید را در اختیار ندارند.

پچاکوچا (کلمه ژاپنی به معنی «صفحه سخن») به عنوان یک رویداد در توکیو آغاز شد؛ در جایی که طراحان می توانستند ایده های خود را به اشتراک بگذارند. مدل ارائه پچاکوچا توسط استراید کلین و مارک دیتام<sup>۱</sup> طراحی شد. اولین برنامه «شب پچا کوچا»<sup>۲</sup> در توکیو در گالری معماری، سالن، قهوه خانه، باشگاه و ...

در فوریه ۲۰۰۳ به وقوع پیوست. از آن زمان تا کنون، پچاکوچا با اندک تغییراتی توانسته است رویدادهای زیادی را تحت تأثیر قرار دهد، از جمله Talk ۲۰ (نمایش های کوتاه از ۲۰ اسلاید هر کدام به مدت ۱۵ ثانیه).

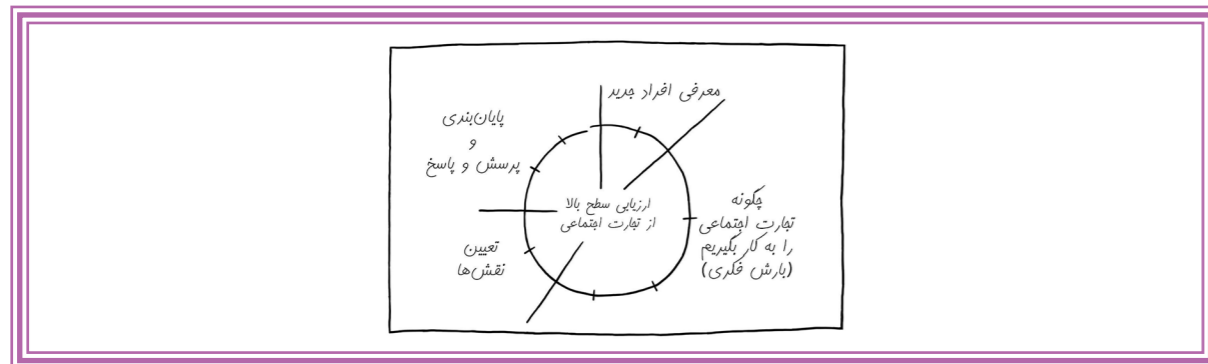
<sup>۱</sup> Astrid Klein and Mark Dytham

<sup>۲</sup> Pecha Kucha Night

<sup>۱</sup> پچا کوچا (Pecha Kucha) کلمه ای ژاپنی و نامی برای یک مدل از ارائه مطلب است که در آن ۲۰ اسلاید هر کدام به مدت ۲۰ ثانیه به نمایش در می آید. این مدل از اجرا در زبان انگلیسی نیز با همین نام ژاپنی معروف شده است.



۵. هنگامی که گروه برنامه ریزی را انجام داد و مورد توافق دیگران قرار گرفت، ساعت به جریان می افتند و جلسه آغاز میشود.



### راهبرد

«برنامه نمودار دایره» چه تفاوتی با «برنامه فهرست» دارد؟ نقطه کانونی یک ساعت دو کار را انجام میدهد. به عنوان یک استعاره بر تفکر روی زمان و شتاب تأکید میکند که برای جلسات لحظه ای ( بدون برنامه ریزی قبلی) حیاتی است. این نمودار دایره ای همچنین همه موارد برنامه را به عنوان بخش هایی از کل برنامه نشان میدهد و آنها را با توجه به اهمیت و زمانی که برایشان مصرف میشود، تفکیک میکند. آیتم های موجود در یک فهرست عادت بدی دارند که پشت سر هم به پایین میروند و یا به صورت کامل نادیده گرفته میشوند. وقتی که برنامه با سرعت و در جلسه تدوین شده است، برنامه ساعتی کمک میکند تا مطمئن شوید زمان به صورت هوشمندانه مصرف میشود.

«برنامه نمودار دایره ای» توسط سانی بزون<sup>۱</sup> خلق شده است.

## ۱۸. نشست پوستر<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای هر جلسه ای، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای ارائه مطلب، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

اگر یک عکس، هزار کلمه ارزش دارد، ۵۰ عکس چه ارزشی خواهد داشت؟ اگر ۵۰ نفر بتوانند ایده های پُر شور خود را برای یکدیگر ارائه دهند (بدون هیچ توضیح طولانی مدت) چگونه خواهد بود؟ جلسه پوستر قالب ارائه را تسریع میکند. این کار با خرد کردن مدل ارائه و اجبار کارشناسان به بیان سریع ایده هایشان و سپس ارائه از طریق تصاویر ساده به یکدیگر انجام میشود.

تعداد بازیکنان : ۱۰-۱۰۰ نفر

مدت زمان بازی : ۲۰ دقیقه برای ایجاد پوستر، زمان نامحدود برای مرور.

## ۱۷. برنامه نمودار دایره‌های<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای هر جلسه ای.

### هدف بازی

بسیاری از جلسات با برنامه ریزی قبلی تشکیل نمیشوند و به صورت لحظه ای در آنها تصمیم گیری میشود. آنها بدون برنامه رسمی، دستور جلسه و یا آمادگی های قبلی اتفاق میافتند، اما با این وجود میبینیم که برخی از آنها جلسات بسیار مفیدی هستند. یکی از شاخصه هایی که این جلسات را متمایز میکند آگاهی بر محدودیت زمانی است؛ برای نمونه ما ۳۰ دقیقه زمان داریم، چگونه باید وقتمان را مصرف کنیم؟

طرح یک برنامه نمودار دایره‌های با سرعت و وضوح به این سؤال جواب میدهد. در برخی از موارد کمتر از یک دقیقه طول میکشد؛ و در برخی از فرایندها، این مدل باعث میشود تا تمرکز افراد هم بر نظم و هم بر اهمیت مباحث بیشتر شود، حال آنکه در یک فهرست ساده چنین اتفاقی نمی افتد. هر چند برنامه نمودار دایره‌های خیلی رسمی نیست، ولی این ضعف با سرعت و انعطاف پذیری آن جبران میشود.

تعداد بازیکنان : گروه های کوچک

مدت زمان بازی : ۶۰ تا ۹۰ ثانیه

### شیوه اجرای بازی

۱. یک دایره بکشید که نشان دهنده زمان شماست. این طراحی را میتوانید روی وایت برد، کاغذبرگردان و یا هر صفحه ای از کاغذ انجام دهید. این دایره نشان دهنده تمام زمانی است که گروه در اختیار دارد تا به این پروژه بپردازد.

۲. هدف را وسط دایره بنویسید. برای نمونه این هدف میتواند «بارش فکری برای روش های رویارویی با یک مشکل» باشد.

۳. سپس گروه به این موضوع فکر خواهد کرد که چگونه وقت خود را صرف کند و این گزینه ها را به دایره به ترتیب اضافه کند که مناسب کار باشد، درست همان گونه که در «برنامه قالب دایره‌های» این کار انجام میشود. این موارد در بیرون دایره اضافه میشوند .

۴. برای پایان دادن به نمودار، گروه تصمیم میگیرد که چه مقدار زمان برای هر آیتم در نظر بگیرد. هر چند ممکن است کار سختی باشد، ولی این موارد روی نمودار مشخص شود. برای نمونه: ما یک سوم وقت خود را بر روی مسئله اول مصرف میکنیم، اما حجم زیادی از زمان را برای مورد دوم میگذاریم و پنج دقیقه را بر مسئله سوم قرار میدهیم.

۱ Sunni Brown

۲ Poster Session.

۱ Pie Chart Agenda.

## شیوه اجرای بازی

هدف از یک نشست پوستر، ایجاد مجموعه ای از تصاویر قانع کننده است که مشکل یا موضوع را برای بحث بیشتر خلاصه میکند. ایجاد این مجموعه ممکن است یک «فعالیت گشایشی» باشد یعنی زمینه را برای انتخاب و پیگیری یک ایده ایجاد کند و یا ممکن است راهی برای نمایه دار شدن / فهرست دار شدن یک موضوع بزرگ باشد. این کار ایجاد یک پوستر، کارشناسان و افراد علاقه مند دیگر را مجبور میکند تا لحظه ای تأمل کرده و درباره بهترین روش برای برقراری ارتباط در مفاهیم اصلی فکر کنند و از کارهای بدون برنامه ریزی پرهیز کنند.

همه افراد برای خلق پوستر به منابع فراوانی نیاز دارند. صفحات کاغذ در قطع آ ۱ و ماژیک کافی است، اما سایر وسایل اداری را نیز در نظر بگیرید: برچسب ها، مجلات برای برش و اشیای فیزیکی. در ابتدا با کادربندی مشکل و موضوع جلسه، بازی را آغاز کنید. در هر گروه بزرگ میتوانید موارد زیر را بیان کنید:

«در ذهن هر یک از شما ایده های خوب زیادی وجود دارد، بیش از آنچه زمان به ما اجازه دهد تا آنها را بفهمیم و بررسی کنیم. با ایجاد پوسترهایی که ایده ها را توضیح میدهند، ما از آنچه وجود دارد و آنچه که ممکن است در آن کار کنیم، درک بهتری خواهیم داشت.»

وظیفه شرکت کنندگان ایجاد یک پوستر است که موضوع آنها را توضیح میدهد. برای این کار دو شرط وجود دارد:

۱. این پوستر باید خودگویا و بی نیاز از توضیح باشد. اگر شما آن را به یک فرد بدهید و هیچ توضیحی درباره آن ندهید، آیا او را درک میکند؟

۲. این پوستر باید تصویری باشد. واژه ها و عناوین خوب هستند، اما «متن» به تنهایی برای جلب توجه مردم یا برای کمک به فهم آنها کافی نیست. هنگام ایجاد پوسترهایشان، شرکت کنندگان ممکن است با فکر درباره سه نوع توضیح کمک شوند:

الف) قبل و بعد: توصیف کنید که «چرا» یک فرد باید به طراحی امروز و فردای آن ایده توجه کند.

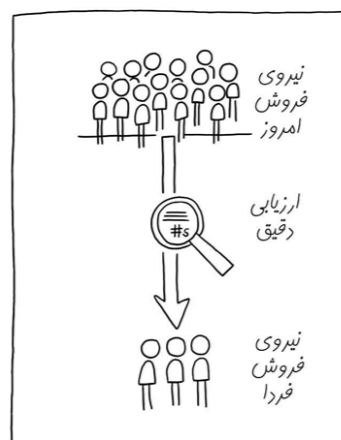
ب) سیستم: «چه چیزی» بودن آن ایده از لحاظ بخشها و ارتباطات میانشان را توصیف کنید.

ج) فرایند: «چگونگی» آن ایده از لحاظ ترتیب توالی وقایع را توصیف کنید.

به شرکت کنندگان بیست دقیقه زمان بدهید تا پوسترهای خود را ایجاد کنند. هنگامی که کار آنها تمام شد، با نصب تصاویر روی دیوار، از آنها یک «گالری» ایجاد کنید. به جای سخن رانی های مفصل، از گروه درخواست کنید که دور این گالری حلقه بزنند و بایستند. برخی از پوسترها از پوسترهای دیگر جذاب تر خواهند بود. رأی گیری نقطه ای<sup>۱</sup> و روش «با پای خود رای دهند»<sup>۲</sup> برای انتخاب کردن ایده های برتر، بیشتر کمک میکند.

۱ رأی گیری نقطه ای « ببینید: بازی».

۲ فضای باز « ببینید: بازی».



## راهبرد

پوسترها ممکن است در گروه های کوچک ایجاد شوند. در این فرض، مهم این است که گروه پیش از بازی تصمیم بگیرد که موضوع، چه باشد. زمان بیشتری به گروه داده شود تا به اجماع برسند که «چه چیزی» را و «چگونه» میخواهند طراحی کنند.

در مقیاس کوچک تر، یک گروه ممکن است این کار را دور میز کنفرانس انجام دهد. یک گروه کوچک از کارشناسان ممکن است در آغاز جلسه، پوسترهایی برای توضیح دیدگاه های مختلف خود به یکدیگر ایجاد کنند تا الگوهایشان از جهان، واژگان و منافع آنها روشن و صریح باشد.

بازی نشست پوستر مبتنی بر نشست های دانشگاه پوستر است که در آن نویسندگان مقالاتی که برای انتشار آماده نیستند، ایده های خود را در یک گروه غیررسمی و مکالمه ای به اشتراک می گذارند.

۱۹. پیش مرگ<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای جلسات بروزرسانی یا مرور.

## هدف بازی

فرایند یادگیری در پروژه ها معمولاً سرانجام نادرستی دارد. معمولاً بعد از آنکه کارها خراب شد و از مسیر خود خارج شد، اعضای گروه در یک جلسه «پیش مرگ» دور یکدیگر جمع میشوند تا با دقت درباره مفروضات و اقداماتی که باعث شد این پروژه شکست بخورد، تفکر کنند. آنچه باعث میشود این فاجعه دو برابر تأسف بار باشد این است که همین اعضای گروه می توانستند فاجعه را پیشبینی کنند.

«پیش مرگ» راهی برای بازکردن فضایی در آغاز پروژه است تا به طور مستقیم به خطرات آن بپردازد.

بر خلاف تجزیه و تحلیل های رسمی، «پیش مرگ» از تیم میخواهد تا به طور مستقیم به سراغ تجربه ها و

منبع بازی «پیش مرگ» مشخص نیست. این بازی شبیه برنامه «یادآوری آینده» است که توسط لوک هومان<sup>۱</sup> طراحی شده است.

## ۲۰. نشان بده و بگو<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات بروز رسانی یا مرور.

### مقدمه

همان‌گونه که بحث کردن درباره ایده‌های بازی پردازی لذت بخش و ارزشمند است، تجربه آنها مفیدتر خواهد بود. تصویر زیر نمایانگر خروجی یک بازی تفکر دیداری است که شما می‌توانید آن را با کارمندان بازی کنید.

احتیاط: بزرگسالان تمایل دارند که بازی «نشان بده و بگو» را به بازی کودکان پیوند زنند. این یک گام آموزشی مصنوعی است. در همین جا است که ارزش طراحی‌های بدون هدف ناچیز گرفته میشود. و الان ما میدانیم که مشکل چیست: «یادت باشد: طراحی بدون هدف میتواند به حافظه کمک کند».<sup>۳</sup>

### هدف بازی

شما ممکن است بازی «نشان بده و بگو» را از دوران مهدکودک به خاطر بیاورید (که کودکان چیزهای مورد علاقه شان را به مدرسه می‌آوردند و برای کلاس توضیح می‌دادند که این شیء برای آنها چه نفعی و چه حسی دارد). اما در این فعالیت، هوش بیشتری نسبت به آنچه شما تصور میکنید وجود دارد. جلسات رهبران میتواند منجر به «نمایش بده و بگو» باشد تا یک فهم بهتر از دیدگاه سهام داران نسبت به هر موضوعی (پروژه، بازطراحی، تغییر در چشم انداز شرکت، محصول، یا...) ایجاد شود. «نمایش بده و بگو» به کارمندان این اجازه را می‌دهد تا از اشیاء استفاده کنند تا داستانی پیرامون مسائل مهم سازمان بیان کنند.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی: ۲۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

۱. چند روز قبل از بازی، از کارمندان بخواهید که یک محصول صنایع دستی برای این بازی بیاورند. دستورالعمل این است که چیزی را بیاورند که از دیدگاه آنان نمایانگر آن موضوع است. اگر ممکن است از آنها بخواهید که آن شیء را مخفی نگه دارند تا آنکه نوبت آنها شوند تا آن را در جلسه نمایش دهند.

۲. در یک فضای سفید که برای همگان قابل رؤیت باشد، اسم بازی و موضوع آن را بنویسید. اگر خواستید،

بینش‌های خود برونند. این در زمانی اتفاق می‌افتد که بیشتر مورد نیاز است و بالقوه مفیدتر است.

تعداد بازیکنان: هر تعدادی، ولی معمولاً گروه‌های کوچک گفتگوهای بازتری خواهند داشت.

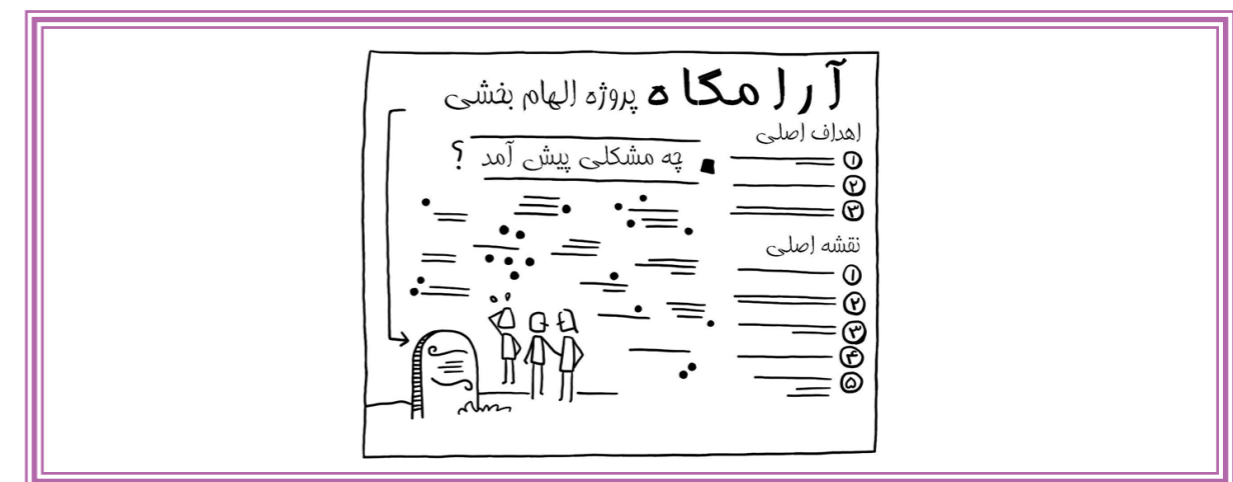
مدت زمان بازی: بستگی به دامنه تلاش دارد، به هر شرکت کننده تا ۵ دقیقه اجازه داده میشود.

### شیوه اجرای بازی

بازی «پیش مرگ» بهتر است با حضور تمام اعضای کلیدی و بعد از مشخص شدن اهداف و برنامه ریزی‌ها، در ابتدای آغاز پروژه قرار گیرد. این تمرین با یک سؤال سواده آغاز میشود: «چه چیزی به اشتباه خواهد رفت؟» این سؤال میتواند با عبارت مقابل تشدید شود: «چگونه این پروژه به یک فاجعه منجر خواهد شد؟»

برای گروه این جلسه یک فرصت است تا درباره تجربه‌های جمعی خود بی‌اندیشد و مستقیماً خطرات را مشخص کند. این شانس خوبی برای ابراز نگرانی‌هایی است که ممکن است در غیر این صورت نادیده گرفته شوند و فرصت پرداخت به آنها تمام شود. یک بحث ساده ممکن است برای قراردادن این موارد در یک تیم کوچک کافی باشد. در یک تیم بزرگتر، ممکن است نیاز به فهرست تکمیلی باشد.

برای پایان تمرین، ممکن است فهرست نگرانی‌ها و خطرات رتبه بندی شود و یا به رأی گذاشته شود تا اولویت‌ها مشخص شود. گروه تصمیم می‌گیرد که برای رویارویی با این خطرات چه اقداماتی نیاز است انجام شود؛ آنها می‌توانند به این موضوع در بخشی از جلسات پیش رو به عنوان پیشرفت پروژه بپردازند.



### راهبرد

انجام «پیش مرگ» به صورت فریبنده ای ساده است. در آغاز یک پروژه، شتاب و اشتیاق در بالاترین حد ممکن است. این وضعیت به صورت طبیعی اجازه نمیدهد افراد دیدگاه‌های خود درباره آسیب‌ها و خطرات پروژه به اشتراک بگذارند. با انجام «پیش مرگ»، گروه به صورت ارادی فضایی ایجاد میکند تا آموزش‌های گذشته خود را در ابتدای راه (زمانی که گروه بهترین عملکرد را دارد) به اشتراک بگذارند.

<sup>۱</sup> Luke Hohmann

<sup>۲</sup> Show and Tell.

<sup>۳</sup> <https://health.usnews.com/health-news/family-health/brain-and-behavior/articles/۲۰۰۹/۰۲/۲۷/take-note-doodling-canhelp-memory>



## ۲۱. نمایش ارزش‌ها

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

آگاهی کارمندان از ارزش شرکت، چه آنکه هشیار باشند یا خیر، کمک می‌کند تا آنها روحیه و ارادهٔ بهتری برای حرکت به سوی مقیاسی بزرگتر داشته باشند تا اهداف سازمان را حمایت کنند. بازی «نمایش ارزش‌ها» را بازی کنید تا بفهمید که کارمندان چگونه ارزش یک سازمان، مؤسسه و یا هر موضوع دیگری را درک میکنند.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوهٔ اجرای بازی

۱. پیش از آغاز جلسه، موضوعی را که می‌خواهید شرکت کنندگان دربارهٔ آن به ارائهٔ داستان بپردازند، انتخاب کنید. یک منطقهٔ صاف (مثل وایتبرد یا یک کاغذ بزرگ بر روی میز) تهیه کنید که هم شما بتوانید روی آن بنویسید و هم آنها بتوانند تصاویر خود را روی آن قرار دهند. نام موضوع را بر روی صفحه بنویسید. به بازیکنان اقلامی از جمله چسب، مجلات متعدد در همه موضوعات بدهید.

۲. به بازیکنان بگویید که هدف این تمرین دو نکته است: اول آنکه آنها در این تصاویر به توصیف آن چیزی بپردازند که فکر میکنند ارزش پایه ای آن موضوع است. دوم آنکه آنها یک داستان مربوط به کار را که نشان دهندهٔ آن ارزش‌ها است، به اشتراک بگذارند. (برای نمونه: یک تصویر از یک لاکپشت ممکن است صبر و طول عمر را نشان دهد، بنابراین ممکن است بازیکن یک جمله ای را به اشتراک بگذارد که در آن یک پروژهٔ جذاب اما با خطر بالا دنبال نمی‌شود.)

۳. به هر یک از بازیکنان ۱۰ دقیقه زمان بدهید تا یک یا چند تصویر که بتواند فهم آنها از ارزش‌های اساسی را نشان دهد، از میان مجلات بُرش بزنند. به عنوان مدیر گروه، شما متوجه خواهید شد که برخی از بازیکنان در ابتدا فوراً دربارهٔ آن ارزشی که نمایانگر موضوع است، فکر میکنند و سپس سراغ شکار یک تصویر از میان مجلات میروند تا آنکه تصویر مناسب خود را انتخاب کنند. اما برخی دیگر به گشت وگذار در میان عکس‌ها می‌پردازند و به دنبال چیزی میگردند که بازتاب دهندهٔ آن تفکر مبهمی باشد که در ذهن دارند. هر دو راه خوب هستند و شما میتوانید هنگامی که بازی را برپا کردید، این راه‌ها را به بحث بگذارید.

۴. از آن‌ها بخواهید که تصویرشان (یا تصاویرشان) را در منطقهٔ طراحی شده بچسبانند و در سکوت دربارهٔ یک داستان مرتبط با آن ارزشی که به نمایش گذاشته اند، فکر کنند.

۵. از داوطلبان بخواهید که به نوبت هم تصاویر و هم داستانی مرتبط خود را به اشتراک گذاشته و بیان کنند.

یک تصویر از آنها نیز میتوانید بکشید. اگر مایل بودید میتوانید این کار را قبل از آغاز بازی انجام دهید. هنگامی که همه افراد قطعه‌ی نمایش خود را آماده کردند، از داوطلبان بخواهید که بایستند و اول نمایش دهند.

۳. به داستان هر یک از کارمندان با دقت توجه کنید چراکه آن‌ها برای آن فرد یادآور این موضوع است. به شباهت‌ها، تفاوت‌ها و توصیف‌های احساسی از اشیاء گوش فرا دهید. هر یک از این مشارکت‌ها را در فضای سفید بنویسید و در کنار این متن یک تصویر ساده از آن شئی که آن فرد با خود آورده بود، بکشید.

۴. آن نکاتی که شما در فضای سفید نوشته‌اید را خلاصه کنید و به گروه اجازه دهید که هر موضوع مهیج، شک یا نگرانی‌ای را کاملاً فرابگیرد. پرسش‌های توضیحی مرتبط با این محتوا را بپرسید تا مباحثات بعدی شکل بگیرد.



### راهبرد

بازی «نمایش و بیان» از قدرت استعاره بهره‌برداری میکند تا به کشف فرضیات بنیادین و ارتباطات آنها پیرامون یک موضوع بپردازد. اگر شما احساس کردید یک رشته از اشیاء با ادبیات نگران و یا ترسناک توصیف می‌شوند، این علامت یعنی نیازهای آن کارمندان هنوز برطرف نشده است. به عنوان رهبر گروه، افراد را در مدت داستان‌گویی به صورت صادقانه تشویق و تحسین کنید و هر نکته‌ای که شرکت‌کننده‌های می‌گویند و برایش مهم است را بنویسید. هنگامی که یکی از افراد نمایش می‌دهد و بیان میکند، به بقیهٔ اعضای گروه بگویید که ساکت باشند.

به عنوان تدارکاتچی گروه، اگر از طراحی کردن یک شئی نمایش در آن صفحهٔ سفید هراس دارید، به هر حال خود را در این کار قرار دهید: تلاش کنید که آن طراحی را انجام دهید و بگذارید که گروه به تلاش شما بخندد. بازی نمایش و بیان میتواند یک فعالیت آسیب‌پذیر برای کارمندان باشد (به ویژه مدل درونگرایی آن)، پس با نشان دادن آسیب‌پذیر بودن خودتان در نقش مدیر، به گروه روحیه بدهید.

<http://sunnibrown.com/>

۶. همانگونه که شرکت کنندگان به توصیف ارزش ها می پردازند و آنها را در فضای کنار تصاویر مرتبط مینویسند، به آنها توجه داشته باشید.

۷. ارزش هایی که جمع آوری کردید را مرور کنید و از بازیکنان بخواهید که به دنبال هم پوشانی ها و خلأها در ادراکاتشان باشند. پرسش های بعدی را درباره محتوا و داستان پرسید تا بحث های بعدی تولید شود. اجازه دهید که گروه، مطالب را بفهمد و درباره ادراکاتی که آنها به اشتراک گذاشته اند و ادراکاتی که به اشتراک نگذاشته اند، بحث کنند.



### راهبرد

استفاده از تصاویر، فضای آزادی در اختیار بازیکنان قرار میدهد که مطالبشان را بیان کنند؛ چراکه آنها میتوانند تصاویری را انتخاب کنند که نمایانگر تمام طیف ها اعم از کم‌دی و تراژدی پیرامون یک موضوع باشد. بنابراین، اگر فردی حقیقت را از طریق طنز ترجیح می دهد، او میتواند تصاویری پیدا کند که به او اجازه این کار را بدهد. اگر فرد دیگری حقیقت را از طریق اغراق گویی میپسندد، او نیز این اختیار را دارد.

از همه مهم تر، آنکه زمانی که به معرفی بازی می پردازید، بازیکنان را تشویق کنید تا ارزش هایی که آنها درک کرده اند را به صورت صادقانه با دیگران به اشتراک بگذارند. به آنها بگویید که هیچ اشکالی ندارد که فردی اعتقاد داشته باشد که «ارزش های پایه ای سازمانی» یک نوع «قلمروگرایی» است و این را با یک تصویر از یک آیکون به نمایش درآورد. نه تنها این رفتار مناسب است، بلکه به نوعی هدف این بازی نیز هست؛ چراکه معمولاً باورهای رفتارگرا در فضای عمومی صحبت نمیشوند، اما از طریق تجمعاتی درون سازمان تکرار و پخش میشوند و همانگونه که افراد داستانی خود را به اشتراک میگذارند، اگر متوجه شدید که کسی هنوز مشغول فکرکردن است تا عکسی متناسب آن داستان را پیدا کند، به او زمان بدهید (و یا اجازه دهید که کنار بکشد) و اجازه دهید شخص دیگری یک داستانی را بیان کند. معمولاً افراد داستانی را می گویند که بر اساس نکاتی و حکایت هایی است که در زندگی دیگران نیز وجود دارد.

در پایان، اجازه دهید که افراد در بخش داستانی این بازی خلاقیت داشته باشند. اگر دو یا چند شرکت کننده میخواهند یک داستان را با هم بگویند، آنها را در این امر تشویق کنید. آنها حتی میتوانند تا این حد فراتر

روند که یک رویداد مخفی را با اجرای تئاتر بازی کنند. وظیفه شما این است که یک فضایی آماده کنید که در آن افراد میتوانند حرفه ایی که ممکن است ممنوع (تابو) باشند را بیان کنند و بقیه افراد تفکر کنند.

### یک فعالیت اختیاری جالب

از بازیکنان بخواهید که تصاویری را برش بزنند که بیان کنند آن ارزش ها چه چیزهایی نیستند. بنابر این اگر یک بازیکن فکر میکند که «سرعت» یکی از آن ارزش های حول موضوع نیست، او میتواند آن لاک پشتی را که قبلاً ذکر کردیم به عنوان عکس این قسمت انتخاب کند.

## ۲۲. تجزیه و تحلیل ذی نفعان

رده: بازی ها برای آغاز، بازی ها برای طراحی.

### هدف بازی

مفهوم «ذی نفع» (سهامدار) ریشه عمیقی در علم بازرگانی و مدیریت دارد. این مفهوم در اوایل قرن هجدهم برای اشاره به افرادی که در شرط بندی سهم می خریدند، به وجود آمد. این اصطلاح در حال حاضر به معنی هر کسی است که میتواند به طور قابل توجهی بر یک تصمیم اثرگذار باشد و یا کسی که ممکن است از یک تصمیم متأثر شود. تجزیه و تحلیل ذی نفعان برای یک تیم در ابتدای پروژه های بزرگ و کوچک سودمند خواهد بود و به گروه می فهماند که این سهامداران چه شخصیت هایی هستند ( که در نتیجه گروه میتواند راهبرد خود در جذب آنها را تقویت کند).

تعداد بازیکنان: هر تعدادی؛ اعضای کلیدی یک تیم که از تمام جنبه های یک پروژه آگاهی دارند.

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت، بسته به عمق تجزیه و تحلیل.

### شیوه اجرای بازی

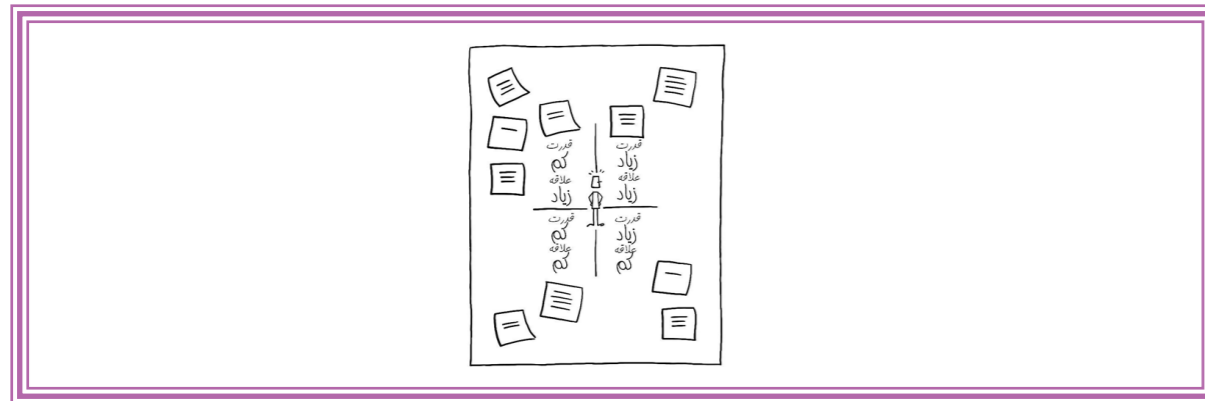
متغیرهای متعددی برای به نمایش گذاشتن ذی نفعان وجود دارد، و یک گروه ممکن است با توجه به شرایط، متغیرها را تغییر دهد یا (متغیرهای جدیدی) به معادله اضافه کند.

استفاده از (دو متغیر) «قدرت» و «علاقه» (سود) رایجترین راه برای به دسته بندی ذی نفعان است.

قدرت: سطح نفوذ ذی نفعان در سیستم را توصیف میکند. (مقداری که یک فرد میتواند یک پروژه یا سایر سهامداران را هدایت کند)

علاقه: درجهت اثرپذیری (و سود بردن) یک ذی نفع از پروژه را توصیف میکند.

شما با تدوین یک جدولی که شامل این دو محور باشد، آماده آغاز این تمرین هستید.



(برای طراحی جدول، چهار قسمت ایجاد کنید. این چهار قسمت عبارتند از: «قدرت زیاد، علاقه زیاد»، «قدرت زیاد، علاقه کم»، «قدرت کم، علاقه زیاد»، «قدرت کم، علاقه کم». سپس هر کارت یادداشت را در قسمت مربوط به قرار دهید تا جدول تکمیل شود).

### مرحله سوم: ایجاد یک راهبرد و اشتراک گذاری آن

پس از اینکه هر ذی نفع به جدول منتقل شد، گروه درباره راهبردهای خاص برای مشارکت ذی نفعان خود بحث میکند. آنها ممکن است بپرسند:

- چه کسی باید از چه چیزی و چه زمانی مطلع شود؟
- چه کسی باید درباره چه چیزی و در چه زمانی مورد مشاوره قرار گیرد؟
- چه کسی مسئول تعامل با سهامداران است و چه زمانی و چگونه این کار را انجام میدهد؟

ایجاد این پیش نویس یک گام اول خوب است. اگر دامنه پروژه یا تعداد ذی نفعان زیاد باشد، بهتر است تجزیه و تحلیل به صورت گسترده و شفاف با همه افراد مرتبط به اشتراک گذاشته شود. این کار با برطرف کردن خلأها و نقاط شکاف به تجزیه و تحلیل ما اعتبار میبخشد و در این فرایند، موضعی که افراد در آن مناسب هستند را مشخص میکند.

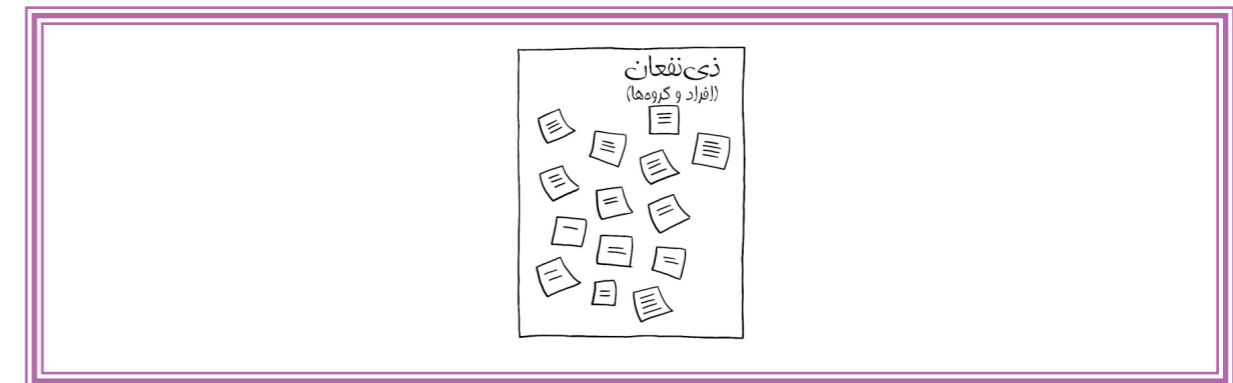
### راهبرد

«تجزیه و تحلیل ذی نفعان» یک ابزار اساسی برای ساختار بندی هر پروژه‌های است. این کار برای رهبران و مدیران به وضوح مشخص میکند که چه کسی دارای چه سطحی از نیرو و علاقه به یک پروژه است و میتواند به تعیین تصمیمات مناسب کمک کند. «تجزیه و تحلیل سهامداران» ریشه در تمرین «نمودار شاهزاده» دارد که برای پیش بینی بهتر نتایج پروژه توسط کوپلین و آلیری ایجاد شده است.<sup>۱</sup>

### مرحله اول: ایجاد فهرستی از گروه های ذی نفع

اگر شما تاکنون فهرستی از ذی نفعان تهیه نکرده اید، اکنون وقت آن است که آن را تولید کنید. برای این کار از روش بازی «چسباندن»<sup>۱</sup> یا یک روش مشابه استفاده کنید و با پاسخ دادن به پرسش های زیر، مجموعه ذی نفعان را ایجاد کنید:

- چه کسی تحت اثرگذاری این پروژه قرار میگیرد؟
- چه کسی مسئول و یا متصدی پروژه خواهد بود؟
- چه کسی اجازه تصمیم گیری درباره پروژه خواهد داشت؟
- چه کسی میتواند از این پروژه پشتیبانی کند؟
- چه کسی میتواند مانعی برای این پروژه باشد؟



- چه کسی در گذشته در این نوع پروژه ها مشارکت داشته است؟
- یک فهرست معمولی از ذی نفعان ممکن است شامل گروه های زیر باشد:
- مشتری، کاربر یا بهره بردار یک پروژه؛
- گروه یا سازمان هایی که این کار را انجام میدهند؛
- مدیران پروژه؛
- حامیان مالی پروژه که این پروژه را تامین مالی میکنند؛ احزاب یا سازمان های اثرگذاری گذار؛

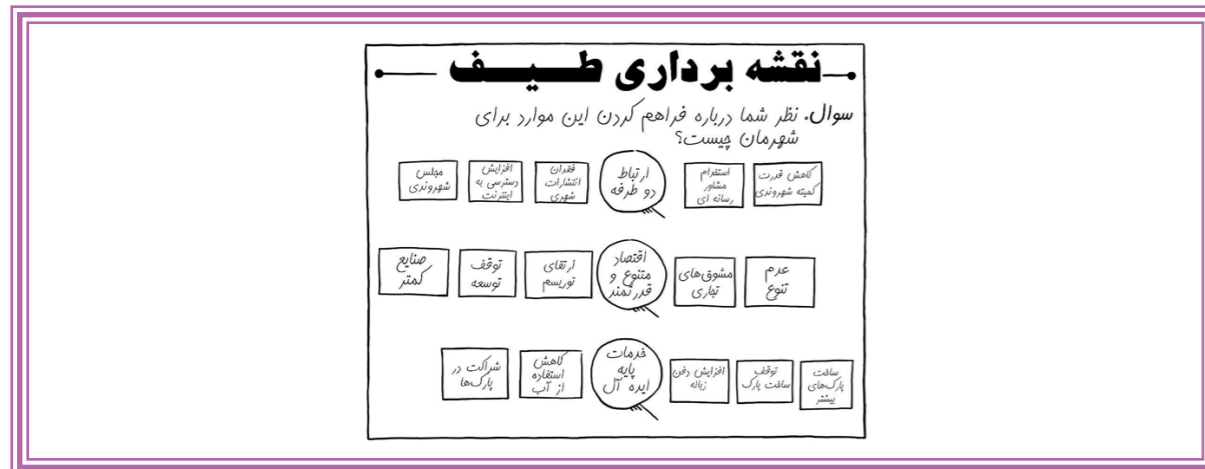
### مرحله دوم: قراردادن فهرست ذی نفعان در جدول گروه

پس از ایجاد فهرست ذی نفعان، آنها را بر اساس قدرت نسبی و علاقه شان در جدول قرار می دهد. اگر اسامی ذی نفعان بر روی یادداشت های چسبی نوشته شده است، گروه میتواند آنها را به صورت مستقیم روی جدول بچیند.

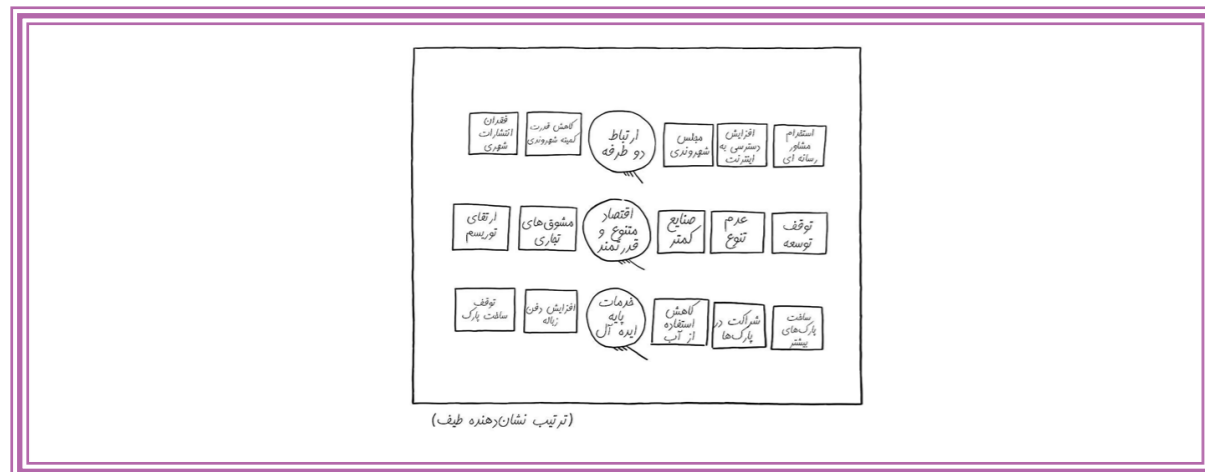


۶. مرتب سازی را ادامه دهید تا گروه به توافق برسد که یادداشت های چسبی در مکان های مناسب خود در خط افقی قرار دارند.

۷. اگر موضوعات دیگری برای ارزیابی دارید، این پروسه را تکرار کنید.



هنگامی که این طیف برای هر یک از موضوعات در امتداد خط افقی قرار گرفت، (از گروه) بخواهید که مشاهدات و بینش‌ها درباره وضعیت موجود را بیان کنند. درباره یافته‌ها با گروه به بحث بپردازید و بپرسید که آیا هیچ نظری یا گزینه‌ای حذف شده است یا خیر؟ اگر چنین است، آن را اضافه کنید و دوباره مرتب کنید.



### راهبرد

نقشه برداری طیف نه تنها ایده‌های اختصاصی درباره موضوعات مهم را نشان می‌دهد، بلکه همچنین به شما می‌گوید که چه تعداد از اعضای گروه شما دارای انواع مشخصی از دیدگاه‌ها هستند و نقطه پایانی آنها کجاست. پس از نقشه برداری طیف، بازیکنان به احتمال زیاد دیدگاه جامع تری را درباره جایی که ایستاده‌اند تشخیص می‌دهند. به عبارت دیگر، نقشه برداری طیف نشان می‌دهد که آیا گروه تمایل دارد به روش خاصی بپردازد (شاید آنها به لحاظ مالی محافظه کار هستند و یا تمایل به رشد و یا محتاط درباره تغییر باشد). در هر صورت، به عنوان یک رهبر گروه، خوب است که از تمایل طبیعی گروه آگاه شویم و مستقیماً به آن اعتراف کنیم تا ساختمان تیم آینده، حل مسائل و برنامه ریزی را ارتقا دهیم.

## ۲۳. نقشه برداری طیف<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

نقشه برداری طیف طراحی شده است تا گویای تنوع دیدگاه‌ها و انتخاب‌های پیرامون یک موضوع باشد و آنها را در قالب یک طیف وسیع و معناداری سازماندهی کند. این بازی به بازیکنان فرصتی می‌دهد تا دیدگاه‌های خود را بیان کنند و برای این کار نیازی به اثبات شفاهی و نیازی به قبول مسئولیت نسبت به آن دیدگاه در مقابل گروه نداشته باشند. این کار ارزشمند است؛ زیرا باعث آشکارشدن اطلاعاتی می‌شود که در گرایش‌ها و رفتارها نقشی ایفا می‌کنند و اگر این تمرین نبود، این موارد نمایان نمی‌شد.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از آغاز بازی، درباره موضوعاتی که از گروه می‌خواهید درباره آن تأمل کنند، بارش فکری انجام دهید. هر موضوع را در یک یادداشت چسبی بنویسید.

۲. «نقشه برداری طیف» را اینگونه معرفی کنید که هدف از این بازی تشخیص طیف وسیع دیدگاه‌های گروه و سازماندهی آن دیدگاه‌ها در یک زنجیره است، به طوری که هر کسی می‌تواند یک نمایی از آن را مشاهده کند.

۳. یادداشت‌های چسبی موضوعات را در یک ستون در وسط یک فضای روی دیوار به نحوی بچسبانید که بازیکنان آن را ببینند. از همه بخواهید که در سکوت یک دیدگاه ترجیحی درباره آن موضوع را ایجاد کنند و آن را در یک یادداشت چسبی بنویسند. آنها می‌توانند بیش از یک پیشنهاد ارائه دهند.

۴. از بازیکنان بخواهید که به سوی دیوار بیایند و یادداشت‌های چسبی خود را در یک خط افقی در یک طرف موضوع قرار دهند. مجدداً به آنها اطمینان دهید که ارتباطات میان یادداشت‌های چسبی هنوز مد نظر نیستند. این تصویر ممکن است مانند شکل زیر باشد.

۵. پس از چسباندن یادداشت‌های چسبی (روی دیوار)، با گروه همکاری کنید تا آنها را به صورت گستره‌های افقی از ایده‌ها مرتب کنند. یادداشت‌هایی که بیانگر دیدگاه‌های مشابه یا گزینه‌های مشابه هستند باید در کنار هم قرار بگیرند. یادداشت‌هایی که به نظر می‌رسد سرفصل‌های اصلی را مشخص می‌کنند باید به تنهایی بایستند؛ ممکن است گاهی اوقات این یادداشت‌ها به اینجا برسند که محدوده این گستره (از ایده‌ها) را تعیین کنند.

<sup>۱</sup> Spectrum Mapping.

درباره آن سؤال داشته باشند، نزد خود نگه دارند. افراد می‌توانند تا زمانی که کارت موردنظر خود را پیدا نکرده‌اند، این دست به دست کردن کارت‌ها را ادامه دهند.

**۴.** از داوطلبان بخواهید نام و نام مستعار بازیکن خود (کارتی که نزد خود نگه داشته‌اند) را بخوانند و سپس از آن شخص صاحب اصلی کارت یک سؤال مرتبط با اطلاعاتی که در کارت نوشته است بپرسند.

**۵.** اجازه دهید بازیکنانی که انتخاب شده‌اند با تفصیل درباره سؤالی که از آنها پرسیده شده پاسخ دهند. سپس این بازیکن به سراغ کارت خود می‌رود و سؤال خود را از صاحب کارت می‌پرسد.

شما همچنین می‌توانید به دنبال داوطلب دیگری باشید که سؤالش را بپرسد.

**۶.** این بازی را تا زمانی که بازیکنان به نظر می‌رسد به اندازه کافی گرم شده‌اند ادامه دهید. اما سعی کنید بازی را در کمتر از ۱۵ دقیقه انجام دهید.



### راهبرد

در بازی «کارت‌های تجاری»، واقعا هیچ آسیبی و هیچ خطایی وجود ندارد. به شرکت‌کنندگان در جلسه کمک کنید تا قبل از آغاز نشست، به انسجام برسند. منبع بازی کارت تجاری ناشناخته است.

## ۲۵. جدول برنامه تصویری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای هر جلسه‌ای.

### هدف بازی

در یک نشست معمولی، به افرادی که وارد میشوند یک برگه‌گازد داده میشود که فهرست برنامه‌های آن همایش را نمایش می‌دهد. این موارد معمولاً شامل تاریخ، موضوعات جلسه و زمان اختصاص داده شده برای هر موضوع است. گاهی اوقات این فهرست به افرادی که برنامه را اجرا می‌کنند، نیز اشاره میکند. بیشتر شرکت‌کنندگان حدود دو ثانیه از زمان خود را به (مطالعه) این فهرست اختصاص می‌دهند. «روش استاندارد» برای تولید جدول برنامه‌ها برای جلسات سریع در میان افرادی که به طور مرتب با هم کار میکنند، کاملاً مناسب است. اما برای جلسات مهم و برای جلساتی که زمان زیاد و توجه افراد را به خود جلب میکند و همچنین برای جلساتی که مردم

به بازیکنان اطمینان دهید که آزاد هستند تا دیدگاه‌های صادقانه خود و ترجیحاتی که درباره یک موضوع دارند را بنویسند؛ حتی اگر این ترجیحات توسط بازیکنان دیگر غیرعادی به نظر برسد. به آنها بگویید که ایده‌های دور از ذهن به آن پیوستگی میدهند. این بازی درباره نقشه‌کشی و نمایش طیف است، نه ارزیابی ایده‌ها برای اعتبار، نوآوری و یا محبوبیت. این بازی این اثر را دارد که به گروه اجازه میدهد تا اگر رفتار آنها به انحراف رفته است، آن را مشاهده کنند یا اینکه متوجه شوند که آنها یک رویکرد منطقی را در زمانی که یک رویکرد رادیکال بهتر است، انتخاب کرده‌اند.

منبع بازی نقشه برداری طیف ناشناخته است.

## ۲۴. کارت‌های تجاری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، یخ شکن‌ها.

### هدف بازی

گاهی اوقات مردم درباره «یخ شکن‌های» ترسناک گله میکنند، ولی ما انسان‌ها مانند اتومبیل هستند:

وقتی گرم می‌شویم، بهتر عمل می‌کنیم. این تمرین آغازکننده جلسات، بسیار عالی عمل میکند؛ چرا که:

به مخاطبان اجازه میدهد تا خودشان را معرفی کنند؛

به مخاطبان یک «شخصیت» خارج از محیط کار معمولی میدهد؛

به شرکت‌کنندگان یک تصویر کلی از بازیکنان میدهد (زیرا آنها در حالی که کارت‌ها را در بین خود می‌چرخانند، کارت‌های بسیاری را می‌بینند)؛ تصاویری به یادماندنی ایجاد میکند که مطلبی برای گفتگو به افراد می‌دهد.

تعداد بازیکنان: نامحدود

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

**۱.** به شرکت‌کنندگان حاضر در جلسه کارت‌های یادداشت بزرگ و مازیک بدهید.

**۲.** از آنها بخواهید تا برای مدت ۵ تا ۱۰ دقیقه به ایجاد یک «کارت تجاری» بپردازند. این کارت تجاری شامل «یک تصویر» از خود، «یک نام مستعار» برای بازیکن و «یک نکته» درباره این افراد است که سایر افراد حاضر در این نشست به احتمال زیاد آن را نمی‌دانند.

**۳.** از بازیکنان بخواهید کارت‌ها را بدون هیچ نظم خاصی دست به دست کنند و در میان یکدیگر بچرخانند. به آنها بگویید که هر کارت تجاری که به دستشان میرسد، بخوانند. سپس یکی از کارت‌هایی را که ممکن است

را از رشته ها و یا گروه های علمی گوناگون جمع میکند، «برنامه های تصویری» بسیار بهتر عمل میکند.

هنگامی که یک جدول برنامه تصویری ایجاد میکنید، مردم به آن نگاه کرده و درنگ بیشتری روی آن میکنند. آنها در واقع خروجی مطلوب را مطالعه میکنند و مراحلی که برای رسیدن به آنجا در پیش خواهند داشت را بررسی میکنند. سطح انرژی زمانی افزایش مییابد که شرکت کنندگان به یک سالن بروند و یک صفحه بزرگ رنگی و دست نوشت شده را ببینند. افراد درباره آن با یکدیگر آغاز به صحبت میکنند. جدول برنامه (دستور جلسه) تصویری نشان میدهد که آن روز ممکن است جالب باشد؛ او یک سیگنال به گروه ارسال میکند که جلسه مهم است. تصاویر همچنین به شرکت کنندگان کمک میکنند که بعداً موضوع جلسه را به یاد بیاورند.

### شیوه اجرای بازی

۱. دستاورد دلخواه جلسه را مشخص کنید و برنامه ای تنظیم کنید که گروه را به آن خروجی برساند. یک چارچوب تصویری انتخاب کنید که نشان دهنده نوا و یا زمینه جلسه باشد.

۲. دستور جلسه را در یک شیوه غیرسنتی و خلاقانه بر روی یک ورق بزرگ کاغذ طراحی کنید و یا آن را با استفاده از نرم افزار ارائه نمایش دهید.



### راهبرد

جدول برنامه تصویری یک حرکت نمایان است تا شما به گروه بگویید که پیش از آنکه وقت آنان را بگیرید، خودتان وقت صرف کرده اید. بنابراین، برای ساخت یک نقشه راه خوب برای رسیدن به دستاوردها وقت بگذارید و هنگام طراحی یا ایجاد جدول برنامه تصویری، به استعاره هایی فکر کنید که موضوع جلسه را نشان میدهند. تصاویری بکشید که حاکی از مأموریت یا کار آن شرکت هستند. اگر در یک شرکت اجازه در تعطیلات کار میکنید، یک صحنه ساحلی طراحی کنید و برای نمایش مراحل برنامه از تصویر جای پا (روی شن ساحل) استفاده کنید. اگر شما در یک سازمان زیست محیطی کار می کنید، یک جنگل بکشید. اگر شما با یک شرکت فناوری هستید یک صفحه مدار (الکترونیکی) بکشید.

برای جدول برنامه به صورت خلاقانه یک نماد طراحی کنید. اگر شما (قلم طراحی) دارید، به عبارات جالبی برای توصیف هر مرحله از جلسه فکر کنید و اگر شما گزینه طراحی و هنری ندارید، از کسی که قصد دارد در جلسه شرکت کند بخواهید تا به شما کمک کند. ایجاد جدول برنامه تصویری یک سرمایه گذاری کوچک در یک جلسه است، اما سود خوبی را ارائه میدهد.

بازی برنامه ویزوال الهام گرفته از تمرین گرو<sup>۱</sup> در ایجاد برنامه های تصویری قبل از جلسات است.

## ۲۶. به دنیای من خوش آمدید<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، یخ شکن ها.

### هدف بازی

بسیاری از ما دچار این گمان اشتباه میشویم که دیگران آنچه را که ما میبینیم، میبینند؛ و آنچه را ما میدانیم، میدانند. هیچ کس در جهان آن نقشه سیستمی داخلی شما از واقعیت را ارائه نمیدهد. به این ترتیب، بهترین راه برای مقایسه یادداشت ها این است که یک نمای خارجی از آنچه شما فکر میکنید اتفاق می افتد، رسم کنید. «به جهان من خوش آمدید» به بازیکنان فرصتی میدهد تا نقش ها و مسئولیت های دیگر بازیکنان را بهتر درک کنند. این بازی کمک میکند تا پیش ساخته های ذهنی حذف شود و ایده های جدید را معرفی میکند. ایده جدید این است که ما میتوانیم یک واقعیت را ببینیم: (واقعیت) ما. این مسئله به شدت کمک میکند تا آنچه را که میبینیم به دیگران نشان دهیم تا بتوانیم یک واقعیت را به اشتراک بگذاریم و با هم روی آن کار کنیم.

تعداد بازیکنان : ۸ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت



## شیوه اجرای بازی

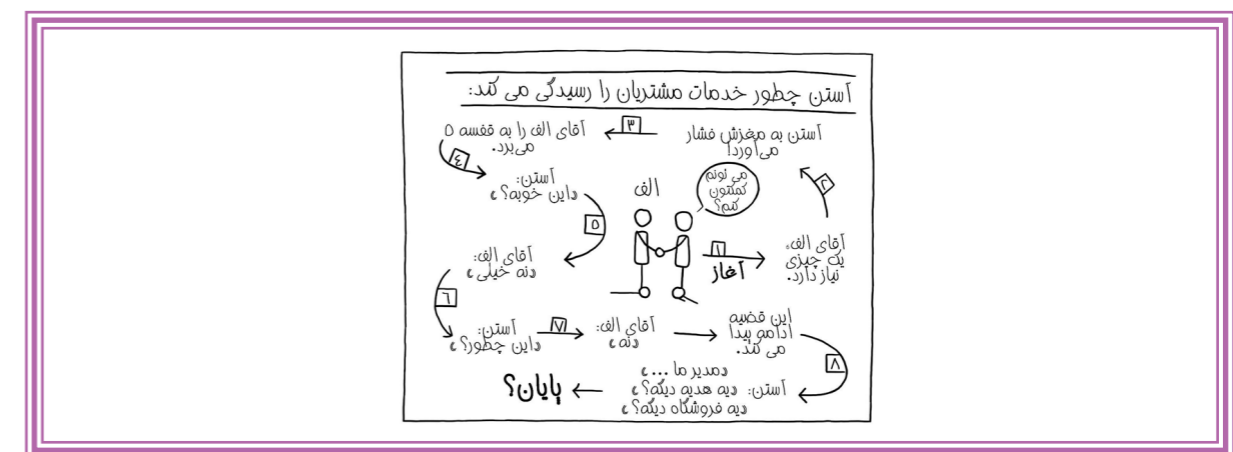
۱. به همه بازیکنان کاغذها فلیپ چارت (حدوداً به اندازه کاغذ A۴)، ماژیک و یادداشت چسبی بدهید. از آنها بخواهید تا ۳۰ ثانیه برای نوشتن یکی از مسئولیت‌های شغلی خود (برای نمونه، ایجاد خبرنامه شرکت یا راه اندازی یک راهبرد بازاریابی برای محصول X) در یک یادداشت چسبی وقت صرف کنند و آن را به پیراهن خود بچسبانند.

۲. بازیکنان را در اتاق آزاد بگذارید تا با فردی هم گروه شوند که با مسئولیت شغلی او کمترین آشنایی و یا کنجکاوی را دارند. اگر تعداد بازیکنان فرد بود، آنها را به یکدیگر ملحق کنید تا زوج شوند.

۳. در گروه‌ها، از بازیکنان بخواهید که به نوبت بهترین نمایش خود را از چگونگی کار فرد دیگری درباره این وظیفه شغلی طراحی کنند. آنها می‌توانند از دایره‌ها، جعبه‌ها و فلش‌های ساده برای ایجاد نمودار استفاده کنند و یا از چیز خلاقانه‌ای ایجاد کنند؛ اما آنها نمیتوانند با دیگر بازیکن مصاحبه کنند و یا در هنگام نقاشی سؤال‌های توضیحی بپرسند. به آنها ۵ تا ۱۵ دقیقه زمان بدهید تا در سکوت طراحی کنند.

۴. هنگامی که زمان فوق به پایان رسید، به هر بازیکن پنج دقیقه وقت بدهید تا طراحی خود را برای فرد مقابل به اشتراک بگذارد و آن را توصیف کند.

۵. سپس به هر دوی آنها ۵ تا ۱۰ دقیقه زمان بدهید که هر کدام به صورت جداگانه واقعیت‌های نقاشی یکدیگر را روشن کنید یا با آن موافقت کنید. آنها همچنین باید وقتی به صحبت کردن با یکدیگر بگذرانند و درباره مواضع آسان، حساس و تعامل با دیگران در این روند صحبت کنند. آنها میتوانند در این مرحله دقیق‌تر توضیح دهند و روی تصویر فرد دیگر نقاشی کنند و یا خالق اصلی طراحی میتوانند محتوایی که هم گروهی او به اشتراک گذاشته را به (تصویر) اضافه کند.



۶. از داوطلبان درخواست کنید تصاویر خود را به گروه بزرگتر (کل افراد حاضر در برنامه) نشان دهند و برخی از بینش و مشاهدات خود را شرح دهند.

## راهبرد

برای آنکه این بازی بیشترین اثر را داشته باشد، بازیکنان باید موقعیت‌ها و یا مسئولیت‌های شغلی اثرگذار و مهمی در سازمان داشته باشند. اگر همه شرکت‌کنندگان، یک دامنه کاری شبیه و قابل پیش‌بینی داشته باشند

(مانند پردازش کردن مطالبات قطعی بیمه) این بازی به سرعت ارزش خود را دست می‌دهد. مقصود این است که یکدیگر را درباره واقعیات وظایف کاری خود آموزش دهند و پیش‌فرض‌های افراد را در سراسر فضای سازمانی بشکنند. هنگامی که فهم‌ها شکوفا شود، این بازی میتواند به طور قابل توجهی درک و قدردانی از کارهای دیگران را افزایش دهد. این بازی حتی میتواند کارآمدتر باشد و این زمانی اتفاق می‌افتد که شما بازیکنانی داشته باشید که مجبور به کارکردن با یکدیگر هستند. اما به لحاظ تاریخی، درک (و یا صبر) کمی نسبت به فرایندهای کاری همکارانشان دارند.

اکثر مردم با طراحی شکل‌های ساده و نمودارهای مربوط به برنامه کاری احساس راحتی میکنند؛ زیرا این‌ها در زندگی کاری رایج است. با این حال، اگر بازیکنان از طراحی امتناع کردند، به آنها بگویید که می‌توانند تنها با استفاده از کلمات (این کار را انجام دهند)؛ اما آنها این فرصت را از دست می‌دهند که یک تصویر ساده از «جهان» شخص دیگری در محل کار ایجاد کنند.

منبع بازی «به دنیای من خوش آمدید» ناشناخته است.

## ۲۷. برنامه سفر قهرمان

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای برنامه ریزی، منابع تسهیل‌کننده.

## هدف بازی

«برنامه سفر قهرمان» یک روش منحصربه‌فرد و متفاوت برای تعیین دستور جلسه یا کارگاه آموزشی است که حس ماجراجویی و انتظار را برای جلسه ایجاد میکند.

تعداد بازیکنان: یک نفر؛ معمولاً یک ارائه‌دهنده این بازی را در مقابل یک گروه اجرا میکند.

زمان بازی: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

## شیوه بازی

شرط پیشروی در این بازی، بومی‌سازی آن است؛ برای این کار لازم است از یک افسانه، داستان یا فیلم استفاده کنید که همه با آن آشنایی دارند و میتوانند با آن ارتباط برقرار کنند. بعد از تطبیق افسانه (یا داستان و فیلم) با بازی، فرایند بومی‌سازی را طی کرده ایم. حالا، ادامه بازی:

۱. یک دایره بزرگ روی وایتبرد بکشید و به مخاطبان بگویید: «این دایره نشان‌دهنده همه کارهایی است که امروز قصد داریم انجام دهیم. ما از اینجا آغاز میکنیم (به بالای دایره اشاره کنید) و قصد داریم سفر یک قهرمان را دنبال کنیم.»

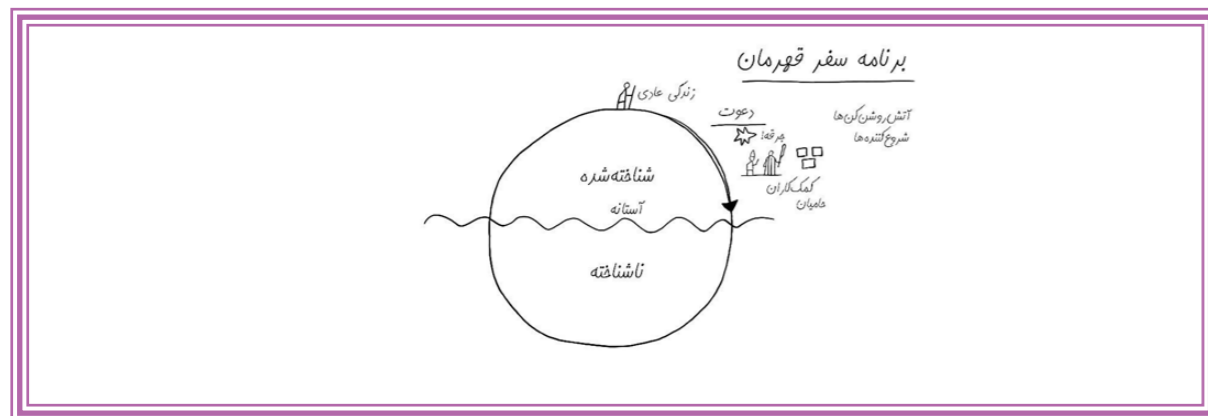
شما میتوانید درباره «جنگ ستارگان» یا «ارباب حلقه‌ها» و یا داستان دیگری که انتظار میرود این گروه با آن آشناست، صحبت کنید.

۴. حالا به جای ساعت ۲ چند شکلک و آدمک بکشید و بگویید: «در ابتدای هرداستانی شما کمک کنندگان و مریبان را پیدا خواهید کرد. چه آنکه دامبلدر<sup>۱</sup>، گاندالف<sup>۲</sup> و یا ابی ون<sup>۳</sup> و یا هر کسی دیگری باشد، این شخصیت به شما کمک خواهد کرد. این‌ها شخصیت‌هایی هستند که به شما کمک میکنند تا راه خود را پیدا کنید.»

کمک‌کننده‌ها و حامیان میتوانند هر چیزی حتی آموزش افراد نسبت به شیوه استفاده از یادداشت‌های چسبی باشند. ابزارهای بازی پردازی زیادی در این رده وجود دارند. ما آنها را آغازکننده می‌نامیم. بنابراین شما میتوانید به افراد بگویید:

«ما قصد داریم تا با همکاران و کمک‌کارانمان آشنا شویم و ملاقات کنیم.»

این کمک‌کاران ممکن است ابزار، افراد یا متخصص‌هایی باشند که ما آنها را به بازی می‌آوریم.



۵. در قدم بعد شما درباره عبور از مرز بین شناخته شده و ناشناخته صحبت خواهید کرد.

«اکنون می‌خواهیم از مرز عبور کنیم. معمولاً اینجا زمان خوبی برای زنگ تفریح است؛ این پایان صبح است و ما یک استراحت خواهیم داشت.»

شما میتوانید شکل یک فنجان قهوه یا چای را کنار دایره بکشید.

۶. سپس وارد تله‌ها می‌شویم. ما اینجا را «مشکلات و دام‌ها» مینامیم. این بخشی از سفر است که شما در آن به بررسی فضای مشکل می‌پردازید.

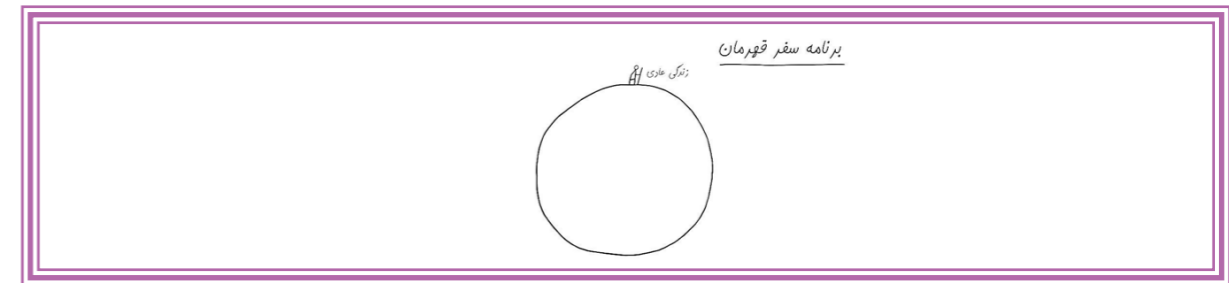
همه انواع فعالیت‌هایی که می‌خواهید انجام دهید، ممکن است در این قسمت جای گیرد. شما میتوانید بارش فکری (برین استورمینگ) انجام دهید، چیزی را ایجاد کنید و یا نقشه سیستمی را طراحی کنید. چیزهای زیادی هست که شما میتوانید انجام دهید تا فضای مشکل را بررسی و کشف کنید. در یک داستان، شما قصد میکنید که تمام چالش‌ها را پیدا کنید: شما باید از کوه صعود کنید، با غول مبارزه کنید، و همه مواردی که باید اتفاق بیافتد تا داستان به جلو برود.

۱ Dumbledore.

۲ Gandalf.

۳ Obi Wan.

شما همچنین میتوانید بگویید: «هر داستان و یا هر ماجراجویی حماسی این قالب اساسی را دنبال میکند. این چیزی است که فردی به نام جوزف کمپبل<sup>۱</sup> بدان رسید. او یک کتاب به نام «قهرمان یک هزارچهره»<sup>۲</sup> نوشت که شما میتوانید به آن مراجعه کنید. اساساً سفر قهرمان، شبیه این عمل میکند. شما با یک زندگی عادی آغاز به کار میکنید. این جایی است که همه به یک جلسه می‌آیند. ما همگی در حال حاضر در یک زندگی معمولی هستیم و قصد داریم تا کار ویژه‌ای انجام دهیم می‌خواهیم از زندگی عادی خارج شویم.»

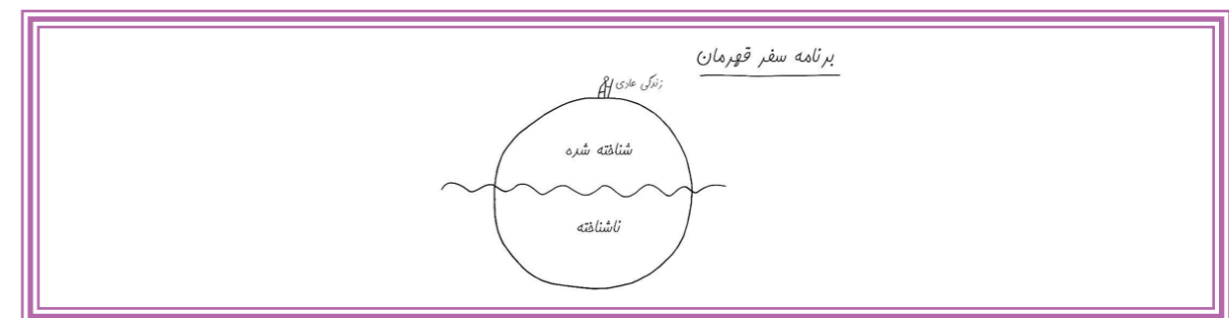


آدمک را بالای دایره طراحی کنید. حالا بگویید:

«سفر قهرمان اساساً دارای دو جزء بزرگ است. یک دنیای شناخته شده وجود دارد که همان مواردی است که ما نسبت به آن مطلع هستیم و کارهایی است که به صورت منظم و روزانه انجام میشود. یک دنیای ناشناخته هست که شامل مواردی است که ما امیدواریم در طول این جلسه آنها را کشف کنیم و در آن سیاحت کنیم.»

وسط دایره، یک خط موج دار بکشید که مرز بین دنیای شناخته شده و دنیای ناشناخته را نشان دهد.

«این خط، آستانه نامیده می‌شود. این سرحد بین شناخته شده و ناشناخته‌ها است.»



۳. سپس بگویید:

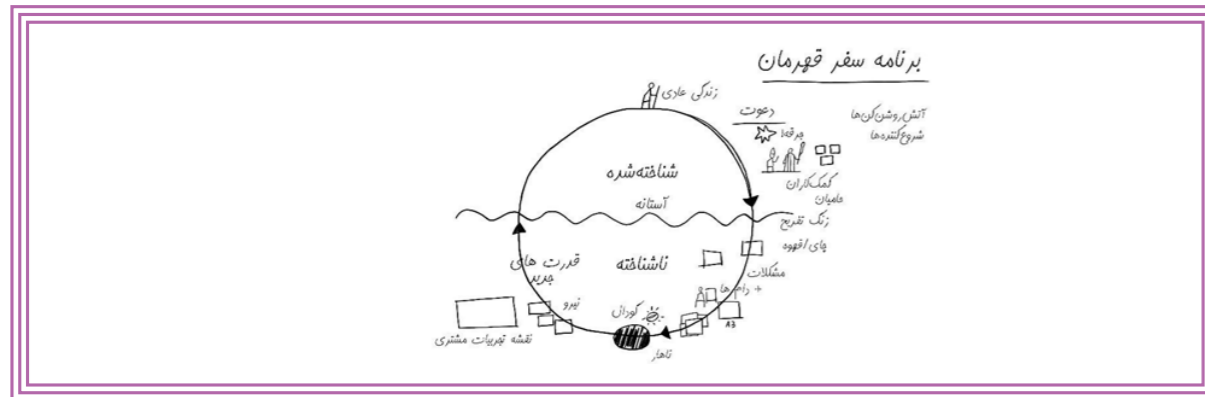
«در اینجا ما در سفر قهرمان هستیم. اولین نکته در سفر قهرمان این است که این یک دعوت برای ماجراجویی است. اینجا جایی است که ما درباره مسائلی صحبت میکنیم که عبارتند از: چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم؟ چرا این کار مهم است؟ و چه چیزی ما را به اینجا رسانده است؟»

(اگر این دایره را مثل یک ساعت تصور کنیم) به جای ساعت ۱ بنویسید: «دعوت» و درباره هدف جلسه صحبت کنید. ممکن است بخواهید از افراد حاضر بپرسید که چرا آنها به این جلسه آمده‌اند و انتظاراتشان چیست.

۱ Joseph Campbell.

۲ The Hero of a Thousand Faces. (The Hero with a Thousand Faces)

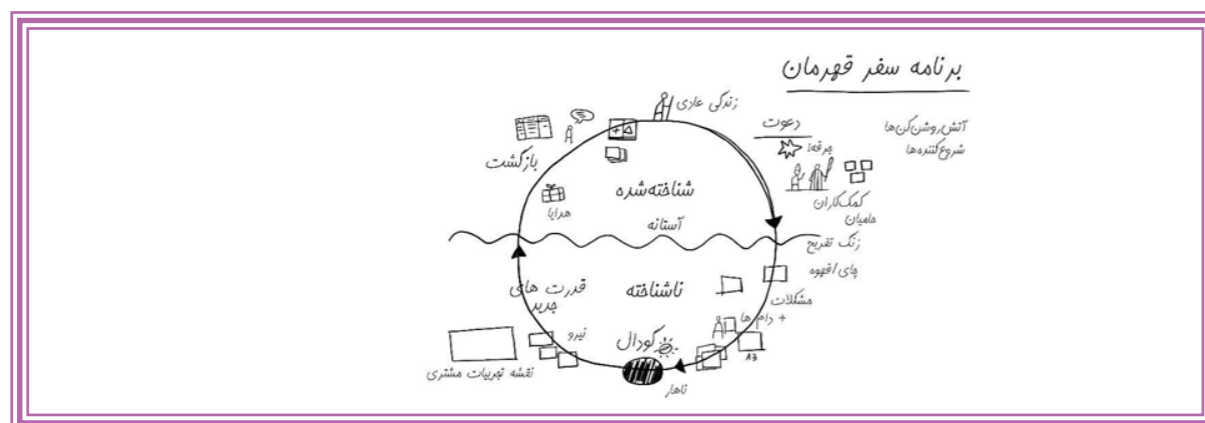
نقطه ای است که ما نتایج خوبی از جلسه میگیریم. اما هنوز ما باید این کار را دوباره انجام دهیم.»



۹. اکنون در مکان ساعت ۱۰ این دایره، کلمه «بازگشت» را بنویسید؛ و (به مخاطبان) بگویید: «بازگشت به زندگی عادی نیز بخشی از سفر قهرمان است. ما باید بازگردیم و از مرز دوباره عبور کنیم.»

این بار مربوط به نیروهایی است که شما با خود باز می‌گردانید. ما میخواهیم با هدایا به محل کار بازگردیم. درباره ایده‌ها و فکرهای جدید بیاندهشید. میخواهیم زمانی را صرف فکرکردن به این سؤال کنیم که «چگونه میتوانیم این را به کار بازگردانیم؟»

اینجا بخشی از جلسه است که در آن زمانی را برای گروه قرار میدهند تا با هم فکری به این سؤال بپردازند که چگونه میخواهند ایده‌های جدیدی را از این جلسه به سازمان خود ببرند. من چه کاری در جلسه بعد انجام خواهم داد؟ چگونه میخواهم این را برای تیم خودم توضیح دهم؟ شما ممکن است در یک فایل پاورپوینت یا بروی اسنادی که احتمالاً آن را به اشتراک میگذارید با هم کار خواهید کرد.

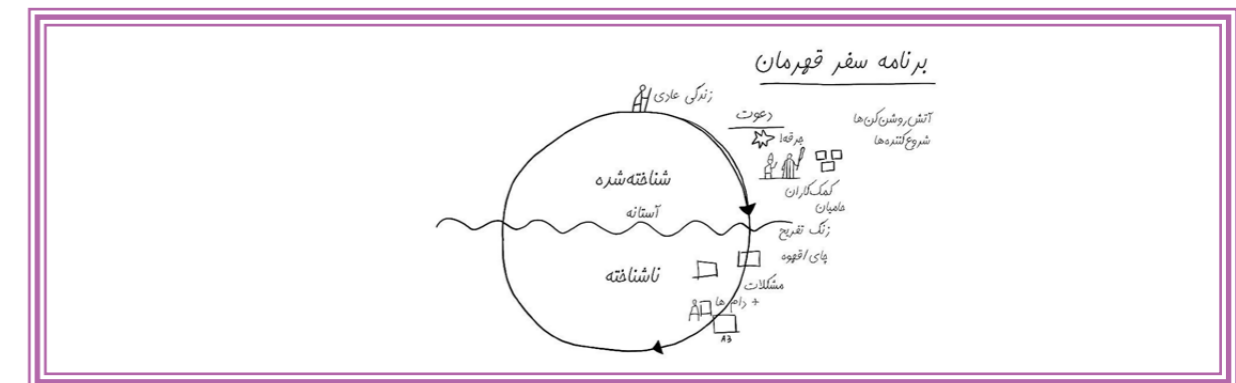


۱۰. قبل از آنکه این تمرین را خاتمه دهید، میتوانید از مخاطبان این پرسش را مطرح کنید که آیا هیچ فکر و نکته ای برای تکمیل بحث دارند یا خیر.

### راهبرد

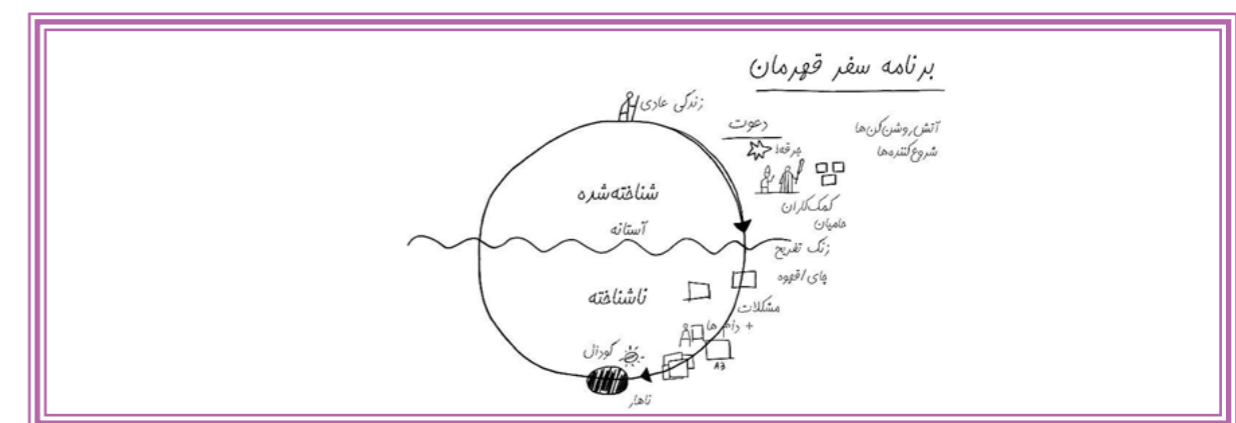
این بازی یک راه بسیار قدرتمند برای تعیین یک دستور جلسه برای یک جلسه کاری نسبتاً طولانی است. قبل از آغاز جلسه، زمانی را صرف آماده سازی و طراحی این بازی کنید و با ذی نفعان (و شریکان) اصلی درباره آن صحبت کنید. این نیز آزمون خوبی است و به شما کمک میکند از طریق اهداف جلسه به این بازی نگاه کنید.

در جای ساعت ۴ و ۵ کلمات «مشکلات و دام‌ها» را بنویس و چند انفجار، سیم خاردار، یا هر چیزی که نشان دهنده مشکل و دام است، روی دایره بکشید.



۷. اکنون در پایین دایره یک گودال بکشید و کلمه «گودال» را کنار آن بنویسید. این نقطه در یک جلسه طولانی یک روزه میتواند زمان ناهار باشد.

«هر داستانی گودال خود را دارد؛ شکم نهنگ یا غار. من فقط این را گودال مینامم. ما به کف پایین (سفر) رسیده ایم. این میتواند بدترین مکان برای توقف باشد؛ چراکه ما تازه با همه مشکلات آشنا شدیم. این فضا ممکن است چنین احساسی به انسان منتقل کند که ما هیچگاه نخواهیم توانست از این مشکلات عبور کرده و به خانه برگردیم. این گودال همان محلی است که Bilbo Baggins حلقه اش را پیدا میکند. اینجا مکانیست که یادگیری قوی واقعی میتواند اتفاق بیافتد. زمان ناهار ممکن است فرصت خوبی باشد برای سیاحت در آنچه اینجا در گودال قرار دارد. ما چه احساسی داریم؟ احساساتمان چیست؟»

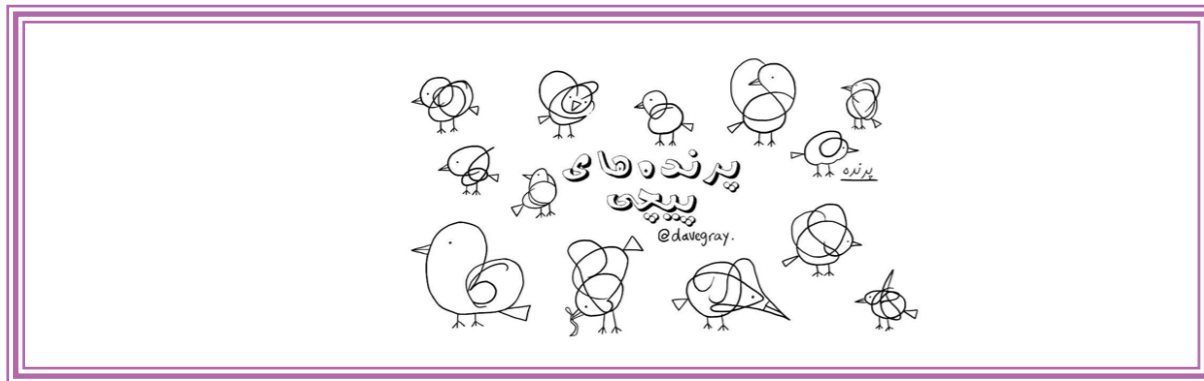


۸. اکنون بنویسید «قدرت‌ها» و در ساعت ۷ و ۸ چند ستاره، یا یک آدمک سوپر قهرمان با یک جمله (هر چیزی که نشان از قدرت باشد) بکشید؛ و بگویید:

«ما بعد از ناهار از گودال بیرون می‌آییم و قدرت‌های جدیدی خلق خواهیم کرد. ما مشکلات را حل میکنیم. ما یاد گرفته ایم که چگونه از نیرویمان استفاده کنیم. اکنون در حال حل مشکلات هستیم، راه کارها را ایجاد میکنیم، ما در حال همکاری برای انجام این مسائل هستیم. ابزارهایی که ما در اینجا استفاده میکنیم، میتواند «نقشه تهریات مشتری» و یا «طرح خدمات» باشد و ما مشغول طراحی نمونه اولیه یک محصول باشیم. اینجا



بسازید. شما واقعا متعجب خواهید شد که چگونه این بازی کار میکند. دلیل این مسئله، ذهن انسان است که انعطاف پذیر است و یک ماشین الگوسازی است. شما در این بازی نگران نقاشی‌های خود نباشید. اگر جایی دیدید که تصویری خیلی واضح نیست، در کنار آن به راحتی بنویسید «پرنده».



## ۲۹. طراحی نان تست<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

شما می‌توانید تمرین «طراحی نان تست» را برای معرفی مفاهیم تفکر بصری، حافظه کاری، مدل‌های ذهنی و تفکر سیستمی استفاده کنید. این تمرین همچنین به عنوان یک تمرین خوب برای گرم کردن<sup>۲</sup> مخاطبان به کار می‌آید تا آن‌ها را به یکدیگر مشغول و به انجام تفکر بصری وادار کند. به علاوه، این تمرین سرگرم کننده نیز هست.

تعداد بازیکنان: هر تعدادی از بازیکنان می‌توانند این بازی را انجام دهند.

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

از افراد بخواهید که روی یک کاغذ یا کارت‌های یادداشت «نحوه تست کردن نان» را بکشند.

بعد از چند دقیقه از مخاطبان بخواهید طراحی‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و درباره شباهت‌ها و تفاوت‌ها بحث کنند. از آن‌ها بخواهید هر مشاهده‌ای که درباره طراحی‌های مختلف دارند را با یکدیگر مطرح کنند. شما احتمالا نظراتی درباره سادگی یا پیچیدگی طراحی‌ها را بشنوید؛ چه آنکه آن‌ها افرادی را در خود دارند یا فنی هستند، یا چگونه مشابه یا مختلف هستند و یا غیر آن.

بسته به اینکه چرا شما این تمرین را انجام می‌دهید، شما ممکن است به نکات زیر اشاره کنید:

اگر شما نمی‌توانید به پرسش‌های این بازی پاسخ دهید، (از قبیل پرسش‌ها: «دعوت» به ماجراجویی چیست؟ مشکلاتی که می‌خواهیم آن‌ها را بررسی کنیم کدام است؟ چه چیزهایی را می‌خواهیم کشف کنیم؟ چه چیزهایی را می‌خواهیم با خودمان با کار بازگردانیم؟) و اگر شما نمی‌توانید از ابتدای جلسه این مطالب را مرتب کنید، پس در اینجا باید از خودتان این سؤال را بپرسید که آیا واقعا باید این جلسه را برگزار کنید؟ «برنامه سفر قهرمان» به نظر میرسد که به خوبی کار کند، نه تنها برای طراحی دستور جلسه بلکه برای اطمینان از اینکه شما تمام پایه‌های اصلی را تحت پوشش قرار داده‌اید و برای ایجاد یک انرژی مثبت و شور و شوق برای تلاش همگان.

بازی «برنامه سفر قهرمان» توسط دیو گری ایجاد شده است. این بازی از دو اثر دیگر الهام گرفته است: «سفر قهرمان»<sup>۱</sup> محبوب شده توسط جوزف کمپبل<sup>۲</sup> و «برنامه نمودار دایره‌ای»<sup>۳</sup> که توسط جیمز مک‌نوف<sup>۴</sup> طراحی شده است.

## ۲۸. پرنده‌های پیچی<sup>۴</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، یخ شکن‌ها.

پرنده‌های پیچی یک تمرین سریع است که می‌توانید از آن‌ها برای جذب تمرکز بصری مخاطب استفاده کنید. این بازی حدود ۵ دقیقه طول میکشد و با سرعت و به وضوح نشان می‌دهد که چگونه تلاش اندکی برای ایجاد تصاویر معنادار و ساده کافی است. نکته اصلی این نمایش این است که ذهن‌های ما ماشین طراحی الگو هستند و تنها یک نقاشی کوچک برای انتقال یک ایده کافی است. ذهن در استراحت پُر میشود.

من این تمرین را از دوست خود، کریس گلین آموختم. او یک معلم خوب بود که چیزهای خوب یاد می‌داد.

**۱.** در ابتدا خط‌های موجدار تصادفی بکشید. نیاز نیست هیچ فکری پیش این خط‌های پیچ پیچی وجود داشته باشد.



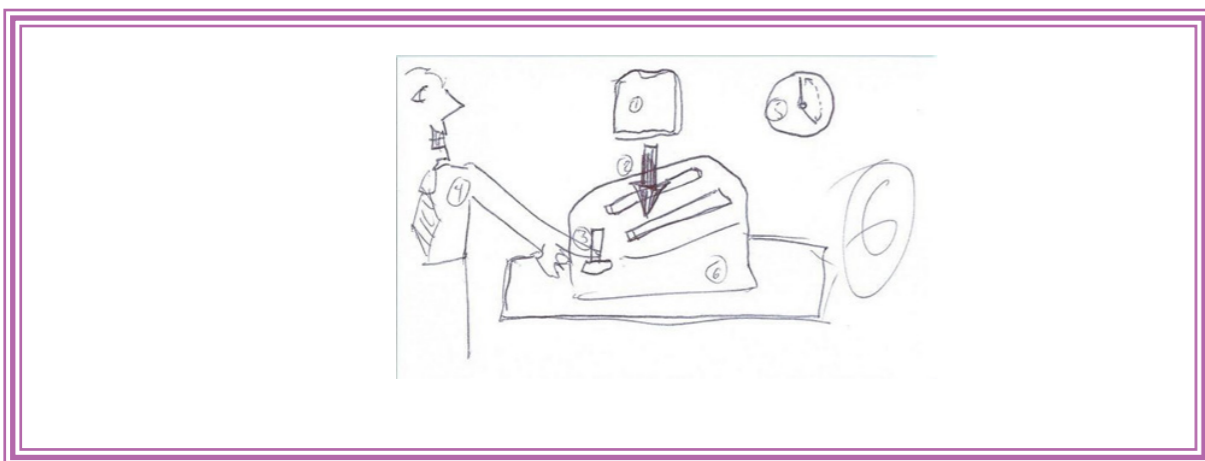
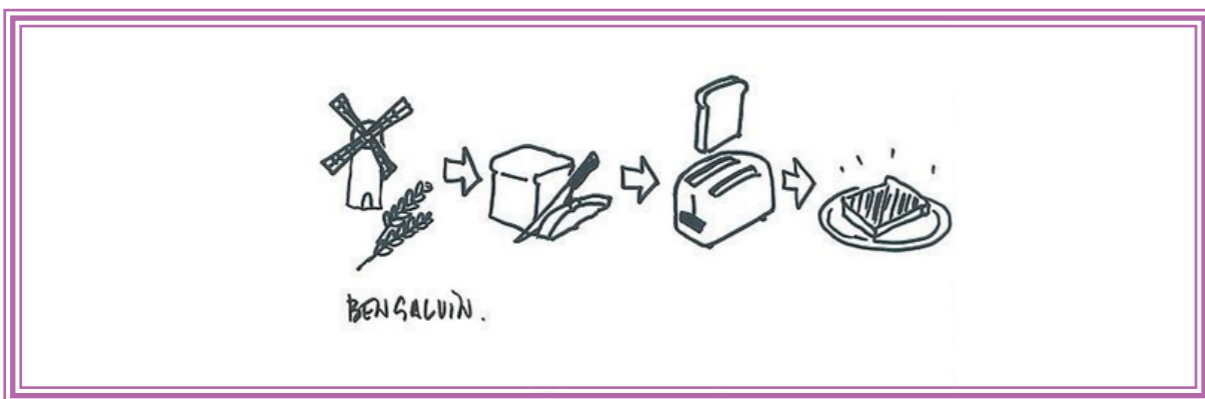
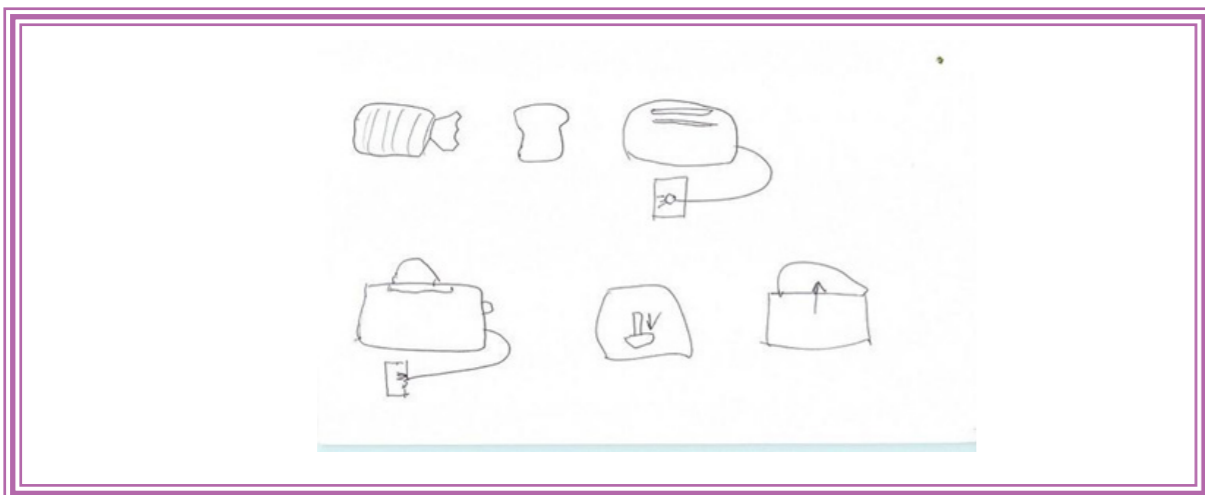
**۲.** در گام بعد به این خط‌ها نگاه کنید و به آن‌ها فکر کنید. شما می‌بینید که می‌توانید با اضافه کردن چشم (مثل یک نقطه)، منقار (مثل یک مثلث)، چندتا پای پرنده‌ای و شاید یک دم (یک مثلث)، در نهایت یک پرنده

<sup>۱</sup> The Hero's Journey

<sup>۲</sup> Joseph Campbell

<sup>۳</sup> James Macanuffo

<sup>۴</sup> Squiggle Birds.



● توجه داشته باشید که هر چند طراحی‌ها همگی متفاوت هستند، ولی همه آنها اساساً درستند. راه‌های بسیاری برای مصورکردن اطلاعات وجود دارد و همه آنها در صدد تقویت فهم هستند نه درست یا غلط بودن.

● اگر چه نقاشی‌ها در محتوا متفاوت هستند، ولی آنها سعی میکنند در ساختار مشابه باشند. بدین صورت، بیشتر طراحی‌های مدل‌های ذهنی تمایل دارند که سه عنصر اصلی را دربرداشته باشند و توسط خطوط و یا فلش‌هایی با هم متصل شوند.

### راهبرد

نکته اصلی این تمرین نشان دادن قدرت تفکر بصری برای نمایش اطلاعات است.

هر چند سطح معناداری این تصاویر به اندازه تعداد مخاطبان متعدد خواهد بود، ولی مصورکردن این معانی باعث میشود به راحتی فهم پذیر باشند. اساساً در این تمرین همه تصاویر مخاطبان صحیح هستند، حتی اگر کاملاً متفاوت باشند. اینگونه نیست که تنها یک مدل درست از تصویرسازی داشته باشیم.

هنگامی که افراد یک مدل ذهنی را مصور میکنند، آنها معمولاً ۵ تا ۷ عنصر را داخل میکنند که توسط خطوط و فلش‌ها با هم متصل شده‌اند. تعداد عناصر وابسته به تعداد چیزهایی است که مردم میتوانند در حافظه کوتاه (حافظه کاری) خود نگه دارند.

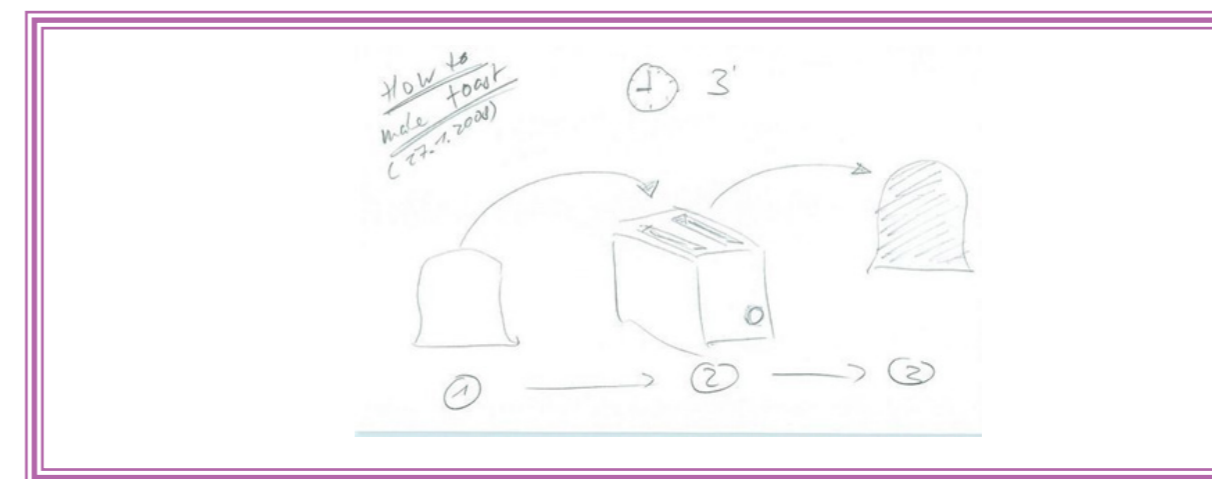
برای اطلاعات بیشتر میتوانید مدخل «عدد جادویی هفت، به علاوه یا منهای دو» را ببینید.<sup>۱</sup>

این بازی همچنین یک تمرین خوب برای مخاطبان است که هم سرگرم کننده است و هم باعث میشود افراد با یکدیگر صحبت کنند.

در اینجا پیوند یک صحبت عالی از تام ووجک<sup>۲</sup> در برنامه تِد وجود دارد که شاید شما بخواهید آن را تماشا کنید.<sup>۳</sup>

تمرین کشیدن نان تست توسط دیو گری ابداع شده است.

در ادامه چند عکس را برای نمونه می‌آوریم:



<sup>۱</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Magical\\_Number\\_Seven,\\_Plus\\_or\\_Minus\\_Two](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Magical_Number_Seven,_Plus_or_Minus_Two)

<sup>۲</sup> Tom Wujec: <https://www.tomwujec.com/>

<sup>۳</sup> [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast?language=en](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?language=en)

۲. در حین جمع شدن اعضا، برگه‌ها را میان آنها تقسیم کنید، یا به افراد نشان دهید که چگونه خانه‌های ۲ در ۲ در دفترشان بکشند.

۳. بازی را معرفی کنید و به بازیکنان، هدف جلسه را یادآوری کنید. به بازیکنان بگویید که هدف ۵-۸-۶ این است که بین ۶ تا ۸ ایده (مرتبط با موضوع جلسه) را در ۵ دقیقه آماده کنید.

۴. یک زمانسنج بر روی ۵ دقیقه تنظیم کنید.

۵. به بازیکنان بگویید که ساکت بنشینند و تا قبل از اخطار زمان سنج هر قدر که میتوانند ایده روی کاغذ بیاورند (و البته هدفشان ۶ تا ۸ ایده است). ایده‌ها در این مرحله میتوانند بلکه باید خیلی تقریبی و خام باشند؛ در این مرحله هیچ چیز شفاف و واضح نیست.

۶. هنگامی که زمان تمام شد، بازیکنان ایده‌هایشان را با بقیه گروه در میان می‌گذارند. افراد گروه میتوانند در این مرحله از بازیکنان سؤال بپرسند، اما این زمان جای یک جلسه بارش فکری وسیع نیست. مطمئن شوید که همه بازیکنان ایده‌های خود را ارائه دهند.

۷. اگر وقت داشتید، بازی ۵-۸-۶ را چند دور دیگر ادامه دهید. در دوره‌های بعدی بازیکنان هم میتوانند ایده‌های معرفی شده توسط گروه را توسعه دهند و هم ایده‌های جدیدی که از دور قبل به وجود آمده را روی کاغذ بیاورند. هم میتوانند روی ایده‌های مجزا کار کنند و هم روی ایده متمرکزی کار کنند. به هر حال مسابقه پنج دقیقه‌ای ایده پردازی باید در سکوت و مستقل انجام شود.

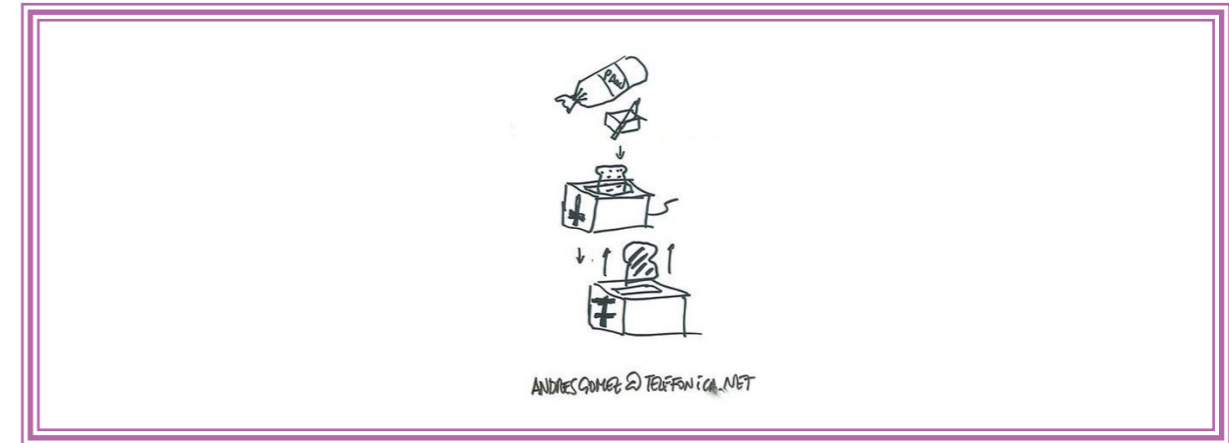
### راهبرد

مقصود از بازی ۵-۸-۶ این است که به بازیکنان کمک کند تا ایده‌های زیادی را پشت سر هم تولید کنند، بدون این که نگران جزئیات یا کاربرد یکی از آن ایده‌ها باشند. این بازی به گونه‌ای طراحی شده است که با محدود کردن بازیکنان به کشیدن ایده‌ها در خانه‌های کوچک و کار کردن سریع در زمان محدود، آنها را روی وظیفه خود متمرکز کند. بازی ۵-۸-۶ میتواند برای هر محصول یا مفهومی که بخواهید بر روی آن بارش فکری داشته باشید و در یک گروه غیر یک دست بهترین نتیجه را بگیرید، قابل استفاده باشد.

بازی ۵-۸-۶ در مراحل آغازین روند ایده پردازی بسیار خوب کار میکند؛ و اغلب پس از آن یک جلسه جمع‌آوری اطلاعات و ترکیب درباره ایده‌ها، به وسیله یک فعالیت بازی گونه دیگر، برگزار میشود، تا اثرگذارترین ایده با توجه به کار، محصول یا اهداف مرتبط با مشتری تیم شناسایی شود.

بازی ۵-۸-۶ در کارگاه‌های استودیوهای طراحی برای ایده پردازی سریع مورد استفاده قرار گرفته است.

این بازی توسط تاد زاکی وارفل<sup>۱</sup> طراحی شده است.



## ۳۰. شش، هشت، پنج (۵-۸-۶)

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

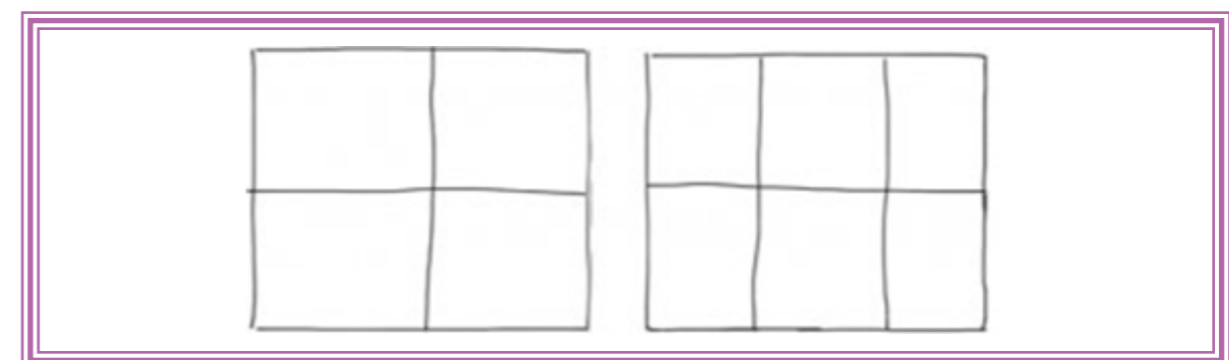
معمولا ایده‌ها یکسبه به ذهن نمی‌آیند. تبدیل شدن یک ایده به یک ایده بزرگ نیز به کار و تلاش قابل توجهی نیاز دارد. یکی از دلایلی که سبب می‌شود تا ایده‌های ما خام باشند، این است که ما در اولین ایده خوبی که پیدا میکنیم، توقف میکنیم؛ به جای این که در وقت مناسب تمام رویکردهای مناسب را در نظر بگیریم. بازی ۵-۸-۶ برای مبارزه با این خصوصیت طراحی شده است، به این شکل که ما را مجبور میکند تا ایده‌های زیادی را در زمان کوتاه خلق کنیم. این تمرین ممکن است تکرار شود تا بهترین ایده‌ها شکل گرفته و مجسم شوند.

تعداد بازیکنان : ۲ نفر به بالا

مدت زمان بازی : هر دور ۵ دقیقه ، ۱۵ تا ۲۰ دقیقه برای بحث و بررسی

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، تعدادی برگه کاغذ با خانه‌های ۲ در ۲ یا ۳ در ۳ آماده کنید. این خانه‌ها باید به قدری بزرگ باشند که بازیکنان بتوانند ایده‌های خود را در آن قرار دهند و در عین حال آن قدر بزرگ نباشند که بیشتر از یک ایده در آن جا شود. تعداد کاغذها به قدری باشد که هر بازیکن حدود ۱۰ خانه برای هر دور بازی داشته باشد.





۸. به همه گروه ۵ تا ۱۰ دقیقه دیگر زمان دهید تا همه مطالب تولید شده را مرور کند و به مرحله بعد بروند: مرحله بعد اولویت بندی و یا تحقیق عمیق تر درباره برخی از ایده های مطرح شده است.

### راهبرد

با محدودکردن زمانی که یک گروه برای پاسخ دادن به یک سؤال در اختیار دارد، شما آنها را بر مهمترین نکات متمرکز می کنید. ایده، این نیست که همه اطلاعاتی را که هر یک از شرکت کنندگان دارند جمع کنیم، بلکه به دنبال جمع آوری اطلاعات معنادار به عنوان یک گروه هستیم. این اطلاعات جمع شده، مقدمات اولویت بندی و یا تحقیق عمیقتر درباره برخی از این نظری هها و ایده ها را فراهم میکند.

## ۳۲. ورودیه ای تصادفی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای تفکر و ایده های تازه هدف بازی

ساختن تفکرات تصادفی و ایده های جدید حول هر موضوعی که مدنظر دارید.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ تا ۶۰ دقیقه

### شیوه بازی

۱. پیش از جلسه، یک فهرست از ۵۰ تا ۷۵ کلمه ( اسم ) تصادفی ایجاد کنید. میتوانید این کار را به هر شکلی که مناسب میبینید انجام دهید، ولی مراقب باشید این کلمات در حیطه موضوع مورد نظر بازیکنان نباشند.

۲. هر کلمه را روی یک تکه کاغذ جدا بنویسید و همه آنها را در یک ظرف قرار دهید تا بتوانید بدون نگاه کردن یکی را بیرون بکشید.

۳. روی یک فضای سفید در معرض دید بازیکنان، موضوع بازی را بنویسید ( مثلا یک برنامه تبلیغاتی جدید) و به هر یک از بازیکنان چند یادداشت چسبی بدهید به تعدادی که بتوانند به ازای هر کلمه ۱۲ ایده تولید کنند.

۴. به بازیکنان بگویید که هدف بازی این است که ایده هایی خارج از مدل فکر متداول درباره این محصول یا خدمت پیدا کنند. به آنها بگویید که ارتباطی که با کلمات برقرار میکنند، میتواند باید وسیع باشد و حتی در نگاه اول احمقانه به نظر برسد. مثال هایی ارائه کنید تا خروجی مورد نظرتان، برای آنها واضح شود.

۵. اولین کلمه را از ظرف بیرون بکشید و آن را بلند برای بازیکنان بخوانید. بعد، یک تصویر آن را روی فضای سفید بکشید ( حتی اگر واقعا بلد نیستید).

۶. به همه پنج دقیقه فرصت دهید تا در سکوت، هر ایده مرتبط با موضوع که از آن کلمه الهام گرفته شده است را روی یادداشت های چسبی بنویسند.

## ۳۱. چرخ و فلک<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای هر جلسه ای، بازی ها برای حل مشکل ،بازی ها برای جلسات بروز رسانی یا مرور .

### هدف بازی

این بازی برای جمع آوری حقایق و نظرات شرکت کنندگان درباره جنبه های مختلف موضوع مورد بحث است. این بازی کمک خواهد کرد تا فهمی از همه دیدگاه ها به دست آید و به اشتراک گذاشته شود؛ چراکه همه افراد فرصت مشارکت را خواهند داشت.

تعداد بازیکنان : تا ۵۰ نفر

مدت زمان بازی : از ۱۵ دقیقه تا یک ساعت بستگی به تعداد شرکت کنندگان دارد.

### شیوه بازی

۱. پنج تا ده برگه کاغذ برگردان ( حدودا در قطع آ۱) آماده کنید و در آن به جنبه های مختلف موضوع مورد بحث اشاره کنید. در هر کاغذبرگردان شما میتوانید با ارائه یک سؤال قوی، به یک جنبه خاص از موضوع اشاره کنید. این پرسش ها نباید شخصی باشند بلکه از حقایق و نظرات پرسیده شده باشند. بر پرسش ها «چه چیزی»، «چه زمانی» و «چگونه» تمرکز کنید.

۲. برگه های کاغذ برگردان را در اتاق پخش کنید و مطمئن شوید که فاصله کافی بین گروه ها وجود دارد و شرکت کنندگان میتوانند بدون مزاحمت دیگران به بحث بپردازند.

۳. موضوع مورد بحث را به طور سریع معرفی کنید و به سراغ پرسش ها هر یک از صفحات کاغذ برگردان بروید و اطمینان حاصل کنید که همه افراد پرسش ها را درست فهمیده اند.

۴. از شرکت کنندگان بخواهید تا به گروه های دونفره یا گروه هایی حداکثر تا ۵ نفر ( اگر تعداد شرکت کنندگان زیاد است) تقسیم شوند. شما باید به ازای هر یک صفحه کاغذ برگردان (که هر صفحه حاوی یک سؤال است) یک گروه داشته باشید.

۵. از هر یک از گروه ها بخواهید تا با اضافه کردن ایده ها، حقایق و نظرات به پرسش ها پاسخ دهند. این کار میتواند یا با اضافه کردن تصویر به صفحات کاغذ برگردان باشد یا با نوشتن جواب به صورتی که دیگران بتوانند اطلاعاتی را که ارائه شده است، بفهمند .

۶. به هر گروه ۲ تا ۳ دقیقه زمان بدهید تا اطلاعات خود را اضافه کند و به سراغ برگه بعدی بروید.

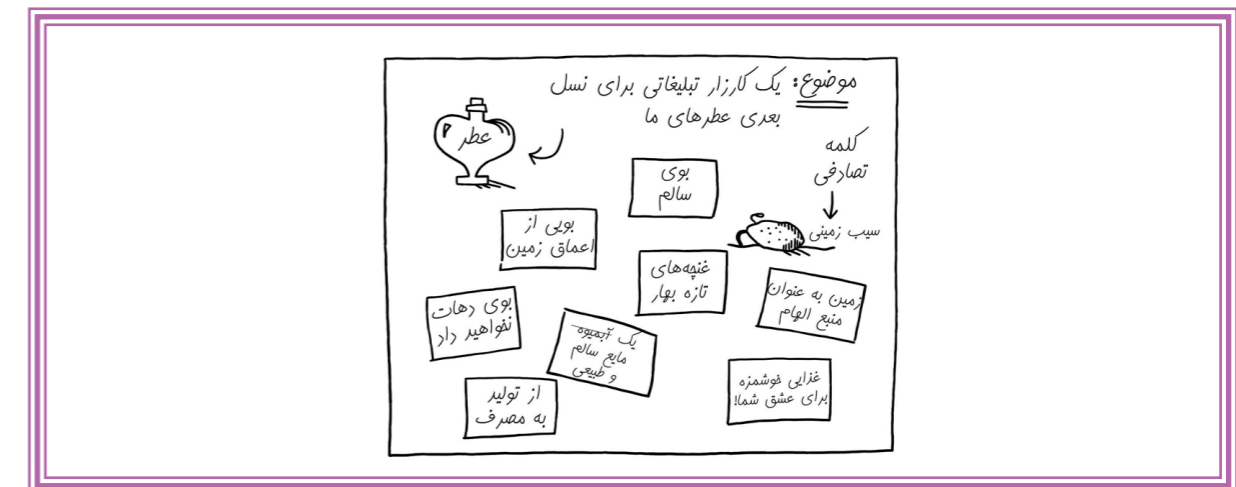
۷. این کار را تا زمانی که همه گروه ها به همه پرسش ها پاسخ دهند تکرار کنید.

برای مثال، بعد از اینکه آنها کلمه ای را می‌شنوند، بازیکنان ممکن است مجموعه از گام‌ها را برای ارتباط دادن کلمه به آن محصول یا خدمت طی کنند: «یک هواپیما مرا به یاد باد می‌اندازد که مرا به یاد آبی می‌اندازد که مرا به یاد رنگ آبی معروف محصولمان می‌اندازد.» ولی در اینجا خلاقیتی نیست - بازیکن فقط یک مسیر ساخته شده را روکش زده است. گرایش‌هایی دیگری که ممکن است بازیکنان داشته باشند می‌تواند جابه‌جایی حروف کلمه برای ساخت کلمه دیگر باشد که با موضوع وابستگی دارد یا مترادفی بسازند که موضوع را توضیح می‌دهد. این کار یک جور از زیرکاردررفت‌ن خلاقانه است. شما می‌خواهید یک ریخته‌گری خلاقانه انجام دهند، نه اینکه مسیرهایی روشنند از کلمه تصادفی به موضوع پیدا کنند. گاهی اوقات این کار می‌تواند یک گام بلند مستقیم باشد؛ در دیگر مواقع پیچ و خم می‌خورد. ولی تشویقشان کنید تا خلاقیت تازه‌ای داشته باشند. به ایشان اطمینان دهید که از هیچ نظر «ناهنجاری» وجود ندارد و اینکه این بازی وقتی اثرگذارتر است که افراد گام‌های بلند و شجاعانه تری بردارند.

اگر با مورد عکس این چالش برخورد کردید - گروهی داشتید که مستقیم وسط کار پریدند و آغاز به دادن نظرات بامزه کردند - اجازه دهید جنب و جوش کنند، ولی همزمان به آنها کمک کنید تا تمرکزشان را روی موضوع حفظ کنند. به گروه، به اندازه‌کافی فرصت دهید تا یک عالمه ایده تولید کنند، ولی آنقدر زیاد هم زمان ندهید که دیگر کلمه را به محصول یا خدمت ارتباط ندهند. این بازی اقتباسی است از بازی ادوارد دو بونو<sup>۱</sup> به نام «ورودی تصادفی»<sup>۲</sup> است از مجموعه «تمرین خلاقیت: ۶۲ تمرین برای باز کردن قفل خلاق‌ترین ایده‌های شما»<sup>۳</sup>.

۷. از بازیکنان بخواهید که همه ایده‌هایشان را روی فضای سفید بچسبانند.

۸. ایده‌روند را برای هر یک از کلماتی که از ظرف بیرون میکشید، تکرار کنید و این کار را تا زمانی ادامه دهید که شما و بازیکنان احساس کنید به اندازه کافی ایده تولید کرده‌اید که برای موضوع بحث کشش داشته باشد.



## راهبرد

این بازی قدرتمند است؛ زیرا ورودی‌ها تصادفی هستند. پس مهم است که فهرست کلماتی که پیش از جلسه ایجاد میکنید از قاعده تصادفی بودن تا جای ممکن پیروی کند. اگر آغاز به تکرار کردن کلماتی کنید که افراد آنها را وابسته به این موضوع میدانند، ایده‌هایی را دریافت خواهید کرد که بازیکنان قبلاً چندین بار داشته‌اند، که آن تیترو خروجی مطلوب شما است. پس مطمئن شوید که داده‌های شما به شکل مناسبی مخلوط شده‌اند و اگر میخواهید - به عنوان راهی برای ایجاد انگیزه قبل از بازی - دیگران را در ساخت این فهرست دخیل کنید، از هر بازیکن بخواهید کلمات خود را ثبت کند. ولی درخواست کنید که کلمات باید بی‌ارتباط با زبان رایج در محل کار باشند. یک راه برای پیشگیری از دریافت کلمات (و ایده‌های) تکراری، دعوت از بازیکنانی از بخش‌های دیگر سازمان است، افرادی که معمولاً برای بارش فکری درباره موضوع انتخاب شده دخالت داده نمیشوند. بعضی از بهترین ایده‌ها از جاهایی که انتظارش را ندارید، می‌آید.

قبول دارید؟

به عنوان کسی که بازی را اداره میکند، وقتی که هر کلمه را اعلام میکنید، ممکن است ببینید که هیچ راهی برای کشیدن تصویر آن به ذهنتان نمیرسد. در هر حال آن را نقاشی کنید. این کار به ایجاد فضایی کمک میکند که در آن بازیکنان احساس میکنند مشارکتشان به سخت‌گیری مورد قضاوت قرار نخواهد گرفت. این مسئله مهم است، نه فقط به عنوان یک مهارت بازی‌گردانی، بلکه به این خاطر که این بازی وقتی بهتر کار میکند که افراد خطر کنند و چیزهایی بچسبانند که میتواند به ظاهر نظرات عجیب و غریب باشند. برای تشویق به شجاعت، خودتان چند خطر بکنید و متوجه باشید که ممکن است بازیکنان گرایشی داشته باشند که میتواند روند خلاقانه را خفه کند.

۱ Edward de Bono

۲ Random Input

۳ Creativity Workout: ۶۲ Exercises to Unlock Your Most Creative Ideas



# فصل ششم

## بازی های اکتشافی

آن چیزی را که دقیقا دنبالش میگردیم به ندرت پیدا میکنیم. نتیجه نهایی معمولا به شیوه های حیرت انگیزی پدید می آید. بازی های اکتشافی برای جهت یابی، ترکیب و یا تفسیر هستند؛ و یا برای کار روی ایده ها هستند تا چیزهای جدید را کشف کنند.

بازی ها اکتشافی به ساختن و شکستن الگوها میپردازند. در برخی موارد آنها از بازیکنان میخواهند تا ترکیب هایی ایجاد کنند و در مواقع دیگر از آنها میخواهند تا به تفکیک این ها بپردازند. در بیشتر موارد، بازی ها اکتشافی بهترین حد وسط یک فعالیت هستند؛ یعنی پیش از آنکه تصمیم گیری نهایی انجام شود و افراد خود را متعهد به کاری کنند و پس از آنکه فضای بازی شکل گرفته است و آغاز شده است.

اگر ما فقط به آغاز ایده های خام بپردازیم و سپس آن را آنگونه که می خواهیم تمام کنیم، هیچگاه چیزی جدید را خلق نخواهیم کرد. بازی های که به سیاحت و کاوش میپردازند، این فضای میانی را طراحی میکنند.

### ۱. چهارخانه

**رده:** بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای آغاز، بازی ها برای تشکیل و تنظیم تیم.

#### هدف بازی

بازی های که به صورت ساده اطلاعات را به یکدیگر مرتبط میکنند، بازی های کاربردی هستند؛ چراکه به صورت آگاهانه روش ها عادی برای تقسیم موضوع را از بین میبرند. بازی چهارخانه یک راه سریع برای جمع آوری و سازماندهی اطلاعات درباره هر موضوعی است و از چهار مفهوم کلیدی استفاده میکند.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت



## شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، درباره موضوع جلسه تصمیم بگیرید و یک جدول دو در دو، در مقیاسی بزرگ در اتاق جلسه بکشید.

۲. عناوین مقابل را در هر یک از خانه های جدول بنویسید: «اجزا»، «خصوصیات»، «شخصیت ها» و «چالش ها». سپس یک شکلکی طراحی کنید که نماینده هر عنوان باشد.

به بازیکنان بگویید که این بازی درباره بررسی و به اشتراک گذاری نکاتی است که آنها درباره موضوع میدانند و با این چهار دسته مرتبط میشود. هر کدام از این چهار رده و اصطلاحات آن (اجزا، خصوصیات و...) را تعریف کنید:

**الف) «اجزا»** بخش هایی از موضوع هستند. برای نمونه یک جزء از راهبرد معاشرت اجتماعی میتواند توییت های پاسخ باشد. اجزای یک شبکه توزیع ممکن است یک کامیون ۱۸ چرخ باشند.

**ب) «خصوصیات»** همان شاخص ها و ویژگی ها موضوع هستند. برای نمونه، سرعت جواب دهی از جمله ویژگی ها راهبرد معاشرت اجتماعی است. خصوصیت یک کامیون ۱۸ چرخ میتواند مصرف زیاد سوخت باشد.

**ج) «چالش ها»** همان موانعی هستند که در ارتباط با موضوع وجود دارند.

**د) «شخصیت ها»** افراد مرتبط با موضوع هستند.

شما مجبور نیستید برای انجام این بازی فقط از این چهار کلمه استفاده کنید، بلکه می توانید از کلماتی که مختص آن تیم و یا آن شرکت است استفاده کنید. برای نمونه، می توانید از چهار عنوان «کشف»، «طراحی»، «موانع» و «تحویل» استفاده کنید. تنها نکته ای که باید به آن دقت داشته باشید این است که این چهارخانه ای که انتخاب می کنید باید به صورت معنادار به موضوع بپردازد.

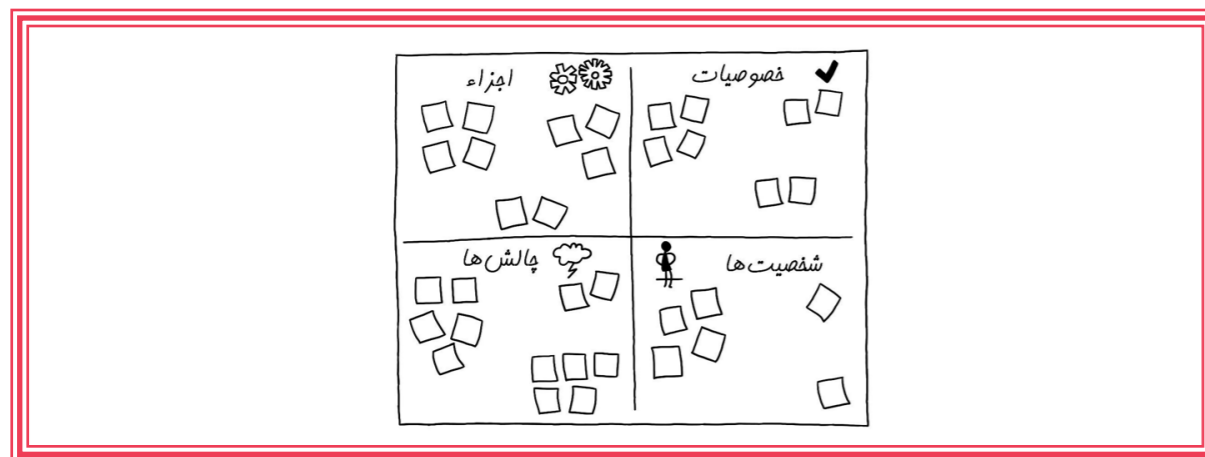
۴. گروه را به چهار تیم به صورت مساوی تقسیم کنید. (یک گروه میتواند از ۵ تا ۷ نفر باشد.) به آنها مژیک و یادداشت چسبی بدهید.

۵. به هر گروه یک موضوع از چهارخانه بدهید و به آنها بگویید که هدفشان جمع آوری اطلاعات درباره آن خانه است. به آنها بگویید که سه دقیقه برای «برنامه ریزی راهبرد جمع آوری»، پنج دقیقه برای «جمع آوری اطلاعات»، و سه دقیقه برای «تجزیه و تحلیل» و «ساماندهی اطلاعات» در اختیار دارند. همچنین برای آنها توضیح دهید که باید تا جایی که میتوانند از افراد حاضر در اتاق اطلاعات جمع آوری کنند.

۶. آغاز دوره اول (برنامه ریزی راهبرد جمع آوری) را اعلام کنید و به تیم ها اجازه دهید با یکدیگر مذاکره کنند. در پایان سه دقیقه، زمان را اعلام کنید.

۷. به بازیکنان بگویید که میتوانند از یادداشت های چسبی و قلم استفاده کنند. سپس آغاز پنج دقیقه جمع آوری اطلاعات را اعلام کنید و دیگر مزاحم آنها نشوید. این مرحله از بازی شامل مصاحبه ها و حرکت های زیادی در اطراف اتاق میشود. زمانی که پنج دقیقه تمام شد به آنها اطلاع دهید.

۸. مرحله سه دقیقه های تجزیه و تحلیل را آغاز کنید. در این مرحله، بازیکنان باید داده های خود را تجزیه و تحلیل کنند و آنها را به صورت معنادار ساماندهی کنند و مطالب را در جدول روی دیوار قرار دهند.



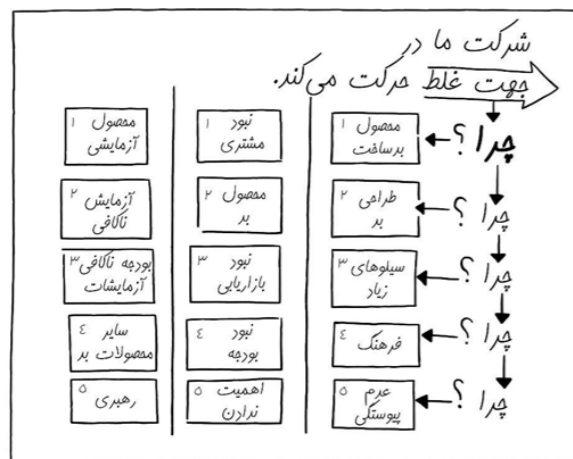
۹. برای پایان دادن به بازی، از داوطلبان هر گروه بخواهید که یافته های خود را برای دیگران ارائه کنند. پس از ارائه هر گروه، برای واضح تر شدن بحث سؤال هایی مانند این کنید که آیا چیزی از قلم افتاده است؟ آیا این آیتم ها یک معنای یکسان دارند؟ دیگران را تشویق کنید که تفکر کرده و اطلاعات بیشتری اضافه کنند. شما همچنین می توانید از بازیکنان بخواهید که در صورت تمایل، روند جمع آوری اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند تا درباره مواردی که انجام شده و مواردی که میتوانند بهتر انجام شود، بحث کنید.

## راهبرد

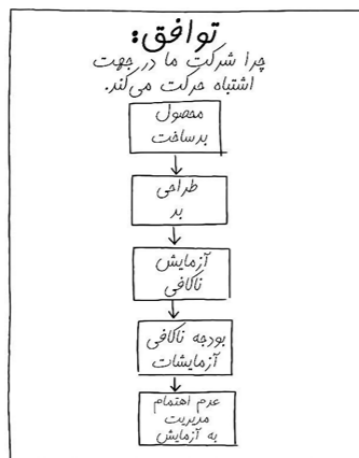
بازی چهارخانه به صورت سریع (و تا حدودی آشفته) طراحی شده است تا از فهرست کردن ساده اطلاعات جلوگیری کند. در این بازی، بازیکنانی که به جمع آوری اطلاعات میپردازند ممکن است در حال حاضر جزئیات زیادی درباره موضوع بدانند ولی آنها از طریق پروسه مصاحبه با دیگران ناخودآگاه مطالب جدیدی یاد میگیرند. مصاحبه به افرادی که در شرایط عادی خیلی اهل تعامل نیستند، این فرصت را میدهد که این کار را الان انجام دهند. از آنجا که زمان این بازی کوتاه است، آنها در گفتگوها غرق نمیشوند و همچنین شانس بیشتری وجود دارد که فردی محتوای جدید یا دیدگاه جدیدی را از یک مصاحبه استخراج کند.

از ایجاد تغییرات کوچک درباره پایان بازی بپرهیزید، هر چند ممکن است این کار وسوسه انگیز باشد که به گروه وقت بیشتر بدهید تا اطلاعات بیشتری جمع آوری و گردآوری کند (هر چند برخی از شما چنین درخواستی خواهند داشت). مهم است که به قسمت پایانی بازی توجه ویژه داشته باشید و وقت خود را آنجا مصرف کنید؛ زیرا به گروه این مرحله اجازه را میدهد که با همدیگر درباره محتوا تأمل کنند و یک جور تفکر گروهی خواهد بود. اگر جلسه مبتنی بر موضوعاتی است که با آنها آشنا هستید، احتمالاً بازیکنان زیادی خواهند بود که فکر میکنند آنها اطلاعات دسته اولی از موضوع دارند. بنابراین مهم است که به عنوان یک گروه کامل، از چهارخانه بحث کنید. در این صورت زمینه های بیشتری برای افراد بیشتر به وجود می آید و این کار باعث میشود که یک بحثی ایجاد شود که میتواند روح جدید به محتوای قدیمی بدهد.

بازی چهارخانه بر اساس فعالیتی با همین عنوان نوشته شده توسط ماتیو ریچتر<sup>۱</sup> است.



مشکل را روی یک برگهٔ تابلو برگردان دوباره بنویسید. بعد، به یک نفر داوطلب پنج یادداشت چسبی خالی بدهید تا روی آن بنویسد و همراه با گروه تلاش کنید دربارهٔ اینکه کدام یک از پنج «چرا» در این ستون‌ها دید صحیح‌تری از مشکل ایجاد میکند، به توافق برسید. از داوطلب بخواهید که «چراها» را که گروه دربارهٔ آن به توافق می‌رسند (هر کدام روی یک یادداشت چسبی) بنویسد. وقتی کار نوشتن تمام شد آنها را روی یک ستون نهایی زیر مشکل بچسباند. اگر وقت داشتید، به سراغ بحث دربارهٔ «بعدی چیست؟» بروید.



### راهبرد

این بازی بیشتر دربارهٔ خواندن فضای سفید بین خطوط است) دربارهٔ درک علت ریشه‌ای یک مشکل، تا افراد بتوانند بهترین اهرم برای حل آن را به دست بیاورند). در هنگام مدیر این بازی، بازیکنان را تشویق کنید تا صداقت به خرج دهند. این مهمترین راهبرد است. اگر بازیکنان از برخورد با مسائل خودداری کنند، این بازی نمیتواند بازده خوبی در دستیابی به اطلاعات داشته باشد. در بدترین حالت متصور، ممکن است به جای مشکل مد نظر برای مشکل دیگری راه حل پیدا کنند. پس به عنوان مدیر جلسه، مراقب سازکارهای حاکم بین بازیکنان باشید و بحث آزاد را حول سؤال سخت که همان «چرا» است، پرورش دهید.

## ۲. پنج چرا

**رده:** بازی‌ها برای حل مشکل هدف بازی

بسیاری از بازی‌ها این کتاب دربارهٔ داشتن دید باز نسبت به مسائل یا پیدا کردن ارتباط یک مشکل با منشأ آن است. بازی «پنج چرا» بازتاب آن انگیزه است تا به وسیله آن از سطح مشکل فراتر رویم و علت ریشه‌ای آن را کشف کنیم؛ زیرا مشکلات آنگاه بصورت پایدار مرتفع میشوند که با منبع آنها درگیر شویم.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۱۰ نفر

### شیوه بازی

۱. پیش از آغاز جلسه، یک مشکل که گروه نیاز به ارزیابی آن دارد را مد نظر قرار دهید. آن مشکل را در مکانی که برای همهٔ اعضای گروه باشد بنویسید و اگر دوست داشتید، تصویری نیز نقاشی کنید که آن مشکل را نشان دهد.

۲. یادداشت‌های چسبی را میان بازیکنان پخش کنید و از آنها بخواهید پنج تا از آنها را از ۱ تا ۵ شماره گذاری کنند.

۳. از بازیکنان بخواهید تا مشکل نوشته شده را مورد بررسی قرار دهند و از خود بپرسند «چرا» این یک مشکل است. بعد، از آنها بخواهید تا اولین جواب خود را روی یادداشت چسبی شماره ۱ بنویسند.

۴. به بازیکنان بگویید که از خود بپرسند «چرا» جواب نوشته شده روی یادداشت چسبی شماره ۱ صحیح است و جواب بعدی را روی یادداشت چسبی شماره ۲ بنویسند.

۵. دوباره، به بازیکنان بگویید که از خود بپرسند «چرا» جواب نوشته شده روی یادداشت چسبی شماره ۲ صحیح است و جواب را روی یادداشت چسبی شماره ۳ بنویسند.

۶. این روند را به ترتیب شماره‌ها تکرار کنید تا تمام یادداشت‌های چسبی شماره دار یک جواب روی آن نوشته شده باشد.

۷. زیر مشکل نوشته شده کلمهٔ «چرا؟» را پنج بار در یک ستون بنویسید و خط‌هایی بکشید تا برای هر مجموعه یادداشت‌های هر بازیکن یک ستون بسازید. از بازیکنان بخواهید که پای دیوار بیایند و جواب‌هایشان را به ترتیب از ۱ تا ۵ از بالا به پایین بچسبانند.

۸. ستون‌های «چرا» را همراه با گروه بررسی کنید و اشتراکات و تفاوت‌ها را مورد توجه قرار دهید. اجازه دهید بحث و گفتگو انجام شود.

تعداد بازیکنان : گروه های کوچک

مدت زمان بازی : ۱ ساعت یا بیشتر

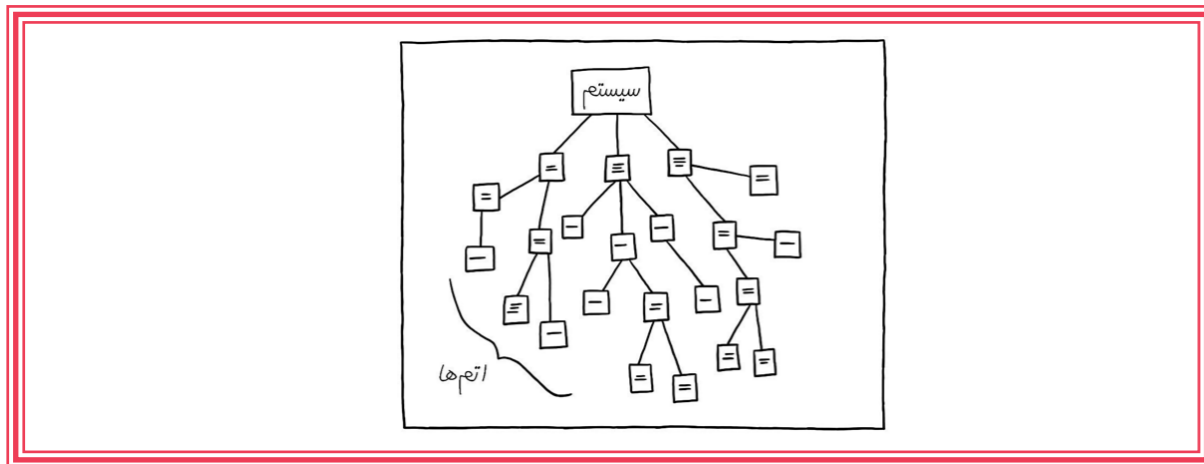
### شیوه اجرای بازی

۱. تمرین را با نوشتن نام یک مجموعه در یک یادداشت چسبی آغاز کنید و یادداشت را در بالای یک وایتبرد بزرگ بچسبانید. این تمرین اینگونه به مخاطبان معرفی کنید که راهی است برای شناسایی ملموس اجزای یک سیستم؛ این بازی با خردکردن یک مجموعه به «اتم» هایش، آن را به ما می‌شناساند.

۲. برای آغاز از تکنیک بارش فکری استفاده کنید و از گروه بخواهید که سیستم اصلی را به اجزای آن تقسیم کند. در این مرحله شما فهرستی از اجزا به دست می‌آورد. آنها را روی یادداشت های چسبی بنویسید و این کاغذهای یادداشت چسبی را درست زیر عنوان اصلی روی تخته قرار دهید. معمولاً یک فهرستی که شامل سه تا پنج بخش باشد، عادی است.

۳. برای هر یک از موارد تقسیم را تکرار کنید. این کار را با این سؤال که «چه چیزی با هم ترکیب شده اند تا این مجموعه را ایجاد کنند؟» انجام دهید. در این روش، شما هرچی از اجزا تشکیل می‌دهید که به سمت پایین می‌رود.

۴. این نقشه و هر یک از مؤلفه‌ها می‌تواند به عنوان ورودی فعالیت های دیگر مورد استفاده قرار گیرد و یا به عنوان توضیح اجزای یک سیستم ثبت شود.



### راهبرد

بعد از آنکه چهار تا پنج مرحله روند اتمی سازی را ادامه دادید، متوجه یک نقطه عطف می‌شوید. بعد از این، به جای اینکه اتمی سازی متنوع تر شود، آئتم‌ها بنیادی تر میشوند. اینجا همان مرحله اتمی است و جایی است که نتایج جالب پیدا میشود. در بررسی فرهنگ گروه، ممکن است نگرش پنهان گروه و رفتارهای منحصربه فرد گروه کشف شود. در اتمی کردن یک محصول، آن ویژگی‌ها ابتدایی و نقاط تمایز ممکن است حاضر باشد( و به دست آید).

بازی اتمی سازی توسط جیمز مکنوف خلق شده است.

کار مهم دیگری که باید انجام دهید این است که از بازیکنان بخواهید که هر بار می‌پرسند «چرا؟» اولین چیزی را که به ذهنشان می‌رسد، بنویسند. اگر آنها بلافاصله به ریشه ای که از مشکل درک میکنند بپردازند، فرصت دیدن مراحل را از دست خواهند داد، که دانستن آن برای حل مشکل در مراحل مختلف ارزشمند است.

در پایان، بسیاری از مشکلات با کم و زیاد آن نیاز به بازجویی دارند تا بتوان به ریشه آن رسید. تا جایی که برسید «چرا؟» ادامه دهید که احساس کنید گروه واقعا دارد به جایی می‌رسد. پنج چرا برای آغاز خوب است، ولی این تصور شکل نگیرد که این یک عدد ثابت است. در صورت ضرورت، ستون های طولانی تر «چرا» درست کنید، و کار را ادامه دهید تا بازیکنان را به یک بینش هایی معنادار برسائید.

بازی پنج چرا بر پایه یک بازی ساخته شده توسط ساکیچی تویودا<sup>۱</sup> است.

## ۳. اتمی سازی<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای طراحی، بازی ها برای آغاز، بازی ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

درست مثل علوم تجربی، برای کار علمی نیز شکستن ساختارهای بزرگ و تبدیل آن به اجزای پایه ضروری است. این همان روشی است که با آن ایده های جدید را قاعده مند میکنیم.

این تمرین با تکتک آئتم‌ها آغاز میشود و با تجزیه و تحلیل اجزای آن به صورت طبقه ای به پایان می‌رسد. برای بازکردن ساختارهای بزرگی که فهم کافی از آنها وجود ندارد نیز میتوانیم این بازی را اجرا کنیم. هرچند برنامه های کاربردی در این زمینه زیاد هستند، ولی برخی از ساختارهایی که برای اتمی سازی (کوچک کردن) مناسب هستند عبارتند از:

- پیشنهاد شرکت
- پلتفرم فناوری
- ابتکار عمل در همه ابعاد
- زنجیره عرضه و تقاضا
- فرهنگ گروه یا مجهول دیگران

گروه با خردکردن سیستم های کلان به اجزایش برای موارد حل مشکل و یا برای بارش فکری سود خواهد برد. از آنجاکه اجزا دقیق تر و ملموس تر هستند، پس به صورت آسان تر قابل استفاده و به صورت بهتر قابل درک خواهند بود. همچنین نقشه کلی ایجاد شده به ما کمک خواهد کرد تا توضیحی از سیستم کلی داشته باشیم.

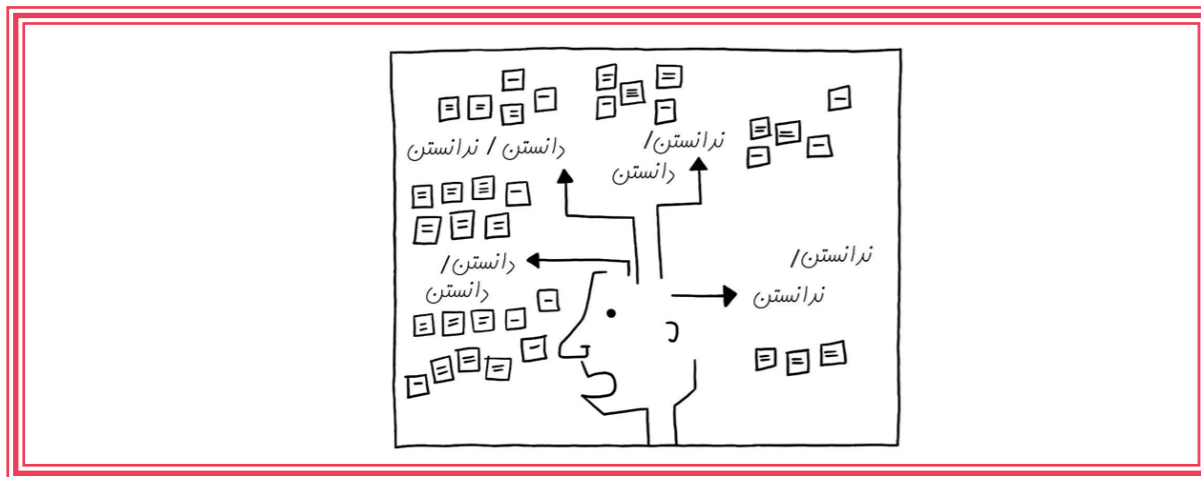
<sup>۱</sup> Sakichi Toyoda

<sup>۲</sup> Atomize.



۶. در نهایت به دسته «ندانستن/ندانستن» بروید. گروه در اینجا توقف خواهد کرد، احتمالاً به صورت نامشخص و برای زمان نامحدود. این دسته جایی است که اکتشافات و شناسایی‌های مشترک انجام میشود. از شرکت کنندگان پرسش‌های انگیزشی بپرسید: این تیم چه چیزی میداند که تیم شما نمیداند آن تیم این را میداند؟ شما چگونه می‌توانید بفهمید که چه چیزی را نمیدانید که نمیدانید؟

۷. از گروه بپرسید چه کاری میتوان انجام داد تا به صورت فعال به چالش‌های متمایز هر دسته پرداخته شود. درباره نظرات و موارد موافق بحث کنید. حتی اگر کشف بازیکنان این باشد که آنها دارای نقاط کوری هستند، این به تنهایی میتواند یک کشف مفید باشد.



### استراتژی

این بازی برای تیم‌های صمیمی، هنگامی که شرکت کنندگان از مسئولیت‌های رسمی و حدود خود فراتر می‌روند، خیلی خوب عمل میکند. داشتن یک گروه متنوع، بازخوردها درباره دسته‌های «ندانستن» را افزایش میدهد که این دسته همان جایی است که بازیکنان را درگیر خود میکند. آنها درباره «آنچه میدانند» و حتی درباره آن مواردی که «میدانند که نمیدانند» مطمئن خواهند بود؛ اما بدون داشتن یک نگاه بیرونی تقریباً محال است که اعلام کنیم چه مواردی را نمی‌دانیم که نمی‌دانیم. طبیعت این سؤال تضمین‌کننده گفتگوها و درخواست برای مشاهدات دیگران است.

از آنجا که این بازی دارای یک عنصر اعتمادسازی است، با به اشتراک گذاشتن اطلاعات ساده آغاز کنید و با توجه به سطح راحتی بازیکنان به سمت اطلاعات مهمتر حرکت کنید. گروه را حول تجارت (یا پروژه) مرتبط با موضوع نگه دارید و آنها از ارزیابی‌های شخصی دور سازید. هر چند بازی «جهت پنهان» میتواند به عنوان یک برآورد روانشناختی مورد استفاده قرار گیرد، اما کاربرد خودسازی (کمک به خود) این بازی باید خارج از محیط کاری مورد استفاده قرار گیرد، مگر آنکه شما با یک گروه نادر که به این مورد علاقه مند است در حال کار باشید.

«جهت پنهان» توسط جوزف لوفت و هری اینگام از «جوهری ویندو»<sup>۱</sup> که یک مدل ارتباطی بوده الهام گرفته و اقتباس شده است.

## ۴. جهت پنهان<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هر انسانی و هر شرکتی دارای نقاط کور است. استقبال از علم میتواند تجارت و ارتباطات را افزایش دهد، حال آنکه علم کورکورانه میتواند بی‌جهت کارها را سخت کند. به عبارت دیگر، «آنچه ما نمی‌دانیم» میتواند به ما آسیب برساند. ارتش به این نکته به عنوان «مِه جنگ» اشاره میکند. از این رو فرضیه این بازی این است که اطلاعات ناشناخته را کشف و آشکار کنید. این کار میتواند بر موفقیت سازمانی و گروهی در هر حوزه کاری (مدیر، برنامه ریزی، عملکرد گروهی، و...) اثرگذاری زیادی داشته باشد.

تعداد بازیکنان ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، موضوع بحث را انتخاب کنید. در مقیاس بزرگ، یک نیم رخ از انسان بکشید. سپس چهار فلش از بالای سر او به بیرون بکشید. روی این فلش‌ها بنویسید: «ندانستن/ندانستن» (میدانیم که میدانیم)، «ندانستن/ندانستن» (میدانیم که نمیدانیم)، «ندانستن/ندانستن» (نمی‌دانیم که میدانیم) و «ندانستن/ندانستن» (نمی‌دانیم که نمی‌دانیم).

۲. به بازیکنان یادداشت چسبی و قلم بدهید. به آنها بگویید که هدف از این بازی این است که تلاش کنیم تا دانشی که داریم و همچنین دانشی که نداریم (ولی میتوان از آن استفاده کنیم) را آشکار کنیم.

۳. با دسته «ندانستن/ندانستن» آغاز به کار کنید. از گروه تمام اطلاعاتی را که میدانند که میدانند استخراج کنید. این دسته باید به سرعت انجام شود و اطلاعات زیادی را تولید کند. از بازیکنان بخواهید که هر دانشی را نسبت به آن موضوع دارند در یک صفحه یادداشت چسبی به صورت جداگانه بنویسند و این یادداشت‌ها را کنار فلش مربوط به آن قرار دهند. (این کار برای دسته‌های دیگر نیز انجام خواهد شد.)

۴. سپس دسته «ندانستن/ندانستن» را به عهده بگیرید. این دسته با سرعت کمتری نسبت به دسته قبل انجام میشود اما همچنان باید مطالب زیادی را تولید کند. دوباره از بازیکنان بخواهید برگه‌ای یادداشت را کنار فلش مربوطه به صورت مرتبط دسته بندی کنند.

۵. به سراغ «ندانستن/ندانستن» بروید. این اطلاعات میتواند مهارت‌هایی باشد که افراد دارند که اکنون مورد استفاده بالفعل برای حل مشکل قرار نگرفته است و یا منابع موجودی باشد که فراموش شده است و مورد استفاده قرار نگرفته است.

ب) از گروه بخواهید کارها را با مقایسه دو به دو درجه بندی کنند. در این مورد گروه باید درباره ترتیب اهمیت کارها تصمیم بگیرد. با این کار، گروه میتواند کارهای پایین فهرست را حذف کند تا فهرست کارها کوتاه تر و مستقیم تر شود.

همیشه بحث و تأملی که پس از بارش فکری اولیه اتفاق میافتد، جایی است که بیشترین پیشرفت رخ میدهد. ممکن است در بحث ایده های جدید ایجاد شده و به فهرست اضافه شوند. پس از پایان فهرست کارها را ثبت کنید و آن را با کسانی که میتوانند آن را آزمایش کنند و بهبود دهند، به اشتراک بگذارید.

بازی «ایجاد فهرست کارها» توسط جیمز مکانوفو<sup>۱</sup> تدوین شده است.

## ۶. تابلوی مدل کسب و کار<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، بازی ها برای جلسات به روز رسانی و بازبینی، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای برنامه ریزی.

### هدف بازی

مدل های جدید کسب و کار میتوانند به سرعت تمام یک صنعت را مختل کنند (ببینید استراتژی آیتونز اپل با صنعت موسیقی چه کرد)!. «تابلوی مدل کسب و کار» که توسط الکس آستروالدر ایجاد شده، ابزاری است که میتوان از آن برای بررسی و بازنگری یک مدل تجاری استفاده کرد.

تعداد بازیکنان : ۱ تا ۶ نفر. برای ساخت یک تصویر سریع و بررسی یک ایده، بازی تک نفره مناسب است. برای کشیدن نقشه مدل کسب و کار حال حاضر یا آینده یک سازمان، باید به صورت گروهی کار کنید. هر چه مجموعه بازیکنان متنوع تر باشد، تصویری که از مدل کسب و کار به دست می آید دقیق تر خواهد بود.

مدت زمان بازی : برای بازی تک نفره ۱۵ دقیقه، برای کشیدن نقشه مدل کسب و کار فعلی یک سازمان دو تا چهار ساعت، و برای توسعه یک مدل کسب و کار آینده یا مدلی برای یک استارت آپ نهایتاً دو روز.

### شیوه اجرای بازی

بهترین مدل بازی برای کشیدن نقشه مدل های کسب و کار وقتی است که بازیکنان بر روی یک پوستر بر روی دیوار کار کنند. یک نسخه بزرگ از این تابلو را چاپ کنید، یا با کشیدن بخش های مختلف روی دیوار یک نسخه بسازید. این تابلو را از آدرس زیر میتواند دانلود کرد. اگر بخواهید خودتان آن را بکشید، نسخه شما چیزی شبیه این خواهد بود:

## ۵. ایجاد فهرست کارها<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای تصمیم گیری، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات بروز رسانی یا مرور.

### هدف بازی

در کارهای علمی به دلیل نامحسوس و مبهم بودن آنها، ذهن معمولاً آشفته میشود. برای گروه هایی که برای چگونگی انجام یک کار برنامه ریزی میکنند، یکی از عملیاتی ترین و مفیدترین کارها ایجاد فهرستی از امور است.

با این که ایجاد فهرست کارها ممکن است کاری ساده به نظر برسد، اما معمولاً این کار مجموعه ای از مسائل را آشکار میکند. برای تهیه فهرست کارها لازم است گروه درباره ترتیب و اهمیت هر کار بحث کنند، چون برای تدوین فهرست کارها نیاز به تمرکز روی هر کار وجود دارد. ممکن است اعضای گروه نگاه های متفاوتی به هر کار داشته باشند. فهرست کارها راهی است برای ظاهر کردن این مسائل و کار روی آنها.

تعداد بازیکنان : یک گروه کوچک، با تجربه بسیار زیاد از کارهایی که قرار است فهرست بشوند.

مدت زمان بازی : یک ساعت یا بیشتر، بسته به کاری که باید تحلیل شود.

### شیوه اجرای بازی

مفیدترین کار، ساختن فهرست کارها به ترتیب اجرا است؛ اما در بعضی موارد فهرستی درجه بندی شده یا اولویت بندی شده مناسب تر است. در نظر بگیرید که کدام گزینه برای گروه مفیدتر است.

۱. برای آغاز، گروه را با موضوع آشنا کنید: «شما فهرستی از کارها برای انجام ... تهیه خواهید کرد (به جای سه نقطه هر کاری که شما می خواهید انجام دهید قرار می گیرد). گروه را با فکر کردن درباره یک موقعیت یا دوره زمانی خاص آماده کنید، مثلاً «رسیدن از نقطه الف به نقطه ب» یا «سر و کله زدن با یک مشتری عصبانی».

۲. از گروه بخواهید با استفاده از یادداشت های چسبی درباره کارهایی که باید در فهرست قرار گیرد بارش فکری انجام دهند. گروه را به سمت کارهایی که مشخص و قابل اندازه گیری باشند (مانند یک کلید که دو حالت خاموش و روشن دارد) هدایت کنید. مثلاً «بررسی آمادگی برای فرود» به اندازه «باز کردن ارابه فرود» مفید نیست.

۳. وقتی گروه به تعداد زیادی ایده رسیدند، از بازی «چسباندن» یا «نقشه وابستگی» برای حذف کارهای تکراری استفاده کنند. در بحث درباره چیزهایی که در فهرست قرار گرفته است، دو کار ممکن است انجام شود:

**الف)** از گروه بخواهید کارها را به شکل یک روند مرتب کنند. از یادداشت های چسبی استفاده کنید تا هر کار را بتوان حرکت داد. با قراردادن فاصله در قبل و بعد هر کارت، گروه میتواند در حین ایجاد فهرست، درباره ترتیب امور، گفتگو و بحث کنند.

<sup>۱</sup> James Macanuffo.

<sup>۲</sup> Business Model Canvas.

<sup>۱</sup> Build The Checklist.

## راهبرد

کشیدن نقشهٔ مدل کسب و کار فعلی یک سازمان به شکلی که شامل نقاط قوت و ضعف آن بشود، یک نقطهٔ بنیادین برای آغاز پیشرفت دادن مدل فعلی یا توسعهٔ یک مدل جدید برای آن است. کمترین فایده این بازی این است که منجر به یک درک خالص و مشترک از مدل کسب و کار فعلی سازمان میشود. ثمرهٔ ایده آل بازی نیز این است که به بازیکنان کمک میکند تا با شکل دادن مدل‌های کسب و کار جدید یا ارتقایافته سازمان، برای آینده یک جهت‌گیری استراتژیک ایجاد کنند.

«تابلوی مدل کسب و کار» توسط الکساندر آستروالدر و ایوس پیگنور طراحی شده است. پوستر این بازی نیز تحت لیسانس «کریتیو کامنز» در وبگاه (<http://www.businessmodelhub.com>) به صورت رایگان در دسترس می‌باشد. این بازی همچنین در کتابشان به نام «نسل مدل کسب و کار» آمده است.

## ۷. دکمه

رده: بازی‌ها برای هر جلسه‌ای

### هدف بازی

یک عنصر مشترک در بارش فکری یا کار گروهی، این اقدام متداول است که «بیاید یک دور نظر هر کدام از شما را بشنویم». قانونی که این کار را توصیه میکند یک قانون ارزشمند است - که هر شخص یک بار صحبت کند قبل از اینکه کسی دوبار صحبت کند.

با این همه، دو مشکل در این کار وجود دارد. اول اینکه حرکت از یک نفر به شخص بعدی به شکل نوبتی، میتواند انرژی‌ها را تخلیه کند، حتی با تعداد کمی از افراد. قابل پیش‌بینی است و معمولاً در حق افرادی که در انتهای صف قرار دارند اجحاف میشود. دوم و احتمالاً مخرب‌تر برای این برنامه این است که معمولاً وقتی که نوبت یک شرکت‌کننده نزدیک است، او به جای اینکه به دیگران گوش دهد، تفکرات خود را آماده میکند.

بازی دکمه یک تکنیک ساده است که نسبت به قانون پایه وفادار است و در عین حال گرفتار مشکلات روش‌گردشی نیست.

### شیوهٔ بازی

وقتی که از گروه خواسته میشود تا به یک سؤال جواب بدهند، یک شیء کوچک (یک کارت یا چیزی مثل آن) به داوطلب اول داده میشود تا جواب را ارائه بدهد. بعد از پاسخ دادن، خود او یک شخص را که هنوز صحبت نکرده انتخاب میکند تا دکمه را بگیرد. این کار تا وقتی که همه یکبار صحبت کنند، ادامه پیدامیکند.

تابلوی مدل کسب و کار				
شرکای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	ارزش‌های پیشنهادی	ارتباطات مشتریان	بخش‌های مشتریان
	منابع کلیدی	کانال‌ها		
ساختار هزینه			درآمدها	

مطمئن شوید که همهٔ بازیکنان به مازیک و یادداشت‌های چسبی با رنگ‌ها و اندازه‌های مختلف دسترسی داشته باشند. ضمناً برداشت اطلاعات به یک دوربین هم نیاز دارید.

با پوستر «تابلوی مدل کسب و کار» بازی‌ها متنوعی را به شکل‌های مختلف میتوان انجام داد. در اینجا ما روش ساده‌ترین بازی را توضیح میدهیم، که عبارت است کشیدن نقشهٔ مدل کسب و کار فعلی یک سازمان، ارزیابی آن، و فرمول‌سازی برای یک مدل کسب و کار ارتقا یافته یا جدید. این بازی میتواند با اهداف بازیکنان تغییر کند و وفق داده شود.

۱. برای آغاز به کشیدن نقشهٔ مدل کسب و کار خود، یک راه خوب این است که از بازیکنان بخواهید بخش‌های مختلف مشتریانی که از سازمان شما خدمات دریافت میکنند را توصیف کنند. بازیکنان برای هر بخش از مشتریان یک یادداشت چسبی با رنگ متفاوت روی پوستر تابلو قرار میدهند. مجموعه‌ای از مشتریان در صورتی یک بخش مجزا به حساب می‌آیند که نیازهای مجزا داشته باشند و شما برای آنها ارزش‌های پیشنهادی مجزا داشته باشید (برای نمونه، یک روزنامه به خوانندگان و مجریان تبلیغات خدمات ارائه میکند)، یا اینکه نیاز به کانال‌های متفاوت، ارتباطات متفاوت، یا جریان‌های درآمدی متفاوت داشته باشد.

۲. پس از آن، بازیکنان باید ارزش‌های پیشنهادی که سازمان به هر بخش مشتریان ارائه میدهد را پیاده کنند و نقشه آن را بکشند. بازیکنان باید برای ارزش‌های پیشنهادی و بخش‌های مشتریانی که با هم هستند رنگ یکسان انتخاب کنند. اگر یک ارزش پیشنهادی دو گروه کاملاً متفاوت را هدف قرار میدهد، رنگ یادداشت چسبی هر دو بخش باید استفاده شود.

۳. سپس بازیکنان باید نقشهٔ دیگر بخش‌های تشکیل‌دهندهٔ مدل کسب و کار سازمان را با استفاده از یادداشت‌های چسبی پیاده کنند. رنگ یادداشت‌های مرتبط با بخش‌های مشتریان باید ثابت باشد.

۴. وقتی که کشیدن نقشهٔ مدل کسب و کار کامل شد، بازیکنان میتوانند آغاز به ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن کنند. برای این کار میتوان از یادداشت‌های چسبی سبز (قوت) و قرمز (ضعف) یا یادداشت‌هایی با علامت «+» و «-» استفاده کرد.

۵. بر اساس تصور نهایی به دست آمده از مدل کسب و کار سازمان که بازیکنان در مراحل اول تا چهارم ایجاد کرده‌اند، حال میتوان آغاز به ارتقا مدل کسب و کار فعلی کرد، یا یک مدل جایگزین کاملاً جدید ارائه داد. در حالت ایده آل بازیکنان باید از یک یا چند پوستر «تابلوی مدل کسب و کار» برای طرح ریزی مدل کسب و کار ارتقایافته یا جدید استفاده کنند.



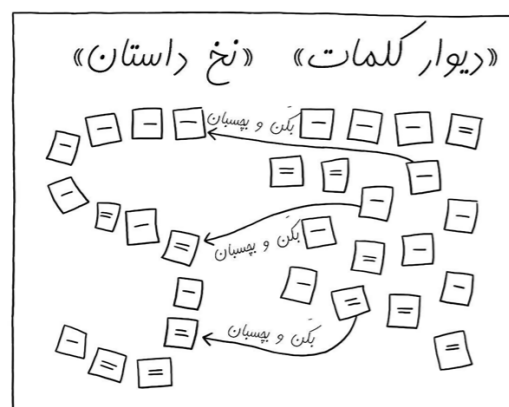
۲. یادداشت‌ها را در اتاق جلسه و در فضایی که همه ببینند، چسبانید و به هر کس یک ماژیک و کاغذ یادداشت چسبی بدهید. به آنها بگویید که این یک «همنشینی» برپا شده در محیط کار است و تنها هدف از دعوت آنها اشتراک گذاری پشت سرهم داستانشان به عنوان یک «برنامه آموزشی شرکتی» خودمانی و غیررسمی است. «دیوار کلمات» را به آنها نشان دهید و از آنها بخواهید که در مدت یک تا سه دقیقه به کلمات نگاه کنند و یک داستان مرتبط با یکی از آنها را برای بیاورند. برای آماده کردن گروه، جلسه قصه‌گویی را خودتان با برداشتن یکی از کلمات از روی دیوار و چسباندن آن در فضایی نزدیک، آغاز کنید.

۳. از یک داوطلب بخواهید که کار شما را با کندن یک کلمه دیگر و چسباندن آن نزدیک کلمه شما در فضای کناری ادامه دهد. این کار آغاز «نخ داستان» خواهد بود.

۴. پیش از این که بازیگر اول، داستان خود را آغاز کند، از او بخواهید که با صدای بلند کلمه ای را که انتخاب کرده است بخواند و سپس از دیگران بخواهید که به دقت به داستانی که او خوانده دقت کنند و کلمه یا عبارتی را که آنها را به یاد یک داستان کاری دیگر انداخت، روی یک یادداشت چسبی بنویسند. اگر در داستان این بازیکن، هیچ کلمه ای دیگران را به یاد چیزی نیانداخت، آنها میتوانند یک یادداشت چسبی را از «دیوار کلمات» اصلی شما بردارند.

۵. پس از پایان اولین داستان، از یک داوطلب دیگر بخواهید که به کنار دیوار رفته و یادداشت چسبی خود را روی دیوار چسبانده، یا یکی از یادداشت‌های «دیوار کلمات» را بردارد. از او بخواهید که کلمه خود را بلند بخواند و سپس داستان خود را در میان بگذارد.

۶. این روند را تا زمانی ادامه دهید که بازیکنان یک «نخ داستان» مارشکل درست کنند که به عنوان بایگانی مکالمات همنشینی عمل کند. با یک تصمیم دقیق، زمان پایان جلسه قصه‌گویی را معین کنید. قبل از «برهم زدن» دوره‌می، از بازیکنان بپرسید که آیا درس خاصی گرفته‌اند، یا نکته ای را برای در میان گذاشتن دارند یا خیر.



این کار به سادگی با کارت‌های یادداشت به جای یک دکمه قابل انجام است. شرکت کنندگان ابتدا درباره جوابشان به یک سؤال فکر میکنند و یک کلمه همراه با اسم خود روی کارت مینویسند. برای چند ثانیه افراد کارت در دست خود را با سرعت به شخص سمت چپ خود میدهند تا در این روند ترتیب مخفی بماند. آن وقت شرکت کنندگان همدیگر را با بلندخواندن کلمات صدا میکنند و از نویسنده آن میخوانند که توضیح دهد.

## راهبرد

این به هم ریختگی، توجه شرکت کنندگان را جمع نگه میدارد. وقتی که شما نمیدانید که آیا نفر بعدی خواهید بود یا نه، حضور و تمرکزتان بیشتر میشود. همچنین بازی، دکمه کنترل را به شرکت کنندگان منتقل میکند و به آنها قدرت انتخاب سخنگوی بعدی را میدهد.

بازی «دکمه» الهام گرفته از رسم «چوب سخنگو» سرخ پوستان آمریکایی است؛ به گونه ای که یک شیء نمادین مثل یک چوب یا پر، نشان دهنده حق حرف زدن بود و از شخصی به دیگری داده میشد تا به فرد در حال صحبت احترام گذاشته شود و مانع از قطع کردن کلام او شود.

## ۸. همنشینی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

کارمندان وقت زیادی صرف نشستن در جلسات تمرین میکنند تا آموزش‌های جهت‌گیری را بررسی کنند و بازی‌ها آموزش الکترونیکی شرکت را بازی کنند، تا روند کاری موقعیت جدید شغلی خود را یاد بگیرند. اما واقعیت این است که بخش عمده‌ای از دانش کارمندان از طریق داستان‌گویی به دست می‌آید.

کارمندان یکدیگر را با به اشتراک گذاری تجارب شخصی و حرفه ای آموزش میدهند. بازی «همنشینی»، با دادن قالب و فضای اشتراک گذاری داستانی کاری از آزمون و خطاها، شکست‌ها و پیروزی‌ها، رقابت، دیپلماسی و کار گروهی، نهایت بهره را از گرایش طبیعی ما به قصه‌گویی میبرد. خوبی «همنشینی» تنها به این نیست که یک بازی خودمانی آموزشی است، بلکه همچنین به این است که اشتراکات ادراک و تجربه کارمندان را نمایان میسازد.

تعداد بازیکنان: ۸ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه بازی

۱. پیش از جلسه ۱۰ تا ۲۰ کلمه یا عبارتی را که میتوان به عنوان کلمات راه انداز برای آغاز یک جلسه قصه‌گویی استفاده کرد ردیف کنید. آنها را روی یادداشت‌های چسبی بنویسید. دقت کنید که همه ایده‌ها، مثبت یا خنثی باشند: مشارکت، سرمایه‌گذاری، روز اول کار، سفر کاری، پروژه سرگرم کننده، فرصت‌ها و مانند آن.

وقتی بازی آغاز میشود، هر دو تیم برای تعریف یک داستان مشترک دست به کار میشوند. تیم چالش یک کارت از مجموعه کارت‌ها را انتخاب میکند و آن را روی میز قرار می‌دهد. در همان زمان، یک صحنه یا اتفاق را که آن چالش ممکن است واقعا در آن اتفاق بیافتد توصیف میکند. سپس، تیم راه حل یک کارت از مجموعه کارت خود بیرون می‌آورند که آن چالش را برطرف کند. اگر راه حلی داشته باشند، یک امتیاز میگیرند، اگر راه حلی نداشته باشند، تیم چالش یک امتیاز می‌گیرد. سپس دو تیم با هم کار میکنند تا یک کارت برای حل آن مشکل ارائه کنند. بازی به همین ترتیب ادامه پیدا میکند، چالش و راه حل و چالش و به همین شکل داستان یا سناریو ادامه پیدا میکند تا به پایان برسد.

### راهبرد

هدف این بازی پیشبرد یک محصول یا راهبرد از طریق فکرکردن به چند سناریو و جایگزین‌های متعدد است. با تبدیل این فعالیت به یک مسابقه و هم‌چنین یک بازی داستان‌گویی، احتمال این که بازیکنان غرق در داستان‌ها بشوند بیشتر میشود. سرگرم‌کننده و خودمانی‌نگه داشتن بازی باعث افزایش انرژی میشود.

این بازی به هیچ وجه نباید احساس کار داشته باشد.

میشل اید-اسمیت<sup>۱</sup> یک پست وبلاگ به نام «بازی با کارت‌های چالش»<sup>۲</sup> نوشته است که در آن برداشت‌هایی از روش این بازی برای خلق ایده‌ها و تفکرات را به اشتراک گذاشته است.

این بازی به صورت ناگهانی در یک کارگاه بازیپردازی در لندن در سال ۲۰۱۰ به وجود آمد.

## ۱۰. مشتری، کارمند، سهام‌دار<sup>۳</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هدف این بازی تصور آینده‌های محتمل از زاویه دیدهای گوناگون است.

تعداد بازیکنان: ۱-۱۰

مدت زمان بازی: ۱-۳ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. تیم خود را به سه نقش تقسیم کنید: مشتری، کارمند، سهام‌دار.

### راهبرد

جایگاه رهبری شما برای جلسه فقط برای تشویق افراد به گفتن داستانی مرتبط با کار است. اگر احساس می‌کنید که نخ داستان‌گویی فروکش کرده، کارکنان را به «دیوار کلمات» ارجاع دهید یا از کسی بخواهید که یک داستان دلخواه خود و غیر مرتبط با داستان‌ها و کلمات قبل برای گروه بگوید. هم‌چنین شما می‌توانید یک داستان کاری خودتان را که از شنیدن داستانی دیگران به ذهنتان آمده با آنها در میان بگذارید. اگر احساس می‌کنید که بازیکنان نیاز به یک پاک‌سازی روحی دارند، می‌توانید به جلسه اجازه دهید که از موضوعات مثبت یا خنثی فاصله بگیرد، اما آماده مدیر آن چه رخ می‌دهد باشید، و اجازه ندهید جلسه با یک نتیجه‌گیری تلخ به پایان برسد.

هدف «همنشینی» ساده اما قدرتمند است. اشتراک‌گذاری را تقویت میکند، اشتراکات زیاد کارکنان را نشان میدهد، و گرایش طبیعی آموزش کارمندان را تقویت میکند تا از طریق گفتگوی خودمانی اتفاقی بیافتد. انسان به گفتن قصه علاقه دارد؛ احتمال زیادی وجود دارد که افراد حتی بعد از پایان جلسه هم میمانند تا تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.

این بازی از «به من قصه بگو: روایت و فهم (نظریه تفکر دوباره)»<sup>۱</sup> اثر راجر شانک<sup>۲</sup> و گری ساول مورسون<sup>۳</sup> الهام گرفته شده است.

## ۹. کارت‌های چالش<sup>۴</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای طراحی.

### هدف بازی

هدف از این بازی شناسایی و فکر کردن درباره چالش‌ها، مشکلات و خطرات ناشناخته احتمالی در یک محصول، کار یا استراتژی است.

تعداد بازیکنان: در گروه‌های کوچک ۵ تا ۱۰ نفره بهتر جواب می‌دهد.

### شیوه اجرای بازی

هر گروه را به دو تیم تقسیم کنید. یک تیم «تیم راه‌حل» است که در سکوت، ویژگی‌ها و نقاط قوت محصول یا راه‌حل را فهرست میکنند. تیم دیگر «تیم چالش» است که در سکوت، مشکلات احتمالی را فهرست میکنند و آنها را روی کارت‌های یادداشت به صورت جداگانه مینویسند.

<sup>۱</sup> Narrative and Intelligence (Rethinking Theory)

<sup>۲</sup> Roger Schank

<sup>۳</sup> Gary Saul Morson

<sup>۴</sup> Challenge Cards.

<sup>۱</sup> Michelle Ide-Smith

<sup>۲</sup> <http://ux.red-gate.com/playing-with-challenge-cards>

<sup>۳</sup> Customer, Employee, Shareholder.

## هدف بازی

پیش از آغاز، روی پایان تمرکز کنید. در این فعالیت، گروه شما یک «جعبه» فیزیکی درست میکند که امکان فروش ایده‌شان را دارد، چه آن ایده در پایان به یک محصول قابل لمس تبدیل بشود یا خیر.

گروه‌ها، با تصور جعبه ایده خود، تصمیماتی درباره ویژگی‌ها مهم و جنبه‌های دیگر بینش خود که بیانشان سخت است، میگیرند.

این بازی هنگامی که میخواهند دیدگاه مخاطب را درباره یک نرم افزار جدید به دست بیاورند، در میان توسعه دهندگان نرم افزار محبوب است. ولی کاربرد آن به همینجا خلاصه نمیشود. بله، همچنین این بازی میتواند به تسهیل هر بحث بینش محور کمک کند و برای توصیف موضوعات مختلفی از «روششناسی آینده ما» گرفته تا «استخدام ایده آل» استفاده شده است.

در همه این موارد، «جعبه» یک ابزار تمرکز است که اطلاعاتی زیادی را که بدون آن قابل لمس نیستند، برای ما در یک شیء فیزیکی جالب جمع میکند و در مسیر تولید آن تصمیماتی را به وجود می آورد. هنگامی که تیم‌ها جعبه‌های خود را به یکدیگر ارائه میکنند یا «می‌فروشند»، چند چیز به وجود می‌آید، از جمله تبدیل طبیعی ویژگی‌ها به فوائد. ضمن این که این بازی سرگرم کننده است. نتیجه این بازی ممکن است نقاشی‌های ساده یا جعبه‌های حقیقی باشد، که برای مدت قابل توجهی در آینده به عنوان یادگاری از کل پروژه باقی بماند.

تعداد بازیکنان: با این که شاید این فعالیت با یک گروه کوچک هم انجام پذیر باشد، اما گروه‌هایی که موازی روی جعبه‌های متفاوت کار میکنند، باعث بحث مفصل تری در «مرحله فروش» خواهند شد.

مدت زمان بازی: ۱ ساعت یا بیشتر، بسته به تعداد گروه‌ها و عمق مباحثات

## مقدمات بازی

با اینکه کاغذ و ماژیک برای طراحی یک جعبه کافی است، اما از آوردن مواد خام مفصل تر دریغ نکنید. در نظر داشته باشید که تعدادی جعبه مقوایی سفید و بی نوشته از فروشگاه لوازم اداری یا ادارجات پست تهیه کنید. ماژیک، کاغذ کرافت، برچسب، چسب و قیچی همگی ارزش سرمایه گذاری دارند.

داشتن چند جعبه نمونه در دسترس میتواند به گروه کمک کند تا موتور خلاقیتشان به حرکت بیافتد. جعبه‌های برشتوک، با آن پیشنهادهای جایزه رایگان، تصاویر جسورانه شان و اطلاعات غذایی رویشان، برای آغاز تفکر مناسبند. به همین ترتیب، بسته بندی‌های ساده مخصوص فروشگاه، جعبه‌های هدیه و جعبه‌های اسباب بازی طیفی از ایده‌ها را ارائه میدهند. گروهی که به شدت در پارادایم کسب و کار معمول به کار گرفته شده است، از داشتن این نوع ایده‌های الهام بخش بهره خواهد برد.

## شیوه اجرای بازی

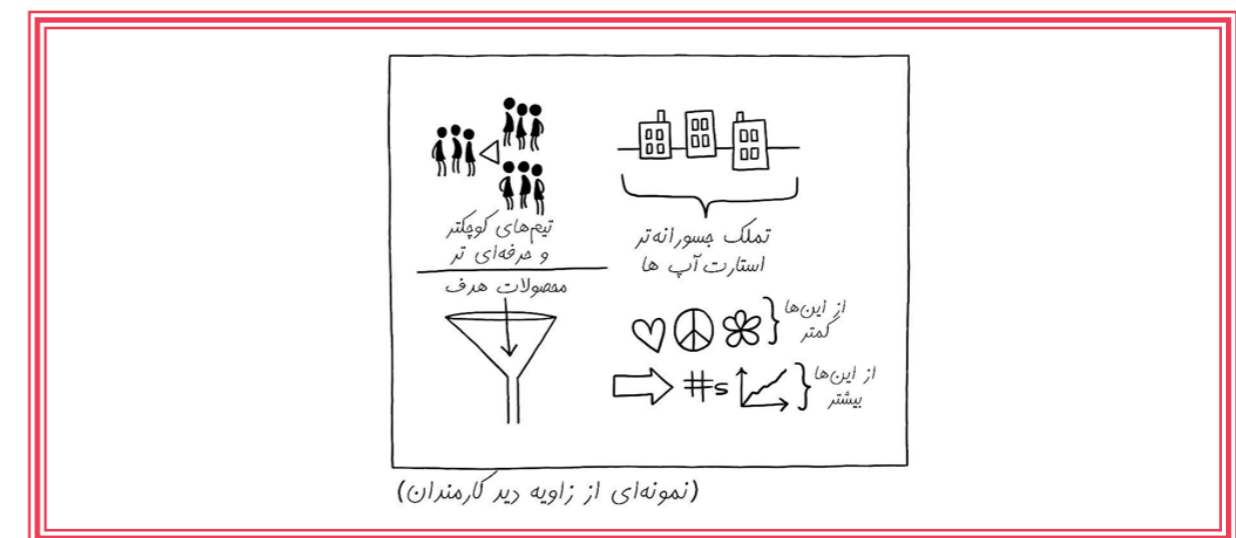
این فعالیت سه مرحله دارد: مقدمه، ساختن جعبه و به اشتراک گذاشتن آن از طریق «فروش».

۲. از بازیکنان بخواهید که در نقش خود بروند و تصور کنند که الان پنج سال بعد است. چه چیزهایی برایشان مهم و با ارزش است؟

تجربه آنها چگونه خواهد بود؟ چه اتفاق یا گرایش جدیدی پیش می‌آید؟ چه چیزهای خاص و ملموسی نسبت به زمان حال متفاوت هستند؟

۳. به بازیکنان بگویید که برداشتشان از آینده را طراحی کنند و با دیگران به اشتراک بگذارند.

۴. از گروه بخواهید که ایده‌ها و احتمالات جدید را شناسایی کنند. از نظرات آنها نکته برداری کنید و برای قدم‌های بعدی با گروه مشورت کنید.



## راهبرد

در این فعالیت، گروه شما فرصتی برای برقراری ارتباط با دانش ذاتی از تجارستان پیدا میکند که بدون این فعالیت ممکن بود هیچگاه به وجود نیاید. اگر امکان داشت، به گروه اجازه دهید که بین نقشه‌های مختلف چرخش ایجاد کنند؛ به این صورت که نقشه‌ها را تغییر دهید و فعالیت را از اول انجام دهید. بازی «مشتری، کارمند، سهام دار» مبتنی است بر «چارچوب سرمایه گذار» که توسط مکس کلارکسون<sup>۱</sup> در مجموعه مقالاتی با نام «چارچوب سرمایه گذار برای تحلیل و ارزیابی کارایی اجتماعی شرکتی»<sup>۲</sup> در مجله «آکادمی بازاریابی مدیر»<sup>۳</sup> (سال ۱۹۹۵) به وجود آمده است.

## ۱۱. طراحی جعبه<sup>۴</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ارائه.

<sup>۱</sup> Max Clarkson

<sup>۲</sup> A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance

<sup>۳</sup> Academy of Management Review

<sup>۴</sup> Design the Box.



تیم‌ها می‌توانند خودشان را به طور طبیعی سازماندهی کنند. بیشتر شرکت‌کننده‌ها خواهند خواست که جعبه خودشان را، بدون توجه به گروهی که در آن خواهند بود، طراحی کنند. از فراهم بودن منابع کافی برای انجام این کار اطمینان حاصل کنید و تأکید کنید که هیچ یک از جعبه‌هایی که می‌سازند جعبه اشتباهی نیست.

### مرحله سوم: فروختن جعبه

باید به هر تیم یا فرد، فرصتی داده شود تا بایستد و جعبه خود را به گروه بفروشد. شاید یک زمان سنج برای این ارائه‌ها به کار بیاید و حتماً برای بهترین اجرای «فروش» به گروه‌ها داشته باشد، جایزه‌های تعیین کنید.

همینطور که جعبه‌ها به گروه ارائه میشوند، دنبال موفقیت باشید. افراد روی جعبه ویژگی‌ها را مینویسند، اما وقت فروش آنها را به صورت فواید بیان میکنند. به دنبال عبارت‌هایی نظیر «که در این صورت» یا «به این دلیل که» بگردید، که ویژگی‌های که پیش از این مکانیکی و بیروح بودند را به فوایدی زنده و اثرگذار تبدیل میکنند.

این فعالیت به عنوان یک فرایند باز و متنوع به خوبی کار میکند، اما همچنین ممکن است به شیوه‌های اجرا شود که تیم‌ها در یک جعبه مشترک و توافق‌شده با هم کار کنند. اگر موافقت و همترازی نتیجه مطلوب این فعالیت بود، بر روی تفسیرهای مختلف ارائه شده از جعبه تمرکز کنید. بر روی زمینه‌های مشترک حاصل از شباهت‌ها کار کنید و تفاوت‌ها را برای بحث و نظر کنار بگذارید. یک دور دوم قرار بدهید تا از این اشتراکات برای یک جعبه نهایی استفاده کنید.

در هر صورت، اگر قرار باشد یک جایزه به بهترین «جعبه فروش داده شود، رأی دادن را به گروه بسپارید. همچنین آنقدر جایزه داشته باشید که اگر یک تیم جایزه را برد، به همه اعضای تیم جایزه داشته باشند.

### راهبرد

جعبه‌ها را نگه دارید و در یک مکان برجسته نمایش دهید. این جعبه‌ها ممکن است بسیار با ارزش تر (و ملموس تر) از اسناد دیگر حاصل از این فعالیت باشند. حتی اگر به جریان اجراها صدمه وارد نمیشود، ضبط فیلم ارائه جعبه‌ها نیز میتواند بسیار مفید باشد.

هسته اصلی «طراحی جعبه» میتواند برای فضاها و شرکت‌کننده‌های مختلف تغییر کند. این فعالیت اسم‌های زیادی دارد و منابع زیادی نیز برای دیدن انواع آن وجود دارد. این نسخه با اقتباس از بازی «جعبه محصول» در کتاب لوک هومن<sup>۱</sup> به نام «بازی نوآوری: ساخت محصولات موفق از طریق بازی‌ها دسته جمعی»<sup>۲</sup> می‌باشد دیگر منابع، ریشه این ایده را به جیم هایسمیت<sup>۳</sup> از کنسرسیوم کاتر<sup>۴</sup>، و بیل شکلفورد<sup>۵</sup> از شرکت شکلفورد و شرکا<sup>۶</sup> منسوب می‌دانند.

### مرحله اول: پرکردن جعبه

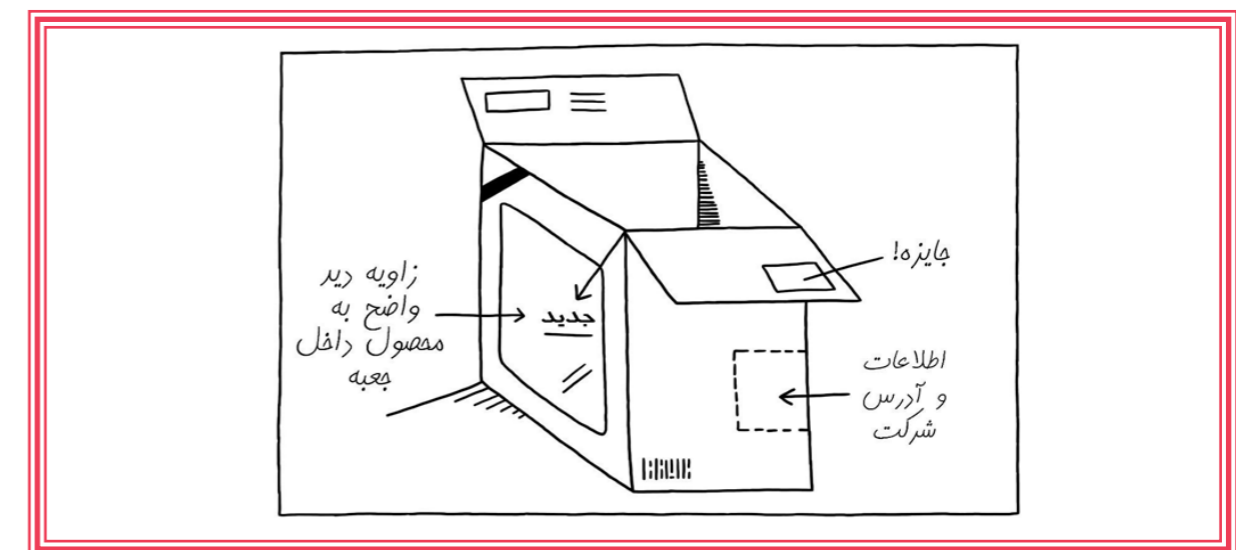
قبل از اینکه گروه به سراغ ساخت یک جعبه برود، نیاز به تفکر در این مطلب دارند که چه چیزی درون آن قرار میگیرد. برای اینکه به افراد جهت دهی کنید، چند زیرساخت را آماده کنید:

- نام‌های احتمالی ایده

- مشتری‌ها، کاربران، یا خریداران احتمالی

- ویژگی‌ها، کارکردها یا جزییات احتمالی دیگر

این‌ها ممکن است از زمینه‌های شناخته شده باشند، یا به کلی برای گروه تازگی داشته باشند. نکته اصلی در راه اندازی گروه این است که برای تیم‌ها آن قدر اطلاعات فراهم کنید که برای آغاز احساس راحتی کنند.



### مرحله دوم: ساختن جعبه

به تیم‌ها یک زمان قطعی بدهید، سی دقیقه یا بیشتر، تا جعبه ایده خود را بسازند. از آنها بخواهید که تصور کنند جعبه خود را در قفسه یک خرده فروشی، در بسته وکیوم شده و آماده فروش میبندند. با نوشتن چند سؤال در طراحی جعبه، می‌توانید آن را بهتر به تیم‌ها معرفی کنید:

- اسم آن چیست؟

- برای چه کسی است؟

- شعار آن چیست؟

- قانع‌کننده‌ترین ویژگی‌ها و فواید آن کدامند؟

- چه تصویری آن را شفاف تر برای شما روشن میکند؟

۱ Luke Hohmann

۲ Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play

۳ Jim Highsmith

۴ Cutter Consortium

۵ Bill Shackelford

۶ Shackelford & Associates

## بدترین وضعیت

در بررسی اولیه فهرست انتشار، گروه دست کم یک سناریو به عنوان بدترین وضعیت، شناسایی کرده است. حال، وظیفه آنها این است که با تمرکز بر سه راه حل ممکن، این شرایط را مورد توجه قرار دهند:

- انجام: طرح و برنامه را تغییر دهید تا آن مشکل از اصل پیش نیاید. به این طریق مشکل به کلی از پیش رو برداشته میشود.

- بازانجام: راه‌هایی برای تغییر عملی که در حال انجام است، به صورت متفاوت، قرار دهید. این راه‌ها میتواند شامل اصلاح در حین عمل یا تأخیر در اثرگذاری وضعیت باشد.

- لغو: راهی برای از بین بردن کامل فعالیت‌ها و برگشت به شرایط مطلوبی در گذشته فراهم کنید. این کار، وضعیت را کاملاً رها میکند.

گروهی که آیت‌های بسیاری را در بخش بدترین وضعیت دارد، شاید بهتر باشد که آنها را اولویت بندی کند و سپس روی نقاط مهمتر تمرکز کند.

در «انجام، بازانجام و لغو» اشاره ای ضمنی به یک ترتیب در انتخاب وجود دارد. مشکلی که با یک تغییر در طراحی از بین میرود، از راه حل‌های بازانجام و لغو کاملاً بی‌نیاز است. برای نمونه، یک ویژگی در نرم افزار که اطلاعات تماس کاربر را دریافت میکند ممکن است به کلی از بین برود.

همانگونه که گروه روی «انجام، بازانجام و لغو» کار میکند، اعضا باید راه حل‌های خود را ثبت کنند و در عین حال به وضع مطلوب ابتدایی سر بزنند. پیش نویس راه حل‌هایشان باید همراه طراحی رشد کند، تا جایی که خود را در تست کاربران و در دنیای واقعی اثبات کند.

بازی «انجام، بازانجام و لغو» توسط «جیمز مکنوف»<sup>۱</sup> طراحی شده است.

## ۱۳. متن تبلیغاتی

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ارائه مطلب هدف بازی

این بازی همانگونه که در توسعه محصول کاربرد دارد، به شکل مساوی در توسعه هر مفهومی کاربردی است. برای نمونه، نوشتن متن تبلیغاتی: برای توسعه و ارتباط یک دیدگاه با یک شیء، گروه از مشارکت در تمرین نوشتن متن تبلیغاتی خود بهره میبرد؛ چه آنکه توسعه یک خدمت یا یک سیاست کلی در شرکت باشد و یا اینکه فقط یک ایده خوب باشد که ارزش انتشار دارد.

## ۱۲. انجام، بازانجام و لغو

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای طراحی.

### هدف بازی

در هنگام ساخت یک شیء، تفکر به صورت رو به جلو راحت تر است. ما در یک بردار بین اقدام کردن و ساختن اشیا فکر میکنیم و ممکن است فراموش کنیم که گاهی، انجام دادن تصمیمات تکراری (لغو) میتواند به همان اندازه اهمیت داشته باشد. بازی «انجام، بازانجام و لغو» از یک گروه میخواهد که بر روی این مسئله تمرکز داشته باشند و از طریق تجزیه و جایگزینی به تفکر بپردازد.

این بازی یک فعالیت مفید برای توسعه نظام‌های انسان-به-ماشین (نرم افزار)، یا انسان-به-انسان (فرایندهای بشری) می‌باشد. نرم افزار در موارد متعددی امکان بازانجام را فراهم میکند، از جمله زمانی که کاربران نیاز به تغییر تنظیمات، اصلاح اشتباهات یا حذف کامل برنامه دارند. روندهای تجاری و کاری نیز نیاز دارند که به همین خوبی، مسئله بازانجام را در نظر بگیرند، مثل مواردی که بعضی از بخش‌ها نیاز به تغییر و انحلال دارند، و در اغلب موارد این انعطاف وجود ندارد؛ چراکه روش تحقق آن مشخص نیست.

تعداد بازیکنان: گروه‌های کوچک

مدت زمان بازی: یک ساعت یا بیشتر، بسته به پیچیدگی شرایط موجود

### شیوه اجرای بازی

#### بهترین وضعیت

روی هم رفته، گروه شما این فعالیت را در صورتی بهتر انجام میدهد که با یک مفهوم یا نمونه اولیه به عنوان نقطه آغاز آشنا شود. درباره یک نرم افزار، این نقطه آغاز میتواند یک داستان از یک کاربر یا یک سری از ویژگی‌ها باشد؛ در یک فرایند، این نقطه آغاز میتواند یک پیش نویس از جریان کار باشد.

به گروه باید وقت داد تا به دقت این نمونه را بررسی و هضم کنند. فعالیت با بارش فکری از پرسش‌های ساده آغاز میشود. مثلاً «چه اشتباهاتی ممکن است در این فرایند سربرزند؟» گروه با استفاده از بازی چسباندن، یک بارش فکری از مجموعه پرسش‌ها را روی یادداشت‌های چسبی انجام میدهد و از آنها استفاده میکنند تا مجموعه ای ابتدایی از وضعیت‌ها را برای بررسی «فرایندهای تکرار و لغو» ایجاد کند. وجود چند سؤال شوخ طبعانه در فهرست، چندان غیرطبیعی نیست. نمونه‌هایی از پرسش‌های دیگری که برای تنظیم این فهرست میتوان در نظر گرفت عبارت است از:

- «اگر یک گروه از میمون‌ها بخواهند از این استفاده کنند، چه اتفاقی میافتد؟»

- «اگر بخواهیم دکمه خاموش مجموعه را بزنیم، چه اتفاقی میافتد؟ اصلاً دکمه اش کجاست؟»

<sup>۱</sup> James Macanufu

<sup>۲</sup> Elevator Pitch.

<sup>۱</sup> Do, Redo & Undo.

بهرتر است که نام محصول را پیشاپیش مشخص کنید. این کار به مدیر محدوده گفتگو و تمرکز شرکت کنندگان روی «آن چیز» که متن تبلیغاتی درباره آن است کمک میکند. با این همه، غیرممکن نیست که در طول بازی ایده‌های مفیدی در ارتباط با نام محصول شکل بگیرد، پس این بحث میتواند برای تفسیر بیشتر باز بماند.

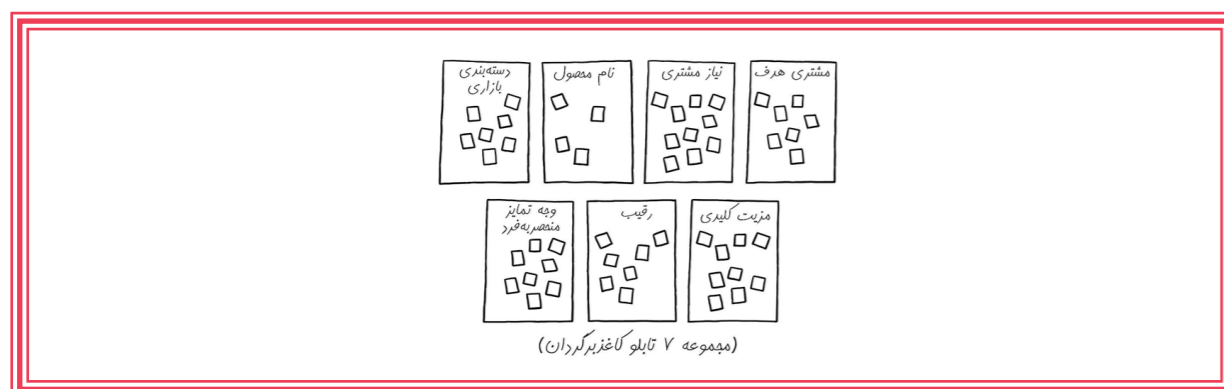
دسته بندی بازاری باید توضیحی به سادگی قابل فهم از نوع ایده یا محصول باشد. شاید شبیه «شبکه داخلی» یا «برنامه کارآموزی» یا «جامعه همکاری همکار» به نظر برسد. دسته بندی یک چارچوب اشاره ای مهم به مشتری هدف میدهد که در آن مقایسه میکند و ارزش را درک میکند.

گنجاندن مزیت کلیدی یکی از سخت ترین مراحل برای گروه در نوشتن متن تبلیغاتی نهایی خواهد بود. این همان قانع کننده ترین دلیل است که مشتری را به خرید و پذیرش ایده وادار میکند. در یک متن تبلیغاتی، زمانی برای پیچیده کردن مطلب برای مخاطب با بیان چند فایده نیست، فقط یک دلیل در یاد ماندنی برای «چرا بخرم» باید باشد. با این همه در مرحله ایده پردازی تمام ایده‌ها پذیرفته میشود.

رقیب و وجه تمایز منحصر به فرد متن تبلیغاتی را نهایی میکنند. مشتری هدف این ایده را با چه کسی یا چه چیزی مقایسه خواهد کرد، و چه چیزی درباره این ایده منحصر به فرد است؟ در بعضی موارد، رقیب میتواند واقعا یک شرکت یا محصول دیگر باشد. در موارد دیگر، میتواند «برنامه کارآموزی موجود» یا «آخرین باری که یک تغییر اساسی در سیاست گذاری انجام شد» باشد. وجه تمایز منحصر به فرد باید آنقدر برای این ایده یا رویکرد منحصر به فرد باشد، که آن را در مقایسه با رقیبش متمایز کند.

### گام اول: مرحله ایده پردازی

وقتی که همه نسبت به ارکان توجیه شدند، شرکت کنندگان ایده هایشان را با تکنیک بارش فکری روی برجسب‌ها مینویسند. این ایده‌ها، زیر هر سرتیتر قرار میگیرند. در ابتدا، هر ایده‌ای که تحت هر دسته بندی جا بگیرد، بدون بحث و گفتگو یا بررسی، باید به شکل آزاد ایده پردازی گردد. با استفاده از تکنیک چسباندن یادداشت‌ها، شرکت کنندگان یادداشت هایشان را روی تابلو برگردان قرار میدهند و افکارشان را به اشتراک می گذارند.



سپس، گروه میتواند درباره بخش هایی که در تنظیم متن تبلیغاتی دشوارتر هستند، بحث کند. آیا ما به اندازه کافی درباره رقیب میدانیم که بخواهیم ادعای داشتن یک وجه تمایز منحصر به فرد شویم؟ آیا درباره یک مشتری هدف توافق داریم؟ آیا دسته بندی بازاری مشخص است یا می خواهیم یک دسته بندی جدید تعریف کنیم؟ کجا باید تمرکز کنیم؟

معمولا این سخت ترین بخش از توسعه یک ایده است. یک متن تبلیغاتی باید یک توضیح مختصر و قانع کننده باشد درباره مشکلی که حل می کنید، اینکه مشکل چه کسی را حل می کنید و یک فایده کلیدی که آن را از رقبایش متمایز میکند، باید منحصر به فرد، باور پذیر و مهم باشد. هرچه ایده بهتر و بزرگ تر باشد، نوشتن متن تبلیغاتی سخت تر است.

تعداد بازیکنان : به صورت فردی و در یک گروه کوچک به خوبی قابل اجراست.

مدت زمان بازی : طولانی - دست کم ۹۰ دقیقه برای تمام این بازی اختصاص دهید و بعد از تکمیل ایده پردازی اولیه و پیش از آنکه اولویت بندی و شکل دادن به خود متن را آغاز کنید، یک استراحت کوتاه قرار دهید. گروه های کاری کوچک، آسان تر به متن نهایی میرسند؛ در بعضی موارد ممکن است ضروری باشد که بعد از رسیدن به نتیجه در تصمیم گیری ها مهم، یک نفر را مسئول تنظیم کلمات نهایی کنید.

### شیوه بازی

انجام کامل بازی، شامل دو مرحله ایده پردازی و شکل دهی است. برای آماده سازی مرحله ایده پردازی، این پرسش ها را به ترتیب روی تابلوی کاغذ برگردان بنویسید:

- مشتری هدف کیست؟
- نیاز مشتری چیست؟
- نام محصول چیست؟
- دسته بندی بازاری آن چیست؟
- مزیت کلیدی آن چیست؟
- رقیب آن چه کسی یا چه چیزی است؟
- وجه تمایز منحصر به فرد محصول چیست؟

این ها ارکان متن تبلیغاتی را تشکیل خواهند داد. ترتیب چینش این ارکان از فرمول زیر پیروی میکنند:

برای (مشتری هدف) چه کسی (نیاز مشتری) را دارد، (نام محصول) یک (دسته بندی بازاری) است که (یک مزیت کلیدی). برخلاف (رقیب)، این محصول (وجه تمایز منحصر به فرد). برای تکمیل آماده سازی، ارکان و ارتباط بین آنها را برای یکدیگر توضیح دهید.

مشتری هدف و نیاز مشتری به شکل فریبندهای ساده هستند. هر ایده یا محصول نسبتا خوبی معمولا مشتری های احتمالی زیادی خواهد داشت و تعداد بسیاری از نیازها را برطرف خواهد کرد. در مرحله ایده پردازی، تمام این ایده ها پذیرفته میشوند.



## شیوه بازی

بازی گردان از گروه می‌خواهد که سطح توافق خود را نسبت به یک موضوع از ۰ تا ۵ درجه بندی کنند، با پنج انگشت به معنای «قطعی، توافق کامل» و یک مشت به معنای «نظرات کاملا متفاوت». این بازی به خصوص برای مدیر گروه‌هایی که روی یک فهرست از مطالب بحث میکنند مفید است، چون درباره موضوعات گوناگون، همزمان بحث انجام میشود. یک گروه که بازهای از یک‌ها، دوها و سه‌ها را بالا بگیرد ممکن است نیاز به کار بیشتری داشته باشد.

## راهبرد

«رمز» این شیوه در اندازه گیری فاصله‌های است که افراد احساس میکنند تا توافق دارند. یک گروه که در نگاه اعضای آن تضاد کامل وجود دارد (مثلا بعضی پنج انگشت بالا گرفته اند و بعضی دو انگشت) شاید نیاز به پشتیبانی و وساطت خارجی در بحثشان داشته باشند.

علامت‌های با دست یک عنصر رایج در تصمیم‌گیری براساس اجماع و حل اختلافات است. یک روش مرتبط را میتواند در استفاده از انگشت شست به سمت بالا، پایین و افقی دید.

## ۱۵. چرخاندن<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل.

## هدف بازی

بیشتر تغییرها در یک مشکل یا یک وضعیت، از تغییر در دیدگاه‌های ما به وجود می‌آیند. «چرخاندن» یک بازی سریع بوده که طراحی شده است تا به بازیکنان نشان دهد که دیدگاه‌ها ساخته شده اند، نه آنکه اینگونه متولد شده باشند. ما میتوانیم نیمه خالی لیوان یا نیمه پر آن را ببینیم، اما معمولا وقتی که نیمه پر را میبینیم، نتایج خوبی به دست می‌آوریم. بهترین حالت برای این بازی زمانی است که بازیکنان به جای گرفتار شدن دوباره در مشکلات، به چالش‌ها به عنوان فرصت نگاه کنند و پیشنهادهای ممکن را برای حل مشکلات روی میز ارائه بدهند.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت

## شیوه اجرای بازی

۱. قبل از جلسه، چهار تا هشت برگه کاغذ تابلو برگردان (فلیپ چارت حدودا در اندازه آ۱) را روی یک دیوار آویزان کنید (همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است) و در هر ورق در ردیف بالا، نام بازی را بنویسید.

پیش از گام نهادن در مرحله شکل دهی، گروه میتواند از رأی گیری نقطه‌های، نقشه کشی خویشاوندی یا روش‌ها دیگر برای اولویت بندی و گلچین کردن ایده‌ها در هر دسته بندی استفاده کند.

## گام دوم: فاز شکل دهی

در ادامه بحث، گفتگو و تفکر درباره ارکان احتمالی متن تبلیغاتی، گروه وظیفه دارد چند احتمال را «امتحان کند». این کار میتواند با تقسیم گروه به گروه‌های کوچکتر یک، دو یا چند نفره - بسته به اندازه گروه اصلی - انجام شود. هر گروه وظیفه دارد یک متن تبلیغاتی، براساس ایده‌های موجود روی تابلوبرگردان بنویسد.

بعد از گذشت مدت زمان از پیش تعیین شده (۱۵ دقیقه میتواند کافی باشد) گروه‌ها دوباره جمع میشوند و پیش نویس‌های متن تبلیغاتی خود را ارائه میدهند. گروه اصلی میتواند در هنگام گوش دادن به متن تبلیغاتی، نقش مشتری هدف را بازی کنند و نظر یا سؤال خود را به ارائه کننده ابراز کنند.

بازی وقتی کامل میشود که درباره آنچه باید و آنچه نباید در متن تبلیغاتی باشد، در گروه موضع گیری قوی ای شکل بگیرد. یک خروجی فرضی میتواند ایجاد متن‌های تبلیغاتی جدا برای مشتری هدف‌های متفاوت باشد؛ شما می‌توانید گروه را طوری مدیریت کنید که تمرکز اعضا در فاز شکل دهی روی این روش باشد.

## راهبرد

در یک گروه بزرگ، هدف را تعیین نهایی کلمات متن قرار ندهید. البته اگر به متن نهایی دست پیدا کردید قطعاً یک موفقیت است، ولی ضروری نیست و میتواند بعد از پایان بازی شکل بگیرد. مهم این است که گروه درباره چیزهایی که باید و نباید در متن تبلیغاتی باشند تصمیم بگیرند.

نقش بازی کردن، سریع‌ترین راه برای آزمایش متن تبلیغاتی است. فرض کردن نقش یک مشتری (یا دعوت از چند مشتری واقعی برای شرکت در بازی) به غریبال کردن اصطلاحات فنی و بی معنی که ممکن است یک متن تبلیغاتی را مخدوش کنند، کمک میکند. اگر متن تبلیغاتی کاملا باور پذیر و قانع کننده است، شرکت کنندگان نباید مشکلی با ارائه آن به مشتری‌ها داشته باشند.

## ۱۴. توافق پنج انگشتی<sup>۱</sup>

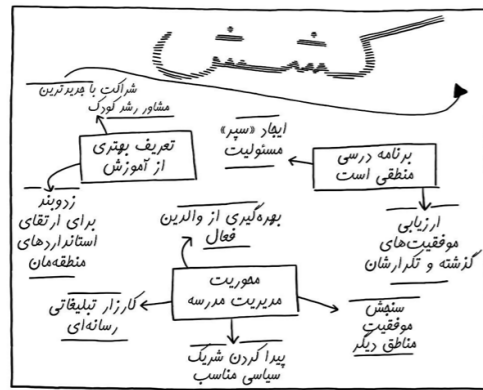
**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه ای

## هدف بازی

مثل بازی «کارت‌های سرخ یا سبز»<sup>۲</sup> این بازی نیز یک تکنیک برای مدیر چرخه بازخوردها بین یک بازی گردان و یک گروه بزرگ است. وقتی که با یک فهرست بزرگ یا گروهی بزرگ کار می‌کنید، ممکن است لازم باشد که به طور دوره‌ای سطح توافق حاصل شده را بسنجید، بدون اینکه زمان را بیهوده صرف صحبت درباره آن کنید. یک بازی گردان میتواند با استفاده از «بررسی پنج انگشتی» تقاضای اظهارنظر کند.

<sup>۱</sup> Five-Fingered Consensus.

<sup>۲</sup> Red/Green Cards



### راهبرد

از آنجا که بازی «چرخاندن» با «ترس» آغاز می‌شود، به عنوان رهبر جلسه، شما نیاز خواهید داشت تا به گروه اطمینان خاطر بدهید که آنها در ترس خود غرق نخواهند شد. آنها فقط نیاز به صرف وقت برای تولید ترس دارند تا اطلاعات جمع آوری شده و بازی آغاز شود. شما می‌توانید با بیان یک مثال، برای بازی «چرخاندن» یک الگو ایجاد کنید. هنگامی که گروه ترس‌های خود را نوشت و آنها را روی دیوار قرار داد، به آنها اجازه دهید تا هر اندیشه‌ی مرتبطی را بیان کنند و سپس بیشتر وقت را صرف تغییر و تبدیل ترس به نتایج مثبت کنند. شما از گروه می‌خواهید نگرانی‌ها را ببینید (حتی اگر این یک نگاه لحظه‌ای باشد) تا این کار فرصتی برای امیدوار شدن و انگیزه پیدا کردن برای عمل باشد.

اگر شما با یک گروه بزرگ‌تر کار می‌کنید یا اگر گروه مقدار زیادی یادداشت‌های چسبی تولید می‌کند، از روش مرتب‌سازی و خوشه‌سازی استفاده کنید و برای هر خوشه یک رده تولید کنید. سپس از گروه بخواهید به این دسته‌ها رأی بدهند و از آنها در طول فعالیت «کشش» استفاده کنید. مسائل ارائه شده توسط گروه به احتمال زیاد بر عوامل داخلی و خارجی متمرکز خواهد شد، مگر اینکه بازی به روشی غیر این مدیر شود. اگر نمی‌خواهید این بازی همه‌جانبه باشد، مرز ایجاد کنید.

### فعالیت اختیاری

از داوطلبان بخواهید که حرف ابتدای اسم خود را در کنار فعالیت‌های عملی که می‌توانند حمایت کنند، بنویسند. به آنها بگویید که این یک تعهد سخت و نشدنی نیست، فقط نشان دهنده این است که به چه چیزهایی علاقه مند هستند.

منبع بازی «چرخان» نامشخص است.

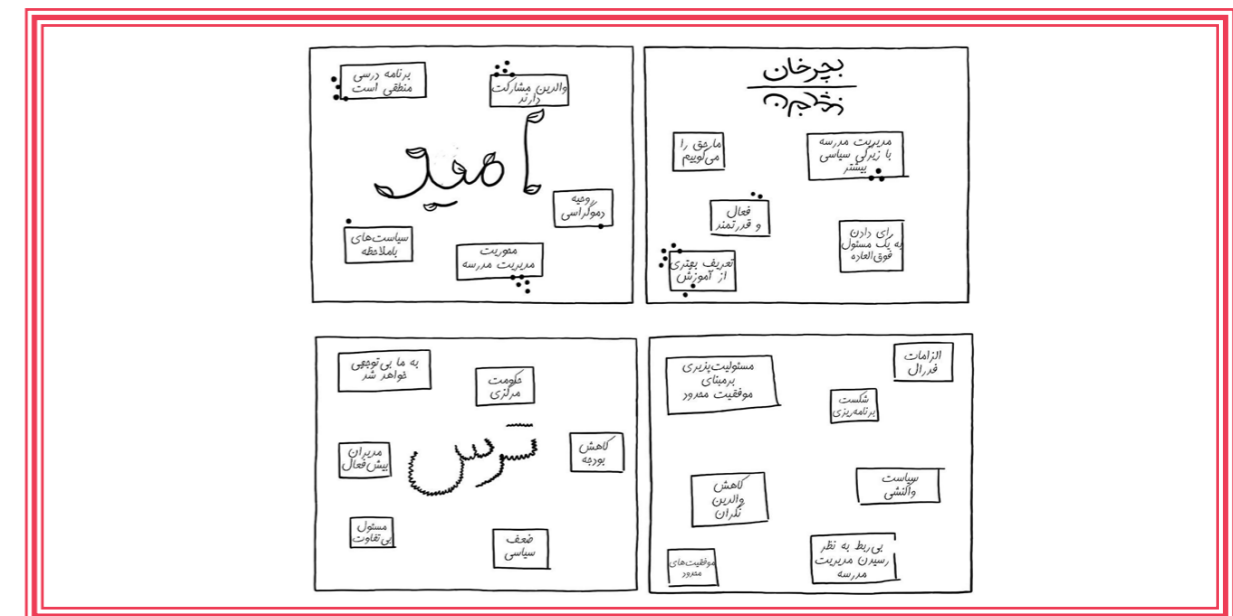
۲. در برگه پایین سمت چپ کلمه «ترس» را بنویسید. اگر دوست دارید، از قبل تصویری از ترس بر روی ورقه‌ها ترسیم کنید یا عکسی را که نمایانگر ترس باشد از یک مجله چسبی کنید. به گروه بگویید که بازی «چرخاندن» درباره آینده اداره، سازمان، محصول/خدماتشان و یا هر موضوعی که از پیش توافق کرده‌اید، است.

۳. از بازیکنان بخواهید که بی صدا ۵ تا ۱۰ دقیقه را صرف نوشتن نگرانی‌ها، مسائل و ترس‌هایشان درباره موضوع یادداشت‌های چسبی کنند. به آنها یادآور شوید که درباره ترس خود صادق باشند؛ زیرا این بازی به آنها فرصت می‌دهد تا ترس خود را تغییر دهند. یادداشت‌های چسبی را جمع‌آوری کرده و در برگه‌ای «ترس» الصاق کنید، که تمام ورق‌های ردیف پایین است. محتوا را با گروه، مورد بحث قرار دهید و از داوطلبان بخواهید تا درباره آنچه نوشته‌اند، توضیح دهند.

۴. در برگه بالا سمت چپ، کلمه «امید» را بنویسید. از بازیکنان بخواهید که محتوای بخش «ترس» را بررسی کنند و سعی کنند تا دیدگاه‌ها را با تغییر بر حسب «امید»، «بچرخاندن». به آنها ۱۰ تا ۱۵ دقیقه فرصت بدهید تا یادداشت‌های چسبی را درست کنند که به ترس‌ها پاسخ می‌دهند.

۵. به همراه گروه، مجموعه دوم از یادداشت‌های چسبی را جمع‌آوری کرده و در برگه‌ای «امید» در ردیف بالا بچسبانید.

۶. محتوا را با اعضای گروه به بحث بگذارید و از آنها بخواهید چند نفر داوطلبانه درباره مشارکت خود توضیح دهند. از بازیکنان بخواهید دقیقاً کجای کار امیدهایی برای تحقق عملی طرح وجود دارد. با گروه بررسی کنید که کدام امیدها بیشترین رأی را کسب می‌کنند.



۷. کلمه «کشش» را در ورق دیگری از کاغذ برگردان بنویسید. امیدهایی را که بیشترین رأی را به دست آوردند، در برگه «کشش» بازنویسی کنید (یا از صفحه قبل جدا کرده و در این صفحه بچسبانید). از بازیکنان بخواهید تا با صدای بلند به فکر کردن درباره هر مورد قابل اجرایی که مربوط به هر امیدی هست بپردازند. آنها را بنویسید و بحث کنید.

۶. از بازیکنان بخواهید در مدت زمان ۵ تا ۱۰ دقیقه، دربارهٔ اینکه چه عناصری در برابر این تغییر مقاومت میکنند، ایده تولید کنند.

۷. یک درجه بندی ساده، با ارزش های ۱ تا ۵ روی تابلوی برگردان اصلی رسم کنید. مشخص کنید که ۱ یعنی نیروی ضعیف است و ۵ یعنی نیروی قوی است. از آنها بخواهید که هر ایدهٔ موافق تغییر را بازبینی کنند و یک عدد به آن یادداشت چسبی اضافه کنند تا وزن ایده ها معلوم شود. همچنین از آنها بخواهید که هر ایدهٔ مخالف تغییر را بازبینی کنند و یک عدد به آن یادداشت چسبی اضافه کنند تا وزن ایده ها معلوم شود.

۸. همهٔ یادداشت های چسبی موافق تغییر را جمع کنید و آنها را روی یک سطح در معرض دید بازیکنان بچسبانید.

۹. با همکاری گروه، ایده ها را براساس نزدیکی به دیگر ایده ها مرتب کنید. برای مثال، اگر آنها سه یادداشت چسبی تولید کرده اند که این محتواها را دارد، «با قیمت فعلی نمیتوانیم تولید را ادامه دهیم»، «مواد اولیهٔ بیش از اندازه گران است» و «هزینهٔ بیش از توان برای تولید»، این ایده ها را با هم یک خوشه کنید. خوشه ها متعدد درست کنید تا وقتی که بیشتر یادداشت های چسبی را در خوشه ها قرار داده باشید. ایده های جداافتاده را جدا از خوشه ها قرار دهید ولی از محدودهٔ بازی خارج نکنید.

۱۰. بعد از اینکه کار مرتبسازی کامل شد، یک گفتگوی گروهی را آغاز کنید تا برای هر خوشه یک دسته بندی سطح بالاتر درست کنید. برای مثال، یک دسته بندی سطح بالاتر برای خوشه های که در مثال مرحله ۹ بود، میتواند این باشد: «هزینه های غیرقابلتأمین».

۱۱. همزمان با اینکه گروه دربارهٔ دسته بندی ها پیشنهاد میدهد و به توافق میرسد، این دسته بندی ها را داخل پیکان ها روی صفحه اصلی بنویسید.

۱۲. همزمان با دسته بندی هر خوشه، توجه گروه را به امتیازات عددی در هر خوشه جلب کنید. برای هر خوشه، یک معدل بگیرید و کنار هر دسته بندی داخل پیکان بنویسید.

۱۳. مراحل ۸ تا ۱۲ را با یادداشت های چسبی که برای مخالف تغییر درست کرده اند، تکرار کنید.

۱۴. موافقان و مخالفان تغییر را جمع ببندید و و مجموع را پایین سمت مربوطه از صفحهٔ اصلی بنویسید.

۱۵. مجموع یافته ها را همراه با گروه خلاصه کنید، شامل مجموع اعداد، و بحث کنید که آیا معنی این نتایج انجام تغییر است یا نه.

## ۱۶. آنالیز میدان نیرو<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای جلسات به روز رسانی و بازیابی، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد

### هدف بازی

فیلسوف یونانی هراکلیتوس معتقد بود که فقط تغییر، بدون تغییر است. این مطلب، در بازار جهانی امروزی که به شدت رقابتی است، قطعاً درست است. در جایگاه کارکنان یک شرکت، معمولاً مسئولیتی برای درک تغییرات یا حتی پیش دستی در ایجاد تغییر داریم تا بتوانیم از رقبا جلوتر باشیم. بازی «تحلیل میدان نیرو» راهی است برای ارزشیابی نیروهایی که روی تغییراتی اثرگذاری دارند که میتواند در نهایت روی سازمان ما اثرگذاری داشته باشند. یک اقدام عمدی برای دیدن نظام پیرامون تغییرات میتواند به ما در جهت دهی به تغییر کمک کند، تا در جهتی که می خواهیم حرکت کند.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه تا یک و نیم ساعت

### شیوهٔ بازی

۱. قبل از جلسه، تصویری از یک تغییر احتمالی در وسط یک برگه کاغذ بزرگ یا یک تخته وایتبورد بکشید. می توانید یک نماد حرفی بکشید (مثل یک کارخانهٔ تولیدی) یا یک نماد انتزاعی تر (مثل یک ضربالمثل). برای تصویر عنوان بگذارید تا مطمئن شوید که تمام شرکت کنندگان نسبت به موضوع توجیه هستند.

۲. در بخش بالا سمت راست صفحه، این عبارت را بنویسید: «نیروهای موافق تغییر». در بخش بالا سمت چپ، این را بنویسید: «نیروهای مخالف تغییر».

۳. پیکان هایی در دو طرف به سمت بکشید. تصویر وسط صفحه بکشید. این ها جاهایی خواهد بود که محتوای دسته بندی های ایجاد شده توسط گروه خواهند بود، پس پیکان ها را آنقدر بزرگ بکشید که حروف ۳ تا ۵ سانتی در آن نوشته شود. اگر دوست دارید که گروه را با کشیدن طرح شگفت زده کنید، ولی به اندازه کافی نقاشیتان خوب نیست، پیکان ها را از قبل با مداد یا ماژیک زرد آماده کنید و در جلسه روی آنها با ماژیک پررنگ بکشید.

۴. وقتی که گروه جمع شدند، موضوع تغییر را معرفی کنید و توضیح دهید که هدف از بازی آنالیز میدان نیرو، سنجش امکان آن تغییر است.

۵. از بازیکنان بخواهید در مدت زمان ۵ تا ۱۰ دقیقه، دربارهٔ اینکه چه عناصری این تغییر را موجب میشوند، ایده تولید کنند. به ایشان بگویید که هر ایده را در یک یادداشت چسبی بنویسند.



## ۱۷. جدول داد و ستد<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم.

### هدف بازی

هدف از این بازی برنامه‌ریزی برای بالابردن انگیزه‌ها و تعاملات میان بازیکنان در یک سیستم است. مجریان در این حالت ممکن است از یک متغیر کوچک (مثل اشخاصی که نیاز دارند با هم کار کنند یا برنامه‌های را انجام دهند) یا یک متغیر بزرگ (مثل سازمان‌هایی که برای اهداف بلندمدت باید با هم کار کنند) باشند. جدول داد و ستد یک ابزار مفید برای تشخیص است و به بازیکنان کمک میکند تا به جریان افتادن سود از طریق کارگروه را کشف کنند.

تعداد بازیکنان: گروه‌های کوچک

مدت زمان بازی: یک ساعت یا بیشتر

### شیوه اجرای بازی

برای آغاز بازی، شما به فهرست همه بازیکنان در یک سیستم نیاز دارید. این فهرست میتواند از قبل و یا پیش از آغاز تمرین تهیه شود.

با استفاده از فهرست، جدولی ایجاد کنید که نام شرکت کنندگان در امتداد دو محور افقی و عمودی باشد.

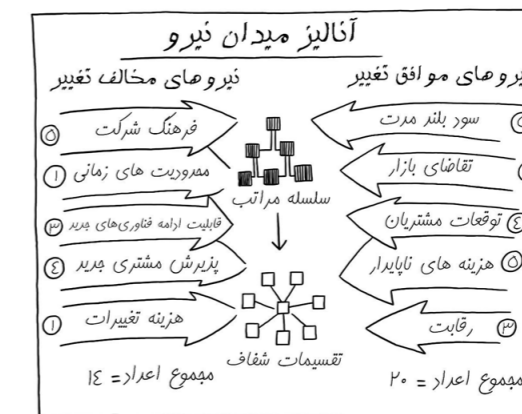
هر خانه در این جدول فقط یک جهت جریان را اتخاذ میکند. برای نمونه، یک تامین کننده میتواند یک ارزش مشخص به تولیدکننده بدهد، ولی یک تولیدکننده میتواند ارزش‌های متعددی به تامین کننده بدهد. برای ثبات، میتوان محور عمودی را «از» و محور افقی را «به» در نظر گرفت.

• **انگیزه‌های اولیه:** «خواسته‌ها»ی هر یک از بازیکنان از این برنامه را در جدول بنویسید. این اطلاعات در طول قطر مورب دو گوشه جدول قرار میگیرند (جایی که هر یک از بازیکنان با خودش مواجه می‌شوند). این‌ها باید عبارت‌های مختصری باشند که هدف و دلیل بازیکن از شرکت در این سیستم را توصیف کند.

• **منافع متقابل:** قدم بعدی این است که به منافع متقابل نگاه کنید و به دست آورید که چه منافی در میان شرکت کنندگان (برای یکدیگر) در جریان است. با یک بازیکن آغاز کرده و سپس یک به یک خانه‌ها را پر کنید. پرسید که «من چه چیزی میتوانم به شما بدهم؟»

برای برخی از منافع متقابل، توصیف کردن راحت‌تر است. در موارد دیگر، این جدول بازیکنانی را که پیش از این غیرمرتبط بوده‌اند و کسانی را که احتمالاً با یکدیگر اختلاف دارند، افشا خواهد کرد. هدف از تکمیل این جدول این است که کامل‌ترین تصویر از چگونگی سودمند بودن یک بازیکن برای دیگران به دست آید.

<sup>۱</sup> Give-And-Take Matrix.



### راهبرد

معمولاً وقتی که بازی آنالیز میدان نیرو را انجام می‌دهید، اولین باری نیست که بازیکنان در یک بحث تغییر را مدنظر داشته‌اند. خیلی از آنها باوری از قبل در خود دارند که تغییر باید یا نباید انجام گیرد. پس مراقب سازکار کار گروهی باشید - چه آنها مشتاق به تغییر باشند یا در برابر آن مقاومت کنند. اگر احساس می‌کنید که آنها مشتاقند، آنها را تشویق کنید که به نیروهای مخالف تغییر هم به طور مساوی توجه کنند. اگر به نظر بی‌میل به تغییرند، آنها را تشویق کنید که غیر ممکن‌ترین آرزوهای خود را در ارتباط با این تغییر تصور کنند و توضیح دهند که چه چیزی در حال حاضر برای پشتیبانی از آن آرزوها سرچایش است. اجازه ندهید که کارکنانی که تصورات بسته‌ای دارند در هر سمتی که هستند، بر گفتگو مسلط شوند.

این بازی درباره کوشش با ذهنی باز در پایداری تغییر است. پس مطمئن شوید که هر ایده‌ای را که در دسته بندی‌ها جا نگرفته به رسمیت بشناسید و درباره آن بحث کنید - معمولاً از درون این ایده‌ها چیزهای باارزشی درمی‌آید که زوایای پیش‌بینی نشده‌ای را روشن میکند. در همین راستا، تصور نکنید که مجموع اعداد به طور قطعی جواب سؤال باید یا نباید انجام تغییر را میدهد. مجموع اعداد یکی از معیارهایی است که به وسیله آن می‌توانید نظر جمعی افراد را اندازه بگیرید. از آنها به عنوان خوراک برای بحث و ارزیابی بیشتر استفاده کنید و اگر میخواهید که ارزیابی را به سطح بالاتری ببرید، از گروه بخواهید بعد از بارش فکری درباره دسته بندی‌های داخل پیکان‌ها، دنبال فرادسته بندی‌ها بگردند. فرادسته بندی‌ها باید یک مرحله بالاتر از دسته بندی‌های ساخته شده از خوشه‌ها باشند. فرادسته بندی‌ها میتوانند شامل «سیاست»، «اقتصاد»، «فرهنگ شرکت» یا «مدیر میانی» باشند. دیدن فرادسته بندی‌ها میتواند به گروه در شناسایی محل متمرکز کردن عمده ارزیابی‌ها کمک کند.

این بازی بر اساس چارچوب «آنالیز میدان نیرو» توسعه یافته توسط کرت لوین<sup>۱</sup> طراحی شده است.

<sup>۱</sup> Kurt Lewin

## شیوه اجرای بازی

۱. یک مسئله، محصول، یا تصمیم را با استفاده از این سه نگاه بررسی کنید:

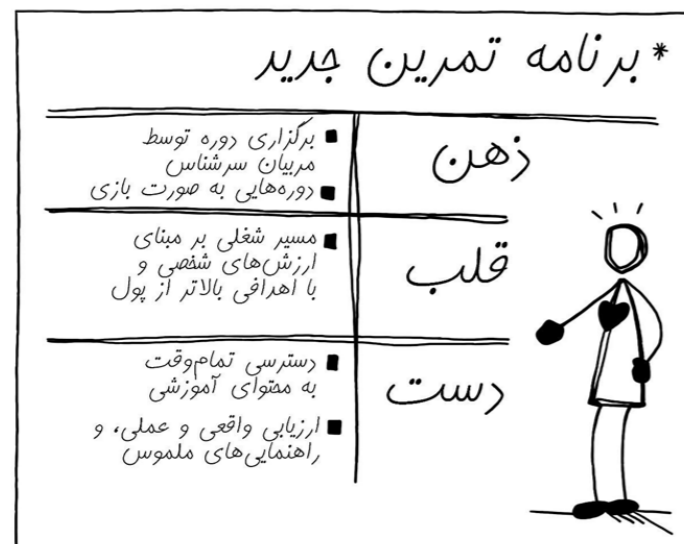
• **قلب:** چه چیز آن را از نظر احساسی جذاب میکند؟

• **دست:** چه چیز آن را محسوس و عملی میکند؟

• **ذهن:** چه چیز آن را منطقی و قابل درک میکند؟

۲. خصوصیات و امکاناتی که از هر نگاه به چشم می‌آیند را فهرست کنید.

۳. به هر یک از موارد از یک تا ده نمره دهید. قوت‌ها و ضعف‌ها را ارزیابی کنید.



## راهربرد

محصولات، فعالیت‌ها و تجربه‌های مهم یک فرد را جذب میکنند: آنها «قلب، دست، و ذهن را تغذیه میکنند». از این سه نگاه برای یافتن، واضح کردن، یا تشخیص معنای هر تلاش، استفاده کنید. بازی دل، قلب، فکر از هاینریش پستالوتسی<sup>۱</sup>، متحول‌کننده نظام آموزشی سویسی، الهام گرفته شده است.

به

می‌دهد	بازیکن ۱	بازیکن ۲	بازیکن ۳	بازیکن ۴ ...
بازیکن ۱	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد
بازیکن ۲	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد
بازیکن ۳	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد
بازیکن ۴	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد
بازیکن ۵	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد	می‌گیرد
...				

## راهربرد

تکمیل این قالب ممکن است شامل تحقیق باشد که هم پیش و هم پس از فرایند طراحی اولیه صورت می‌گیرد. با استفاده از پرسش‌ها و مصاحبه‌ها، بازیکنان میتوانند تا به کشف و اعتبارسنجی نیروی مصرفی (ورودی‌های اولیه) و سود حاصل شده (منافع متقابل) بپردازند.

علاوه بر تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان و نقشه برداری از مرزها، جدول داد و ستد به بازیکنان کمک میکند تا تعاملات درون یک سیستم را بررسی و تعیین کنند.

جدول داد و ستد از چند تکنیک استفاده شده در علوم مهندسی، شیمی و طراحی الهام گرفته است.

## ۱۸. قلب، دست، ذهن

**رده:** بازی‌ها برای ارائه، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

## هدف بازی

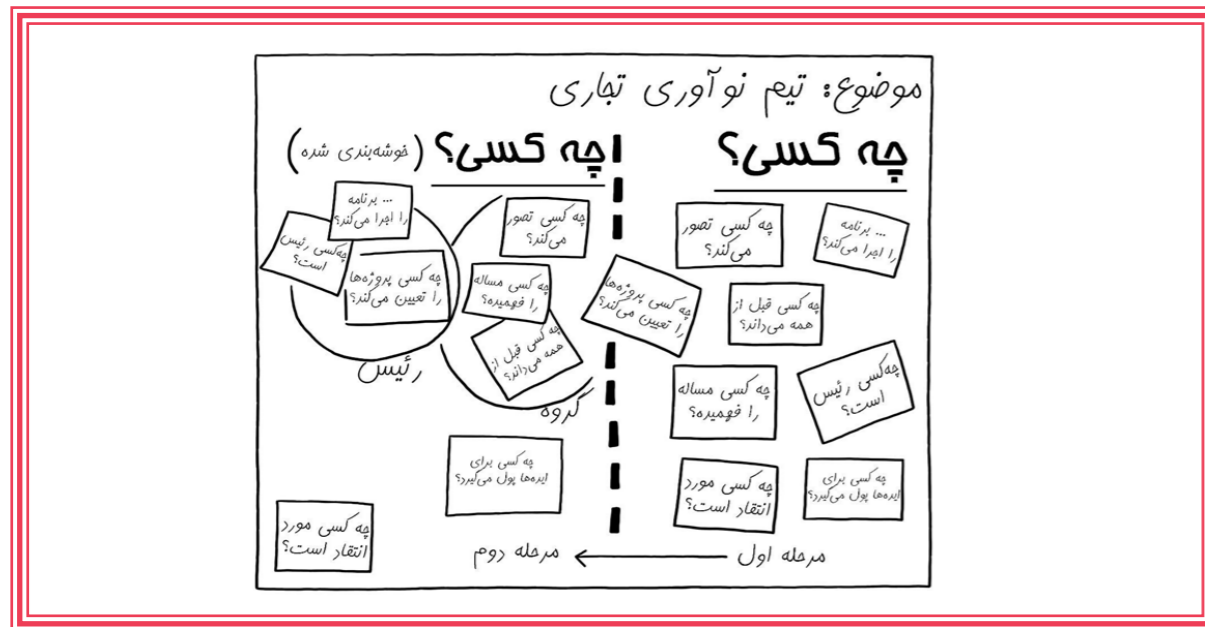
هدف این بازی بررسی یک مسئله از زاویه‌ای دیگر و یافتن اهمیت در مسئله است.

تعداد بازیکنان: یک تا ده نفر

مدت زمان بازی: ده دقیقه تا یک ساعت

۶. این فرایند را برای چهار سؤال باقی مانده (سربرگ‌ها) تکرار کنید؛ هر بار از مدیر بخواهید به پرسش‌های که از نظر گروه مهم‌تر و چشمگیرتر هستند پاسخ دهد.

۷. هنگامی که جلسه تمام می‌شود، تمام پرسش‌ها را جمع‌آوری کنید تا مدیر بتواند بعداً آنها را مرور کند و به پرسش‌های مهمی که در جلسه فرصت نشد به آنها پرداخته شود پاسخ دهد.



### راهبرد

به عنوان مدیر گروه، شما می‌توانید این بازی را به روش‌ها مختلف انجام دهید. یکی از راه‌ها این است که پنج سؤال را پشت سر هم بپرسید و بازیکنان برای هر پنج سؤال (چی کسی؟ چه چیزی؟ چه زمانی؟ چه مکانی؟ و چگونه؟) یادداشت‌های چسبی تولید کرده و سپس آنها را در نیمه اول وقت جلسه بچسبانید و دسته‌بندی کنید. هنگامی که این بخش از بازی را به پایان رسانند، بازیکنان از مدیر بخواهند تا در طول نیمه دوم جلسه به دسته‌های اصلی بپردازد. روش دیگر این است که در حالی که بازیکنان درگیر پرسش‌های سربرگ هستند، مدیر به طور پراکنده و در لابه‌لای بازی پاسخ دهد. هر یک از دو روش دارای مزایایی است.

اولین روش اجازه می‌دهد بازیکنان، پرسش‌هایشان را بی‌وقفه بنویسند بدون اینکه این کار با مطلبی از جانب مدیر و یا واکنش به او قطع شود. همچنین اجازه می‌دهد که رهبری به صرفه جویی در وقت خود بپردازد؛ زیرا از لحاظ فنی حضور آنها فقط در نیمه دوم وقت جلسه نیاز هست. روش دوم روند کار را کمی مختل می‌کند اما قطعاً بر نوع پرسش‌های که بازیکنان از آنها می‌پرسند، اثرگذاری خواهد گذاشت؛ زیرا در این صورت آنها اطلاعات را از مدیر دریافت می‌کنند. بر اساس شناخت خود از گروه، روش مناسب را انتخاب کنید.

در مرحله دسته‌بندی کردن بازی، شما ممکن است بخواهید که در کنار هر خوشه‌های، موضوعات و محتوایی که پدیدار می‌شود را بنویسید تا خلاصه‌های از آنچه که مورد توجه بازیکنان هست را به مدیر بدهید. این برای بازیکنان نیز مفید است تا دل‌گرم شوند که نگرانی‌های مشترک دارند. موضوعات باید عبارت‌های یک تا سه کلمه‌ای باشند که محتوای عمومی خوشه‌ها را خلاصه کنند. به عنوان مدیر جلسه، کارکنان را ترغیب کنید که

## ۱۹. کمک کن تا بفهمم<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

«کمکم کن بفهمم» بر پایه این فرضیه اساسی (و دقیق) استوار است که کارکنان در جلساتی با پرسش‌های بسیار متفاوت درباره یک موضوع حاضر می‌شوند. فرض بر این است که مدیر (آن سازمان) می‌تواند انتظار برخی پرسش‌ها و نگرانی‌ها را داشته باشد، ولی نمی‌تواند همه آنها را پیش‌بینی کند. هیچکس بهتر از خود کارکنان از پرسش‌های که دارند اطلاع ندارد، به همین دلیل این بازی به آنها فرصت می‌دهد که آنچه را که در ذهنشان است، بیرون بریزند و از مدیر بخواهند تا در جلسه‌ای خارج از سازمان سالی یکبار پاسخگو باشد. این بازی همچنین به بازیکنان اجازه می‌دهد تا هم پوشانی با پرسش‌های دیگر بازیکنان را کشف کنند و متوجه تکرار و فراوانی وقوع آن پرسش‌ها شوند (حال آنکه ممکن است آنها قبل از جلسه دارای چنین علمی نباشند). این باعث ایجاد اشتیاق پیرامون پروژه، نوآوری و یا تغییر می‌شود، به طوری که کارکنان (که باید این تغییر را پیاده‌سازی) پرسش‌ها بی‌جواب کمتری در ذهن خواهند داشت.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۲۵ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

۱. در یک فضای سفید بزرگ قابل دیدن برای همه بازیکنان، موضوع جلسه و کلمات زیر را به عنوان سربرگ در بالای صفحه بنویسید: «چه کسی؟»، «چه چیزی؟»، «چه زمانی؟»، «چه مکانی؟» و «چگونه؟». یادداشت‌های چسبی و ماژیک را در اختیار تمام بازیکنان قرار دهید.

۲. به بازیکنان بگویید که هدف از بازی این است که به مدیر کمک کند تا هر سؤالی درباره موضوع را بدانند و به آن پاسخ دهند.

۳. با سؤال «چه کسی؟» آغاز کنید و پنج دقیقه به بازیکنان فرصت دهید تا درسکوت، هر چه سؤال به ذهنشان می‌رسد که با کلمه «چه کسی» آغاز می‌شود را بنویسند.

۴. از بازیکنان بخواهید همه پرسش‌ها خود را در فضای سفید زیر عنوان «چه کسی؟» الصاق کنند. سپس بخواهید تعدادی از آنها داوطلب شده، پرسش‌ها را با توجه به شباهت‌های موضوعی دسته‌بندی کنند.

۵. توجه گروه را به بزرگ‌ترین خوشه‌ها، معطوف کنید (اگر ترجیح می‌دهید دورشان را خط بکشید). از مدیر بخواهید تا به رایج‌ترین پرسش‌ها در خوشه‌ها و یا پرسش‌ها غیر رایج که جالب به نظر می‌رسند پاسخ دهد.



۳. بازیکنان را به سه یا چهار گروه تقسیم کنید و به آنها ۱۰ تا ۱۵ دقیقه زمان دهید که بر سر یک دیدگاه مشترک به توافق برسند تا یک جهان سه بُعدی بسازند. به آنها توضیح دهید که این جهان میتواند شامل انسان‌ها، صحنه‌ها، ساختمان‌ها، محصولات، نماها و هر چیزی ضروری برای نمایش نسخه ایده آل باشد.

۴. به بازیکنان ۲۰ تا ۳۰ دقیقه زمان بدهید تا به ویژگی‌ها این جهان فکر کنند و به صورت فیزیکی با استفاده از وسایل هنری آن را خلق کنند.

۵. هنگامی که زمان به پایان رسید، به بازیکنان ۵ دقیقه زمان دهید تا یک شعار یا یک عنوان خطی طراحی کنند که خلاصه‌های از دنیای آنان باشد.

۶. از هر گروه بخواهید که این سرزمین بهشتی خود را به نمایش بگذارد و درباره ویژگی‌ها دنیای خویش به دیگران توضیح دهد. از نکات تکراری و مطالب موازی درباره این سرزمین‌های فانتزی یادداشت برداری کنید.

### راهبرد

هر وضعیت مطلوبی میتواند تصویر شود. این بازی محدود به ایجاد مدل‌های سه بعدی از اشیاء، پارک‌ها، محصولات یا وضعیت‌های واقعی نیست. این دنیایی که بازیکنان آن را خلق میکنند، میتواند یک چشم انداز جدید برای یک بازی تصویری، یک تیم شادتر و منظم‌تر، یک زنجیره عرضه جهانی و... باشد. چالش هر گروه در فرایند ایده پردازی و خلق با حساب احتمالات است. آنها را تشویق کنید تا به صورت وسیع و باز فکر کنند. در این بازی، بازیکنان تنها توسط تصورات و وسایل هنری محدود شده اند (نه چیز دیگر).

عنوان این بازی از کتاب «یک جهان بساز» اثر ادِ امبرلی الهام گرفته است.<sup>۱</sup>

## ۲۱. تخته حس و حال

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هدف از این بازی ساختن پوستری است که احساسی کلی درباره یک ایده را در خود جای میدهد. از این «تخته حس و حال» (یا تابلوی وضعیت) ممکن است به عنوان چارچوب منبع یا الهام در طول تکامل و توسعه اش استفاده بشود. این تابلو میتواند از چیزهای مختلفی ساخته شده باشد؛ از جمله: نمادهای بصری یا متنی، عکس‌هایی از مجلات، اشیایی فیزیکی، رنگ‌ها، یا هر چیزی که حس کلی نسبت به آن ایده را منتقل میکند.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت

بیشترین استفاده را از این بازی‌ها داشته باشند؛ زیرا این بازی فرصت فوق‌العاده‌ای را برای آنها فراهم میکند تا به طور مستقیم از مدیران شرکت‌هایشان پرسش‌ها واقعی و انبوهی بپرسند.

این بازی اقتباسی است از «چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، چه مکانی، و چگونه» از کتاب «راهنمای تسهیل کننده تصمیم‌گیری مشارکتی» اثر سام کانر.<sup>۲</sup> کامن در کتاب خود خاطرنشان میکند که در استفاده از این ابزار از روشی با عنوان «پنج دابلو و اچ»<sup>۳</sup> از کتاب تکنیک‌های حل مسئله ساختارمند<sup>۴</sup> ویرایش دوم، نوشته شده توسط ون گاندی<sup>۵</sup> الهام گرفته است.

## ۲۰. دنیاسازی

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

بازی «دنیاسازی»، به دلیل لایه‌های تعاملیاش، آموزنده‌های چشمی، شنوایی و جنبشی را مطالبه میکند. این بازی مفید (و سرگرم کننده) است؛ چراکه به بازیکنان اجازه میدهد آینده را تصور کرده و اقدام به ایجاد اولین نسخه آن کنند. همه سرمایه‌گذاری‌های موفق با یک چشم انداز و با یک تلاش اولیه ساده برای تبلور آغاز میشوند. چشم انداز «الکساندر گراهام بل» برای تلفن با یک طرح اولیه ناقص آغاز میشود. هدف «دنیاسازی» ایجاد یک مدل سه بُعدی از یک منطقه مطلوب در آینده است.

تعداد بازیکنان: ۸ تا ۲۰ نفر

مدت زمان: بازی ۴۵ دقیقه تا ۱ ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، موضوع جلسه را مشخص کنید. موضوع جلسه میتواند هر مسئله‌ای باشد که از توسعه و پیشرفتی که گروه در آن ایجاد میکند، سود ببرد تا در نتیجه به یک وضعیت مطلوب در آینده برسد (مثل مکان شعبه جدید ما یا راهبرد ما در بازاریابی آینده).

۲. موضوع جلسه را به بازیکنان بگویید و سپس به آنها کاغذ برگردان، ماژیک، برگه‌ای یادداشت چسبی، پاک‌کن، مجله، نوارچسب و هر چیزی که به آنها کمک میکند تا یک جهان بسازند، بدهید.

<sup>۱</sup> The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making

<sup>۲</sup> Sam Kaner

<sup>۳</sup> "Five W's and H"

<sup>۴</sup> Techniques of Structured Problem Solving

<sup>۵</sup> A. B. Van Gundy

<sup>۶</sup> Make A World.

<sup>۱</sup> Make a World by Ed Emberley

<sup>۲</sup> Mood Board.

## شیوه اجرای بازی

هرچند ایده تخته حس و حال (تابلوی وضعیت) در رشته های طراحی رایج است، ولی ایجاد یک تابلوی حس و حال به مهارت های تخصصی نیاز ندارد. هر گروهی که در آغاز پروژه است، میتواند از خلق تخته وضعیت سود ببرد؛ تنها چیزی که آنها برای این کار نیاز دارند، مواد خام (ابزارها) و ایده است.

مواد بصری را از صفحات مجله، وبسایت یا حتی سخنرانی های مشترک جمع آوری کنید. لوازم دیگر (مثل قیچی، نوارچسب، کاغذ سفید) میتواند در بیشتر فروشگاه های لوازم اداری پیدا شود. گروه را گرد ابزارها و موضوعی که قرار است آن را تبیین کنند، جمع کنید. در اینجا ملاحظاتی وجود دارد:

- «فرهنگ ما»
- «سال بعد»
- «محصول جدید»

تیم های کوچک میتوانند به صورت مشترک یک تخته حس و حال را با مشارکت افراد ایجاد کنند؛ گروه های بزرگ میتوانند به تبیین آن موضوع به صورت مستقل بپردازند و در ادامه آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. نکته مهم این است که هر شرکت کننده برای مشارکت در اضافه کردن مطلبی به تابلو داشته باشد و تصوراتش را توضیح دهد.

## راهنما

هنگامی که شرکت کنندگان به انتخاب عناصر و مشارکت در ایجاد تابلو میپردازند، بهترین توصیه به آنها این است که این کار از سر احساس و دل انجام دهند، نه آنکه از روی عقلانیت انتخاب های خود را مشخص کنند. یک تخته حس و حال، خلق اثری است که «احساس» مربوط به یک ایده و فکر مرتبط با آن را به تصویر میکشد، نه آنکه یک توصیف جامع و یا سندی از ملزومات آن ایده باشد.

این بازی زمانی کامل میشود که تابلو کامل شود، اما (باید توجه داشت که) این تابلو بعد از کامل شدن باید به زندگی ادامه دهد (و از آن در طول کار استفاده شود). بسیار ارزشمند است که این تابلو در طول توسعه و پیشرفت کار، به صورت قابل ملاحظه و حاضر نگه داشته شود.

تابلوی حس و حال یک تمرین طراحی قدیمی است و معمولا در تمرین معماری شناخته شده است و به آن «شرت»<sup>۱</sup> گفته میشود که یک دوره فشرده از فعالیت مشترک طراحی گروهی درباره یک هدف مشترک است.

## ۲۲. فضای باز<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای هر جلسه ای، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای ارائه مطلب، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف از بازی

فناوری فضای باز یک روش برای میزبانی رویدادهای بزرگ، (مانند آسایشگاه ها و کنفرانس ها) بدون برنامه از پیش تهیه شده است. در عوض، شرکت کنندگان به بهانه یک غرض مهم گرد هم آورده شده و دستور کار خود را به صورت هیئت مدیره های تشکیل میدهند. این موارد به جلسات بحث بالقوه تبدیل میشوند و شرکت کنندگان آزاد هستند با ترک کردن یا ماندن در جلسات، به اصطلاح «با پاهایشان رأی بدهند».

فضای باز توسط هریسون اوون<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۸۰ آغاز به کار کرد به این هدف که برای مردم «فضا را باز کند» تا پیرامون یک هدف، خودشان را سازماندهی کنند. بسیاری از جلسات و نمونه ها در سایت فضای باز<sup>۳</sup> ثبت شده است.

میزبانی یک جلسه فضای باز تقریباً ساده است، اما نیاز به مقدار زیادی حوصله از سوی سازمان دهنده دارد. مدیران باید بدانند که شرکت کنندگان یک رویکرد و راهکار غنی تر برای چالشی که با آن مواجه شده اند، تولید خواهند کرد.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۲ هزار نفر

مدت زمان بازی : یک روز یا بیشتر

### شیوه اجرای بازی

#### آغاز: یک دعوت فراگیر

شاید مهمترین کار سازمان دهنده، انجام یک دعوت گیرا و مجاب کننده است. دعوت ایده آل بیانگر یک چالش فوری، مهم و پیچیده خواهد بود که مستلزم حل کردن مجموعه متنوعی از جوانب فکری است. این دعوت میتواند به سادگی جملات زیر باشد: «چگونه میتوانیم دوباره مدارس را پویا کنیم؟» و یا «جهت استراتژیک ما چیست؟»

#### الف) بازار درست کنید

در ابتدای این فرایند، شرکت کنندگان در یک دایره یا در دایره های با مرکز مشترک مینشینند تا جهت دهی بشوند و برنامه های خود را آغاز کنند. با توجه به چالش این جلسه، شرکت کنندگان دعوت میشوند تا به مرکز مراجعه کرده، موضوع مورد علاقه خود را بنویسند و سپس آن را در یک دیوار «بازار» همراه با زمان و مکانی که

<sup>۱</sup> Open Space.

<sup>۲</sup> Harrison Owen.

<sup>۳</sup> <http://openspaceworld.org/wp/>

## ۲۳. نقشه رنج و گنج<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ارائه، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی.

### هدف بازی

هدف این بازی توسعه در فهم انگیزه‌ها و تصمیمات است.

تعداد بازیکنان: تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

معمولا بسیاری از تصمیمات بستگی به انتخاب یک فرد میان سود و زیان دارد. با گردآوری این خصوصیات در یک فرد کلیدی، شاید گروه شما بتواند مرتبط‌ترین نکات قابل طرح در نشان دادن یا اثرگذاری بر تصمیمات شخص کلیدی را کشف کند. این شخص کلیدی ممکن است، کاربر نهایی یک محصول باشد یا کسی باشد که برای رهبری مؤسسه‌ای به دنبال گواهینامه است. با نوشتن اسم فرد کلیدی روی دیوار آغاز کنید، یا تصویری ساده از او روی دیوار بکشید. ابتدا از گروه درباره رنج‌های این شخص بپرسید، به این صورت که گروه را برانگیزید تا به درون ذهن شخص قدم بگذارند و مانند او فکر و احساس کنند.

جواب‌ها را جمع کرده و در یک طرف شخص بنویسید:

• یک روز بد برای او چه شکلی است؟

• از چه چیزی میترسد؟

• چه چیزی شب تا صبح او را بیدار نگه می‌دارد؟

• او مسئول چه چیزی است؟

• چه موانعی در راه او وجود دارد؟

گنج یا یافته‌های شخصیت می‌تواند معکوس موقعیت‌های رنج او باشد، یا از آنها فراتر برود. جواب این موقعیت‌ها را در سوی دیگر بنویسید:

• این شخص چه چیزی می‌خواهد و آرزو دارد؟

• چگونه موفقیت را اندازه می‌گیرد؟

مایل به میزبانی این گفتگو هستند، اطلاق کنند. همه برای ایجاد یک آیتم برای بازار، دعوت شده‌اند. اما هیچ کس ملزم به انجامش نیست. ایجاد طرح و دستور کار در این حالت باید بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول بکشد.

### ب) قانون دو قدم

سپس نشست آغاز میشود که معمولا ۹۰ دقیقه برای هر جلسه است. شرکت کنندگان میتوانند هرگونه که مناسب میدانند نشست‌ها را سازماندهی کنند. میزبان بحث را ضبط میکند؛ زیرا امکان دارد افراد دیگری در هر زمان به گفتگو بپیوندند. از شرکت کنندگان خواسته میشود تنها قانون فضای باز، یعنی قانون «دو پا» را رعایت کنند. این قانون میگوید که اگر شما متوجه شدید که در این برنامه نه چیزی یاد میگیرید و نه چیزی ارائه می‌دهید، از دو پا استفاده کنید و به جایی دیگر بروید. در این صورت، مسئولیت کامل یادگیری و مشارکت بر عهده شرکت کنندگان است.

### ج) با یکدیگر همکاری کنید

بسته به زمان رویداد، نشست‌ها ممکن است یک یا چند روز طول بکشد. اتمام این رویداد ممکن است شکل‌های متفاوتی داشته باشد، دست کم مطلوب بودن آن یک گزارش رسمی از گروه‌ها است. در عوض، به آرایش دایره‌ای که این رویداد را آغاز کرده بازگردید و دوباره برای شرکت کنندگانی که تمایل دارند درباره اکتشافات و گام‌های بعدیشان بیان‌دهند، فضا را باز کنید.

### راهبرد

چهار اصل فضای باز را که به تنظیم جو و حال رویداد کمک میکند در نظر داشته باشید:

۱. هر کسی که می‌آید، آدمی مناسب است. اشتیاق مهمتر از موقعیت در یک چارت سازمانی است.

۲. هر زمان که آغاز میشود، زمان مناسب است. روح و خلاقیت ساعت نمیشناسد.

۳. هر اتفاقی بیافتد، تنها چیزی است که میتواندست اتفاق بیافتد. انگشت گذاشتن و یا شکایت درباره رویدادهای گذشته و فرصت‌های از دست رفته اتلاف وقت است؛ حرکت کن.

۴. وقتی تمام شد، تمام شده است. وقتی یک مکالمه به پایان میرسد، حرکت کن. کار را انجام بده، وقت را تلف نکن.

قوانین بازی فضای باز متداول شده است و در بسیاری از وقایع خود سازماندهی شده است که تحت نام‌های مختلف گنجانده شده است (که برجسته‌ترین بارکمپس<sup>۱</sup> و آنکانفرنسز<sup>۲</sup> است). مفهوم فضای باز در کتاب «فناوری فضای باز: راهنمای کاربر»<sup>۳</sup> اثر هریسون اوون<sup>۴</sup> مطرح و معرفی شد.

<sup>۱</sup> BarCamps

<sup>۲</sup> Unconferences

<sup>۳</sup> Open Space Technology: A User's Guide

<sup>۴</sup> Harrison Owen



## شیوه اجرای بازی

۱. افراد را به گروه‌های کوچک (ترجیحا ۲ یا ۳ نفره) تقسیم کنید. یک گروه باید نقش سرمایه‌گذاران خطرپذیر را بازی کند و بقیه گروه‌ها «کارآفرینان» باشند.
۲. هر گروه یک محصول یا خدمت را تعریف و روی آن توافق میکند.
۳. هر گروه به شکل مستقل ۱۰ دقیقه وقت صرف میکند تا پیچ خود را برای ارائه به سرمایه‌گذاران خطرپذیر تنظیم کند. آنها میتوانند بنویسند، نقاشی کنند و اجرای تمرینی داشته باشند: خلق ایده، واقعا به هر گروه بستگی دارد. بهترین حالت این است که هر گروه در زمان تنظیم پیچ در یک اتاق جدا یا فضاهای جدا شده باشند.
۴. همه گروه‌ها باید به این توجه داشته باشند که یک یا دو نفر از گروه، مسئول ارائه کلامی پیچ به سرمایه‌گذاران خطرپذیر هستند، ولی تمام گروه به پرسش‌ها آنها پاسخ خواهد داد. همچنین مهم است که برای زمان آماده‌سازی، یک سقف تعیین شود (حدود ۱۰ دقیقه خوب است)؛ زیرا تفسیر بیش از اندازه یک ایده، طبیعت اصلی افکار را از بین میبرد.

۵. نزدیک به پایان زمان آماده‌سازی، سرمایه‌گذاران خطرپذیر به گروه‌ها هشدار پایان وقت میدهند:

«دو دقیقه دیگر برای آماده‌سازی فرصت دارید».

۶. هر گروه پیچشان را ارائه میکنند - یک محدودیت زمانی (۳ دقیقه) برای هر ارائه اختصاص مییابد و سرمایه‌گذاران خطرپذیر میتوانند هر کدام حداکثر ۲ سؤال بپرسند.

۷. ضرورت ندارد، ولی برای ایجاد حس رقابت، سرمایه‌گذاران خطرپذیر تعیین کنند که کدام پیچ در پایان برنده شده است.

## راهبرد

ایده نهفته پشت این بازی، شناسایی زاویه دیدهای مختلفی است که گروه‌های متفاوت درباره یک محصول، نمونه آزمایشی، خدمت یا ایده مفهومی دارند. آماده‌سازی یک پیچ برای یک سرمایه‌گذار خطرپذیر، شرکت کنندگان را وادار میکند تا روی ایده‌های بسیار مهم تمرکز کنند و محدودیت زمانی به آنها در تمرکز روی هسته ایده پیشنهادی کمک میکند. از آنجا که گروه‌های مختلف روی زاویه دیدهای مختلف تأکید میکنند، یک بازه متنوع از زاویه دیدها حول ایده اصلی در دست بحث، به دست می‌آید. پرسش‌هایی که سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌پرسند، معمولا نقاط ضعف را آشکار میکند یا به شفافیت ایده‌ها کمک میکند که بعدا میتوان آنها را در گروه به اشتراک گذاشت و درباره آنها بحث کرد.

این بازی همچنین برای شناسایی نوع زبان مورد استفاده افراد برای تعریف یک ایده مفهومی، محصول، خدمت یا موقعیت، مفید است. بنابراین شما باید شرکت کنندگان را تشویق کنید که درباره کلماتی که میخواهند در پیچ استفاده کنند، زیاد فکر نکنند. اگر شرکت کنندگان یکدیگر را نمیشناسند، جالب خواهد بود که حالت مسابقه به آن بدهید، و حتی یک جایزه برای برنده مشخص کنید: هدف مشترک که «بردن بازی» است، معمولا تیم‌ها را خیلی سریع متحد میکند.

- با توجه به موضوع مورد بحث، این شخص چه منافی خواهد برد؟
- ما چه پیشنهادی به این شخص میتوانیم بدهیم؟



## راهبرد

رنج‌ها و گنج‌های برتر این فعالیت را خلاصه برداری و اولویت بندی کنید. از آنها هنگام سخنرانی، پیشنهاد نظام ارزشی و یا هر موقعیت دیگری که در آن سعی در اثرگذاری بر تصمیم افراد دارید، استفاده کنید.

«نقشه رنج و گنج» توسط دیو گری<sup>۱</sup> ایجاد شده است.

## ۲۴. استدلال

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ارائه مطلب

## هدف بازی

اختراع ایده‌های مفهومی در دنیای تصورات، جایی که پول، زمان و ظرفیت‌های فنی نامحدود است آسان است، و همینطور پردازش ایده‌هایی که در نظر خوب مینمایند ولی در عمل، کارایی ندارند. پیچ<sup>۳</sup> یک بازی با استفاده از نقش بازی کردن است که توجه‌ها را به دنیای واقعی برمیگرداند و روی زوایای ممکن و قابل اعتماد از ایده‌های مفهومی متمرکز میکند (نکات کلیدی مشتری ساز چیست؟ این چیز چگونه پول سازی میکند؟ مردم چرا آن را میخرند؟) بازیکنان باید تصور کنند که کارآفرینانی هستند که میخواهند ایده خود را به یک گروه از سرمایه‌گذاران پولدار خطرپذیر بفروشند.

تعداد بازیکنان: تا ۱۲ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ تا ۹۰ دقیقه

<sup>۱</sup> Dave Gray

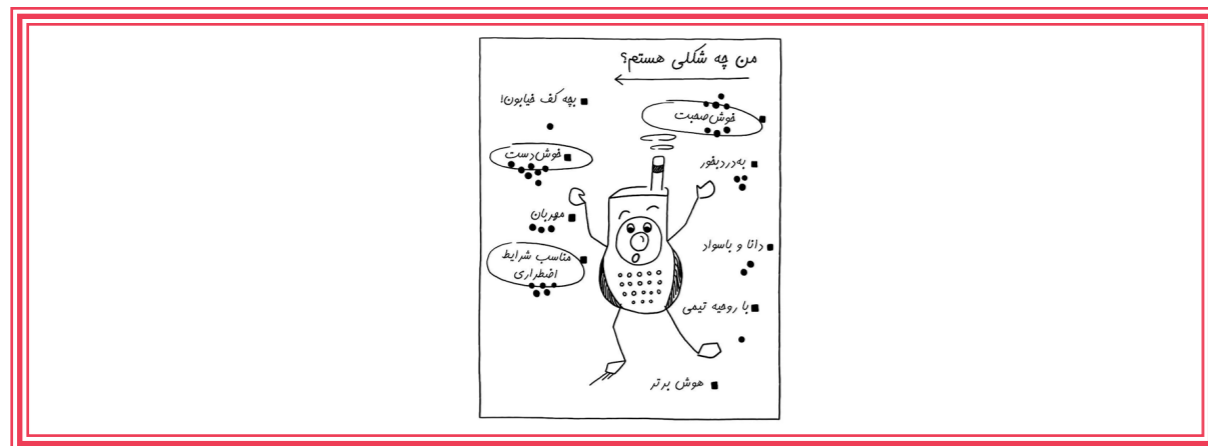
<sup>۲</sup> The Pitch.

<sup>۳</sup> The Pitch = نوعی ارائه مطلب که مخاطبان را به پذیرش ترغیب میکند و در تلاش است آنها را قانع کند.

۳. با «من چه شکلی هستم؟» آغاز کنید. یک تصویر از محصول/خدمت با دست و پا و سر در وسط برگه بکشید. (همین شخصیت در طول فعالیت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما در حالت‌های مختلف).

۴. از گروه بخواهید تصور کنند که محصول یا خدمت زنده شده و اکنون به صورت یک شخصیت کاملاً توسعه یافته درآمده که خوب او را می‌شناسند. از بازیکنان بخواهید که صفات و عبارات توصیفی درباره این شخصیت بگویند و آن چه می‌گویند را اطراف تصویر بنویسند. در طول این مرحله، می‌توانید از بازیکنان بپرسید که اگر این محصول یک شخصیت کارتونی یا یک فرد معروف بود، چه کسی می‌بود، و جواب این پرسش را نیز کنار تصویر بنویسند.

۵. وقتی که اطلاعات کافی برای توصیف شایسته این شخصیت داشتید، از بازیکنان بخواهید کنار سه تا پنج صفتی که بهتر این شخصیت را توصیف می‌کنند یک نقطه بگذارند. دور صفاتی که بیشترین رأی را آورده اند، دایره ای بکشید و از آنها به همراه گروه یادداشت برداری کنید.



۶. به صفحه «ارزش‌های من چیست؟» بروید و یک تصویر از شخصیت بکشید. گروه را به چهار تیم کوچک تقسیم کنید و به هر یک از تیم‌ها یک برگه مقوایی حاوی یک صحنه بدهید. (یا اگر ۷ بازیکن یا کمتر دارید، به عنوان یک گروه روی همه صحنه‌ها کار کنید.) از بازیکنان بخواهید که صحنه‌های خود را به آرامی بخوانند و در گروه روی این بحث کنند که شخصیت در این موقعیت چه کاری می‌کند یا چه چیزی می‌گوید.

۷. تیم‌ها را به گروه اصلی برگردانید و به هر یک فرصت دهید تا آن چه توافق کرده اند که شخصیت انجام خواهد داد را برای گروه به اشتراک بگذارند. جواب‌ها را بنویسید و سپس از کل گروه بپرسید که این رفتارها چه چیزی درباره ارزش‌های درونی این شخصیت به ما می‌گوید.

جواب‌ها را روی تخته کاغذی وارد کنید.

## ۲۵. پینوکیوی محصول

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ارائه، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

به صورت طبیعی، ما به محصولات و خدمات به عنوان یک موجود زنده و متحرک نگاه نمی‌کنیم. اما تصور یک محصول به عنوان یک دوست به جای یک ابزار می‌تواند فواید زیادی داشته باشد. با تصورکردن این که یک محصول زنده بشود، ما می‌توانیم به آن شخصیتی بدهیم و ویژگی‌ها آن را تکاملی ببخشیم که در صورت غیرزنده بودن آن نمی‌توانیم آن شخصیت و تکامل را در محصول و ویژگی‌ها اعمال کنیم. بازی «پینوکیوی محصول» طراحی شده است تا به ایجاد، تصحیح و تکامل ویژگی‌ها یک محصول یا خدمت پردازد تا آن محصول یا کار برای کاربر نهایی ارزشمندتر شود. به وسیله شخصیت بخشی، می‌توانیم بهتر با آن ارتباط برقرار کرده و به آن شکل دوستی بدهیم که مصرف‌کننده دوست داشته باشد آن را به خانه ببرد.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۲۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. برای این بازی، «صحنه» عبارت است از هر موقعیت ساده‌ای که شخصیت (محصول یا خدمت) در آن لازم باشد تصمیمی بگیرد یا کاری کند. مثال‌های صحنه ممکن است «تلاش یک نفر برای دزدیدن کیف یک پیرزن» یا «رو در رو شدن یک راننده با یک مسافر بی پول در راه رفتن به مهمانی» باشد. قبل از جلسه، چهار صحنه اختراع کنید و آنها را روی کارت‌های یادداشت بنویسید، هر برگه یک صحنه.

۲. همچنین پیش از جلسه، هر یک از پرسش‌های زیر را بالای یک صفحه از تابلو برگردان بنویسید، روی هر برگه فقط یک سؤال:

الف. من چه شکلی هستم؟

ب. ارزش‌های من چیست؟

ج. جامعه من کجاست؟

د. چه چیزی من را متفاوت می‌کند؟

ه. نبرد من چیست؟

۹. به صفحه «چه چیزی مرا متفاوت میکند؟» بروید و یک تصویر از شخصیت، در وسط صفحه بکشید. از گروه بپرسید که این شخصیت چه تفاوتی با سایر شخصیت‌های جامعه خود دارد. چه چیز باعث شاخص شدن آن میشود؟ نقاط قوت او چیست؟ چه چیزهایی را میتواند بهتر انجام بدهد؟ چرا باید یک نفر او را به عنوان عضو یک تیم انتخاب کند؟ جواب‌ها را روی تخته بنویسید.



۱۰. به بخش «نبرد من چیست؟» بروید و یک تصویر از شخصیت در وسط صفحه بکشید. مأموریت شخصیت را در زندگی بیابید. چه چیزی به او انگیزه میدهد؟ چه چیزی او را شب تا صبح بیدار نگه میدارد؟ برای مردم چه کار میکند؟ سعی در اثبات چه چیزی دارد؟ چه موانعی بر سر راه او وجود دارد؟ جواب‌ها را روی تخته کاغذبرگردان بنویسید.

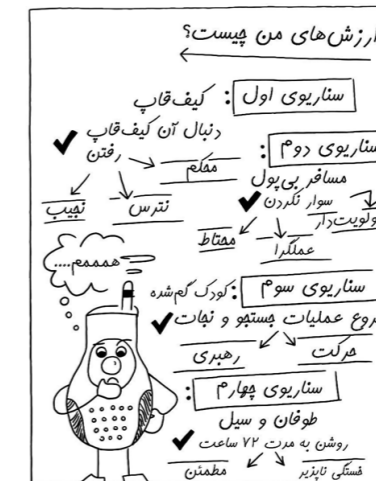
### فعالیت اختیاری

از بازیکنان بخواهید که برای این شخصیت آرزوی سلامتی و خوشبختی کنند، انگار که در مراسم عروسی او هستند. یا از آنها بخواهید برای جنازه محصول رقیب سخنرانی کنند، گویی در مراسم تدفین او هستند. یا این که درباره شخصیت محصول یک داستان حقیقی تعریف کنند، چیزی که در زندگی او اتفاق افتاده و زندگیاش را به شرایط فعلی تغییر داده است.

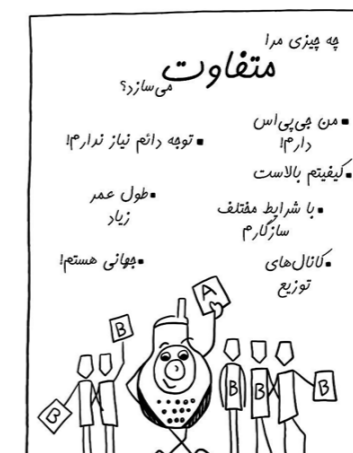
۱۱. مجموع نتایج را با گروه خلاصه کنید، و به صورتی گروهی درباره شخصیت و هویت شخصیتی که گروه ساخته است فکر و بحث کنید. درباره معنای ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای این شخصیت، برای ویژگی‌ها فعلی و بالقوه محصول یا خدمت مرتبط به بحث و نظر بپردازید.

### راهبرد

این بازی در صورتی بهتر عمل میکند که بازیکنان شک و تردید را کنار گذاشته و این ایده را به خود بقبولانند که محصول یک شخصیت، یک نظام ارزشی و یک زندگی کامل دارد. برای بعضی از بازیکنان این کار سخت خواهد



۸. به صفحه «جامعه من کجاست؟» بروید و یک تصویر دیگر از شخصیت در وسط صفحه بکشید. از گروه بپرسید که شخصیت با چه کسی وقت خود را می‌گذراند. به چه گروه‌هایی تعلق دارد؟ در چه کارهایی داوطلب میشود؟ چه کسی بیشتر به او نیاز دارد؟ دوستان او چه ویژگی‌ها مشترکی دارند؟ ویژگی‌ها جامعه او چیست؟ جواب‌ها را روی تخته بنویسید.





### شیوه اجرای بازی

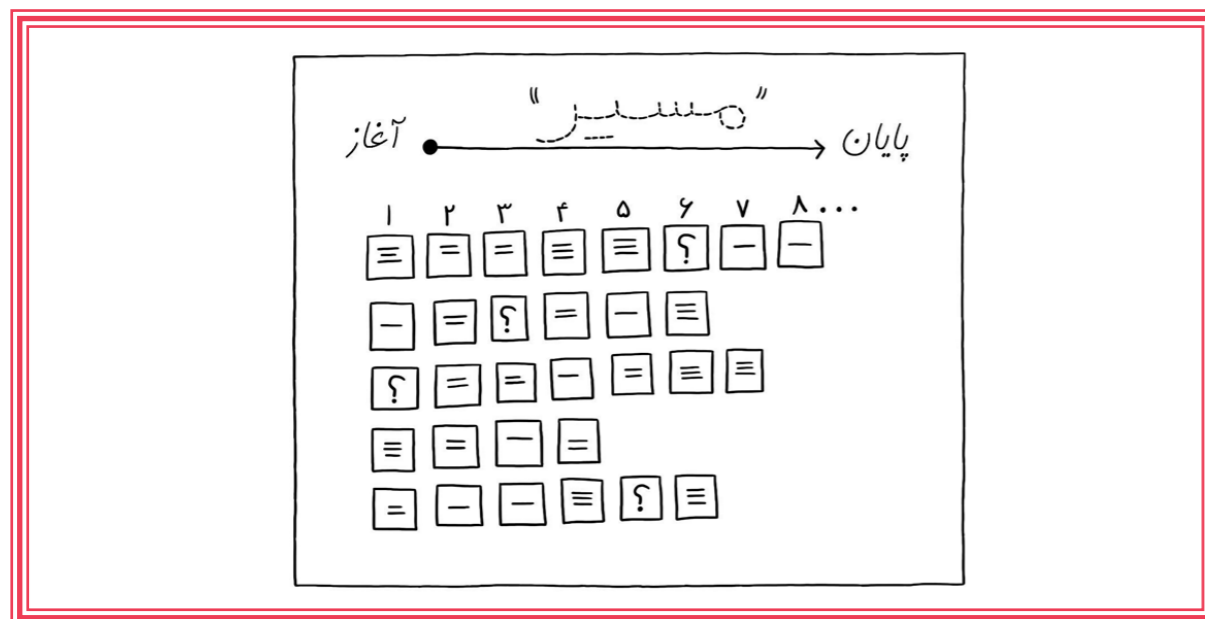
بازی را با تبیین هدف آن معرفی کنید: «این یک کار گروهی است، جایی که در آن یک تصویر خواهیم ساخت از چگونگی تولید X». منظور از X در اینجا همان خروجی این فرایند است؛ که میتواند یک سند، یک محصول، یک توافق، یا چیزی مثل این‌ها باشد. خروجی فرایند را بر روی دیوار بنویسید یا بکشید.

همراه گروه، یک نقطه آغاز مشترک را برای فرایند موردنظر تعیین کنید. این، میتواند چیزی شبیه به این باشد، «آغاز روز» یا «آغاز یک فصل» یا «بعد از پایان قبلی». این میتواند ماشه ای باشد که آن فرایند را به راه بیندازد. اگر فکر می‌کنید که برای گروه سخت است که این کار را انجام دهد، برای آنها از قبل تصمیم بگیرید و در جلسه، تصمیمتان را به عنوان بهترین نظر مطرح کنید. این گام را روی یک یادداشت چسبی بنویسید، و روی دیوار بچسبانید و بعد، بازی را ادامه دهید.

۱. از بازیکنان بخواهید تا درباره فرایند از ابتدا تا انتها فکر کنند. بعد، به آنها این تکلیف را بدهید: گام‌های این فرایند را بنویسید. آنها میتوانند از هر تعداد یادداشت که خواستند استفاده کنند، ولی هر گام باید در یک یادداشت جدا باشد.

۲. وقتی که بازیکنان نسخه خود از گام‌ها را به شکل بارش فکری نوشتند، از آنها بخواهید تا پای دیوار بیایند و آنها را بچسبانند تا مقایسه صورت گیرد. گروه باید گام‌های خود را طوری زیر هم قرار دهند که بتوان نسخه‌های آنها از گام ۱، گام ۲ و ... را مقایسه کرد.

۳. گروه را تحریک کن تا نقاط توافق و نقاط مبهم را پیدا کنند. دنبال مشکلات واژه شناختی بگردید، جاهایی که بازیکنان از کلمات متفاوت برای بیان گامی مشابه استفاده کرده‌اند. نقاط ابهام در جاهایی پیدا میشوند که «اتفاقی جادویی رخ میدهد» یا یکی از گام‌ها برای هیچکس روشن نیست.



بود، و برای همین است که عکسی که از شخصیت نقاشی می‌کنید و پرسش‌های که می‌پرسید، مهم هستند؛ هر دو بازیکنان را مجبور میکنند که جوری جواب دهند که گویی به جای «آن» باید «او» استفاده کنند. پیشنهادات را پذیرا باشید، حتی اسم‌هایی که در طول تعاملات گروهی برای شخصیت پیشنهاد می‌شود. اگر شخصیتتان را «کامرون» صدا بزنید، تصور محصول یا خدمت به عنوان یک شخص، به جای یک شیء یا روند، راحت‌تر خواهد بود.

بازیکنان را تشویق به ساختن داستان در طول بازی کنید، تا هویت این شخصیت را بر پایه صحنه‌هایی که ساخته‌اید، تجسم کنید. برای مثال «کامرون در این موقعیت چه کاری انجام خواهد داد؟» جلوی ساخت شخصیت‌ها یا ویژگی‌ها عجیب و غریب توسط گروه نشوید؛ چراکه کارهایی که شخصیت‌های نامعقول انجام میدهند ممکن است در فهمی که افراد از کاربرد یک محصول یا خدمت دارند منجر به نوآوری شود. اجازه بدهید که بازیکنان هر چقدر که میخواهند از حد و حدود خارج شوند. اگر نیاز بود، می‌توانید با رفتن به سمت پایان بازی، بازیکنان را به سمت اجماع بر یک شخصیت باور پذیرتر هدایت کنید. فقط مطمئن شوید که با گروه درباره موازات بین ویژگی‌ها شخصیتی که خلق میکنند با فوایدی که آن ویژگی‌ها ممکن است در نسخه بعدی محصول یا خدمت داشته باشند، بحث کنید.

منبع پینوکیوی محصول نامعلوم است.

## ۲۶. مسیر را بچسبان

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای برنامه ریزی، بازی‌ها برای ارائه مطلب، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات به روز رسانی و بازبینی، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

هدف این بازی این است که بتوان خیلی سریع سطح درک یک گروه از گام‌ها در یک فرایند را تشخیص داد. معمولاً درباره اینکه چه کسی چه کاری را، در چه زمانی باید انجام دهد سردرگمی وجود دارد. تیم از اصطلاحات مختلفی برای تبیین فرایند خود استفاده میکنند. گروه، هیچ فرایند مستندشده ای ندارد. کارها طوری به نظر میرسند که برای شرایط خاص یا به شکل نامرئی و یا بر اساس شانس اتفاق می‌افتند.

از طریق این بازی، گروه یک فرایند موجود را در یک سطح بالا تعریف کرده و نواحی سردرگمی یا سوءتفاهم را از پرده ابهام در می‌آورد. در بیشتر موارد، این کار میتواند به شکل طبیعی به بحثی در اینباره کشیده شود که برای این نواحی مبهم چه کار کنیم. این کار به شکل عام منجر به نتیجه‌های جدید یا بهتر نخواهد شد، بلکه بیشتر به درک بهتر از کار در جریان می‌انجامد.

تعداد بازیکنان: ۲ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا یک ساعت

## راهبرد

گروه، نتیجه‌گیری خود را دربارهٔ اینکه «نسخه‌های مختلف یک فرایند چه معنایی دارند؟» و «چه کاری می‌توانند یا باید برای آن بکنند؟» ترسیم میکنند.

در یک گروه بزرگ تر، شاید بخواهید از بازخوانی نظرات فردی جلوگیری کنید و به جای آن از افراد بخواهید که همزمان یادداشت‌هایشان را بچسبانند.

اگر از قبل احساس می‌کنید که گروه درگیر جزئیات خواهند شد، از آنها بخواهید که تعداد محدودی از گام‌ها را تولید کنند- ۱۰ گام را امتحان کنید.

بازی «مسیر را بچسبان» متعلق به جیمز ماکانوفو<sup>۱</sup> است.

## ۲۷. جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع

**رده:** بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات به روز رسانی و بازبینی

### هدف بازی

گاهی وقت‌ها مسئولیت‌ها واضح نیستند. هیچ چیز سریعتر از یک مشکل دشوار که به دیگری (یا همه) تعلق دارد اخلاق و کارایی را نمی‌فرساید. وقتی اینگونه مشکلات سربرمی‌آورند، شاید ضروری باشد که یک گروه را دور هم جمع کنیم تا مشخص کنیم چه کسی چه کاری باید انجام دهد. با ساخت یک جدول «مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع»، یک گروه مستقیماً مسئولیت مشکل را به عهده می‌گیرد.

تعداد بازیکنان: ۲ تا ۶ نفر

مدت زمان بازی: ۹۰ دقیقه

### شیوهٔ اجرای بازی

برای تنظیم جدول، به دو فهرست نیاز دارید:

• **کارهای خردشده:** این‌ها موارد و کارهایی هستند که گروه به صورت مشترک مسئول ایجاد یا مدیرانهاست. این‌ها باید به اندازه‌های مشخص باشند که وقتی یکی از اعضای تیم می‌رسد «چه کسی فلان کار را میکند؟»، جواب آن مشخص شده باشد.

• **فهرستی از نقشه‌ها:** به جای ایجاد فهرستی از افراد، یک فهرست از نقشه‌ها درست کنید که گروهی از وظایف مرتبط را نمایندگی کنند. برای مثال، «مدیر پروژه»، «تحلیل‌گر کسب و کار»، و «معمار» بهتر از «تیم»، «باب» و «ماری» هستند، چون افراد می‌توانند نقشه‌های متعددی در یک پروژه بازی کنند و افراد متعدد می‌توانند یک نقش را به عهده بگیرند.

مسئول	پاسخگو	مشاور	مطلع
ارائه شهادت	مسئول	مدیر پروژه	معاون
آماره‌سازی پرونده‌ها	مطلع	پاسخگو	مسئول
مدیریت پروژه‌ها	مطلع	مسئول	مشاور

جدول را بکشید و کارهای خردشده را در طول محور عمودی و نقشه‌ها را در طول محور افقی فهرست کنید. داخل جدول، گروه در سطوح مختلف از مسئولیت‌ها کار میکند که با این کلمات مشخص شده است:

«مسئول»،<sup>۱</sup> «پاسخگو»،<sup>۲</sup> «مشاور»،<sup>۳</sup> «مطلع»<sup>۴</sup>.

• **مسئول:** این شخص انجام دهندهٔ کار است. اگرچه ممکن است کاری را محول به دیگری کند یا از کسی کمک بگیرد، با این همه، در نهایت این شخص مسئول انجام کار است.

• **پاسخگو:** این شخص برای کاری که مسئول انجام میدهد پاسخگوست و پایان کار را اعلام میکند. قانون طلایی «مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع» این است که فقط یک نفر میتواند برای هر کار پاسخگو باشد.

• **مشاور:** این همکاران ورودی، ایده‌ها و مشاوره را از طریق ارتباط دوطرفه فراهم میکنند.

• **مطلع:** اگرچه این افراد از همکاران در کار نیستند، با این همه، آنها از طریق ارتباط یک طرفه در جریان لحظه به لحظه پیشرفت و تکمیل کار قرار می‌گیرند.

در کار کردن با گروه از طریق جدول، بهتر است که پیشرفت طبیعی کارهای خردشده (از آغاز تا پایان) پیگیری شود. جدول وقتی کامل میشود که هر کاری یک مجموعه مسئولیت‌های واضحی داشته باشد.

### راهبرد

کارهای خردشده برای تنظیم جدول لازم است، ولی با تغییر آن در طول کار گروه از طریق جدول مخالفت نکنید. در بعضی موارد، ممکن است متوجه شوی که بعضی چیزها غیرضروری یا زائد هستند یا تعریف آنها دقیق

<sup>۱</sup> Responsible.

<sup>۲</sup> Accountable.

<sup>۳</sup> Consulted.

<sup>۴</sup> Informed.

<sup>۱</sup> James Macanuffo

<sup>۲</sup> RACI Matrix.

نیست. برای مثال، وقتی که قراردادان یک نقش مسئول، دشوار است، ممکن است تقسیم آن به قسمت کوچکتر و با تعریف بهتر به کار کمک کند. موارد دیگر هیچ مسئولی نخواند داشت و ممکن است که گروه تصمیم به حذف آن موارد بگیرد.

«جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع» مبتنی بر نموداری به همین نام است که به شکل سنتی در مدیر تیم های با عملکرد متقابل به کار گرفته شده است.

## ۲۸. کارت های سرخ و سبز<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای هر جلسه ای

### هدف بازی

مدیر بازخوردها در گروه های بزرگ دشوار است. اگر ارائه کننده مطلب و مخاطبان بخواهند نظر یکدیگر را پیگیری کنند، به یک راه حل برای اطلاع دادن موافقت، مخالفت یا سردرگمی خود به دیگری، در حین پیشرفت جلسه نیاز دارند. بازی کارت ها سرخ و سبز راه حلی ساده برای انتقال این بازخورد فراهم میکند.

تعداد بازیکنان : هر تعدادی، به ویژه برای گروه های ۲۰ نفر به بالا بسیار مفید است.

مدت زمان بازی : یک رد و بدل ساده سرخ و سبز فقط یک لحظه طول میکشد ( زمانی که برای پرسیدن یک سؤال صرف میشود). اگر مخالفت یا سردرگمی وجود داشت، آن وقت شاید لازم باشد زمانی را به بحث و گفتگو اختصاص دهید.

### شیوه بازی

هر شرکت کننده نیاز به دو کارت دارد: یکی قرمز و یکی سبز. در زمان جلسه، آنها میتوانند کارت سبز را بالا بگیرند تا موافقت خود را نشان دهند یا کارت قرمز را بالا بگیرند تا مخالفت خود را ابراز کنند. در ساده ترین حالت کارت سبز به معنای «بله» و کارت قرمز به معنای «نه» است.

شرکت کنندگان میتوانند با بالاآوردن کارت به یک سؤال پاسخ دهند یا فقط احساس خود را نسبت به موضوع در حال بحث ابراز کنند. برای نمونه، یک ارائه دهنده میتواند خیلی ساده از مخاطبان بپرسد، «آیا موضوع را به اندازه کافی بحث کرده ایم تا به مطلب بعد پردازیم؟» تا یک ارزیابی سریع از درک مخاطبان انجام دهد. همچنین، شرکت کنندگان میتوانند بدون درخواست کسی کارتهای خود را بالا بگیرند، سرشان را تکان دهند و کارت سبز را بالا بگیرند برای تایید یک موضوع - یا کارت قرمز را بالا بگیرند تا اعتراض خود را نشان دهند.

### راهبرد

استفاده از کارت های سرخ و سبز به حل دو مشکل دردرساز در گروه های بزرگ کمک میکند: نیاز به ابراز نظر «ما همه موافقیم» را از بین میبرد، و همزمان نظر شرکت کنندگانی را نشان میدهد که در غیر این صورت به

خاطر شنیده نشدن اعتراضشان عصبانی میشدند. به طور خلاصه، این یک راه ساده برای باز کردن چرخه بازخورد در یک گروه بزرگ است.

بازی کارت های سرخ و سبز توسط جری مشالسکی<sup>۱</sup> توسعه یافته بوده است. در طراحی او، کارت های زرد یا خاکستری برای نمایش «بی طرفی» یا «سردرگمی» میتوانست مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲۹. قایق سرعتی<sup>۲</sup>

**رده:** بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای حل مشکل

### هدف بازی

قایق سرعتی یک راه کوتاه و شیرین برای شناسایی چیزهایی است که کارمندان یا مشتریان شما درباره محصول/خدمت شما دوست ندارند، یا در مسیر هدف مطلوب شما مانع ایجاد کرده است. همین طور که افراد تلاش میکنند تا در محصولات و پروژه ها حرکت رو به جلو ایجاد کنند، گاهی نسبت به موانع کار نقاط کوری به وجود می آید. این بازی به شما اجازه میدهد تا نظر سرمایه گذاران را درباره چیزی که مانعی در برابر روند کار می پندارند، به دست آورید.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

**۱.** در یک فضای سفید قابل مشاهده برای بازیکنان، یک قایق با چند لنگر متصل بکشید و نام محصول یا خدمت مورد بحث را روی آن بگذارید؛ قایق نماد محصول یا خدمت یا هدف است و لنگرها نماد موانعی هستند که حرکت به وضع مطلوب را کند میکنند.

**۲.** سؤال محل بحث را کنار قایق بنویسید. برای مثال: «کدام ویژگی محصول ما را دوست ندارید؟» یا «چه چیزی در مسیر پیشرفت ما به سمت هدف قرار گرفته است؟»

**۳.** «قایق سرعتی» را معرفی کنید به این صورت که یک بازی است که طراحی شده تا نشان دهد چه چیزی یک محصول یا هدف را عقب نگه میدارد. از بازیکنان بخواهید تا سؤال را بررسی کرده، و سپس چند دقیقه به ویژگی ها فعلی محصول یا شرایط فعلی درباره هدف فکر کنند.

**۴.** بعد، ۵ تا ۱۰ دقیقه وقت بگذارند تا ویژگی ها محصول را که دوست ندارند یا هر متغیری را که مانع راه پیشرفت است روی یادداشت چسبی بنویسند. اگر مناسب بود، می توانید از بازیکنان بخواهید تخمین بزنند که بدون این «لنگرها» قایق چه قدر تندتر (چند مایل یا کیلومتر بر ساعت) حرکت خواهد کرد، و این تخمین را روی یادداشت چسبی خود وارد کنند.

<sup>۱</sup> Jerry Michalski

<sup>۲</sup> Speed Boat.

<sup>۱</sup> Red:Green Cards.



## ۳۰. نمودار پرسش و بینش متوالی<sup>۱</sup>

رده: بازی‌ها برای حل مشکل

### هدف بازی

در هنگام جستجو در یک فضای اطلاعاتی، برای یک گروه مهم است که بدانند در هر زمان در چه موقعیتی هستند. «چه چیزهایی را پوشش دادیم و چه چیزهایی را پشت سر گذاشتیم؟» با استفاده از این بازی، گروه میتواند نقشه منطقه را در حین پیشروی بکشد و میتواند به دقت مسیریابی کند. این نمودار به تدریج در طول یک جلسه، همزمان با حرکت گروه در محیط اطلاعات، یادداشت‌های چسبی و ثبت کردن پرسش‌ها و پاسخ‌ها ساخته میشود. این بازی انعطاف پذیر است و همراه با بحث و گفتگو رشد میکند، ولی نیاز به تنفس هم دارد که با جابه جایی بین حالات اساسی پرسش‌ها و پاسخ‌ها ممکن میشود.

تعداد بازیکنان: گروه‌ها کوچک

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه بهترین بهره‌وری را دارد.

### شیوه بازی

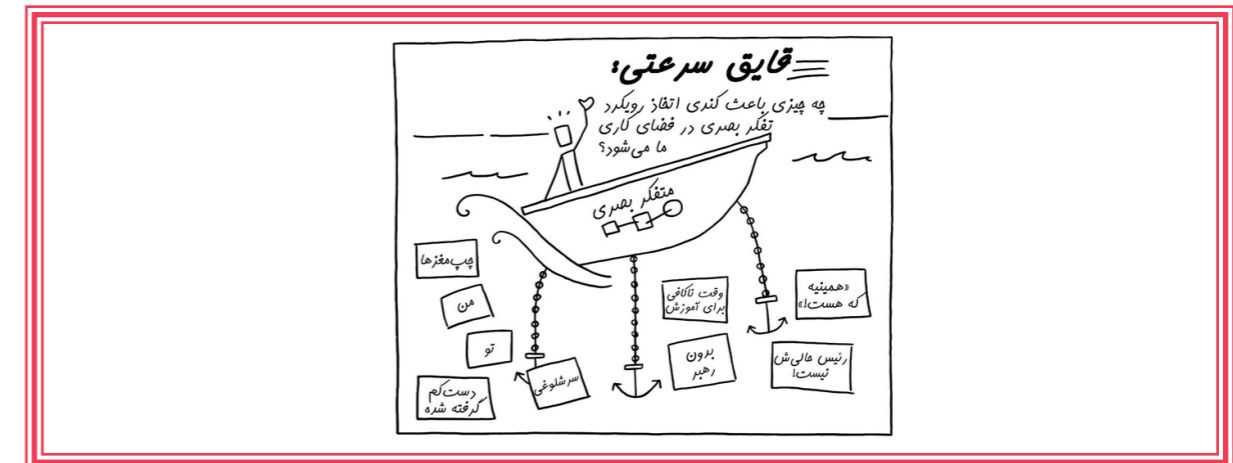
۱. یک ناحیه بزرگ از یک تخته وایتبرد یا چند تابلوگردان برای درست کردن این نمودار در نظر بگیرید. به شرکت کنندگان دو رنگ از یادداشت‌های چسبی بدهید، یک رنگ برای پرسش‌ها و یک رنگ برای پاسخ‌ها.

۲. ساخت نمودار را با نوشتن موضوع اصلی گروه روی یک یادداشت چسبی آغاز کنید. آن را در مرکز فضای کار بچسبانید.

**الف) حالت پرسش:** بازی را آغاز کنید، از تک تک افراد بخواهید که یک پرسش که «بهترین حدس» آنها درباره چگونگی رویکرد به موضوع باشد، ایجاد کنند. این پرسش را روی یک یادداشت چسبی با رنگ مربوطه ثبت کنند، و آن را با چسباندن کنار مرکز بازی با دیگران به اشتراک بگذارند. پرسش‌ها باید طوری باشند که بلافاصله چند شاخه مختلف پرسوجو را به ذهن برسانند، و شرکت کنندگان به طور طبیعی آغاز به ارائه نظراتشان درباره پاسخ‌ها خواهند کرد.

**ب) حالت پاسخ:** شبیه حالت پرسش، شرکت کنندگان «بهترین پاسخ» هایشان را روی یادداشت‌های چسبی با رنگ مربوطه بنویسند. سپس این پاسخ‌ها را با چسباندن کنار پرسش مربوطه و متصل کردن با یک خط، با دیگران به اشتراک بگذارند. هر شرکت کننده میتواند به بیش از یک پرسش پاسخ دهد و همچنین میتواند به یک پرسش چند پاسخ دهد. قانون این است که جواب‌ها باید به اندازه مختصر باشند که روی یک یادداشت چسبی جا شوند.

۵. پس از پایان نوشتن، از آنها بخواهید که یادداشت‌های چسبی را رو یا کنار لنگرهای در تصویر بچسبانند. مطالب روی هر یادداشت چسبی را به بحث بگذارید و به دنبال مشاهدات، بینش‌ها و لحظه‌های شگفتی آفرین باشید. به موضوعات تکرارشونده دقت کنید؛ چراکه میتوانند نشان دهنده موانع کند کننده مورد اجماع و اتفاق نظر باشند.



### راهبرد

این بازی قرار نیست یک رژه از شکایت‌ها به راه بیاندازد، بلکه طراح شده تا اطلاعاتی درباره پیشرفت‌ها و آرزوهای ممکن جمع‌آوری کند. بنابراین، دقت کنید که چارچوب آن را اینگونه ببینید. به بازیکنان بگویید که هدف از بازی کشف شرایط نامطلوب است تا بتوانیم محصول، خدمت یا هدف را به سمت شرایط مطلوب حرکت دهیم.

با توجه به این مطلب، دقت کنید که بسیاری از گروه‌ها دچار این آفت می‌شوند که بلافاصله به دنبال تحلیل شرایط مطلوب حرکت میکنند. آنها به حالت حل مشکل در می‌آیند. در حالی که این کار با طبیعت این بازی منافات دارد. بعد از این بازی این احتمال هست که شما اطلاعات کامل یا نظرات صحیح سرمایه‌گذاران را برای مقابله همه جانبه با مشکلات نداشته باشید. برای همین، اگر متوجه شدید که بازیکنان آغاز به انتقاد یا تحلیل محتوا کردند، به آرامی به آنها تذکر دهید که حل مشکل برای بازی دیگری است.

سعی کنید که توجه خود را روی توصیف متمرکز کنید نه راه حل.

قایق سرعتی بر اساس یک فعالیت با همین اسم در کتاب لوک هومن<sup>۱</sup> به نام «بازی نوآوری: ساخت محصولات موفق از طریق بازی‌های دسته جمعی»<sup>۲</sup> می‌باشد.

<sup>۱</sup> Luke Hohmann

<sup>۲</sup> Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play

<sup>۱</sup> Sequential Question and Insight Diagram.

سناریوها مفید باشد. یک گروه با فرایندی غیرمکتوب، یا با فرایندی بیش از اندازه پیچیده، میتوانند از این بازی بهره مند شوند. اگر فرایند بیش از اندازه طول میکشد یا به نظر نمیرسد کسی بداند که کار چگونه به سرانجام میرسد، وقت آن رسیده که خود را به چیزی منگنه کنید و ببینید کجا می‌رود.

تعداد بازیکنان: ۲ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱ تا ۲ ساعت

### شیوه بازی

۱. گروه باید تصویری از آن «چیز» در بازی داشته باشد، «توپ جهنده ای» که در مسیر فرایند آن را دنبال خواهند کرد. بهتر این است که درباره آن از قبل تصمیم گرفته شود. برای نمونه، آن «چیز» میتواند یک محصول، یک گزارش مشکل یا یک ایده باشد. یک مثال آشنا از این نوع حرکت «چگونگی تبدیل یک لایحه به قانون» است.

۲. بازی را با کشیدن نقاشی آن چیز معرفی کنید. هدف تمرکز بر تعریف قصه این چیز از نقطه الف تا نقطه ب است. این نقاط آغاز و پایان که برای همه شناخته شده اند را روی دیوار بنویسید.

۳. از شرکت کنندگان بخواهید یک بارش فکری درباره گام های بزرگ در مسیر این فرایند انجام دهند و آنها را روی دیوار ثبت کنید. در صورت نیاز، از آنها بخواهید که این گام ها را در چند گام مطلوب و قابل انجام اولویت بندی کنند. برای یک قصه سطح بالا، دنبال پیدا کردن هفت گام باشید.

۴. قبل از آغاز تعقیب آن چیز، با گروه به یک جمع بندی درباره اطلاعات حیاتی ای که به دنبال آن هستید تا در قصه ثبت کنید، برسید. برسید. بپرسید: در هر گام از فرایند، نیاز داریم چه چیزی را بدانیم؟ این چیز میتواند افراد مرتبط، کاری که انجام میدهند یا مقدار زمانی که یک گام به خود اختصاص میدهد باشد.

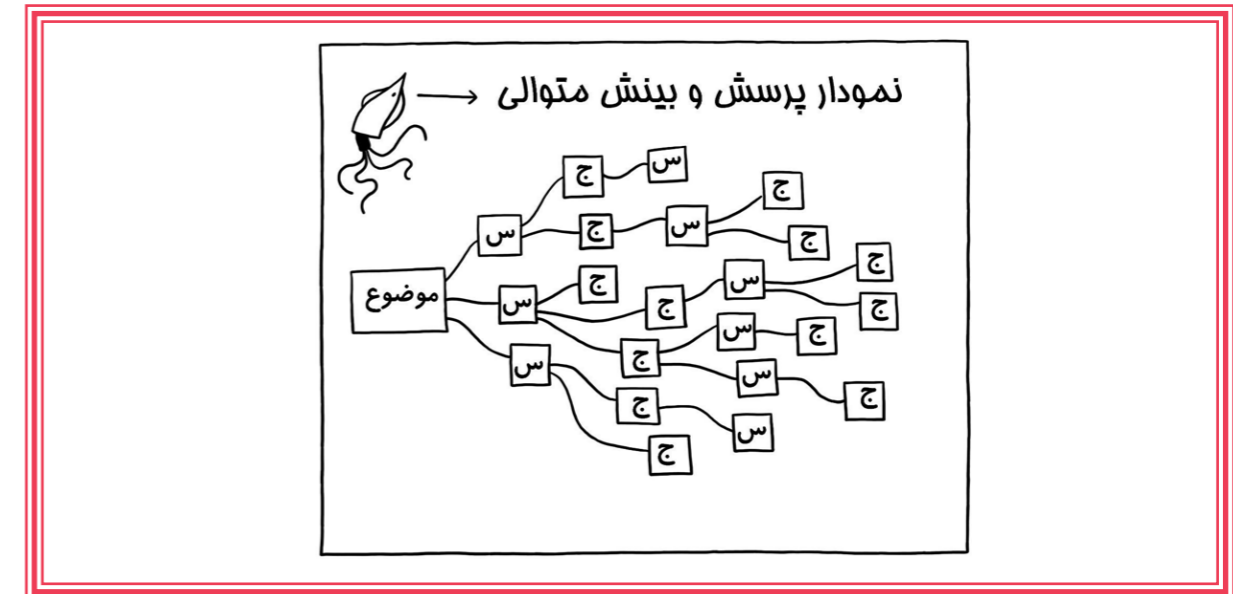
۵. اکنون وقت نقاشی کشیدن است. گروه قصه آن «چیز» را در طول حرکت از گامی به گام دیگر تعریف میکنند. تا جای ممکن اطلاعات را به شکل تصویری ثبت کنید، طوری که انگار دارید از آنچه آنها شرح میدهند، عکس میگیرید. ابزارهای مفید این کار شکل چوب خط، پیکان و پرسش های کیفی هستند. پرسش هایی که یک صوت فعال در جواب ایجاد میکند، مثل «در اینجا چه کسی، چه کاری انجام میدهد؟»، بسیار صریح و تصویری خواهند بود. پرسش ها خوب دیگر شامل «مرحله بعد چیست؟» و «چی مهم است؟»

۶. حواستان را جمع کنید، چون قصه میل دارد که شاخه شاخه شود، دور بزنند و به دیگر فرایندها متصل شود، مثل یک رودخانه که تلاش میکند از بستر خود خارج شود. کار شما هدایت مسیر قصه همراه با گروه است، تا اجزای آن به سوی نقطه پایانی پیش بروند.

### راهبرد

از آن «چیز» به عنوان وسیله ای برای تمرکز استفاده کنید. هر فعالیتی که به شکل مستقیم به حرکت رو به جلوی آن «چیز» مرتبط نمیشود، بعد از اشاره به آن از بحث کنار گذاشته شود.

بعد از یک بحث و گفتگو، گروه به حالت پرسش برمیگردد و پرسش های را براساس آخرین جواب ها تولید میکند. شرکت کنندگان میتوانند روی بخش های اولی نمودار هم تمرکز کنند. و این روند در طول بحث و گفتگو تکرار میشود.



### راهبرد

ماندن در حالت جاری و نپریدن به پاسخ در زمان پرسش ها، نیازمند انضباط و قانون مداری است که یک گروه فقط با گذر زمان میتواند به آن دست پیدا کند. با حرکت در این مسیر، یک گروه میتواند خود را برای ارزش دادن به یک حرکت نظام مند و موزون در میان اطلاعات ناشناخته، تمرین دهد. ارزش آن در مقایسه با یک بحث پر پیچ و خم شناخته میشود. خود این بازی نیز کاملا انعطاف پذیر است و همزمان با مدیری که گروه روی آن اعمال میکند، رشد و توسعه مییابد.

بازی نمودار پرسش و بینش متوالی<sup>۱</sup> متعلق به جیمز ماکانوفو<sup>۲</sup> میباشد.

## ۳۱. خود را به چیزی منگنه کن

**رده:** بازی ها برای طراحی، بازی ها برای برنامه ریزی، بازی ها برای حل مشکل

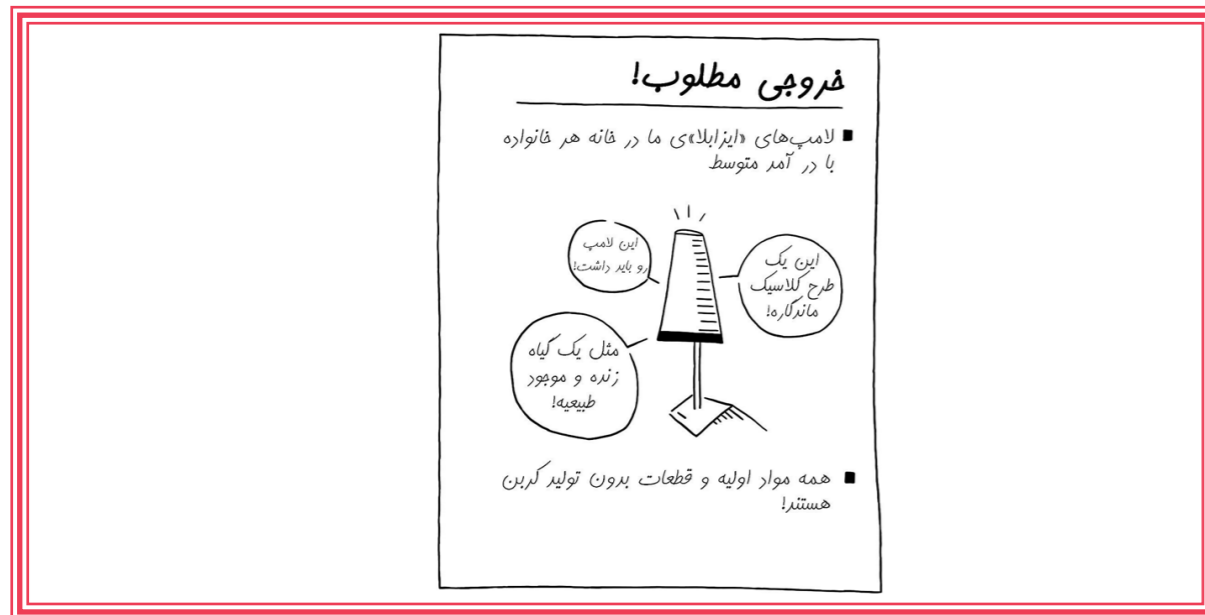
### هدف بازی

هدف این بازی اکتشاف یا روشن کردن یک پروسه با دنبال کردن یک شیء در مسیر حرکت آن است. در این بازی، گروه یک داستان تصویری به یادماندنی از فرایند اصلیشان میسازند. بعد از کامل شدن، از این داستان تصویری میتوان استفاده کرد و به وسیله آن فرصت هایی برای پیشرفت یا آموزش افراد دیگری که در این فرایند دارند تعریف کرد. مفهوم «منگنه کردن خود به یک دستور» از بهبود فرایند گرفته شده است، ولی میتواند در انواع

<sup>۱</sup> SQUID

<sup>۲</sup> James Macanufu

<sup>۳</sup> Staple Yourself To Something.



۲. با استفاده از چهار ورق کاغذ برگردان، چهار مربع جداگانه ایجاد کنید. اگر شما فکر می‌کنید پیچیدگی بحث و تعداد بازیکنان مربع‌های بیشتری را تضمین می‌کند، به همان اندازه که می‌خواهید، مربع ایجاد کنید.

۳. در یک چهارم مربع بالا سمت چپ کلمه «توانایی‌ها» را بنویسید و یک تصویری که این مفهوم را نشان بدهد، بکشید. برای نمونه، برای «توانایی‌ها» ممکن است شما یک عکس ساده از کسی بکشید که با یک دست ماشینی را بلند کرده است. (بله، شما مجاز به اغراق هستید.) از بازیکنان بخواهید تا در مدت ۵ تا ۱۰ دقیقه در سکوت نظرایشان را درباره‌ی توانایی‌هایی که در رابطه با وضعیت مطلوب نهایی (خروجی مطلوب) دارند به دست آورند و آنها را بر روی یادداشت‌های چسبی بنویسید، هر یک ایده بر روی یک برگه کاغذ یادداشت.

۴. در یک چهارم مربع پایین سمت چپ، کلمه «ضعف‌ها» را بنویسید و تصویری را که این مفهوم را نشان دهد، بکشید. از بازیکنان دوباره بخواهید تا در مدت ۵ تا ۱۰ دقیقه در سکوت نظرایشان را درباره‌ی ضعف‌هایی که در رابطه با وضع مطلوب نهایی دارند به دست آورند و آنها را در یادداشت‌های چسبی بنویسید.

۵. در یک چهارم مربع بالا سمت راست، کلمه «فرصت‌ها» را بنویسید و یک تصویر بکشید. از بازیکنان بخواهید تا در مدت ۵-۱۰ دقیقه ایده‌هایی درباره‌ی فرصت‌ها بر روی یادداشت‌های چسبی بنویسند.

۶. در مربع پایین سمت راست، کلمه «تهدیدها» را بنویسید و تصویری را که این مفهوم را نشان می‌دهد، بکشید. از بازیکنان بخواهید که آخرین زمان ۵ تا ۱۰ دقیقه‌های را برای ایجاد ایده‌هایی درباره‌ی تهدیدات ملاحظه شده استفاده کنند و آنها را در یادداشت‌های چسبیده بنویسید.

۷. هنگامی که شما رکودی را در یک نسل از یادداشت‌های چسبی احساس کردید، همه‌ی یادداشت‌های چسبی را جمع‌آوری کرده و آنها را روی سطح هموار نزدیک به آن مربع قرار دهید به گونه‌ای که توسط بازیکنان قابل مشاهده باشد. مطمئن شوید که یادداشت‌های چسبی را در گروه‌های اصلی خود (توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) نگه داشته‌اید.

در صورت امکان، یک ساعت تیک‌تاک‌ی به قصه اضافه کنید تا سرعت حرکت بیشتر شود. اگر آن «چیز» نیاز دارد که در یک زمان معین به نقطه پایان برسد، از این ویژگی به نفع خود استفاده کنید، آن را مستقیماً معرفی کنید و در هنگام نیاز به آن ارجاع دهید تا نیروی محرکه و انگیزه را در قصه حفظ کنید.

مراقب باشید گرفتار یک دام نشوید، شرکت‌کنندگان ممکن است بین حالت فعلی کارها و حالت مطلوبشان جابه‌جا شوند. خیلی واضح از گروه سؤال کنید: چه بازه‌ی زمانی‌ای را - امروز یا آینده مطلوب - ثبت می‌کنید؟

آیا فرایند مالک دارد؟ اگر کسی مسئول فرایند است، می‌توانید از تخصص این شخص استفاده کنید، ولی مراقب باشید که به او اجازه ندهید تمام قصه را تعریف کند. این بازی می‌تواند یک تجربه یادگیری برای خود او باشد، اگر به شرکت‌کنندگانی که در حال تعریف «نسخه خود» از قصه هستند، خوب گوش دهد. راه‌های زیادی برای به دست آوردن این مدل از تصویرسازی از «یک روز از زندگی» وجود دارد. این نسخه از بازی متعلق به جیمز ماکانوفو می‌باشد.

## ۳۲. تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

### هدف بازی

در کسب و کار به آسانی یقین پیدا می‌کنیم که چه چیزی می‌خواهیم، اما دشوار است که بدانیم چه چیزی مانع ما از رسیدن به آن شده است. «تجزیه و تحلیل توانایی، ضعف، فرصت و تهدید» یک روش قدیمی برای دیدن چیزهایی است که ما از طریق آن حرکت می‌کنیم تا به خروجی مطلوب برسیم. همچنین آنچه ما می‌توانیم بهبود بخشیم. این بازی تجزیه و تحلیل به ما مجالی می‌دهد تا فرصت‌های پیش‌رو و خطرهای مسیر را بسنجیم و جدی بودن شرایطی که بر آینده ما اثرگذار هستند را ارزیابی کنیم. وقتی ما این شرایط را درک می‌کنیم، می‌توانیم بر آنچه که بعداً می‌آید اثرگذار باشیم. همچنین اگر شما نیاز به ارزیابی وضعیت فعلی سازمان یا تیم خود را نسبت به یک هدف داشته باشید.

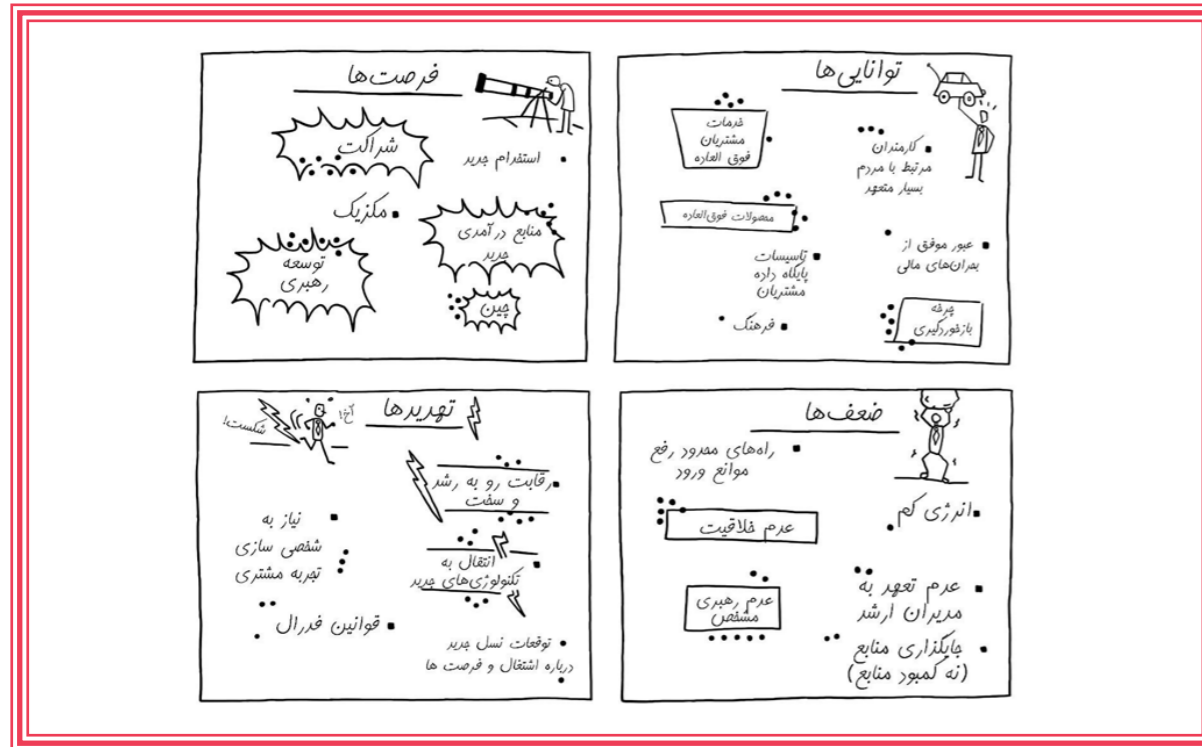
تعداد بازیکنان: ۵ تا ۲۰ نفر

مدت زمان: بازی ۱ تا ۲ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. پیش از جلسه، این عبارت را بنویسید: «خروجی مطلوب» و تصویری از آنچه ممکن است این عبارت شبیه آن باشد، بر روی یک قطعه کاغذ فلیپ چارت (حدود ۳۰) طراحی کنید.





۸. با گروه «توانایی‌ها» از یادداشت‌های چسبیده آغاز کنید و با همکاری بازیکنان، ایده‌ها را براساس وابستگی به ایده‌های دیگر مرتب کنید. برای نمونه، اگر آنها سه یادداشت چسبی تولید کرده‌اند که بر روی آن نوشته شده است: «به اشتراک گذاری خوب اطلاعات»، «شفافیت اطلاعات» و «افراد مایل به اشتراک گذاری اطلاعات»؛ این ایده‌ها را با هم دسته بندی کنید. ایجاد دسته‌های چندگانه را تا زمانی ادامه دهید که شما بیشتر یادداشت‌های چسبیده را دسته بندی کنید. یادداشت‌های خارج از خوشه‌ها را جدا از دسته‌ها ولی کماکان در محدوده بازی قرار دهید. (در این مرحله، مهم است توجه داشته باشید که اگر شما یک گروه با پنج بازیکن یا کمتر دارید، می‌توانید فرایند دسته بندی را حذف کنید و پاسخ‌های بازیکنان درباره هر دسته را در همان زمان بیان، طراحی کنید. بعد از آنکه شما از تمام این چهار بخش از یک چهارم مربع‌ها عبور کردید، بازیکنان می‌توانند به صورت نقطه گذاری رأی بدهند). فرایند دسته بندی و مرتب سازی را برای یک چهارم‌های دیگر (گروه‌ها) به ترتیب زیر انجام دهید: «ضعف‌ها»، «فرصت‌ها» و در نهایت «تهدیدها».

۹. پس از آنکه مرتب سازی و دسته بندی کامل شد، یک مکالمه گروهی را آغاز کنید تا برای هر دسته کوچکتر یک رده عام ایجاد کنید. برای نمونه، یک رده برای دسته ذکر شده در مرحله ۸ ممکن است «ارتباطات» باشد. همانگونه که گروه پیشنهادها خود را ارائه می‌دهد و درباره رده‌ها به توافق می‌رسد، آن رده‌ها را در یک چهارم مربع مربوطه بنویسید.

### فعالیت اختیاری

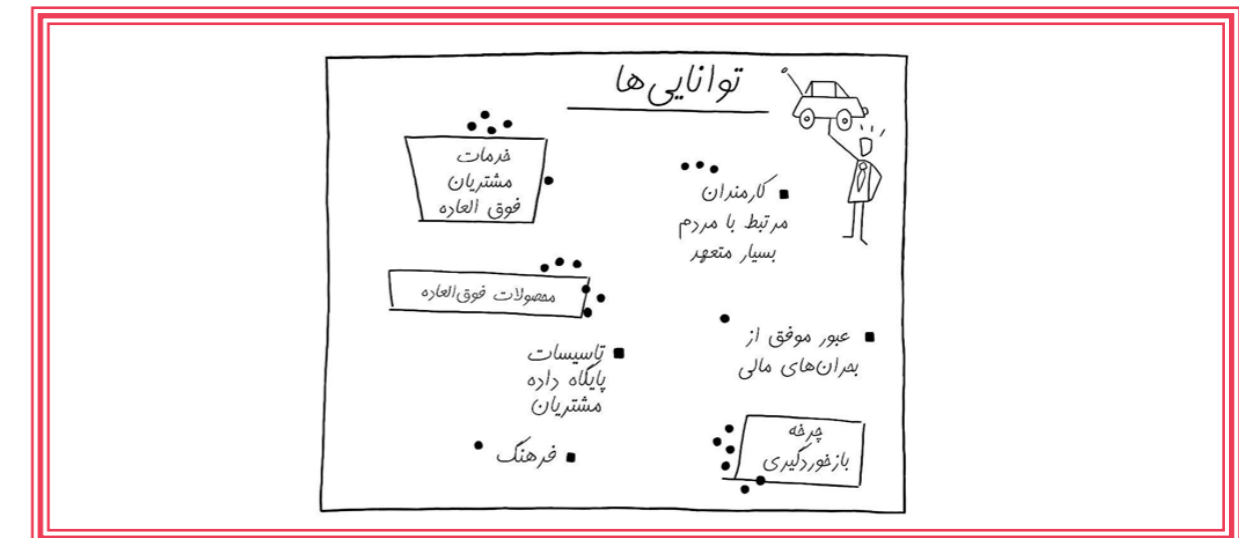
گروه را در ایجاد شعارهای سبک برای خروجی مطلوب هدایت کنید. بگذارید آنها خنده دار باشند: «چراغ‌های ما جهان را روشن خواهد کرد». مقصود این است که حس طنز و هیجان را پیرامون مباحث ایجاد کنید.

### راهبرد

این تجزیه و تحلیل زمانی در بهترین حالت قرار خواهد داشت که گروه در ارائه و تجزیه و تحلیل محتوا خجالت نکشد و جسور باشد. به احتمال زیاد، بازیکنان از بیان نقاط قوت خود خجالت نمی‌کشند، ولی با توجه به حساسیت بازیکنان دیگر و یا با توجه به جهت پنهان در تفکر خود، ممکن است به سختی ضعف‌ها را بازگو کنند. مفهوم «ضعف» را به گونه ای معنا کنید که یعنی «چیزی که میتوان با آن پیشرفت کرد».

همین طور «تهدید» چیزی است که میتواند به عنوان یک کاتالیزور برای بهبود عملکردها ایفای نقش کند. بگذارید گروه بدانند که هر قدر کیفیت مشارکتشان بهتر باشد، بهتر میتوانند آنچه را که در افق است، ارزیابی کنند. شما این حس خوب «که این بازی مفید بوده است» را زمانی خواهید داشت که افراد اطلاعات را با تفکر ملاحظه کنند، و بینش‌هایی را بیان کنند که قبل آنها را نداشته‌اند.

این بازی از «تجزیه و تحلیل اسوات» سنتی آلبرت هومفری<sup>۱</sup> الهام گرفته است.



۱۰. هنگامی که بازیکنان از رده‌ها احساس رضایت داشتند، از آنها بخواهید تا آن یک چهارم مربع (گروه) را در نظر بگیرند و به دو یا سه رده در هر مربع رأی نقطه‌های<sup>۱</sup> بدهند تا نشان دهند که آن موارد بیشترین ارتباط را به آن بخش دارند. آن اطلاعاتی که بیشترین رأی را می‌آورند با برجسته کردن یا خط کشیدن دورشان مشخص کنید و با گروه یک یادداشت از آن تهیه کنید.

۱۱. نتیجه گیری کلی را در گفتگو با بازیکنان خلاصه کنید و از آنها بخواهید تا در مورد مفاهیمی که قرار است در خروجی باشد، بحث کنند. گروه را در یک تمرین خلاقانه درگیر کنید، به گونه ای که در آن نقاط ضعف و تهدید را مثبت ارزیابی کنند، انگار که حضور این موارد به نفع آنهاست. از آنها پرسش‌ها فکری بپرسید، مانند: «اگر رقابت شما وجود نداشت چه میشد؟» و «چگونه این تهدید بالقوه میتواند سازمان را قوی تر کند؟»

## راهبرد

فعالیت «احساس متقارن» به شرکت کنندگان فرصت میدهد تا با کلماتی درونی و به یادماندنی حس خود را دربارهٔ یک شیء یا تصویری که از آن دارند، بیان کنند. این فعالیت میتواند جنبه‌های مغفول یک ایده یا محصول را آشکار کرده یا به ایده‌های جدید منجر شود.

منبع این بازی نامعلوم است.

## ۳۴. کارت صحبت

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای

### هدف بازی

یک چالش متداول در کار گروهی، مدیر بحث به شکلی است که هر فرد فرصت ارائه داشته باشد و هیچ فردی جلسه را تحت سلطه خود درنیاورد. با استفاده از «کارت‌های صحبت» ساده به عنوان کوپن ارائه نظر در جلسه، گروه میتواند جریان مشارکت را خود مدیر کند.

### شیوه اجرای بازی

**۱.** پیش از آغاز جلسه، هر شرکت کننده یک کارت (میتواند کارت، سکه یا چیزی شبیه آن باشد) از وسط میز برمی‌دارد.

**۲.** هر کدام از شرکت کنندگان که قصد صحبت دارد کارتش را به وسط میز برمیگرداند تا صحبت کند. وقتی که همه کارت‌ها در وسط میز قرار گرفت، دوباره هر شرکت کننده یک کارت برمی‌دارد، تا دوباره بتواند با پرداخت کارت خود به همان روش قبل صحبت کند. و این روند تکرار میشود.

## راهبرد

کارت‌های صحبت به ارائه نظر هر شخص ارزشی محسوس میدهد و به همه این فرصت را میدهد که حرف بزنند. این بازی به همان اندازه که افراد پرحرف و سلطه‌گر را محدود میکند، به همان اندازه از افرادی که (بدون این روش) ساکت بودند حرف میکشد.

کارت صحبت بر پایه ایده پول رایج بنا شده و توسط دیو گری توسعه داده شده است، با الهام‌گیری از نرم افزار نوآورانه ایمیل بایرون ریوز<sup>۱</sup>، اتنت<sup>۲</sup>.

## ۳۳. احساس متقارن<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای طراحی

### هدف بازی

طبیعت کار علمی این است که میتواند یک فعالیت سنگین و عمیقاً تحلیلی باشد. حتی زمانی که نتایج حسی هستند، فرایند رسیدن به آن نتیجه اغلب کاملاً برعکس است؛ باید فکر کنیم تا به راه حل برسیم و حواس پنج‌گانه خود را به اتهام بی‌ربط یا بی‌فایده بودن کنار نگذاریم. از طریق بازی «احساس متقارن»، شرکت کنندگان یک موضوع را از منظر حس محور بررسی میکنند، و به این منظر اجازه میدهند که منبع اطلاعاتی برای تصمیمات و طراحی‌هایشان باشد.

تعداد بازیکنان: ۲ تا ۵ نفر

مدت زمان بازی: ۱۵ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

شرکت کنندگان ممکن است یک موضوع موجود را برای بررسی انتخاب کنند، یا یک ایده جدید راکاوش کنند. این ایده میتواند چیزی به سادگی «رابط کاربری سایت جدیدمان» یا به پیچیدگی «تجربه کاربری» باشد.

شرکت کنندگان یکی از حواس پنجگانه را انتخاب کرده یا به صورت اتفاقی به عهده میگیرند: بینایی، شنوایی، چشایی، بویایی، و لامسه. همچنین دما، حالت و حرکت را هم به عنوان گزینه در نظر بگیرید.

به شرکت کننده‌ها چند دقیقه فرصت داده میشود تا موضوعی را از زاویه حس مربوط به خود تفسیر کنند و در صورت مناسب دیدن به حواس دیگر نیز بروند. سپس ادراک خود را برای گروه توصیف میکنند.

مثلاً:

- «رابط کاربری برای لامسه خیلی گرم است و برای چشایی مزه پرتقال میدهد.»
- «وقتی برنامه باز میشود، انگار صدای تنظیم سازه‌ای یک ارکستر را میشنوم. اما چیزی به چشم نمی‌آید. دوست دارم ببینم چه میکنند.»
- «تجربه کاربری بوی بدی میدهد؛ بوی یک تپه از کاغذهای خاک خورده. هیچ حرکتی هم دیده نمیشود. میخواستم به جلو حرکت کنم، ولی مدام سرعتم کم میشد.»

<sup>۱</sup> Byron Reeves

<sup>۲</sup> Attent

<sup>۱</sup> Synesthesia.

یا میتوانند به طور مشخص تر بپرسند:

- «چه زمانی نقشه راه فناوری شما با برنامه ما همگرا میشود؟»
- «چگونه روی نمونه کار محصول ما اثر میگذارد؟»

پرسش‌ها، حلقه‌های زنجیره درک را تشکیل میدهند. برای ایجاد آنها، گروه باید خود را در شرایط ذهنی مخاطبان فرض کند و پرسش‌ها را روی یادداشت‌های چسبی مجزا ثبت کنند (برای اطلاعات بیشتر بازی «بچسبان»<sup>۱</sup> را ببینید).

بازی با چیدن پرسش‌ها در یک خط افقی روی دیوار یا وایت‌بورد آغاز میشود. این خط زمانی یک گفتگو از ابتدا تا انتهاست. گروه میتواند انتخاب کند که:

پرسش‌ها را در یک قالب داستان ساده چینش کنید. در این زنجیره درک، گروه پرسش‌ها را زیر سه سرفصل، از راست به چپ خوشه بندی میکند:

- وضعیت، که این مرحله را تنظیم میکند، یک موضوع یا درگیری را معرفی میکند.
- پیچیدگی، که در آن درگیری‌ها بیشتری تحمل میشود و تصمیمات گرفته میشود.
- تصویب، که در آن یک مسیر اقدام انتخاب شده است که به نتیجه منتهی میشود.

با ساختن زنجیره درک به شکل یک داستان، گروه میتواند «اوج داستان» را پیدا کند - مهمترین سؤال که به نتیجه منتهی میشود.

پرسش‌ها را در یک قالب «آموزش - تمایز - تحریک» چینش کنید. در این زنجیره، گروه پرسش‌ها را از راست به چپ چینش میکند، با آغاز از:

- آموزش، که در آن یک موضوع یا ایده و اجزاء آن معرفی شده اند.
- تمایز، که در آن اجزای موضوع متمایز شده اند تا پایه یک درک را بسازند.
- تحریک، که در آن درخواست یا پیشنهاد برای اقدامات انجام میگیرد.

پرسش‌ها را در قالب یک گفتگو چینش کنید. در این زنجیره، گروه درباره مراحل یک بحث و گفتگو با مخاطبان فکر میکند یا نقش آن را بازی میکنند و پرسش‌ها را طوری چینش میکنند تا جریانی طبیعی داشته باشد. اگرچه هر گفتگویی متفاوت است، یک چارچوب که میتواند در نظر داشت، این است:

## ۳۵. زنجیره درک<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای برنامه ریزی، بازی‌ها برای ارائه

### هدف بازی

وقتی که مطالب زیادی برای گفتن به یک جمع بزرگ وجود دارد، گفتگو و تعامل به شکل واضح و اثرگذار یک چالش است. ممکن است وسوسه شویم که «همه چیز را یکجا» برای جمع حاضرین توضیح دهیم و در این فرایند شکست بخوریم. در بازی زنجیره درک، یک گروه از تمرکز محتوایی به تمرکز مخاطب منتقل میشود و یک ساختار خطی معنادار برای ایجاد ارتباط استخراج میکند.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت

### شیوه اجرای بازی

برای برپاکردن بازی، گروه نیاز به ایجاد دو چیز دارد: یک تجزیه از مخاطبان و یک مجموعه پرسش‌ها.

**مخاطبان:** اگر یک جمع مخاطبان زیاد دارید، آنها را به گروه‌های معناداری تقسیم کنید. گروه‌ها میتوانند به اندازه «مدیران شرکت‌ها» عام باشند یا به اندازه «افراد» در رشته آیتی که لپتاپ تعمیر میکنند» خاص باشند. به عنوان یک قانون تجربی، هرچه مخاطبان مشخص تر باشند، زنجیره درک شکل تر و اثرگذارتری خواهید داشت. هر گروه از مخاطبان، زنجیره درک مختص خود را نیاز دارد. این فهرست از مخاطبان میتواند در نتیجه یک بازی «چه کسی، چه کاری»<sup>۲</sup> ساخته شود.

**پرسش‌ها:** وقتی که گروه یک تصویر واضح از مخاطبان پیدا کرد، نوبت به بارش فکری برای پرسش‌ها میرسد. پرسش‌ها مشخص میکنند که افراد واقعا مایل به دانستن چه چیزهایی هستند و چه چیزهایی برایشان مهم است. بهتر این است که پرسش‌ها در قالب صدا یا افکار مخاطبان در حین پرسیدن، ثبت شوند. پرسش‌ها ممکن است چیزی شبیه به این باشند:

- «کجای این جالب است؟ چرا باید برای من مهم باشد؟»
- «این چه ارتباطی به الف و ب و ج دارد؟»
- «چه چیزی این را در اولویت قرار میدهد؟»

<sup>۱</sup> Understanding Chain.

<sup>۲</sup> "Who Do"

<sup>۱</sup> "Post-Up"



• برقراری ارتباط: «چه خبر؟» «چه وجه مشترکی داریم؟»

• تمرکز: «چه چیزی همین الان مهم است؟» «شما درباره آن چه میدانید؟»

• اقدام: «چه باید بکنیم؟»

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۵ دقیقه تا ۲ ساعت

### شیوه بازی

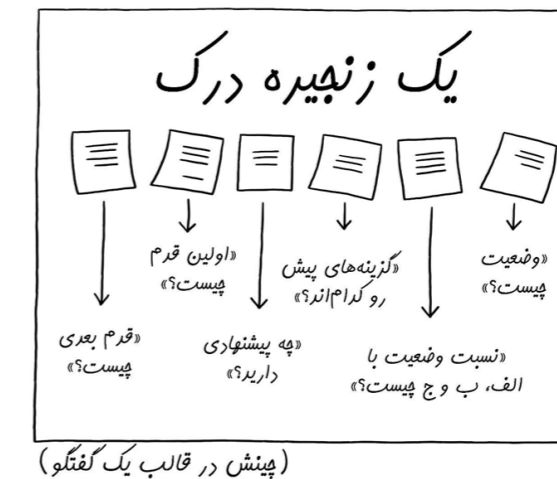
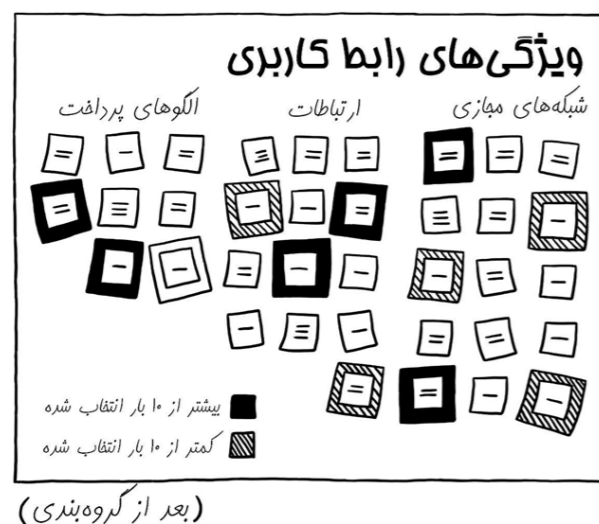
این بازی سه بخش اصلی دارد:

**۱. موارد و گروه‌هایشان را تعریف کنید:** روی کارت‌ها برای خصوصیات یا مواردی که می‌خواهید شرکت‌کنندگان آنها را ارزش گذاری کنند، طرح‌هایی بکشید یا چیزی بنویسید. آنها را در گروه‌هایی دسته‌بندی کنید که برای شما معنا داشته باشد و آنها را روی یک جدول بچینید طوری که نمایانگر این گروه‌ها باشد.

**۲. بازی کنید:** مجموعه کارت‌های خصوصیات را به شرکت‌کنندگان نشان دهید و از آنها بخواهید که یک عدد کوچک‌تر از تعداد کل آنها را انتخاب کنند تا نیاز به انتخاب بعضی و کنار گذاشتن بعضی دیگر شکل گیرد. نسبت یک به سه، نسبت خوبی است، مثلاً اگر ۳۰ کارت دارید از افراد بخواهید فقط ۱۰ کارت را انتخاب کنند. راه دیگر این است که برای آنها پول فرضی در نظر بگیریم (مثلاً ۱۰۰ دلار) و به آنها بگوییم که می‌توانید از این پول برای «خرید» خصوصیات استفاده کنید.

انتخاب‌های شرکت‌کنندگان را ثبت کنید.

**۳. نقشه‌کشی نتایج:** کارت‌ها را روی جدول اصلی، بر اساس تعداد دفعاتی که انتخاب شده‌اند، رنگ کنید. کارت‌هایی که دفعات بیشتری انتخاب شده‌اند می‌توانند با رنگ‌های قوی‌تر یا روشن‌تر رنگ شوند. کارت‌هایی که اصلاً انتخاب نشده‌اند «رنگ نشده» باقی بمانند. اکنون جدول به شما یک ایده خوب (و تصویری) از مناطقی که بیشترین جذابیت را داشته‌اند و آنها که آن جذابیت را نداشته‌اند می‌دهد.



### راهنبرد

یک زنجیره درک، همانند هر زنجیر دیگری به اندازه ضعیف‌ترین حلقه آن قدرت دارد. با امتحان کردن پرسش‌ها به شکل یکجا، گروه می‌تواند جایی را که نیاز به کار دارد را بیابد یا «پرسش‌های سختی» را که به سادگی قابل پاسخگویی نیستند را پیدا کند. گروهی که از عهده پرسش‌ها ضعیف بریاید و شجاعت پاسخ دادن صریح و با صداقت به پرسش‌ها سخت را داشته باشد، آن گروه پیروز می‌شود.

بازی زنجیره درک توسط دیو گری، به عنوان بخشی از رویکرد مشاوره ای اکسپلین<sup>۱</sup>، توسعه یافته است.

## ۳۶. نقشه ارزش<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهنبرد

### هدف بازی

هدف نهایی نقشه ارزش، ساختن یک جدول تصویری است که به سرعت و به وضوح، موضوعات جذاب حول یک چیز را مشخص کند (این چیز می‌تواند یک خدمت، یک محصول، یک برنامه یا یک وب‌سایت باشد). این شامل درخواست از افراد برای انتخاب تعداد محدودی از خصوصیات از یک مجموعه بزرگ‌تر و چینش گزینه‌هایشان در یک جدول است. نتیجه می‌تواند در یک الگو که مشابه جعبه نور است ارائه شود، مواردی که بیشتر انتخاب شده‌اند با رنگ‌های روشن‌تر مشخص شده‌اند و مواردی که کمتر انتخاب شده‌اند با رنگ‌های ضعیف‌تر.

<sup>۱</sup> XPLANE

<sup>۲</sup> Value Map.

## راهبرد

نقشه کشی ارزش به شما این اجازه را میدهد که به سرعت چیزهایی که توسط دیگران (مشتری ها، اعضای یک تیم، دپارتمان خودتان و یا ذی نفع های شما) ارزش گذاری میشوند به شکل تصویری ببینید. درک مناطق عمومی جذابیت میتواند به تمرکز کار (کجا باید تلاش هایمان را متمرکز کنیم؟) و رفع درگیری ها داخلی (مشتریان خیلی به ابزار شبکه اجتماعی این نرم افزار علاقه نشان ندادند، پس فعلا به سرمایه گذاری در آن نیازی نداریم.) کمک کند. می توانید جدول را در یک مجموعه اسلایدها که گروه هایی با رنگ های مختلف را نشان میدهد، ارائه دهید - این کار واقعا در مخاطب اثر میگذارد!

## ۳۷. حلقه فضیلت

**رده:** بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای طراحی، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، بازی ها برای برنامه ریزی، بازی ها برای حل مشکل، بازی ها برای جلسات به روز رسانی یا بازبینی.

## هدف بازی

هدف این بازی کشف فرصت هایی است تا بتوانیم روند خطی موجود را با گردآوری نظرات متفاوت به یک روند رو به رشد و با ارزش بیشتر تبدیل کنیم. این فعالیت در بررسی روندهایی که به نظر می آید «ارزش تکرار دارند»، مانند تجربه مشتریان، مفید است.

اگر روند فعلی شما انتقالی، تفکیک شده یا بی فایده است، شاید زمان بازی کردن این فعالیت رسیده باشد. یک نشانه دیگر برای آغاز این فعالیت، گروهی است که دچار خودبینی شده و تمرکزش عمدتاً بر روند داخلی خود قرار گرفته است، یا وقتی که این حس به وجود می آید که پس از پایان این روند، کسی نمیداند چه اتفاقی خواهد افتاد.

یکی از نتایج احتمالی این است که گروه ممکن است فرصت های رشد و پیشرفت جدیدی را در یک روند موجود از طریق «خم کردن آن به سمت داخل» کشف کند.

تعداد بازیکنان: ۱۰-۳

مدت زمان بازی: ۱-۳ ساعت

## شیوه اجرای بازی

شما نیاز به اسناد یا فهمی سطح بالا از موقعیت فعلی مسائل دارید.

۱. فعالیت را با بررسی «جعبه سیاه» وضع موجود مطرح کنید. این یعنی اینکه در طول تمرین، تمرکز گروه بیشتر بر ماجراهای خارج از روند خواهد بود، نه جزئیات دقیق وقایع داخل جعبه.

۲. برای بصری کردن کار، هر مرحله از روند را در یک مربع (یادداشت چسبی سایز متوسط خوب است) روی دیوار بچسبانید، و آنها را با فلش هایی به صورت خطی و مستقیم به هم متصل کنید.

۳. برای آغاز فعالیت، از گروه بخواهید به این فکر کنند که در حدی که اطلاع دارند چه چیزی قبل از این روند اتفاق میافتد: چه کسی یا چیزی دخیل است؟ چه اتفاقی در حال افتادن است؟ برای پایان روند نیز همین کار را تکرار کنید: بعد از روند چه می شود؟ نتایج احتمالی چه هستند؟

**قابلیت ها**

شبکه های مجازی	ارتباطات	الگوهای پرداخت
رسانه اجتماعی به روستا	پور سوختی پاسر کبر	تندرک مهاجر
پاسر و نشر مستوی رنگارنگ	موجانی کستره	پروخت مکرم رضی
پشتواری گروهی	کبک ساند گرفتن	تندار کپاره
ساخته ای فرمانی	پولوت پو اسن بی	گویی سودان

**قابلیت ها**

شبکه های مجازی	ارتباطات	الگوهای پرداخت
رسانه اجتماعی به روستا	پور سوختی پاسر کبر	تندرک مهاجر
پاسر و نشر مستوی رنگارنگ	موجانی کستره	پروخت مکرم رضی
پشتواری گروهی	کبک ساند گرفتن	تندار کپاره
ساخته ای فرمانی	پولوت پو اسن بی	گویی سودان

**قابلیت ها**

شبکه های مجازی	ارتباطات	الگوهای پرداخت
رسانه اجتماعی به روستا	پور سوختی پاسر کبر	تندرک مهاجر
پاسر و نشر مستوی رنگارنگ	موجانی کستره	پروخت مکرم رضی
پشتواری گروهی	کبک ساند گرفتن	تندار کپاره
ساخته ای فرمانی	پولوت پو اسن بی	گویی سودان

بیشتر از ۱۰ بار انتخاب شده | ۵ تا ۱۰ بار انتخاب شده | کمتر از ۵ بار انتخاب شده

## ۳۸. واژه نامهٔ بصری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه ای، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم.

### هدف بازی

هدف از این بازی، تعریف شفافی از مجموعه ای از اصطلاحات گروه است تا یک دایرهٔ واژگان مشترکی برای افراد تحصیل شود.

طبیعتاً انسان اینگونه است که جهل خویش را نمی پذیرد. هنگامی رویارویی با یک اصطلاح نامعلوم یا انتزاعی، بسیاری از مردم راحت تر هستند که وانمود کنند آن اصطلاح را فهمیده اند تا اینکه بخواهند درخواست توضیح داشته باشند. اما این مسئله در حوزهٔ دانش که در آن یک فهم مشترک برای همکاری با یکدیگر لازم است، خطرناک است.

گروه‌هایی که زمانی را برای تعریف تصویری اصطلاحات خود اختصاص می‌دهند، سریع تر و اثرگذارتر کار میکنند؛ چراکه از یک جای مشترک کار را آغاز میکنند.

تعداد بازیکنان: ۲ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت

### شیوهٔ اجرای بازی

**۱.** این تمرین را به عنوان یک ابزار برای ایجاد یک زبان مشترک معرفی کنید. اولین قدم این است که با بارش فکری اصطلاحات و عبارت‌های سخت (که زبان مشترک گروه را ایجاد میکنند) را به دست آورید. به هریک از افراد گروه بگویید که با بارش فکری به صورت انفرادی، (مفاهیم) این اصطلاحات را روی تکه کاغذی بنویسند. برای مثال، میتوانیم اشاره کنیم به اصطلاحات عامیانه، اصطلاحات فنی، یا لغات اختصاری که میتوانند در طول کار استفاده شوند.

**۲.** از شرکت کنندگان بخواهید یادداشت‌های خود را در یک مکان ذخیره کرده و به اشتراک بگذارند. سپس آنها را بررسی کنند؛ بحث کنید که کدام یک از این اصطلاحات بیشتر رایج است و کدام یک اولویت بالاتری برای تعریف بصری دارد.

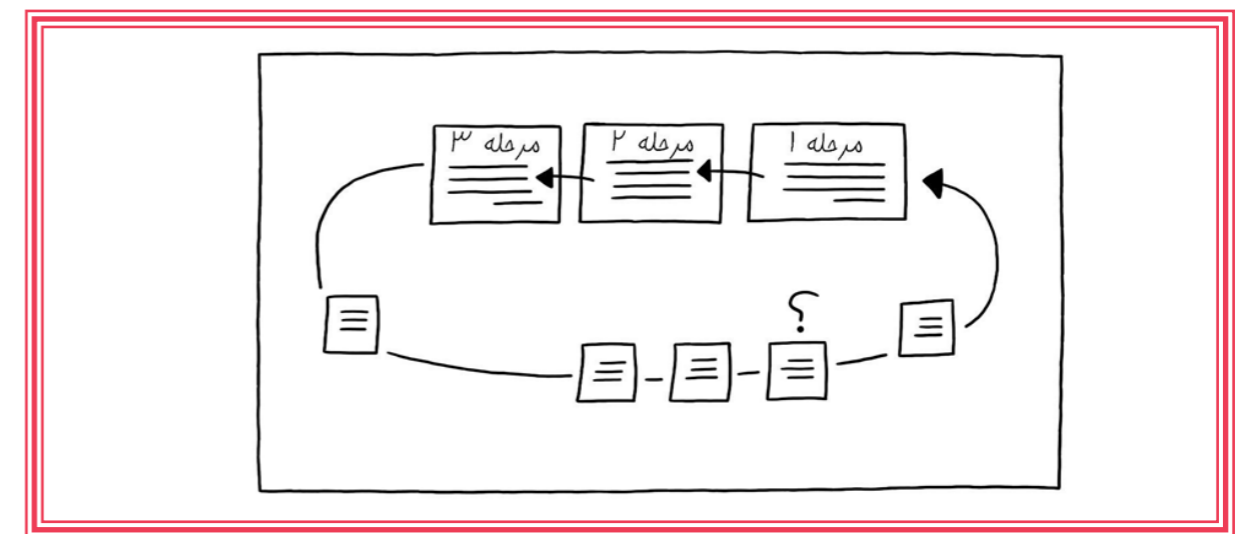
**۳.** در این مرحله، شما برای ساختن واژه نامه آماده هستید. از مکان ذخیره، مهمترین عبارات را تعیین کنید و برای آن یک مکانی روی تخته قرار دهید. یک اصطلاح را برای آغاز انتخاب کنید و از گروه بخواهید که اول آن اصطلاح را با کلمات توصیف کنند. گروه ممکن است نکاتی را که مبهم، متضاد و یا نامناسب در گفتن هستند، شناسایی کند.

**۴.** شما می‌توانید این پرسش‌ها را بپرسید تا نظر آنها را روی یادداشت چسبی جمع کرده و آنها را قبل و بعد از روند بچسبانید.

**۵.** سپس حلقه را از انتهای روند خطی به نقطه ابتدایی آن بکشید و متصل کنید. با این کار شما یک روند خطی را به یک چرخهٔ حیات تبدیل می‌کنید. بپرسید: «برای برگشتن از اینجا به اینجا، چه چیزی باید اتفاق بیافتد؟ چه چیزی از این تصویر ناقص است؟»

**۶.** گروه آماده است احتمالات و فرصت‌ها را کاوش کند. باز هم یادداشت‌های چسبیده برای جمع‌آوری نظرات مناسب است. از بازیکنان بخواهید که تفکرات خود را در طول مسیر یادداشت کنند و دربارهٔ آن به بحث بپردازند.

برای پایان یا خلاصه برداری از فعالیت، یک فهرست از پرسش‌ها و نقاط کاوش تهیه کنید. این فهرست میتواند شامل نگاه به روند تعریف شدهٔ داخلی برای کشف ایده‌های ارتقا بخش باشد.



### راهنما

برای این فعالیت یک روند مناسب پیدا کنید. یک روند که تکرار را تضمین کند، مانند تجربهٔ مشتری، خوب و مناسب است. دیگر گزینه‌ها میتواند تولید و ضبط دانش، یا برنامه ریزی استراتژیک باشد.

افراد مناسب را به داخل اتاق بیاورید. کمی آگاهی از آن چه در خارج از روند اتفاق می‌افتد مورد نیاز است، اما در عین حال میتواند تجربه کار را مختل کند. یکی از بزرگ‌ترین نتایج احتمالی، یک تغییر درونی در زاویه دید شرکت کنندگان، از تمرکز درونی به تمرکز بیرونی است.

این بازی توسط جیمز ماکانوفو<sup>۱</sup> تولید شده است.



## ۳۹. جادوگر شهر آز<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای حل مشکل.

### هدف بازی

در این بازی نمایشی، دو نفر نمونه‌ی یک تعامل ماشین-انسان را به نمایش می‌گذارند. کاربر با شخص دیگری که «پشت پرده» است و نقش ماشین را بازی میکند صحبت میکند. آنها ممکن است از یک نمایشنامه استفاده کنند تا نقاط شکست در یک طرح موجود را کشف کنند یا بدون نمایشنامه و فی البداهه بازی کنند تا یک ایده کاملاً جدید را ایجاد کنند.

تعداد بازیکنان: ۲ بازیکن، تماشاچیان

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه یا بیشتر

### شیوه اجرای بازی

اگر یک گروه یک طرح و هدف موجود را آزمایش میکند، باید یک متن الگو تهیه کنند که پاسخ‌ها و اقداماتی را که ماشین میتواند انجام دهد را مشخص کند. «جادوگر» از این متن (و فقط این) برای پاسخ دادن به کاربر استفاده خواهد کرد. برای نمونه، گروهی که طراحی یک دستگاه خودپرداز را انجام میدهند، یک متنی از اطلاعاتی را که به کاربر ارائه میشود و پاسخ‌ها یی که در مقابل درک میکنند، رامینویسند.

اگر یک گروه فی البداهه و بدون نمایشنامه اجرا میکند، آنها میتوانند بلافاصله آغاز کنند. برای آغاز بازی، دو بازیکن نباید همدیگر را ببینند. این «پرده» مانع میشود که آنها به طور تصادفی و سهوی به یکدیگر سرخ بدهند و یا اطلاعات دیگری را رد و بدل کنند. میتوان آنها را با یک تکه کارتن از هم جدا کرد و یا میتوانند به سادگی پشت خود را به یکدیگر کنند.

ساده‌ترین راه برای انجام بازی این است که کاربر بتواند کاری (که میخواهد به سرانجام برساند) را آغاز کند. دو بازیکن در حال انجام بازی، باید به دنبال مشکلات، نقاط ناامیدی، و یا فرصت‌ها برای انجام کارهای غیر منتظره باشند. اساساً، کاربر باید ماشین را به چالش بکشد، و ماشین از آنچه که میداند فراتر نرود.

### راهبرد

کاربرد این تکنیک فراتر از کنترل صدا است؛ زیرا «پرده» همزمان فرضیات مربوط به ماشین را حذف میکند و آنچه را که کاربر میخواهد انجام دهد و سازگار آن را آشکار میسازد.

۴. سپس بکوشید این اصطلاح را با یک تصویر توضیح دهید. از شرکت کنندگان بپرسید که «این شبیه چیست؟» اگر آن اصطلاح انتزاعی است، روش نموداری را امتحان کنید. با شخصیت‌ها یا اشیایی کار را آغاز کنید که درگیر آنها هستید. آنها را به شیوه‌های به یکدیگر مرتبط کنید که به صورت تصویری دارای تعریف شوند. برای نمونه، کلمه «اجتماعی» دارای تعاریف و حوزه‌های بسیاری است؛ اما اگر از گروه بخواهید که مرادشان را با یک تصویر توصیف کنند، شما تعریف واضح تری از آن دریافت خواهید کرد.



### راهبرد

همه چیز را تعریف نکنید. مهمترین عناوین که شانس بیشتری برای توضیح آنها وجود دارد را پیدا کنید و اول آنها را انجام دهید.

یک واژه نامه خوب، دارای فوایدی بیش از یک جلسه است. از تصاویر در فعالیت‌های دنباله دار استفاده کنید؛ اگر مناسب است آنها را در دسترسی آنلاین (اینترنت) یا در لوازم کمک آموزشی قرار دهید. شرکت کنندگان را تشویق کنید تا هنگام ارتباط و کار با این اصطلاحات از این عناصر بصری برای اختصار استفاده کنند.

بازی واژه نامه بصری توسط جیمز مکتوفو ابداع شده است.

## شیوه اجرای بازی

این فعالیت از سه دور گفتگوی گروهی ۲۰ دقیقه‌ای تشکیل میشود و در ادامه آن یک گفتگوی ترکیبی گروهی قرار دارد. بعد از (پایان) هر دور، یک نفر (از اعضای آن میز) پشت میز (خودش) میایستد تا به عنوان «میزبان» در دور بعد خدمت کند. بقیه اعضا، به عنوان «سفیر» به میزهای دیگر فرستاده میشوند. (با این چرخش)، شرکت کنندگان این شانس را دارند که (دوری) به «دور جهان» بزنند و ایده‌هایشان را با خود از میزی به میز دیگر منتقل کنند.

در جریان هر دور از گفتگوها، شرکت کنندگان را تشویق کنید تا ایده‌های هر دور را به دور بعد پیوند دهند.

در اینجا نکاتی وجود دارد که باید آنها را نیز لحاظ کنید:

- دقایق اولیه را به صحبت درباره آخرین گفتگو بپردازید. «میزبان» میتواند ایده‌هایی را که در این میز باقی مانده است ارائه دهند و «سفیران» باید درباره چیزهایی که با خود از میزشان آورده‌اند، صحبت کنند.
  - به دنبال دلیل و مدرک نباشید. ایده‌های کلیدی را روی کاغذ روی میز طراحی کنید. گروه‌های بعدی به مجسمه‌ها و ساخته‌هایی نیاز دارند که به آن جواب دهند و بروی آن کار کنند، تا قدردان مباحثات گروه قبلی باشند.
  - دیدگاه‌های متفاوت را به یکدیگر ارتباط دهید و به مشارکت افراد احترام بگذارید. در صورت نیاز، از «چوب سخنگو» یا دکمه‌ای برای مدیر مداخله‌های یکدیگر استفاده کنید.
  - به دنبال الگوها باشید. با تمام شدن دور دوم و سوم، زمینه‌ها و طرح‌های کلی در مباحث نمایان میشود. مشارکت کنندگان را تشویق کنید که به دنبال این الگوها باشند و آنها با کشیدن یا نوشتن در وسط میز آشکار کنند.
- پس از آخرین دور، زمان گفتگو در تالار شهر است تا بتوانند آنچه را که گروه‌ها کشف کرده‌اند، ترکیب کنند. با مراجعه به پرسش‌ها مهم، از آنها درباره پاسخ هر میز بپرسید و اینکه چگونه این جواب‌ها با یکدیگر مرتبط هستند. جمعی از اساتید روی این فعالیت (از جمله روش متداول، فرایند، تاریخ و طراحی آن) کار میکنند.<sup>۱</sup>

این تکنیک اولین بار در دهه ۱۹۷۰ در طراحی و آزمایش اولیه کیوسک فرودگاه (که هم اکنون رایج است) و همچنین در توسعه «ماشین تحریر شنوا» مورد استفاده قرار گرفت. در این موارد، این تکنیک در حد بالاتری مورد استفاده قرار میگیرد: فردی که نقش ماشین را بازی میکند، دستوره‌های صوتی کاربر را تفسیر کرده و یک نمونه اولیه از سیستم را بر طبق آن به کار میاندازد، مانند «جادوگر» نامرئی در فیلم «جادوگر شهر آز».

## ۴۰. کافه جهانی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

بین یک جلسه کاری و یک گفتگوی محاوره‌ای عامیانه تفاوت چیست؟ کافه جهانی یک روش برای بهبود گفتگوهای گروهی بزرگ است که از مفاهیم مکالمات غیررسمی قهوه‌خانه‌ای استفاده میکند. ما از این نوع گفتگوها همیشه داریم از جمله دور میز غذا.

به عنوان یک فرایند مکالمه‌ای، کافه جهانی شاید قالب‌های زیادی داشته باشد. در اینجا یک «آغاز سریع» را مطرح میکنیم که برای ایجاد تمرکز بر محورهای اصلی اجرا میشود.

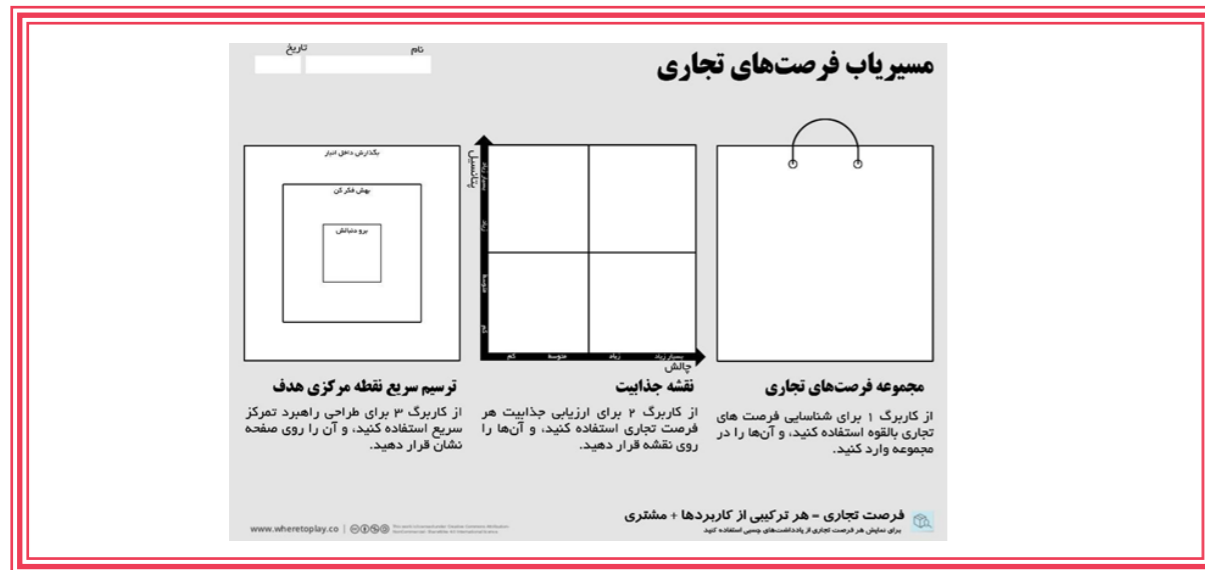
تعداد بازیکنان: ۲۴ تا ۳۰ نفر در گروه‌های ۴ تا ۵ نفره در دور یک میز

مدت زمان بازی: ۱ ساعت و نیم

### برپایی (مقدمات بازی)

به عنوان رهبر، شما باید پرسش‌ها مهم را پیدا کنید. این پرسش‌ها هر دور بازی را هدایت میکنند. یک سؤال قوی، سؤالی جذاب و ساده خواهد بود. این سؤال باید ملموس بوده و با چالش‌هایی که گروه با آن روبه‌رو میشود، مرتبط باشد. گروه میتواند بر یک سؤال تمرکز کند یا در میان یک دسته از پرسش‌ها پی در پی حرکت کند. برای نمونه، سؤال «چگونه میتوانیم گفتگوهای واقعی تری با مشتریانمان آغاز کنیم؟» میتواند برای سه دور از گفتگوها کافی باشد.

پرسش‌ها مهمتر را توسعه دهید و سپس روی ایجاد یک محیط جذاب و راحت برای اجرای این برنامه فکر کنید. پیدا کردن این مکان ممکن است در فضاهای معمولی کنفرانس‌ها کار ساده‌ای نباشد. برخی از نکاتی که باید در نظر داشته باشید بدین شرح است: (در درجه اول) میزهای گرد برای گفتگو بهتر است و بعد میزهای مربع است. نکته دیگر آنکه هر میزی باید با لوازم طراحی مثل ماژیک، کاغذ برگردان (برگه‌های کاغذ حدوداً در قطع آ)، و یا کاغذ رومیزی مجهز باشد.



### مواد مورد نیاز

وسایلی که برای اجرای یک جلسه خوب نیاز دارید عبارت است از:

- یک پرینت بزرگ از «جهت دهی فرصت‌های تجاری» ترجیحاً در سایز ۰.۰۰ تا ۱۱ تا ۳۴ نیز مناسبند. (قابل دانلود از سایت)
- نسخه‌های چاپ شده‌ای از کاربرگ‌های شماره‌های ۱ تا ۳، که ترجیحاً در اندازه ۱۱ باشند. سایز ۳۴ و ۴۴ هم مناسب است.
- اگر امکان پرینت اندازه‌های بزرگ را ندارید، مشکلی نیست. شما می‌توانید تمام کاربرگ‌ها را روی تابلو برگردان (فلیپ چارت) بازسازی کنید.
- کاغذهای تابلو برگردان که پشت چسبان داشته باشند.
- یادداشت‌های چسبی با رنگ‌های متنوع
- ماژیک و خودکار
- دوربین برای تصویربرداری از نتایج
- مجری بازی میتواند اطلاعات بیشتری را در سایت زیر<sup>۱</sup> به دست بیاورد.

### شیوه اجرای بازی

تنظیم اتاق: بئر «جهت دهی فرصت‌های تجاری» سایز آ-صفر را در جایی از اتاق قرار دهید. اگر سایز آ-صفر ندارید، قالب‌های آن را روی تابلو برگردان بکشید و به دیوار بیاویزید.

## ۴۱. جهت دهی فرصت‌های تجاری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر ایده‌های تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای نوآوری، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی.

از هر نوآوری یا اختراع تکنولوژیکی میتوان برای خدمت‌رسانی به مشتریان مختلف استفاده کرد. فهم مجموعه فرصت‌های تجاری (فرصت‌های کاری) که دارید میتواند احتمال موفقیت شما را افزایش دهد. این قضیه نه تنها به شما اجازه میدهد که روی محتمل‌ترین بازار خود تمرکز کنید، بلکه از اسپرشدن شما در بن‌بست‌های گشوده نیز جلوگیری میکند. «جهت دهی فرصت‌های تجاری» (که توسط دکتر شارون تال<sup>۲</sup> و پروفیسور مارک گرابر<sup>۳</sup> در کتابی که به نام «کجا بازی کنیم؟» نوشته‌اند آمده است) ابزاری است که به شما کمک میکند تا فرصت‌های کاری خود را به صورت یک نقشه ببینید و دید وسیعی از گزینه‌های پیش‌روی خود داشته باشید، تا بتوانید تمرکز استراتژیک خود را هوشمندانه تنظیم کنید.

### هدف بازی

با عقب‌نشینی از تصورات فعلی خود از محصول و مشتری، قدرت فرصت‌های بازاریابی جدید خود را آزاد کنید. «جهت دهی فرصت‌های تجاری» یک روند سازمان‌یافته برای شناخت، ارزیابی و اولویت‌بندی بازارهای بالقوه نوآوری ارائه میدهد. تمرکز استراتژیک خود را بررسی و بازنگری کنید، یا نقشه راه آینده خود را برنامه‌ریزی کنید. این بازی برای شما، تیمتان و شرکایان یک زبان مشترک برای بحث، مناظره، و بارش فکری ارائه میکند.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۶ نفر (بسته به هدف)

شما به تنهایی هم می‌توانید برای ترسیم ادراکات اولیه خود کار کنید، اما اگر میخواهید که دید خود را باز کنید و از ساحت فرصت‌های خود نقشه دقیق‌تری به دست آورید، یک تیم متنوع را پیشنهاد میکنیم.

مدت زمان بازی: چیزی بین ۲ ساعت (برای یک روند فوری و نامرتب) (تا ۲ روز) برای یک بحث کامل و جامع).  
عموماً بازی سه قدم دارد:

**قدم اول:** شناسایی مجموعه فرصت‌های تجاری

**قدم دوم:** بررسی جذابیت فرصت‌ها

**قدم سوم:** ترسیم سریع نقطه مرکزی هدف

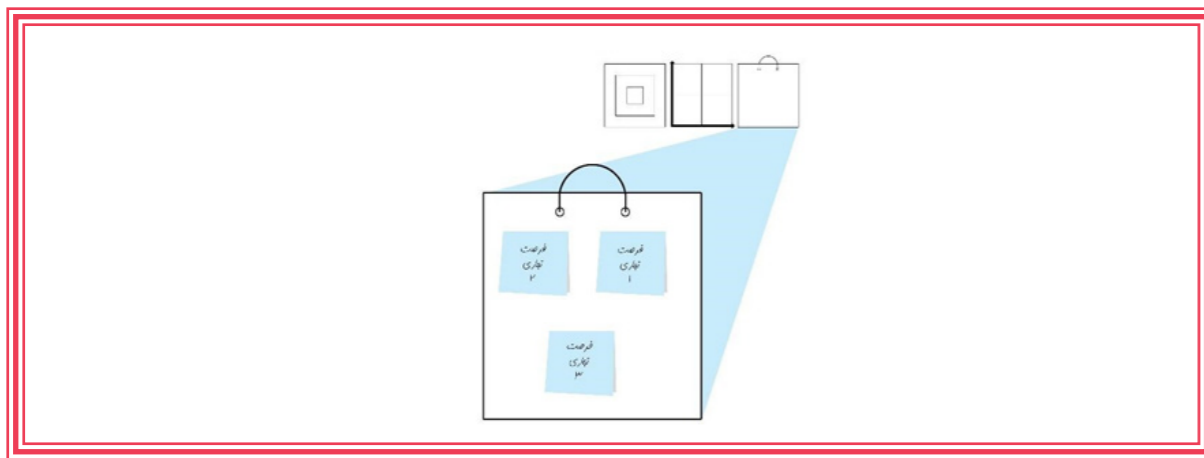
<sup>۱</sup> Navigate your market opportunities.

<sup>۲</sup> Dr. Sharon Tal

<sup>۳</sup> Prof. Marc Gruber



۸. با فهمی قوی که از توانایی های شرکت و مشکلات بالقوه مشتریان پیدا می کنید، با بازیکنان درباره کارکردهای مختلف ناشی از این توانایی ها و انواع مختلف مشتریانی که ممکن است به آنها نیاز پیدا کنند بحث کنید. خلاصه این مطالب را در پایین کاربرگ ۱ بنویسید.



۹. در پایان بارش فکری، چند فرصت تجاری (فرصت کاری) را که برای بررسی های بعدی جذاب به نظر میرسند انتخاب کنید. از بازیکنان مختلف بخواهید که همین طور که ایده های خود را بر روی بخش «فرصت تجاری» تابلوی «جهت دهی» قرار میدهند، آن را به صورت مختصر توضیح دهند. از یادداشت چسبی رنگی برای نشان دادن هر یک از این فرصت ها استفاده کنید و آنها را در بخش «سری فرصت ها» قرار دهید.

۱۰. حال «مجموعه فرصت های تجاری» شما آماده است.



### قدم اول: شناسایی مجموعه فرصت های تجاری

۱. بازی را با یک تعریف شفاف از معنی فرصت تجاری (فرصت های کاری) آغاز کنید. روی صفحه کاغذ بنویسید: فرصت تجاری عبارت است از هر کاربردی از توانایی خود برای مجموعه خاصی از مشتریان.

۲. به بازیکنان اطلاع دهید که اکنون هر کدام را بررسی میکنیم.

۳. از بازیکنان بخواهید که در عرض ۵ دقیقه یک بارش فکری فردی داشته باشند تا عناصر تکنولوژی اصلی یا توانایی منحصر به فرد شرکت را به خودی خود، جدا از هر کاربرد احتمالی یا فعلی آن، توصیف کنند. هر عنصر تکنولوژی یا توانایی روی یادداشت چسبی مجزایی نوشته شود.

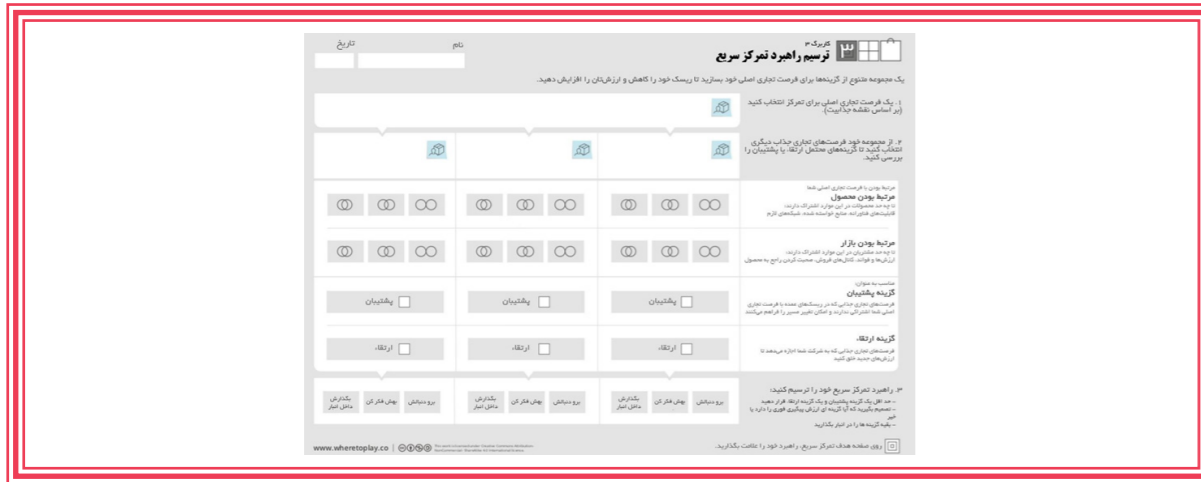
۴. بعد از بارش فکری از بازیکنان بخواهید که یادداشت ها را روی دیوار بچسبانند. از چند داوطلب بخواهید که یادداشت ها را به ترتیب معناداری مرتب کنند (نقشه قرابت را ببینید). بعد از پایان، از مرتب کنندگان بخواهید روند کارشان را توضیح دهند.

۵. قابلیت های منحصر به فرد شرکت را خلاصه کنید، و کارکرد و متعلقات آن را در بالای کاربرگ ۱ فهرست کنید.

۶. همین مراحل را برای بارش فکری درباره مشکلات مشتریان که میتواند با استفاده از این قابلیت های منحصر به فرد برطرف شود، تکرار کنید. از بازیکنان بخواهید ۵ دقیقه بارش فکری انفرادی داشته باشند و مشکلات مشتریان را در هر یادداشت چسبی یکی بنویسند. از آنها بخواهید که دید خود را گسترش دهند و ببینند چه کسی برای این سری از مشتریان این مشکلات را خواهد داشت. چه مشکلاتی غیر از این ها خواهند داشت؟ از بازیکنان بخواهید که باز و بلند فکر کنند. در این مرحله «ایده اشتباه» نداریم.

۷. وقتی بارش فکری به پایان رسید، از بازیکنان بخواهید که یادداشت هایشان را روی دیوار بگذارند. از چند داوطلب بخواهید که یادداشت ها را به ترتیب معناداری مرتب کنند (نقشه قرابت را ببینید). در این باره بحث کنید که این دسته بندی ها برای شرکت شما چه معنی و مفهومی خواهند داشت.

### قدم سوم: ترسیم سریع نقطه میدانی هدف



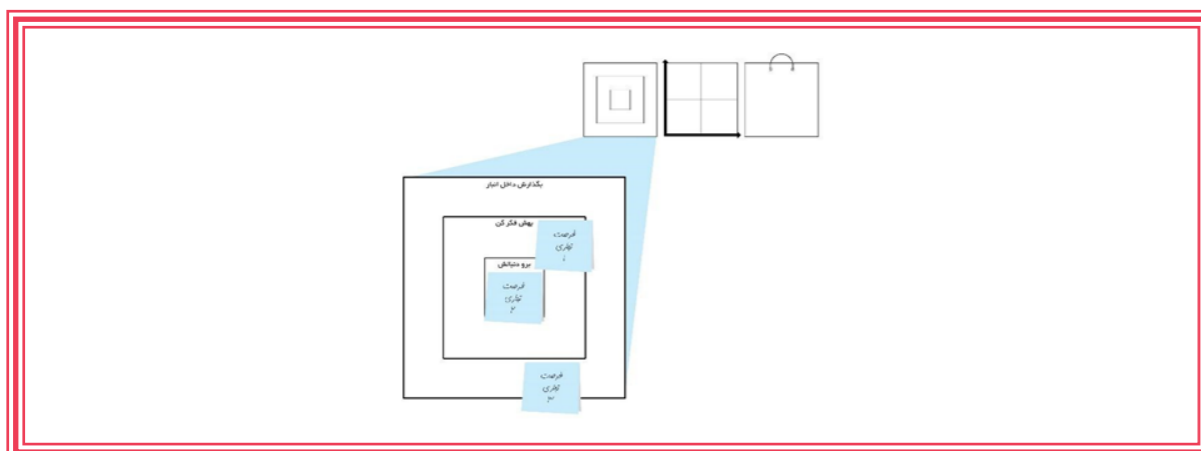
در دسترس داشتن گزینه‌های مختلف، برای حفظ چابکی شما مهم است. در آخرین مرحله بازی، شما می‌توانید استراتژی «تمرکز سریع» خود را طراحی کنید.

۱. با یک توضیح شفاف آغاز کنید. روی تخته بنویسید: استراتژی تمرکز سریع به طور شفافی تمرکز اصلی شما را معین میکند، فرصت‌هایی که به عنوان پشتیبان و برای آینده نگه‌دارید، و آنهایی که برای اکنون انتخاب می‌کنید. این کار به شما کمک میکند که در تنش دائمی بین تمرکز و انعطاف، تعادل برقرار کنید.

۲. بازیکنان باید فرصت‌های جذاب را از قدم دوم انتخاب کنند، و با استفاده از کاربرد ۳ میزان مرتبط بودن آن با بازارهایی که هم اکنون دنبال می‌شود را ارزیابی کنند. اگر کاربرد پرینت شده روی کاغذ آن را ندارید، آن را روی تخته کاغذی بکشید، یا روی کاغذهای کوچک تر چاپ کنید.

۳. دست کم یک گزینه پشتیبان و یک گزینه رشد را که می‌خواهید باز نگه‌دارید، بحث و انتخاب کنید. انتخاب خود را با استفاده از یادداشت‌های چسبی رنگی، در بخش راست مسیر یا به فرصت‌های بازار نشان دهید. صفحه تمرکز سریع نقطه میدانی هدف شما اکنون آماده است.

۴. درباره مفهوم این استراتژی برای شرکتتان بحث کنید؛ باز نگه‌داشتن این گزینه‌ها چگونه بر تکنولوژی مورد توسعه شما، اختراعات ثبت شده تان، پیام‌های بازاریابی انتخاب شده تان، و مانند آن اثرگذاری دارد.



### قدم دوم: بررسی جذابیت فرصت‌ها

در این مرحله، بازیکنان پتانسیل‌ها و چالش‌های هر فرصت را در مجموعه‌اش ارزیابی میکنند، تا گزینه‌های پیش روی آن را مقایسه و اولویت بندی کنند. فرصت‌های تجاری/کاری از ابتدا مساوی نیستند، بلکه بعضی از آنها جذابتر از بعضی دیگر هستند.

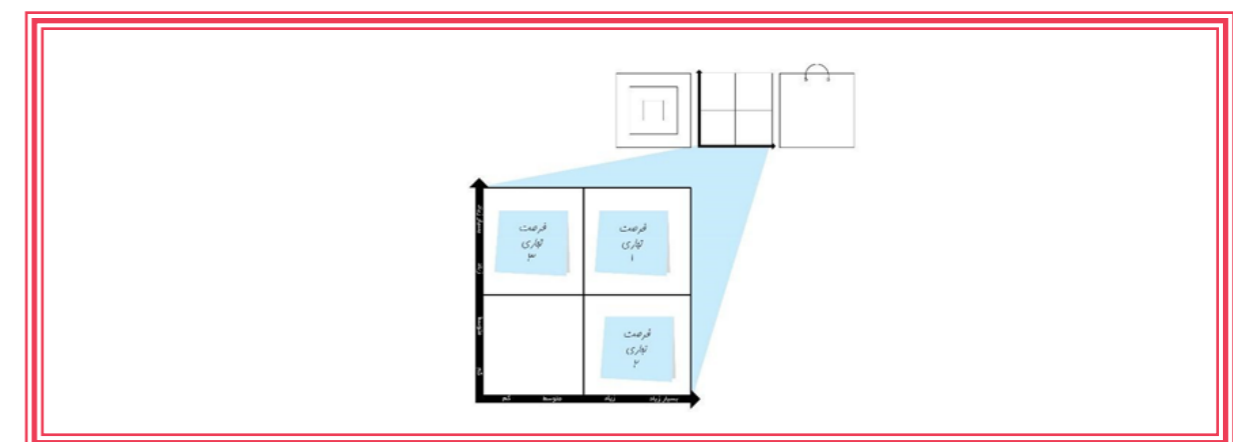
۱. برای آغاز فرایند ارزش گذاری، ابتدا مفهوم جذابیت برای یک گزینه را مشخص کنید. بر روی تخته بنویسید: یک گزینه جذاب گزینه‌ای است که پتانسیل بالایی برای خلق ارزش ارائه می‌کند و چالش‌های کمی در مسیر فعالیت بخشی به آن به وجود می‌آورد.

۲. گروه را به تیم‌های کوچکتر تقسیم کنید و هر یک یا دو فرصت تجاری را به یک تیم محول کنید.

۳. برای هر فرصت، از تیم آن بخواهید که مجموع پتانسیل‌ها و مجموع چالش‌های هر گزینه را با توجه به شرایط تبیین شده در کاربرد ۲ برای آن بسنجد. اگر کاربرد پرینت شده روی کاغذ آن را ندارید، آن را روی تخته کاغذی بکشید، یا روی کاغذهای کوچکتر چاپ کنید.

۴. پس از این کار، هر تیم ارزش گذاری خود را به گروه ارائه کند، و به یک توافق برسید. سپس هر فرصت تجاری را با یادداشت چسبی رنگی در بخش میانی مسیریاب فرصت‌های تجاری قرار دهید.

نقشه جذابیت شما هم اکنون آماده است.



## راهبرد

این فرایند تفکر برای شرکت‌هایی که به دنبال فهمیدن و به کارگیری چشم انداز فرصت‌های خود هستند بسیار قدرتمند است. «تصویر جامع»ی که این فرایند ارائه می‌کند به ویژه ارزشمند است برای:

- کسب و کارهای نوپایی که به دنبال مسیر استراتژیک آغازین خود هستند.
- شرکت‌هایی که نیازمند محور هستند.
- شرکت‌هایی که به دنبال موتور جدید برای رشد هستند.
- شرکت‌هایی که مایل به تقویت شخصیت موجود هستند.

شما نه تنها می‌توانید از این بازی برای پیشبرد تصمیمات قاطع استراتژیک خود استفاده کنید، بلکه این بازی برای تغذیه و پرورش انعطاف‌شناختی تیم شما نیز مناسب است، و حتی می‌توان از آن فقط برای توسعه یک فرهنگ منعطف‌تر و سازگاری‌پذیرتر بهره‌برد.

اگر بخواهید از این ابزار به عنوان یک روند تصمیم‌گیری منظم بهره‌بردارید، باید وقت بیشتری برای تایید نتایج در بازار بگذارید. در این مورد، می‌توانید نقشه فرصت‌های خود را بکشید، در حین کشیدن فرضیه‌های خود را بیان کنید، و سپس از ساختمان خارج شده و آنها را تایید و رد کنید. سپس می‌توانید «جهت‌دهی فرصت‌های تجاری» خود را به روز کنید و یافته‌های خود را در آن بازتاب دهید.

## بازی‌ها تکمیلی

سرانجام، با استفاده از جهت‌یاب به صورت ترکیبی با دیگر ابزارهای فوق‌العاده، یک مسیر استراتژیک امیدوارکننده تعیین کنید:

- بازی «نقشه‌همدلی» به شما کمک می‌کند که سرمایه‌گذاران شرکت خود را عمیق‌تر درک کنید. از این بازی قبل از کاوش فرصت‌های جدید استفاده کنید.
- یک سواری از بازی «چرخ فلک»، بازیکنان را قبل از آغاز کاوش، در موقعیت ذهنی مناسب برای بارش فکری قرار می‌دهد.
- از «تابلوی مدل کسب و کار» استفاده کنید تا بتوانید بیشتر و مدیرانه‌تر امکان ادامه حیات، انجام‌پذیری، و مطلوبیت «فرصت‌های تجاری» تازه کشف شده خود را غنی‌تر و شفاف‌تر کنید.

## تغییرات

شما می‌توانید از هر یک از مراحل «جهت‌دهی فرصت‌های تجاری» به عنوان یک بازی مجزا، بسته به هدف خود، استفاده کنید.

- از مرحله ۱ به عنوان یک بازی برای کشف کاربردها و بازارهای هدف مختلف بهره‌بردارید.

- از مرحله ۲ به عنوان یک بازی برای ارزیابی جذابیت یک فرصت تجاری به خصوص که در ذهن خود دارید استفاده کنید، و بسنجید که آیا ارزش ریسک کردن دارد یا خیر.

- از مرحله ۳ به عنوان یک بازی برای توسعه نقشه راه‌های احتمالی برای سرمایه‌گذاری خود استفاده کنید.

منبع: پروفیسور مارک گرابر<sup>۱</sup> و دکتر شارون تل<sup>۲</sup> «مسیریاب فرصت‌های تجاری» را در کتابشان با عنوان «کجا بازی کنیم: ۳ راه برای کشف ارزشمندترین فرصت تجاری»<sup>۳</sup> ایجاد کرده‌اند.

## ۴۲. پیش‌طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری<sup>۴</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

«از تصویر استفاده کنید؛ چراکه به اندازه هزار کلمه ارزش دارد.» این توصیه آرتور بریسبان<sup>۵</sup> است؛ کسی که دبیر «سیراکیوس پست استاندارد»<sup>۶</sup> شماره ۲۸ مارس ۱۹۱۱ بود. با این‌که توصیه مربوط به دوران روزنامه‌های کاغذی بوده، اما این مثل در دوران دیجیتال هم کاملاً صادق و کاربردی است.

«کشیدن برای فهمیدن» یک راه بهینه و اثرگذار برای جمع‌کردن هزاران ایده در زمانی کوتاه، و همچنین ترویج یک فهم مشترک در تمامی افراد یک تیم چابک است. با ساختاری درست و مشارکتی فعال، کشیدن ایده‌ها همراه با تیم‌هایی رو در رو می‌تواند سود سهام را در طول دوره عرضه کالا واقعاً افزایش دهد.

با استفاده از راهنمای پیش‌رو می‌توانید جلسات کشیدن ایده‌ی سرعتی خود را برنامه‌ریزی و تسهیل کنید.

## الف. ورودی‌ها را تعریف کنید (۵ دقیقه)

قبل از آغاز باید نوع ورودی‌ها را معین کنیم. ورودی به معنی داده‌هایی است که روند نقاشی کردن ایده را مشخص می‌کنند. ورودی می‌تواند شامل آینده‌محصول، شخصیت احتمالی کاربران نهایی و موقعیت‌های مختلفی که ممکن است کاربر از محصول یا ویژگی آن استفاده کند، بشود.

## با چشم انداز آغاز کنید

در این مرحله، چشم‌انداز خلاصه‌های از اهداف محصول یا ویژگی آن را وارد کنید...

- با استفاده از یادداشت‌های چسبی مجزا، تمام موقعیت‌های احتمالی را که یک شخص محصول شما یا ویژگی آن را تجربه می‌کند، بنویسید.

<sup>۱</sup> Prof. Marc Gruber

<sup>۲</sup> Dr. Sharon Tal

<sup>۳</sup> Where to Play: ۳ Steps to Discovering Your Most Valuable Market Opportunities

<sup>۴</sup> Agile UX Sketching and Scrum.

<sup>۵</sup> Arthure Brisbane

<sup>۶</sup> Arthure Brisbane



### ج. سازماندهی (۱۰ دقیقه)

بعد از خلق ایده‌های زیاد، وقت آن است که راه‌های هماهنگ کردن این ایده‌ها را بررسی کنیم.

- اول باید ورودی‌هایمان را روی دیوار قرار دهیم. زمانی که درباره ایده‌های مختلف صحبت می‌کنیم، این مسئله به کارمان می‌آید.

- بعد، با استفاده از قیچی و چسب (درفتینگ دات) ایده‌های خود را به قطعه کوچک بریده، به هم اضافه کرده و به دیوار می‌چسبانیم.

- وقتی که همه ایده‌های ما روی دیوار رفت، آنها را بازبینی می‌کنیم، تا بتوانیم تفکری که پشت آنهاست را بهتر بفهمیم.

- با درک مشترکی از آن چه می‌بینیم، ایده‌های مشابه را گروه بندی می‌کنیم. کارها به صورت تیمی پیش برده می‌شود.

- سپس گروه‌های ایجاد شده ایده‌ها را برجسب گذاری می‌کنیم. بهتر است این عناوین با یادداشت‌های چسبی داده شود، تا در صورت نیاز بتوان آن را جابه‌جا کرد.

### د. نقد و بررسی (۵ دقیقه)

در این مرحله تفکر انتقادی مهم است. نقدی اثرگذار است که از خودخواهی مبرا باشد. هدف نقد این است که نظرات و بازخوردهای اولیه جمع‌آوری گردد، تا تفکر پشت یک ایده بهتر فهمیده شود.

### سؤال و جواب

- برای افراد زمان، یادداشت چسبیده و ماژیک فراهم کنید تا ایده‌ها را بازبینی کرده و در صورت نیاز یادداشتی مرتبط با ایده به کنار آن اضافه کنند.

- پرسش‌ها باز بپرسید، مانند «چطور؟»، «چه کسی؟» یا «کجا؟»؛ نه پرسش‌ها بسته که دارای «آیا؟» هستند. (به دنبال انتقاد باشید نه قضاوت)

- هر وقت مناسب بود به ورودی‌هایمان شرایط و توصیفات کاربر رجوع کنید.

- هدف این است که در چارچوب طرح، تا می‌توانیم بازخورد، یادداشت، سؤال، و نظر جمع کرده و نمایش دهیم.

- با استفاده از یادداشت‌های چسبی جداگانه، کارکردهای احتمالی که محصول شما یا ویژگی آن باید داشته باشد تا آن تجربه موجود در موقعیت فرضیتان را تقویت کند، روی کاغذ بیاورید.

- حال فردی را که در موقعیت فرضی شماست تصور کنید؛ روی یک یادداشت چسبی جداگانه، یک توصیف کوتاه از سن، جنسیت، عنوان شغل و علایق او بنویسید.

### ب. پیش طراحی انجام دهید (۵ دقیقه)

روی ایده‌ها تمرکز کنید. خوب یا بد مطرح نیست. تنها چیزی است که مطرح است این است که بتوانید آن را ببینید و درک کنید.

### خلاصه

با استفاده از چهارضلعی، فلش، نوشته‌های توضیحی، و سایر نشانه‌های رایج، هر کسی می‌تواند ایده خود را از طریق کاغذ و قلم با دیگران در میان بگذارد.

- با استفاده از کاغذ سفید، تمام ایده‌های ممکن را ردیف کنید. در این مرحله ایده‌ها و ردیف کردن حداکثری آنها مهم است، برای همین خودتان را مجبور کنید که هر چه بیشتر ایده بیاورید. به اولین ایده اکتفا نکنید.

- اگر گیر کردید، ایده‌ها را به صورت کلمات بنویسید، سپس سعی کنید که آن کلمات را با ترتیب جدیدی بنویسید، تا الهام بخش ایده‌های جدید باشند. آن ایده‌ها را هم روی کاغذ جدیدی نقاشی کنید.

- یک تکنیک دیگر، کاوش ایده‌های متضاد است. اگر یکی از ایده‌های شما، یک تجربه غنی و متحرک است، حال به دنبال گزینه‌های دو بعدی و ساکن بروید.

### قوانین

- سرعت مهم است نه کیفیت.
- اگر خراب کردید، از اول آغاز نکنید.
- اگر کارها خیلی به هم ریخت، یک کاغذ جدید بردارید.

### ابزار

- ماژیک نازک/معمولی
- یادداشت‌های چسبیده
- الگوهای ۱ بخشی و ۶ بخشی

## جمع آوری بازخورد

• به صورت انفرادی، تمام حفره‌ها و نگرانی‌هایی که به ذهن می‌رسد، روی یادداشت‌های چسبی قرمز رنگ بنویسید. این نکات باید کامل و جامع باشد.

• هر یک از یادداشت‌ها را روی دیوار و نزدیک بخشی که به آن مربوط است، بچسبانید.

• بعد از اضافه شدن همه نظرات به تخته، به صورت تیمی آنها را بررسی کنید.

## ه. جمع بندی (۵ دقیقه)

بعد از جمع آوری و مرتب کردن، یادداشت‌ها، نظرات و نقاشی ایده‌ها، وقت نتیجه‌گیری است.

• مجموعه نظرات را بازبینی کنید و روی یادداشت‌های چسبی سر سیاه بنویسید.

• از دیوار یک یا چند عکس بگیرید. حتماً از کار عکس‌های واضح بگیرید تا برای مراجعات آینده قابل استفاده باشند.

• از همه برای حضور و مشارکتشان تشکر کنید و به گروه یادآوری کنید که نتایج این فعالیت در جریان روند طراحی نسخه‌های بعدی محصول قرار خواهد گرفت.

۴۳. مولد نوآوری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

## هدف بازی

نوآوری محرک تجارت است. بدون آن، شرکت‌ها راکد میمانند و توسط رقبا له می‌شوند. چه از طریق تغییر محصولاتمان باشد و چه از طریق تولید محصولات جدید، این پیشرفت است که ما را موفق می‌کند.

اسکات سلهورست<sup>۲</sup>، رئیس شرکت تاینر بلین<sup>۳</sup>، در مقاله‌ای با نام «خلاقیت و مدیران محصول»<sup>۴</sup> راهی برای شکل دادن به ایده‌های تازه، ترسیم می‌کند؛ ایده‌هایی که مشکلات مشتریان را با اختراعات بالفعل یا بالقوه حل می‌کند. استراتژی اسکات الهام بخش بازی «مولد نوآوری» شد، که به تیم‌ها کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را شناسایی و برطرف کنند. ترکیب ارزش و اختراع، سوخت مورد نیاز برای نوآوری را فراهم می‌کند.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۸ نفر

مدت زمان بازی: ۱ ساعت

## شیوه اجرای بازی

۱. ابتدا به هر یک از بازیکنان ماژیک و یادداشت چسبی بدهید. روی یک تخته وایت برد یا چیزی مثل آن سه ستون بزرگ بکشید و عناوین زیر را روی آن قرار دهید:

• مشکلات مشتریان/ مشکلات محتمل مشتریان

• اختراع/ ارزش

• نوآوری

۲. از بازیکنان بخواهید تا به مشکلاتی که مشتریان در فروشگاه شما خواهند داشت، فکر کنند. بعد از این که آنها همه ایده‌هایشان را روی یادداشت‌های چسبی نوشتند و به ستون اول روی تخته چسباندند، درباره این بحث کنید که این مسائل برای شرکت شما چه معنایی دارد.

۳. به صورت گروهی پنج اختراعی که شرکت شما دارد یا میتواند تولید کند را انتخاب کنید. این موارد را روی یادداشت چسبی با یک رنگ متفاوت بنویسید و در ستون دوم قرار دهید. از بازیکنان بخواهید تا ارزش‌های این اختراعات (غیر از اهدافی فعلی آنها) را بررسی کنند و ایده‌های خود را اطراف یادداشت‌های مربوط به آن اختراع در ستون دوم بچسبانند. به این قضیه فکر کنید که چطور این ارزش‌ها میتواند مشکلاتی را که در بخش اول ذکر شد، حل کند. این کار تضمین می‌کند که تمرکز نوآوری‌های گروه شما بر روی برآورده کردن نیازهای سهام‌داران شرکت باقی بماند.

۴. در پایان، با هم افزایشی، نوآوری‌های جدیدی را با ترکیب اختراعات با ارزش‌های آنها از ستون سوم ایجاد کرده و توسعه دهید.

## راهبرد

بر نوآوری‌هایی که با یادداشت‌های ستون اول در ارتباط است، تمرکز کنید. این باعث می‌شود که این فعالیت به شما اطلاعات مفیدی که مرتبط با نیاز مشتریان است، ارائه دهد.

<sup>۱</sup> Innovation Generator.

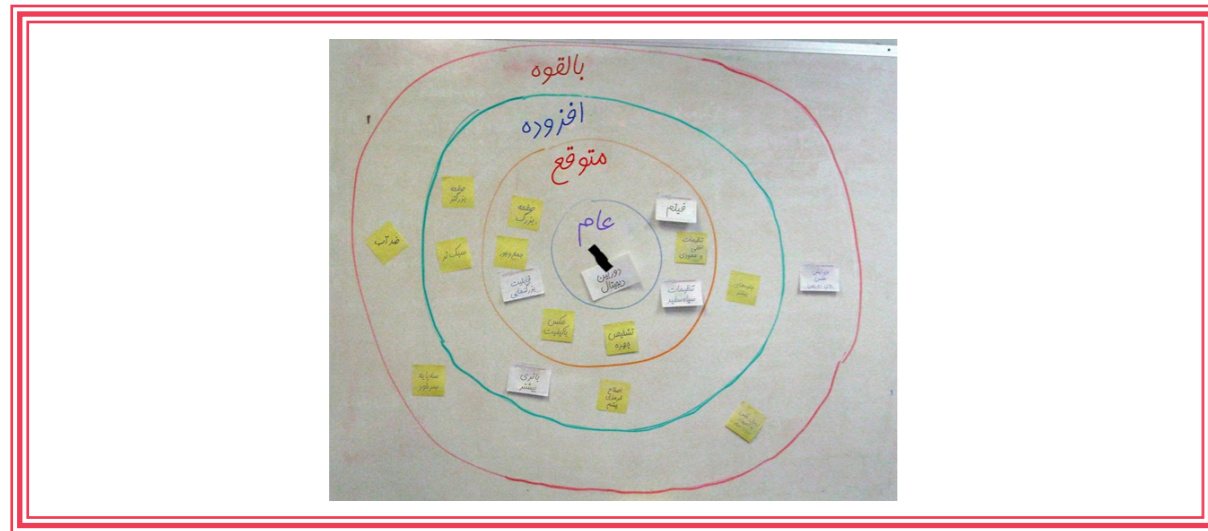
<sup>۲</sup> Scott Sehlhorst.

<sup>۳</sup> Tyner Blain LLC.

<sup>۴</sup> "Product Managers & Innovation".

۳. از اعضا بخواهید تا ایده‌های خود در ارتباط با هر یک از بخش‌ها را روی کاغذهای یادداشت بنویسند، و آنها را روی دایره مربوطه بچسبانند. با نظر گروه کاغذهای تکراری را حذف کرده و کاغذهای شبیه به هم را نزدیک هم بگذارید.

۴. وقتی همه نظرات روی نمودار قرار گرفت، خواص نمودار حاصل شده را با گروه خود در میان بگذارید. با این اطلاعات چطور می‌توانید محصول خود را متفاوت کنید؟ برای جذب مشتری بیشتر چه باید کرد؟



### راهبرد

بازی «تمام محصول» برای هر نوع محصول یا خدمتی قابل اجرا است. با این که محصول مورد نظر ممکن است برای جذب مشتری مناسب باشد، متفاوت سازی برای حفظ مشتری ضروری است. با دسته بندی تصویری و تفکر انتقادی موجود در این بازی، تیم شما میتواند به صورت سازنده‌های ایده‌های جدید خلق کند تا محصول شما را نسبت به محصولات مشابه شاخص کند.

این بازی هم چنین برای بخش‌های متمرکزتری از شرکت شما قابل استفاده است. برای مثال، ویژگی شاخص بخش «خدمات مشتریان» شرکت شما چیست؟ چه ارتقاهایی در آن میتواند مشتری را راضی کند؟

از بازی کردن به صورت «نوبتی»، به این صورت که تک تک افراد را هدایت کنید تا فراتر از توقع مشتریان بروند، پرهیزید. بعد از این که همه ایده‌ها روی نمودار رفت، به صورت گروهی به تحلیل داده‌ها بپردازید تا بدانید محصولاتتان به کدام سمت باید بروند که بی‌همتا باشد. افراد را به گسترش ایده‌ها و ارائه راه‌هایی برای اجرای عملی آن تشویق کنید.

### بازی اینترنتی «تمام محصول»

شما می‌توانید بازی «تمام محصول» را به صورت اینترنتی با هر تعداد عضو که دوست داشته باشید، بازی کنید.<sup>۱</sup>

## ۴۴. تمام محصول<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

### هدف بازی

در یک فضای تجاری، جذب و حفظ مشتری به وسیله شاخص کردن محصول نسبت به سایر رقبا، اهمیت زیادی دارد. محصول تنها یک شیء قابل لمس نیست، بلکه مجموعه‌ای منحصر به فرد از فواید، خدمات، و وعده‌ها است. بازی «تمام محصول» (که از «راهبرد تمام محصول» تدوین الهام گرفته شده است)

جهت‌های مختلف محصول را بر اساس توقعات مشتری دسته بندی میکند تا به شرکت‌ها در کشف انواع تنوع کمک کند. هدف بازی این است که راه‌های اثرگذاری را برای شاخص سازی محصول خود و عبور از مرز خواسته‌های مشتریان نشان دهد.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۸ نفر

مدت زمان بازی: ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. قبل از جلسه، تعدادی یادداشت چسبی یا کاغذهای ۳ در ۵ آماده کنید. در یک فضای سفید (وایت برد یا مثل آن) چهار دایره با مرکز واحد بکشید، که بین هر یک به اندازه چسباندن یک کاغذ یادداشت جا باشد. تقارن دایره‌ها اهمیتی ندارد. این فعالیت کاملاً شخصی است و همان قدر که آینده برایتان نامعلوم است، دایره‌ها نیز دقیقاً مطابق نقشه‌های شما پیش نمیروند.

۲. بازیکنان میتوانند یا اعضای تیم شما باشند که از نقطه نظر مشتریان در بازی شرکت میکنند، یا مشتریان واقعی شما باشند. بخش‌های مختلف نمودار را توضیح دهید:

- دایره اول: کالای عام؛ «چیز» پایه‌ای که قرار است مورد بازاریابی قرار گیرد.
- دایره دوم: محصول متوقع؛ شرایط دست کمی که مورد توقع مشتریان است.
- دایره سوم: محصول افزوده؛ جهاتی از محصول که فراتر از توقع مشتریان می‌رود.
- دایره چهارم: محصول بالقوه؛ کارهایی که میتوان با محصول کرد تا مشتری جذب و حفظ شود.

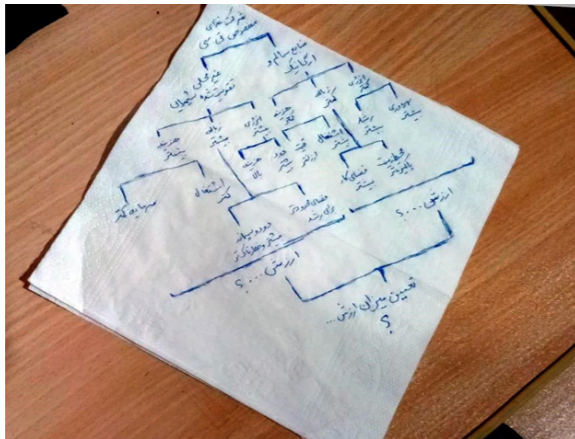
در صورت نیاز بخش‌های دیگری هم می‌توانید به این نمودار اضافه کنید تا ایده‌های گروه خود را مرتب کنید.

<sup>۱</sup> [https://innovationgames.com/game\\_view/instant\\_play/1UISDIDTJ4AMQMD1H3YVNVFXCGPTJVBXQ](https://innovationgames.com/game_view/instant_play/1UISDIDTJ4AMQMD1H3YVNVFXCGPTJVBXQ)

<sup>۱</sup> Whole Product Game.



- کاربردی ترین
- عالی ترین
- عجیب و غریب ترین
- عینی ترین



### راهبرد

به عنوان یک تدارک کننده/ سازمان دهنده، چرا باید این بازی را انجام دهید؟ در ذیل دلایلی بیان شده:

- تا آنها را بهم معرفی کرده و میانشان شبکه ایجاد کنید.
- روشی سرگرم کننده و رقابتی برای بارش فکری فراهم کنید.
- پذیرش برای یک رویداد را تبدیل به تجربه ای کنید که مردم به عنوان بخشی از تجربه کلی خود ارج نهند.

بازی پشت دستمال کاغذی با لحظات احساسی همراه است. انسان ها فطرتاً نگرانی هایی اعم از اینکه آیا میتوانند طراحی کنند، یا راه حل کامل و دقیق را ارائه دهند. اما غیررسمی بودن و عدم تشریفات این بازی به آنها کمک میکند که به مبارزه با این گرایش ها بپردازند، که اگر قرار بود از طریقی رسمی وارد این بازی شویم، سایر نگرانی هایی میتوانست ظهور پیدا کند. بلکه ایده خوبی است که این مزیت را در هنگام معرفی بازی تقویت کنیم؛ این کار را با تشویق تیم ها به هرچه کاربردی تر بودن، عجیب بودن و یا شگفت انگیز بودن (تا جایی که دلشان میخواهد) انجام داد. و اگر قرار است برنده ها اعلام شوند، دسته هایی باشند که افراد سرزنده و شوخ را نیز در برگیرد.

**راهبرد سؤال:** سؤالی طرح کنید که پایانش باز باشد و نیاز به بیشتر از چند کلمه برای جواب داشته باشد. سعی کنید نسبتاً کوتاه و واضح باشد. نگران نباشید که سؤال از لحاظ گستره آن بسیار بزرگ است.

## ۴۵. پشت دستمال کاغذی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، یخ شکن ها.

### هدف بازی

هدف هر تیم این است که برای سؤالی بحث برانگیز به جوابی دست پیدا کند و آن را پشت یک برگ دستمال کاغذی بنویسد و یا طراحی کند.

تعداد بازیکنان: تیم های ۳ نفره (برای بحث درباره اندازه تیم های مختلف بخش راهبرد را ببینید). هیچ محدودیتی برای تعداد تیم ها وجود ندارد، جز آنچه که سازمان دهنده بازی میخواهد.

مدت زمان بازی: مطابق نظر سازمان دهنده. دست کم زمان پیشنهادی بازی ۱۰ دقیقه برای هر تیم به ازای هر سؤال.

### شیوه اجرای بازی

- این بازی بصورت تیمی است.
- برای هر جلسه بازی یک بیان مسئله/ سؤال باز وجود دارد.
- هر تیم جواب خود را در یک دستمال کاغذی نوشته یا طراحی میکند.
- هر جواب در یک طرف دستمال تا شده، نوشته میشود.
- بازیکنان نام خودشان را در طرف دیگر دستمال مینویسند.
- **اختیاری:** بازیگران میتوانند هر راه حلی را که میخواهند ثبت کنند اما پذیرش هر نظر باید از یک تیم متفاوت باشد.
- **اختیاری:** هر تیم می بایست دست کم از دو نفر تشکیل شده باشد که به تازگی همدیگر را ملاقات کرده اند و یا الان آشنا میشوند.
- **اختیاری:** گروهی از داوران، ناظر بر یادداشت ها باشند. برای صرف پیروز شدن و یا برای جایزه بازی کنید. برای اینکه مشخص شود همه جور احتمالات و امکانات وجود دارد، دسته های گوناگونی مانند زیر ارائه دهید:

هدف از این بازی ایجاد مکالمه و ایده و مفهوم سازی است .

یک امر مهم دیگر درباره سؤال این است که مطمئن شوید که به چیزی مربوط میشود که همه بازیکنان بالقوه آن را به صورت اشتراکی دارند. بعضی نمونه های امور مشترک موارد ذیل هستند:

- یک سخنرانی که همه آن را شنیده‌اند.
- مقاله یا کتابی که همه خوانده‌اند.
- شرکت یا موسسه ای که همه با آن تجارت داشته یا به نحو دیگری بخشی از آن بوده اند.
- تجربه ای که همه دارند، همانند پدر یا مادر بودن یا زندگی در یک جامعه مشترک.

**اندازه گروه:** میتوان تعداد بازیکنان را مقدار دقیق و مشخص (n) گرفت، نه بیشتر از این تعداد و نه کمتر، یا اینکه تعدادشان بین x و y باشد. پیشنهاد من این است که رقم بین ۲ و ۶ بازیکن باشد. اگر شما در حال اجرای بازی در یک همایش هستید که مردم تصمیم میگیرند بازی کنند یا نه، بهتر است با تعداد «x تا y» بازیکن کار کنید. این به این دلیل است که مردم در همان زمان که بازی میکنند ایجاد شبکه نیز میکنند. و اگر ۴ نفر میخواهند در یک مکان بازی کنند و ۲ نفر در مکانی دیگر، برای نمونه، هیچ دلیلی وجود ندارد که بگوییم نمیتوانند. در محیطی که برای شما مهم است که همه بازی کنند، تنظیم دقیق تر اندازه تیم ممکن است بهتر جواب دهد.

درباره تشکیل تیم، شما می توانید از یک رویکرد دوستانه و غیر رسمی استفاده کرده و پرسش های متعدد بپرسید و توجه افراد را به سؤالی که میخواهند پاسخ دهند جلب کنید و افرادی را برای تشکیل تیم پیدا کنید و یا روشی مشخص و معین تر در پیش بگیرید.

### تدارکات

- یک دستمال ۵ سانت در ۵ سانت (مثل دستمال سفره) بصورت تا شده. بهتر است دستمال هایی با سطحی نرم و صاف انتخاب شده تا نوشتن روی آن راحت تر باشد. اگر میخواهید خودکار تهیه کنید، خودکار ژل های بهتر جواب میدهد.

- اگر میخواهید با پرسش های متعدد و یا در فضای وسیعی بازی کنید، در نظر داشته باشید که میزبان/تدارک دهنده در هریک از جایگاه های سول داشته باشید تا بازی را توضیح داده و به پرسش ها پاسخ دهد.

- پیشنهاد میکنم تابلو برگردان (فلیپ چارت) و یا کاغذهایی با ابعاد بزرگ که به دیوار آویخته شوند، تهیه کنید و از بازیکنان بخواهید دستمال هایشان را به آن بچسبانند.

- به بازیکنان مدت زمان بازی را بگویید.

این بازی به نام شیلا کیم<sup>۱</sup> ثبت شده است.

## ۴۶. دعوت نامه مهمانی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای طراحی، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه.

### هدف بازی

بهبود شرایط و فرایند موجود یک محصول یا خدمت

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ تا ۶۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

۱. به همه افراد تک های کاغذ و خودکار داده میشود.

۲. از شرکت کنندگان خواسته میشود که تصور کنند که محصول یا خدمت مورد نظر یک جشن و مراسم است و برای آن دعوت نامه ای درست کنند.

۳. کارت دعوت ها باید تا حد ممکن با جزییات و واقعی باشند .کارت دعوت میتواند شامل جمله دعوت ( مثلا «در ... تشریف فرما شوید»)، با خود چه بیاورید، میزبان (شرکت) چه آماده میکند، زمان، شرایط پوشش، راهنمایی ها، چگونگی پاسخ به دعوت، و هر اطلاعات دیگری باشد که مهمانان برای لذت بردن از میهمانی نیاز دارند. همچنین کارت دعوت میتواند به شکل دعوت که، چه، کجا، کی، چرا باشد.

۴. شرکت کنندگان باید دعوت نامه خود را چند بار بهبود دهند .دست کم ده تا پانزده دقیقه برای نوشتن فرصت دهید.

۵. وقتی همه دعوت نامه خود را نوشتند، مدیر بازی ایده های هر بخش از یک دعوت نامه را به ترتیب میپرسد.

- نام مهمانی را چه گذاشتید؟
- کسی برای پوشش شرایطی تعیین کرده است؟
- درباره نوشیدنی ها چه نوشتید؟
- مهمانان باید چه با خود بیاورند؟
- مهمانی به چه مناسبت است؟
- مهمانان چگونه باید به آن جا برسند؟

## ۴۷. دوست یا دشمن؟<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها اصلی، منابع تسهیل کننده، بازی‌ها برای هر جلسه ای، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای برنامه ریزی، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

هر اقدامی برای تغییر محصول، برنامه ریزی پروژه یا تغییر مدیر نیازمند ارزیابی کار توسط ذی نفعان و همکاری با آنان است. ذی نفعان اصطلاحی است که برای توصیف هر کسی که میتواند بر یک تصمیم اثر بگذارد به کار میبریم. ذی نفعان معمولاً تغییر را کُند یا متوقف میکنند؛ در بقیه موارد، موانع را از بین برده، پیشرفت کار را شتاب میبخشند. برای بالا بردن احتمال موفقیت خود، این فعالیت که اثری از متفکر تصویری یوری مالیشنکو<sup>۲</sup> است را ببینید، و ذی نفعان خود را شناسایی کنید تا درک کنید که آنها درباره کار شما چه احساسی دارند.

### هدف بازی

هدف این بازی ساختن یک نقشه سازمانی از ذی نفعان خود است. در بعضی موارد ممکن است شبیه چارت سازمانیتان شود. در بقیه موارد شرایط و محتوا، یک شکل منحصر به فرد را دیکته میکنند (که احتمالاً آشنا به نظر برسد ولی جایی ثبت نشده است). علاوه بر رسم نقشه ارتباطات سازمانی ذی نفعان، شما همچنین موقعیت متنی آنها نسبت به اقدام خود را آنالیز خواهید کرد.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۵ نفر

بازیکنان را از جای طیف سازمانی پروژه خود دعوت کنید، تا رسم یک نقشه دقیق و کامل از ذی نفعان خود را تضمین کنید. همکارانی باتجربه از پروژه‌ها یا روابط مشابه همراه با ذی نفعان مظلون میتوانند اطلاعات باارزشی را برای شما فراهم کنند. آنها را هم دعوت کنید!

مدت زمان بازی : ۳۰ تا ۶۰ دقیقه

### وسایل مورد نیاز

آنالیز طراحی سازمانی وقتی بهتر عمل میکند که روی یک تخته وایتبرد باشد. در صورت ضرورت از یک یا دو تخته کاغذ برگردان (حدوداً در قطع کاغذ آ) هم استفاده کنید. برای اجرای یک جلسه خوب، به این موارد نیاز دارید:

- ماژیک تخته وایتبرد، ما استفاده از دست کم سه رنگ را توصیه میکنیم (مشکی، سبز، قرمز).
- پاک کن تخته وایتبرد (یا دستمال کاغذی)
- یادداشت های چسبی
- دوربین برای ثبت نتایج

۶. پس از آن شرکت کنندگان به نوبت دعوت نامه های خود را میخوانند. مدیر از مطالب یادداشت برداری میکند و زمینه های مشترک را روی تخته مینویسد.

۷. پس از ارائه همه، شرکت کنندگان با توجه به موارد ذیل، با هم ایده ها را بررسی و تصحیح میکنند:

- چه تشبیه هایی دیده شد؟ چه طور میتوان از این تشبیه ها به ایده هایی از حالت موجود رسید؟
- چه مواردی برای دعوت نامه ضروری بودند؟
- کدام ایده ها حس درست برند و پیشنهاد را منتقل میکنند؟

۸. در نهایت با استفاده از دعوت نامه نهایی، مدیر، گروه را درگیر طراحی یا تولید ایده برای پیش نویس فرایند موجود میکند.

### راهبرد

این روش در واقع یک بازی ایجاد تشبیه است که به شرکت کنندگان اجازه میدهند که به این فکر کنند که چگونه میخواهند مخاطبان را درگیر کنند. جزئیات لازم است و شرکت کنندگانی که از تخیل خود را برای تصور جزئیات جشن استفاده میکنند موفق ترند. گفتگوهای جالب وقتی اتفاق میافتند که شرکت کنندگان نسخه های مختلفی دارند.

### چرا دعوت نامه؟

تولیدات موفق تکنولوژی تنها کاربرپسند نیستند، بلکه آنها کاربران را دعوت به استفاده میکنند، وقتی از آنها استفاده میشود به کاربران پاداش میدهند و سطوح بالاتری از استفاده و درگیری را از کاربر میخواهند. وقتی میخواهید تعداد کاربران را افزایش دهید به خصوص با درگیر کردن تدریجی، یک دعوت نامه جذاب تکه ای ضروری از پازل است.

این بازی توسط هارل<sup>۱</sup> ایجاد شده است و توسط بالت پیتر<sup>۲</sup> در جلسات متعدد بارش فکری مورد استفاده قرار گرفته است.

<sup>۱</sup> Friend or Foe?

<sup>۲</sup> Yuri Malishenko - <https://medium.com/@yuramalishenko>

<sup>۱</sup> Cyd Harrell: <http://www.cydharrell.com/>

<sup>۲</sup> Bolt Peters: <http://boltpeters.com/>



## شیوه اجرای بازی

## قدم ۱: رسم ساختار سازمانی

۱. بازیکنان را به یک بارش فکری ذی نفعی ۵ دقیقه‌ای دعوت کنید، بپرسید: چه کسانی ذی نفعان پروژه ما هستند؟ از آنها بخواهید که افراد و تیم‌های هم‌داخل و هم‌خارج از سازمان یا شرکتتان را در نظر بگیرند. از آنها بخواهید که هر ذینفع را در یک یادداشت چسبی بنویسند.

۲. وقتی که بارش فکری تمام شد، از هر بازیکن بخواهید که ذی نفعان خود را با چسباندن یادداشت‌های چسبی روی دیوار ارائه کنند و یک توضیح خلاصه را از فکر خود برای گروه بیان کنند.

۳. وقتی همه یادداشت‌های چسبی روی دیوار قرار گرفت، از گروه بخواهید که آنها را در یک چارت سازمانی بزرگ نظم دهند. فقط کافی است که یک چینش اولیه غیردقیق شکل بگیرد.

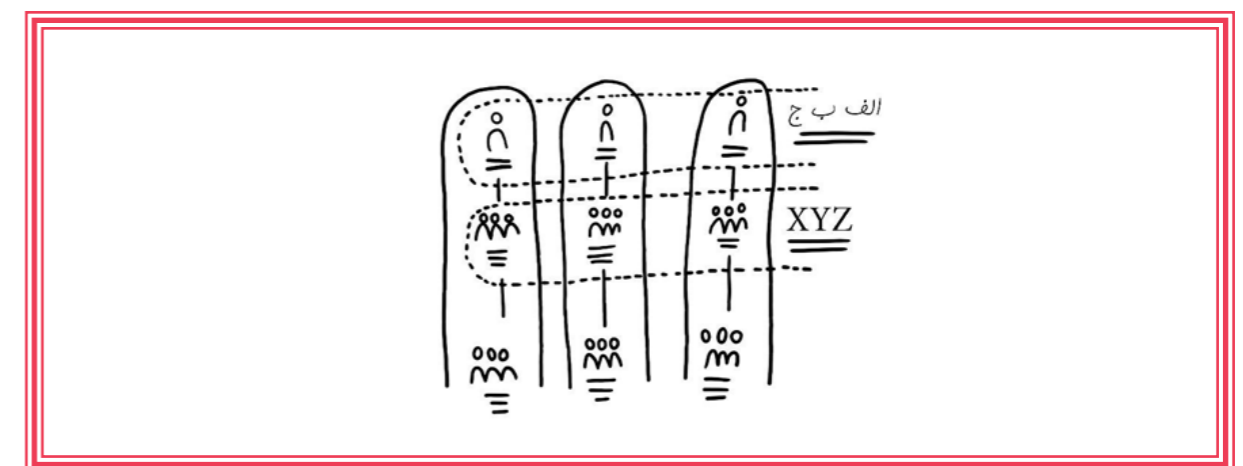
۴. با استفاده از این چینش اولیه چارت سازمانی به عنوان راهنما، یک نسخه تمیزتر از سازمان را با استفاده از ماژیک روی تخته وایتبرد رسم کنید. از یک منشی (کاتب) بخواهید که نقشه سازمان را از بالا تا پایین رسم کند. وقتی که مقیاس کار خیلی بزرگ است (مثلاً نقشه یک شرکت سرمایه‌گذاری بزرگ را رسم می‌کنید)، قسمت‌هایی از ساختار سازمان را که کمتر مربوط هستند را با جزئیات کمتر بکشید و بالعکس.

۵. برای کمک به خوانا شدن نقشه، تمام ذی نفعان را علامتدار کنید.

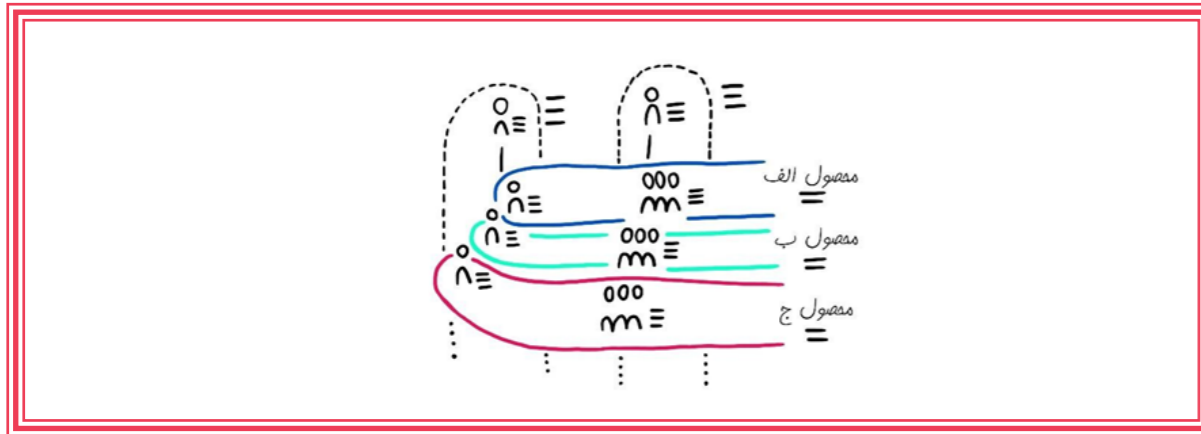
۶. بخش‌های آینده سازمان را مشخص کنید (آنهایی که الان وجود ندارند ولی برای اثرگذاری احتمالی‌شان باید لحاظ شوند).

۷. یک مرز دور حوزه‌هایی بکشید که از این اقدام یا تغییر متاثر میشوند یا در مرکز توجه آنالیز قرار دارند.

۸. وایتبرد شما الان میتواند شبیه این شکل‌ها باشد.



از خط‌های نقطه چین برای مشخص کردن تیم‌های دسته‌بندی شده استفاده کنید.



رنگ‌های مختلف نیز قابل استفاده است

## نکات قابل لحاظ در حین نقاشی

- از به کارگیری محصولات آماده مثل چارت سازمانی رسمی شرکتتان خودداری کنید. خیلی فعال و درگیر، همراه با مشارکت کامل گروه طرح را بسازید.

- افراد را نقاشی کنید. یک فرد را به شکل یک دایره روی حرف L انگلیسی سروته بکشید. یک گروه از افراد میتوانند به شکل فقط سه نفر به هم چسبیده کشیده شوند؛ از کشیدن بخش‌ها و گروه‌ها به شکل جعبه و مربع خودداری کنید.

- خیلی از سازمان‌ها مجموعه‌هایی از انواع محیط‌ها هستند. معرفی یک بعد جدید میتواند تصویری به هم ریخته به وجود آورد. با استفاده از انواع متفاوت خط (خط‌های نقطه چین یا خط چین) یا رنگ‌های متفاوت، برای دسته‌بندی‌های ضعیف‌تر سازمانی، سعی کنید از این به هم ریختگی جلوگیری کنید.

## قدم ۲: ایجاد بینش

۱. یک بحث گروهی را آغاز کنید، با این هدف که نقشه موقعیت و سطح حمایت ذی نفعان نسبت به اقدام خود را رسم کنید.

۲. درباره هر یک از ذی نفعان به صورت یک به یک بحث کنید، سعی کنید این موارد را کشف کنید:

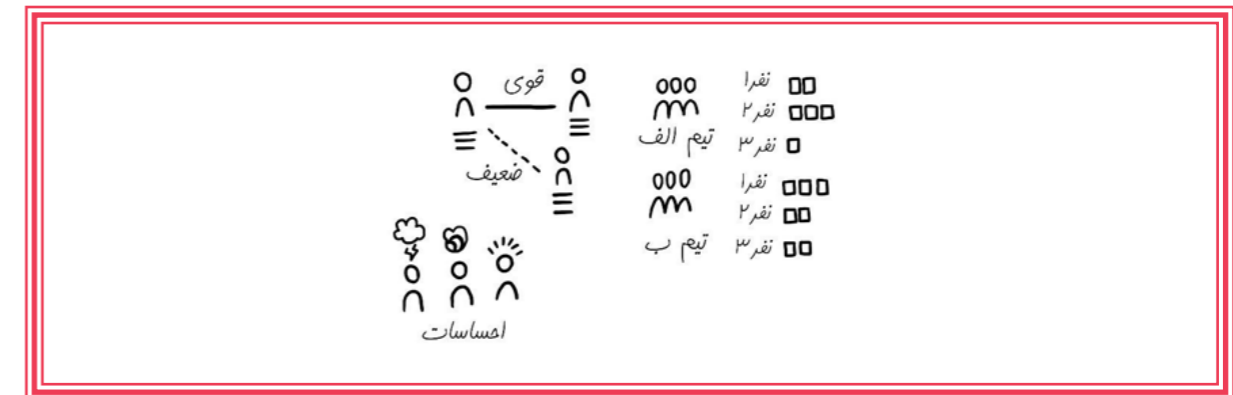
- موضع نسبت به اقدام:** آیا آنها موافق، بی‌تفاوت یا مخالف هستند؟ در چه حدی؟ چرا؟
- سطح اثرپذیری:** این ذی نفع چه میزان متاثر خواهد شد؟ زیاد، متوسط یا کم؟
- قدرت روابط بین ذی نفعان:** آنها بر چه کسی اثر می‌گذارند؟ چه کسی بر آنها اثر می‌گذارد؟ چقدر؟
- سطح انرژی مشارکت:** زیاد، متوسط یا کم؟

• اگر شما در تعیین موضع یک ذی نفع خاص مشکل دارید، سراغ بعدی بروید. بحث بیشتر ممکن است شما را از مشکل خارج کند و آنوقت می توانید دوباره به سراغ ذی نفع دردرساز برگردید.

۳. وقتی به اجماع نزدیک شدید، یافته های خود را با استفاده از نشانه ها و شکلک ها رسم کنید.

چیزی که بیشتر به دردتان بخورد پیدا کنید، چند مثال:

- یک صورت سبز خندان برای ذی نفع حامی
- یک باتری با یکسوم شارژ برای ذی نفع کمانرزی
- یک ابر بالای سر نشان دهنده یک ذی نفع گیج شده



از شکلک ها و نوشته ها برای علامت گذاری ابعاد مختلف حالات ذی نفعان استفاده کنید.

### راهبرد

چارت های سازمانی خیلی یکپارچه هستند و فضای کمی برای نظرات ارائه میدهند. ارزش این بازی ناشی از تهیه نقشه از چیزهایی است که کمتر بدیهی اند مثل اثرپذیری، موضع گیری و قدرت تصمیم گیری ذی نفع نسبت به این اقدام خاص. ساختارهای تعریف شده به ندرت به چالش کشیده میشوند، ولی زیربنایی ضروری هستند. چیزی که جلب توجه میکند، آن چیز است که فراتر از چارت رسمی سازمان قرار دارد (نوع رفتار اشخاص نسبت به موضوع بحث، قدرت و اثرگذاری حقیقی آنها). بازیکنان نظرات خود را به صورت آشکار (و به شکل غیرقابل انتظاری) در یک محیط امن، ساختارمند و همکارانه، بیان میکنند.

### بازی ها تکمیلی

فهمیدید که ذی نفعان شما کیستند و پویایی طراحی سازمانی که در برابر پروژه شما قرار دارد را شناختید، اکنون چه کنید؟

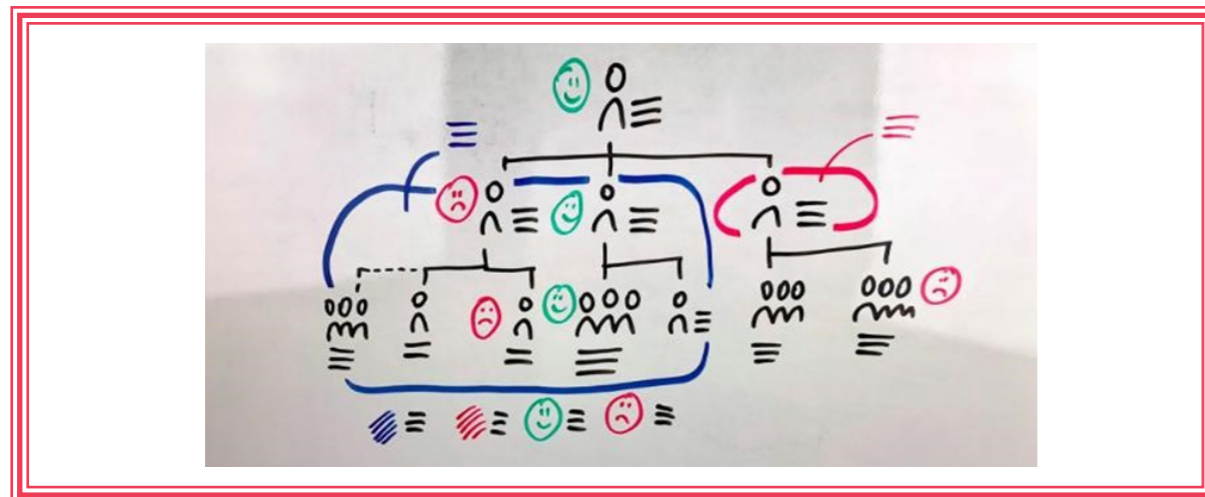
- «چه کسی چه کاری»<sup>۱</sup> - آنچه را از هر یک از ذی نفعانتان نیاز دارید، شناسایی کنید.

• «نقشه همدلی»<sup>۱</sup> - وارد مغزشان شوید تا از زحمت ها و منفعت هایشان آگاه شوید.

• «زنجیره درک»<sup>۲</sup> - داستانی را بساز که ذی نفعانتان برای مساعدت شما نیاز به شنیدنش دارند.

### منبع

فعالیت توسعه داده شده توسط یوری مالیشنکو-متفکر تصویری، مربی چابک، مالک محصول فعالیت عنوان گذاری شده توسط استفان وولپرز - مربی چابک و استاد در چینش تیم



## ۴۸. مغز متفکر هوایی<sup>۳</sup>

رده: بازی ها برای تفکر و ایده های تازه، بیخ شکن ها.

### هدف بازی

بارش فکری راه حل های متعدد و پاسخ دادن به مشکلات سخت شرکت کنندگان... با حس یک کودک هفت ساله.

تعداد بازیکنان: ده تا پنجاه نفر

مدت زمان بازی: سی دقیقه تا یک ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

۱. به هر فرد کاغذی داده میشود.

۱ بازی (Empathy Map) در فصل چهارم

۲ بازی (Understanding Chain) در فصل ششم

## بهبود

می‌توانید این بازی را بر اساس فضای خاص جلسه تغییر دهید. مثلاً در یک جلسه مربوط به فوتبال ما از توپ‌های فوتبال استفاده کردیم که شرکت‌کنندگان پاسخ‌های خود را روی کارت‌هایی مینوشتند و روی توپ می‌چسباندند و سپس آن را شوت می‌کردند.

## ۴۹. بازی خانواده کارت ویدیو<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه

### هدف بازی

همکاری در ساخت محصولات و خدمات با استفاده از بینش‌های طراحی به دست آمده از آنالیز همکارانه لحظات کلیدی فعالیت افراد از یک قطعه فیلم ذخیره شده در طول یک کار میدانی مردم‌شناسی.

تعداد بازیکنان : ۶ تا ۱۲ نفر

مدت زمان بازی : ۷ تا ۸ ساعت

### ابزار مورد نیاز

بازی خانواده کارت ویدیو نیازمند استفاده از یک دوربین فیلمبرداری (یا یک گوشی دوربین دار)، نرم افزار ویرایش فیلم، نرم افزار گرافیکی، نرم افزار انتشاراتی رومیزی، یک بسته کاغذ پرینت در اندازه کارت فهرست و یک چاپگر (ترجیحاً رنگی) است.

### آمادگی برای بازی

بازی خانواده کارت ویدیو یک تکنیک تحقیق مفید برای افزایش همکاری اعضای تیم طراحی و افراد درگیر در روند طراحی نهایی است. در این بازی از ضبط فیلم به عنوان ابزار تصویری برای کار میدانی مردم‌شناسی استفاده میشود، مخصوصاً مشاهده شرکت‌کننده<sup>۲</sup> در بین ذی‌نفع‌ها (معمولاً یک تیم نوآوری محصول) و مردمی که از محصول یا خدمت استفاده میکنند. زمان آماده شدن به طبیعت پروژه و همچنین تدارکات کار میدانی بستگی دارد.

کار میدانی مردم‌شناسی، در ساده‌ترین بیان، به معنی رفتن به جاهایی است که مردم مورد نظر برای به اشتراک گذاشتن تجربیاتشان و آنالیز آنها جمع میشوند. طراحان با استفاده از مشاهده شرکت‌کننده، به ساخت بینش‌هایی برای طراحی محصول و خدمت با تجربه کردن فعالیت‌های مردم که در آن شامل است، مثل کار در محتوای خود، یا به نمایش گذاشتن یک محیط که مردم در آن به اجرای فعالیت‌های مورد نظر با استفاده از ماکت‌ها و نمونه‌های آزمایشی می‌پردازند.

۲. از شرکت‌کنندگان خواسته میشود که در بالای یک طرف کاغذ بزرگ‌ترین و سخت‌ترین مشکلشان که گروه میتواند در حل آن کمک کند را بنویسند و نام خود را در طرف دیگر بنویسند.

۳. شرکت‌کنندگان باید مشکل خود را به دقیق‌ترین شکل ممکن مطرح کنند. (مثلاً: «از چهاره‌های کم یا بدون هزینه‌ای میتوانم مراجعه‌کنندگان به کسب و کار خدماتی خود را افزایش دهم؟»)

۴. مطمئن شوید که شرکت‌کنندگان به اندازه کافی در زیر سؤال خود برای چند پاسخ فضا باقی می‌گذارند.

۵. از شرکت‌کنندگان بخواهید با کاغذ خود یک هواپیمای کاغذی بسازند.

۶. به هر فرد توصیه کنید تا هواپیمای خود را به شکل خاصی در بیاورند تا بعداً بتوانند آن را پیدا کنند.

۷. وقتی همه هواپیماهای خود را آماده کردند زمان پرواز است! از همه بخواهید برخیزند و هواپیمای خود پرتاب کنند.

۸. هر شرکت‌کننده یک هواپیما که متعلق به خودش نباشد را برمی‌دارد و تای آن را باز میکند.

۹. شرکت‌کنندگان سؤال داخل هواپیما را میخوانند و بهترین پاسخ خود را زیر آن مینویسند. مطمئن شوید که شرکت‌کنندگان نام خود را در کنار پاسخ مینویسند.

۱۰. سه دقیقه برای پاسخ دادن مهلت دهید و پس از آن اتمام وقت را اعلام کنید.

۱۱. شرکت‌کنندگان کاغذ در دست خود را دوباره تا و پرتاب میکنند.

۱۲. این چرخه تا جایی که زمان اجازه میدهد، ادامه پیدا میکند.

۱۳. اگر یک هواپیما دو بار به کسی بیفتد باید آن را با دیگری عوض کند.

۱۴. در پایان زمان پرواز هر شرکت‌کننده هواپیمای خود را پیدا میکند.

۱۵. مدیر از داوطلبان یا افراد تعیین شده میخواهد که سؤالی که برای دیگران جذابیت دارد را بخواند و به صورت جمعی درباره آن بحث میشود.

۱۶. میتوان جوایز ساده‌ای برای بهترین هواپیما، آسیب‌دیده‌ترین هواپیما، بهترین طراحی و... در نظر گرفت.

### راهنبرد

پاسخ دادن به پرسش‌ها و پاسخ گرفتن از عدهای از افراد مختلف به شرکت‌کنندگان دید بهتری نسبت به وضعیت مطلوب خود میدهد. همچنین در این روش، برخلاف هم‌فکری جمعی، شرکت‌کنندگان ساکت که فکرهای خوبی دارند نیز شنیده میشوند زیرا آنان نیز زمان دارند تا در خلوت پاسخ خود را بنویسند. علاوه بر این، چون همه نام خود را در کنار پاسخ خود نوشته‌اند، شرکت‌کنندگان به صورت خصوصی نیز درباره مشکلات گفتگو میکنند.

<sup>۱</sup> Video Card Family Game.

<sup>۲</sup> یک روش تحقیقی که با کسب‌آشنایی نزدیک و صمیمی با یک گروه از افراد با رفتار، فرهنگ، رسوم و غیره آشنا میشوند



## شیوه بازی

(برای مراحل ۱ تا ۵ بازی، یک ساعت زمان اختصاص دهید)

۱. قوانین بازی را با ارائه خلاصه‌های از مراحل ۲ تا ۱۰ بازی توضیح دهید.

۲. برای بازیکنان راهنمای آموزشی درباره تفاوت بین مشاهده فعالیت در یک فیلم و تفسیر فعالیت فراهم کنید.

**نکته:** مشاهده‌ها از توضیح این به دست می‌آید که چه کسی درگیر در کار بوده است، چه کاری میکنند، کجا این کار را انجام میدهند، چه زمانی آن را انجام میدهند و چگونه آن را انجام میدهند. تفسیرها شامل اظهارات درباره این است که چرا افرادی خاص کاری را که انجام میدهند، انجام میدهند و کی و کجا آن را انجام میدهند. گرچه گاهی اوقات اینکه چگونه کاری را انجام میدهند بر تفسیر انطباق دارد وقتی که به چرا این فعالیت واقع شده است مرتبط باشد.

۳. شرکت کنندگان را به گروه‌های دونفره تقسیم کنید و دسته‌های تکراری کارت ویدیو در اختیار هر گروه قرار دهید.

۴. فیلم بخش مربوط به هر دسته تکراری کارت را برای هر گروه دونفره که آن کارت را دارند پخش کنید.

**نکته:** به بازیکنان بگویید که بخش‌های فیلم را در گروه خود بازبینی کنند ولی با هم گروهی خود درباره آن بحث نکنند.

۵. از بازیکنان در هر گروه بخواهید که درباره آنچه در بخش فیلم مربوط به هر کارت ویدیو میبینند، نکات مشاهده‌ای را نت برداری کنند. ایده در اینجا این است که هر بازیکن کارت‌های ویدیوی خود را با استفاده از نوشت نکات روی آن شخصی سازی کند، با این کار آنها را به ابزار تحقیق محسوس تبدیل میکند تا در بحث‌های طراحی قابل دسترسی و استفاده باشند.

(۳۰ دقیقه به مرحله ۶ اختصاص دهید)

۶. از هر گروه دونفره بخواهید که درباره آنچه در بخش‌های فیلم دیدند بحث و گفتگو کنند و کارت‌های ویدیوی خود را در «خانواده»هایی مرتب کنند که دارای زمینه موضوعی مشترکی هستند، و بعد آنها را روی میز قرار دهند. هر زمینه موضوعی مناسب است تا وقتی که برای تمرکز طراحی بازی معنادار باشد.

(۱ ساعت به مراحل ۷ و ۸ اختصاص دهید)

۷. از هر بازیکن بخواهید به دلخواه خود یک «خانواده» از کارت‌های ویدیو را از آنهایی که توسط هم گروهی دیگرش انجام شده، انتخاب کند. این کار باعث میشود که آن بازیکن مسئول ارتباط دادن تمرکز طراحی به ورودی‌های کاربر همان‌گونه که در «خانواده» کارت‌های ویدیوی به دست آمده نمایش داده شده است، شود.

۱. برای آماده کردن بازی خانواده کارت ویدیو، بازی گردان فیلم را به بخش‌هایی کوتاه‌تر از دو دقیقه‌های تقسیم میکنند. اهمیت مشاهده شرکت کننده در زمان انتخاب بخش‌های فیلم‌ها نمایان میشود. افراد مشاهده‌گر شرکت کننده با استفاده از بینش‌هایی درباره آنچه که مهم است که آنها در طول کار میدانی به دست آورده‌اند، آن بخش از فیلم را انتخاب میکنند.

**نکته:** مهم این است که بخش‌هایی از فیلم انتخاب شود که در آن بیشتر از اینکه گفتگو باشد، فعالیت انجام میشود. شما میخواهید عمدتاً به جای اینکه از افراد بشنوید که چه کاری میکنند، ببینید که افراد چه کار میکنند. به عبارت دیگر، روی بخش‌هایی از فیلم تمرکز کنید که شامل فعالیت‌های فیزیکی باشند.

۲. هر بخش از فیلم را با یک نام منحصر به فرد ذخیره کنید.

۳. از هر بخش فیلم یک فریم کلیدی را انتخاب کنید و به آن یک شماره شناسایی منحصر به فرد بدهید.

۴. یک کارت ویدیو بسازید، به این شکل که فریم کلیدی هر بخش را کپی کرده و در دو کارت فهرست متناظر در قالب دسته کاغذتان بچسبانید (پیست کنید). به هر دو کارت یک عنوان مشترک بدهید. هر دو کارت را با یک شماره شناسایی مشترک شماره گذاری کنید. بسته به اینکه چه چیدمانی به کارت‌های فهرست داده‌اید، یک محدوده برای نظرات در پایین یا کنار تصویر قرار دهید.



**نکته:** شاید نیاز باشد که قبل از چسباندن عکس فریم کلیدی در قالب دسته کارت فهرست، اندازه عکس را با استفاده از یک نرم افزار گرافیکی تنظیم کنید. عکس را روی دو کارت فهرست بچسبانید تا دو کارت تکراری داشته باشید.

۵. کارت ویدیوهای تکراری را چاپ کنید و هر کدام را در یک دسته کاغذ قرار دهید.

۶. مراحل ۲ تا ۵ را برای هر بخش فیلم تکرار کنید.

**نکته:** تعداد کارت‌های ویدیو ساخته شده از بخش‌های دو دقیقه‌های، درجه‌ای از عینیت را به روند انتخاب میبخشد. در بهترین حالت، هر بازیکن یک دسته ده تایی کارت ویدیو دریافت خواهد کرد.

وقتی بازی خانواده کارت ویدیو را اجرا می‌کنید، بازی‌گردان باید این را برای بسپارد که اگرچه کارت‌های ویدیو به فیلم یک حالت محسوس میبخشد، عکس‌ها روی کارت‌های نسبتاً کوچک باقی میمانند، چه روی سطح میز باشند یا روی یک پوستر نصب شده باشند. می‌توانید تصور کنید که یک نمایشگر دیواری تعاملی مثل میکروسافت سورفس<sup>۱</sup> میتواند مشکل خوانایی را به دست کم برساند. با نبودن چنین راه حلی، مهم است که به محدودیت‌های تدارکاتی احتمالی برای «رندر» کردن ارائه فیلم‌های فعالیت‌ها روی کارت‌های ویدیو توجه داشته باشید.

## ۵۰. نقشه فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌ها برای برنامه‌ریزی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد.

آیا در شکستن سیلوهای سازمانی و افزایش خلاقیت، مشارکت و همکاری مشکل دارید؟ آیا احساس می‌کنید افراد درون شرکت شما در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟ آیا فرهنگ شرکتتان شما را عقب‌نگه داشته است؟

هیچکس منکر اهمیت حیاتی فرهنگ در موفقیت یک شرکت نیست. با این همه، اگرچه همه موافقند که فرهنگ اهمیت حیاتی دارد، باز هم فرهنگ به نظر غیرشفاف، مبهم و غیرقابل دسترسی می‌آید. اقدامات در راستای تغییر فرهنگ معمولاً مفهوم زیبایی دارند، ولی در نهایت مجموعه‌ای از فعالیت‌های دل‌خنک‌کن می‌شوند. این اقدامات معمولاً این احساس را به وجود می‌آورند که پیشرفت دارد شکل می‌گیرد، ولی در نهایت در ایجاد نتیجه شکست می‌خورند.

### هدف بازی

ارزیابی، ترسیم نقشه و تغییر فرهنگ سازمانی با تفکر عمیق. به عنوان یک رهبر یا مدیر در یک سازمان بزرگ، احتمالاً شما هم این احساس را دارید که چالش‌هایی از سوی فرهنگ و افراد در برابر شما قرار دارد، و در همین زمان شما نه تنها باید مسائل زیردستان خود را مدیریت کنید، بلکه ارتباط خود را با بالادست و بخش‌های هم‌عرض در سازمان باید مدیریت کنید.

رسم نقشه فرهنگی به شما اطلاعات هوشمندانه مورد نیاز را برای ایجاد موارد کاری برای مداخلات، پشتیبانی اجرایی و بودجه‌ای که شما برای به دست کم رساندن ریسک و به حداکثر رساندن شانس موفقیت که برای اقدام به تغییر به آنها نیاز خواهید داشت، می‌دهد.

تعداد بازیکنان: از نقشه فرهنگی به صورت فردی یا در یک گروه استفاده کنید.

برای استفاده گروهی، ۵ یا ۶ نفر را از یک حوزه کاری (آی‌تی، منابع انسانی، مالی و دیگر حوزه‌ها)، که با هم کار بکنند و یکدیگر را به خوبی بشناسند، جمع کنید. هدف جلسه انتقاد بی‌پرده و صادقانه است؛ رئیس نمیتواند حضور داشته باشد.

مدت زمان بازی: هر مقدار از ۱۵ دقیقه برای بازی فردی (رسم ساده از نقشه فرهنگی) تا ۹۰ دقیقه برای یک گروه.

**۸.** هر «خانواده» از کارت‌های ویدیو که به دلخواه انتخاب شده را روی یک پوستر نصب کنید و یک عنوان متناسب با زمینه موضوعی برای آن بنویسید. برای دسترسی آسان‌تر بخش‌های فیلم مربوط به هر «خانواده» را دسته‌بندی کنید.

(۳ تا ۴ ساعت برای مرحله ۹ اختصاص دهید)

**۹.** تمام بازیکنان را از تمام گروه‌های دو نفره همراه با پوسترهایشان جمع کنید. از هر بازیکن بخواهید که «خانواده» کارت‌های ویدیویی محبوب خود را (که به دلخواه انتخاب کرده) شرح و نمایش دهد، و از دیگر بازیکنان بخواهید که اگر فکر می‌کنند کارت‌های ویدیوشان تناسب یا شباهت به آن زمینه موضوعی دارد، به آن خانواده اضافه کنند.

**نکته:** ماهیت بازی گونه‌ای این بازی در اینجا نمایان میشود؛ زیرا درونمایه این بازی این است که تا جای ممکن کارت‌های خود را به دیگر بازیکنان بدهی. بازیکنی که «خانواده» محبوب خود را شرح میدهد تلاش میکند با پخش قطعه فیلم مربوطه و توضیح اینکه چرا پیشنهاد اضافه کردن کارت جدید مناسب نیست، از قبول کارت‌های بیشتر در زمینه موضوعی خود خودداری کند. به همین خاطر، قبول یا رد هر کارت ویدیو برای هر زمینه موضوعی به این بستگی دارد که تمام بازیکنان قطعه فیلمی که کارت ویدیوی پیشنهادی برای اضافه شدن از آن استخراج شده است را بازبینی کنند.

(۱ ساعت به مرحله ۱۰ اختصاص دهید)

**۱۰.** با درخواست از اعضای هر گروه برای نوشتن یک توضیح نظام‌مند با استفاده از قالبی که ادامه می‌آید، زمینه‌های موضوعی را مستند کنید:

- زمینه موضوعی را شرح دهید.
- توضیح دهید که چرا به این خانواده - که شما آن را برایش انتخاب کرده‌اید - تعلق دارد.
- دست کم دو مثال بیاورید.
- توضیح دهید که آن فعالیت چگونه در محتوای فیلم اتفاق می‌افتد.
- توضیح دهید که افراد چگونه آن فعالیت را در فیلم به کار می‌گیرند.

### راهبرد

فیلم فعالیت مردم یکی از چالش‌انگیزترین منابع استفاده شده در تحقیقات طراحی است. پخش و بازپخش قطعات فیلم برای بازبینی زمان بر است و بسته به تعداد افراد دخیل در کار و نوع فعالیت ضبط شده در فیلم، دشوار است که به بینش‌هایی که مورد موافقت هستند چکیده‌گیری شوند. طراحی بازی کارت ویدیو یک ساختار همکاری‌فراهم می‌کند که در آن تعامل بین طراحان و کاربران برای ساخت مشترک بینش‌هایی برای طراحی محصول و خدمت از منابع ویدیویی شکل می‌گیرد.

<sup>۱</sup> Microsoft Surface

<sup>۲</sup> Mapping Organizational Culture.

## وسائل مورد نیاز

رسم نقشه فرهنگی وقتی بهتر کار میکند که بازی کنان روی یک پوستر نصب شده روی دیوار کار کنند. برای داشتن یک جلسه خوب به این موارد نیاز دارید:

- یک پرینت بسیار بزرگ از یک لوح نقشه فرهنگی (تصویر). ایده آل آن اندازه آ-صفر است (۱۰۰۰ میلی‌متر × ۱۴۱۴ میلی‌متر یا ۳۹/۴ اینچ × ۵۵/۷ اینچ).
- به عنوان جایگزین، لوح را روی یک تخته وایتبرد بزرگ بازسازی کنید.
- تعداد بسیار زیادی یادداشت چسبی در رنگ‌های مختلف.
- ماژیک.
- دوربین برای ثبت نتایج. گرداننده بازی شاید بخواهد اجمالی از لوح نقشه فرهنگی را بخواند.
- گرداننده بازی شاید بخواهد اجمالی از لوح نقشه فرهنگی را بخواند.<sup>۱</sup>

نقشه فرهنگ
<p>ابزار برای مدیریت تغییر</p> <p>خروجی‌ها خروجی‌ها نتایج ملموسی هستند که معمولاً به صورت پول و زمان بیان می‌شوند. چه نتایجی می‌بینیم؟ بر اثر رفتار ما چه اتفاقاتی می‌افتد؟ چه کارهایی انجام می‌دهیم؟ نتیجه چیست؟</p>
<p>رفتارها رفتارها مشخص، واقعی، ملموس و قابل مشاهده هستند. یک روز عالی اینجا چه شکلی است؟ یک روز خرابی بد اینجا چه شکلی است؟ اینجا کارها را چگونه انجام می‌دهیم؟ یک نمونه بخصوص از رفتار عادی چیست؟ به عنوان یک صحنه از یک فیلم چطور آن را توصیف می‌کنید؟ آیا می‌توانید یک داستان درباره یک الگوی رفتاری عادی تعریف کنید؟ این داستان به شما چه حسی می‌دهد؟</p>
<p>توانمندسازها و موانع توانمندسازها توانایی رفتارها را فراهم می‌کنند. موانع مانع رفتارها می‌شوند. بعضی از آن‌ها رسمی و سرخ‌اند. مانند قوانین، انگیزها، و رویه‌ها. بعضی دیگر غیر رسمی و نامرئی‌اند. مانند قوانین نانوشته، عادت‌ها و روال‌ها. چرا ما چنین رفتاری داریم؟ چه چیزی باعث رفتار ماست یا بر آن تأثیر می‌گذارد؟ چه حرف‌ها یا رفتارهایی از رهبران صادر می‌شود که باعث توانایی انجام رفتارها می‌شود؟ چگونه افراد برای (هم‌نشینی و هم‌نشانی) رفتار خود را می‌بینند؟ فشاری فرهنگی کار چگونه توانایی انجام رفتارها را خاصاً را فراهم می‌کند؟ چه میزهایی با این رفتارها بر طرف می‌شود؟ چه چیزی مانع رفتار ما به شکلی متفاوت می‌شود؟ قوانین نانوشته چه هستند؟ چه عادت‌ها و روال‌هایی به راحتی قابل تغییر اند؟ چرا؟</p>

۱. قبل از اینکه رسم نقشه را آغاز کنید، همراه گروه بخش‌های لوح نقشه فرهنگی را مرور کنید. مثال «باغ» مثال مناسبی است:

خروجی‌ها در فرهنگ شما همان میوه‌ها هستند. این‌ها همان چیزهایی هستند که میخواهید به دست بیاورید، یا میخواهید از باغتان «برداشت» کنید.

رفتارها قلب فرهنگ شماست. این‌ها همان اقدامات مثبت یا منفی است که افراد هر روز از خود بروز میدهند که نتیجه آن یک «برداشت» خوب یا بد است.

توانمندسازها و موانع، عناصری هستند که به باغ شما اجازه میدهند که شکوفا یا پژمرده شود. برای مثال: علف‌های هرز، آفات، هوای خراب یا کمبود دانش ممکن است پاک‌گیر باغتان شده باشد. همانگونه که امثال کود، تخصص در باغداری برای محصولی خاص یا زمین خوب ممکن است به باغ شما برای رشد کمک کند.

۲. با رفتار آغاز کنید، که به نظر میرسد از همه برای بحث کردن راحت‌تر است. این‌ها چیزهایی هستند که هر روز می‌بینیم، همان چیزهایی که وقتی از کسی می‌پرسیم «چایی می‌خوری؟»

درباره‌شان حرف می‌زنیم. از پرسش‌ها راهنما برای تحریک ایده‌ها استفاده کنید. یک رفتار را روی یک یادداشت چسبی بنویسید و روی نقشه بچسبانید. قبل از انتقال به مرحله بعد، رفتارهای مشابه را دسته‌بندی و تکراری‌ها را حذف کنید.

۳. پیشنهاد: تا حد ممکن منظورتان را واضح بنویسید، از نقل ماجرا برای استخراج جزئیات و مشخص کردن استفاده کنید؛ از میل به کلی‌گویی در تبیین این رفتارها جلوگیری کنید. از بازیکنان بپرسید: این رفتار را مثل یک صحنه فیلم چگونه تعریف می‌کنی؟

۴. به بخش خروجی‌ها بروید. رفتار-به-رفتار حرکت کنید و از پرسش‌ها راهنما برای تحریک ایده‌ها استفاده کنید، که مهمترین آنها این است: بر اثر این رفتار چه اتفاقی برای کار می‌افتد؟ یک خروجی را روی یک یادداشت چسبی بنویسید و آن را روی نقشه نزدیک رفتار مربوط به آن بچسبانید. با یک ماژیک یک رفتار را با خط به خروجی مستقیمش وصل کنید.

۵. به بخش توانمندسازها و موانع بروید. رفتار-به-رفتار حرکت کنید و از پرسش‌ها راهنما برای تحریک ایده‌ها استفاده کنید. توانمندسازها و موانع توضیح میدهند که چرا کاری را که می‌کنیم اینگونه انجام می‌دهیم: تهیه یک فهرست از انگیزه‌های سازمانی. یک توانمندساز یا مانع را روی یک یادداشت چسبی بنویسید و آن را نزدیک رفتار مربوط به آن بچسبانید. با یک ماژیک یک توانمندساز یا مانع را به رفتار در نتیجه آن با خط وصل کنید.

۶. وقتی که یک دور از همه بخش‌های نقشه گذشتید، نقشه را بازبینی کنید و با گروه بحث کنید. آیا ارتباط‌ها درست هستند؟ آیا رفتارها تا حد امکان با جزئیات هستند؟ آیا بحث شما فکر دیگری را برانگیخته است؟ اگر چنین است، آن را به نقشه اضافه کنید.

## شیوه اجرای بازی

چندین بازی و شکل‌های مختلف برای کار با لوح نقشه فرهنگی وجود دارد. ما در اینجا ساده‌ترین شکل بازی را شرح می‌دهیم، که همان رسم نقشه فرهنگی موجود یک سازمان است. این بازی به سادگی با اهداف بازیکنان قابل سازگاریست (مثلاً رسم نقشه فرهنگی مطلوب خود یا سازمانی دیگر).



## ۵. مدیر معیارها

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی، بازی‌ها برای اجیاد و تنظیم تیم، دسته‌بندی نشده.

معیارهای موفقیت در جای‌جای یک سازمان متفاوت است. مدیران درباره اهداف تمام سازمان دغدغه دارند مثل درآمد، هزینه، سود، بودجه احتیاطی و رضایت مشتری. در رتبه‌های پایینتر سازمانی، مدیران و مشارکت‌های فردی (کارمندان) میزان کارایی را براساس «شاخص‌های اساسی عملکرد»<sup>۲</sup> با جزئیات دقیق‌تر با دنبال کردن رفتار مشتریان اندازه می‌گیرند: یک مدیر تولید ممکن است میزان داتلودهای نرم افزار کاربردی، یا نسبت تعداد موارد سبد خرید بر تعداد بازدید را اندازه‌گیری کند. این رفتارهای مشتریان به طور واضح در اهداف کلانتر شرکت اثرگذاری دارد، ولی چگونه؟ و کدام یک بیشترین اثر را دارد؟

### هدف بازی

درک چگونگی اثرگذاری رفتار مشتری بر اهداف سطوح بالاتر؛ هدایت تلاش‌های سازمانی به سوی اثرگذارترین رفتارها.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۱۵ نفر

شرکت‌کنندگان را از همه طیف‌های «شاخص‌های اساسی عملکرد» دعوت کنید: مشارکت‌های فردی (کارمندان)، مدیران و ریاست اجرایی. یک بازی موفق نشان می‌دهد که چگونه همه سطوح «شاخص‌های اساسی عملکرد» با هم مرتبط هستند و بر هم اثر می‌گذارند.

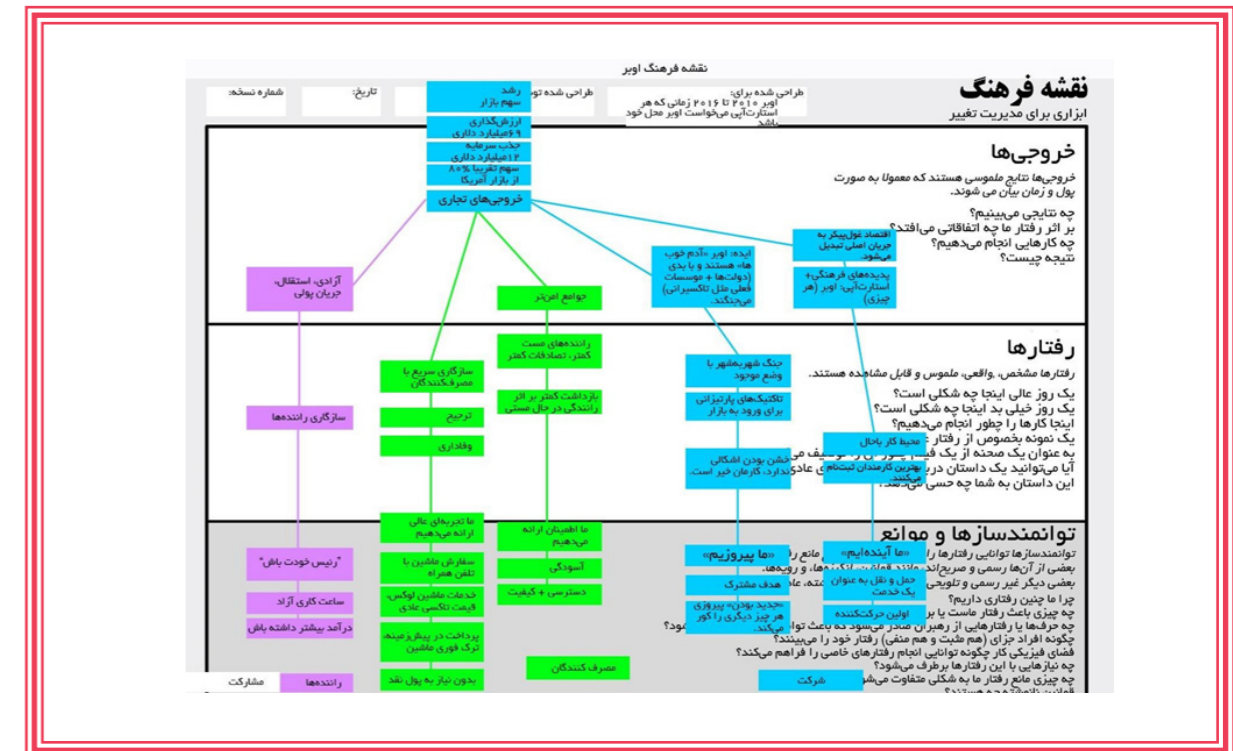
مدت زمان بازی: ۰ دقیقه تا ۳ ساعت

### وسایل مورد نیاز

«مدیر معیارها» بهتر است روی تخته وایت برد بازی شود. برای این که یک بازی خوب داشته باشید به این موارد نیاز دارید:

- یادداشت چسبی در رنگ‌های مختلف
- دایره‌های کوچک برجسیبی
- ماژیک تخته وایت برد
- دوربین برای ثبت نتایج

**پیشنهاد:** ارتباط‌ها را تا حد امکان مستقیم نگه دارید. برای مثال یک رفتار باید فقط یک خروجی و یک توانمندساز یا مانع داشته باشد. معمولاً چنین چیزی بدون بحث، ویرایش و به‌سازی محقق نمی‌شود. برای وضوح و انتقال بهتر مفهوم، ارتباط‌ها را تا حد امکان ساده کنید، برای مثال:



### راهبرد

بسته به اینکه از چه کسی سؤال می‌کنید، ۶۰ تا ۷۰ درصد از اقدامات در رسیدن به هدف شکست می‌خورند و علت اصلی شکست، براساس تحقیق دلویت، مقاومت در برابر تغییر است. پس اگر می‌خواهید یک اقدام به تغییر را آغاز کنید، چیزی که نباید از آن غافل شوید، آگاهی نسبت به ریسک‌ها و مدیر ریسک است.

رسم نقشه فرهنگ، اطلاعاتی را نمایش می‌دهد، که تا آنجایی که ما خبر داریم، راه دیگری برای جمع‌آوری آن وجود ندارد. این نقشه به بالاترین رده مدیران طوری امکان دسترسی به فرهنگ خط مقدم سازمانشان را می‌دهد، که خودشان هیچوقت به این شکل نمیتوانند با تلاش خودشان به آن برسند؛ زیرا همیشه بحث خودمانی قطع می‌شود یا به مقدار زیادی تغییر مسیر می‌دهد، وقتی که مدیرعامل یا یک مدیر رده بالا پیدایش می‌شود.

### راه دیگری برای استفاده

نقشه فرهنگ یک شرکت رقیب یا یک شرکت امیدوارکننده را بکشید.

«نقشه فرهنگ» توسط دیو گری<sup>۱</sup> و استراتجایزر ایجی<sup>۲</sup> توسعه یافته است.

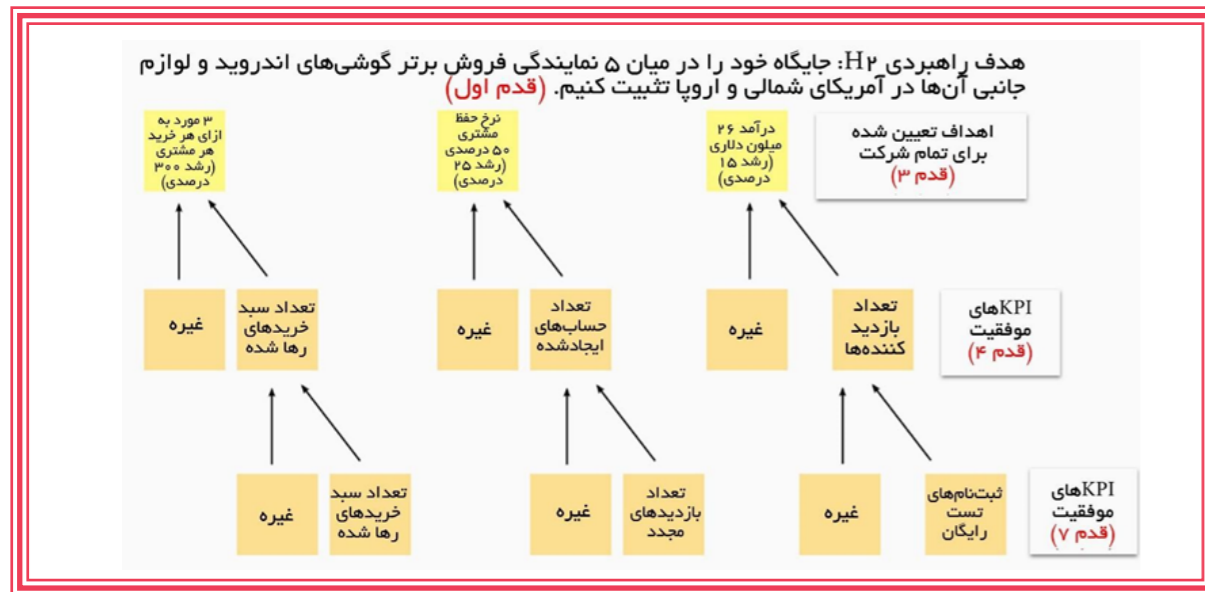
<sup>۱</sup> Manage what you measure. By David

<sup>۲</sup> KPIs (Key Performance Indicators).

<sup>۱</sup> Dave Gray

<sup>۲</sup> Strategyzer AG

۱۱. وقتی که جمع بر نقاط تمرکز اولویت داده شده توافق کردند، برای هر کدام یک ارزش مبدا (اندازه این رفتار در زمان حال چقدر است؟) و هدف (می‌خواهیم چقدر باشد؟) قرار دهید. پیشنهاد:



بازی «جدول چه کسی/ چه چیزی/ چه مکانی» را در نظر داشته باشید.

## راهبرد

کارکنان اهداف سازمانی را در سطوح مختلف درک میکنند. با تعریف رابطه بین اهداف بالادستی، KPI های میانی و رفتارهای مشتری که موجب آنها می‌شوند، شما یک نقشه رسم کرده‌اید که راه را به آسانی نشان می‌دهد.

این شفافیت یک درک مشترک در تمام سطوح سازمان به وجود می‌آورد. اکنون، هربار که تیمی گزارش پیشرفت در KPI مختص خود را می‌دهد، رؤسا درک روشنی خواهند داشت که چرا آن تیم روی این مسئله کار میکند و چگونه روی اهدافی که برای آنها بیشترین اهمیت را دارند اثرگذاری می‌گذارد.

## بازی های مکمل

بازی «نقشه همدلی»<sup>۲</sup> به شما کمک میکند تا به شکلی عمیق تر مشتری های خود و رفتارشان را درک کنید؛ این بازی را قبل از «مدیر معیارها» بازی کن. بازی «مدیر معیارها» از نوشته جف گاتلف<sup>۳</sup> در سایت Medium برگرفته شده است: «رؤسا به درآمد اهمیت میدهند. چگونه آنها را وادار کنیم تا به خروجی های کار اهمیت دهند؟»<sup>۴</sup>

## شیوه اجرای بازی

۱. وقتی که گروه جمع شدند، بازی «مدیر معیارها» را اینطور معرفی کنید که هدف از این بازی متمرکز کردن منابع و راهبردها روی مهمترین رفتارهای مشتری است. برای رسیدن به این هدف، جمع حاضر نقشه ارتباط بین اهداف بالادستی شرکت و رفتار مشتری را ترسیم میکند.

۲. در بالای وایتبرد یکی از اهداف راهبردی در سطح تمام شرکت را بنویس.

۳. زیر آن، روی کاغذهای یادداشت چسبی، معیارهای موفقیت (KPI) برای آن هدف راهبردی را بنویس. در صورت امکان از رنگ های مختلف استفاده کن.

۴. از بازیکنان بخواه برای پنج دقیقه یک بارش فکری به صورت فردی داشته باشند: تمام رفتارهای مشتری که بر KPI های مشخص شده در مرحله ۳ اثرگذار هستند را فهرست کن؛ هر کدام در یک کاغذ یادداشت چسبان. در صورت امکان، رنگ های یادداشت های چسبان را برای رفتارهای مشتری و KPI ها هماهنگ کنید - این کار به منظم کردن یک تخته وایت برد شلوغ کمک میکند.

۵. بعد از بارش فکری، از بازیکنان بخواه تا پای تخته وایت برد بیایند و یادداشت های چسبانشان را زیر بخش مرتبط بچسبانند.

۶. ۵ تا ۱۰ دقیقه صرف مرور یادداشت ها کن. یک بحث برای روشن سازی مطالب را مدیر کن. از شرکت کنندگان بخواه تا هر یادداشت دارای ابهام احتمالی را توضیح دهند. به رفتارهای مشتری که چندبار نوشته شده اند توجه کن.

۷. مراحل ۴ تا ۶ را یک بار تکرار کن. اولین سری رفتارهای مشتری (در نتیجه بارش فکری) را مبنا قرار بده: چه رفتارهایی موجب این رفتارها می‌شوند؟

۸. وقتی همه درباره رفتارهای مشتری آسوده خاطر شدند، یک رای گیری با برچسب های کوچک برگزار کن. به هر بازیکن پنج برچسب بده تا آنچه را به عنوان مهمترین رفتارهای مشتری در سایه هدف راهبردی در مرحله ۲ می‌دانند با برچسب مشخص کنند.

۹. رأی ها را بشمارید.

۱۰. یک بار دیگر وقتی را به بحث اختصاص دهید. به گزینه های کم‌رأی توجه کنید؛ مطمئن شوید که حذف آنها مناسب است. آیا هیچ یک از نتایج جمع حاضر را غافل گیر کرده؟ چرا؟ پیشنهاد: اگر نتایج رأی گیری با برچسب و بحث بعد از آن نیاز به اولویت بندی بیشتر را ضروری میکند، بازی های «جدول اثرگذاری و تلاش»<sup>۱</sup> و «آزمایش جدید، مفید، شدنی»<sup>۲</sup> را در نظر داشته باشید.

۱ Who/What/When Matrix

۲ بازی ششم در فصل چهارم (Empathy Map)

۳ Jeff Gothelf

۴ <https://medium.com/@jboogie/execs-care-about-revenue-how-do-we-get-them-to-care-about-outcomes-d541a823358a>

۱ Impact & Effort Matrix

۲ NUF Test

برای رسم نقشه مدل فعلی و/یا مدل آینده برای یک سازمان باید به صورت گروهی کار کنید. سازمان‌های شریک (مثل: مدیر پروژه) و ذی نفع‌ها (مثل: مشتریان) را مشارکت دهید. هر چه تنوع گروه بازیکنان بیشتر باشد، دقت و صحت تصویر کار ویژه «عملیات طراحی» بیشتر خواهد بود.

مدت زمان بازی: هر مقدار بین ۱۵ دقیقه برای بازی فردی (طرح ساده از یک مدل عملیات طراحی)، نصف روز (برای رسم نقشه مدل فعلی عملیات طراحی یک سازمان)، و تا دو روز (برای توسعه یک مدل عملیات طراحی برای آینده، شامل چشم انداز، مأموریت و ابعاد).

### وسایل مورد نیاز

نقشه کشی وقتی بهتر انجام میشود که روی یک پوستر بر روی دیوار باشد. برای اینکه یک بازی خوب داشته باشید به این موارد نیاز دارید:

- یک پرینت بسیار بزرگ از «پوستر پارچه ای تجاری»<sup>۱</sup>. اندازه ایده آل آن آ-صفر<sup>۲</sup> است.
- به عنوان جایگزین می‌توانید پارچه‌ی نقاشی را روی یک وایتبرد بزرگ بازسازی کنید.
- تعداد بسیار زیادی یادداشت چسبی در رنگ‌های مختلف.
- ماژیک
- دوربین برای ثبت نتایج
- گرداننده بازی شاید بخواهد اجمالی از «صفحه عملیات طراحی» را بخواند.<sup>۳</sup>

### شیوه اجرای بازی

چندین بازی و تغییر وجود دارد که می‌توانید با «پوستر پارچه ای عملیات طراحی» بازی کنید. ما در اینجا ساده‌ترین بازی را شرح می‌دهیم که عبارت است از نقشه کشی یک «عملیات طراحی» موجود برای یک شرکت (مراحل ۱ تا ۳)، ارزیابی آن (مرحله ۴) و قاعده سازی برای طراحی‌های بهبود یافته یا طراحی‌های جدید بالقوه (مرحله ۵). این بازی میتواند به راحتی با اهداف بازیکنان خود را تطابق دهد.

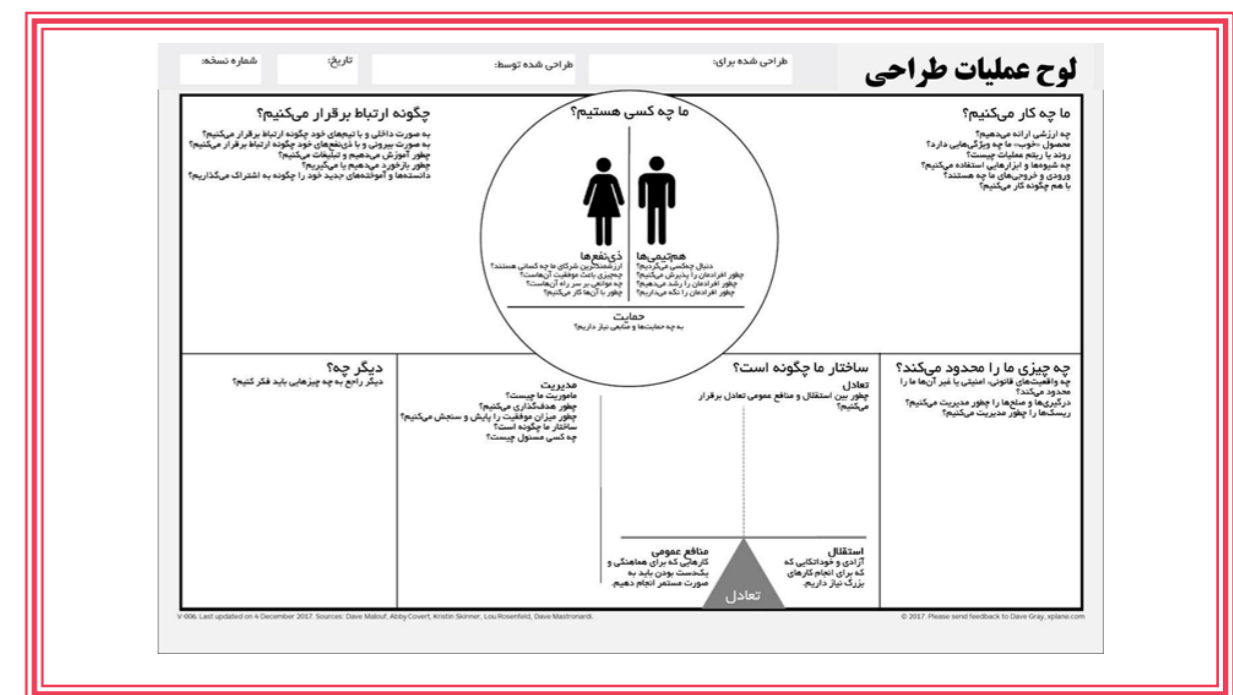
۱. بازی را با ذی نفع‌ها در دایره «ما چه کسی هستیم؟» آغاز کنید. برای هر نوع از ذی نفع‌ها (مثل: فروشندگان خارج از سازمان، مقام پشتیبانی داخلی، مشتری‌ها) از یادداشت چسبی با رنگ متفاوت روی صفحه پوستر استفاده کنید. این بخش را تکمیل کنید.

## ۵۲. نقشه کشی عملیات طراحی

**رده:** بازی‌ها برای تیم‌سازی و هماهنگی، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد.

امروزه، شرکت‌ها در همه صنایع به دنبال ارتقاء قابلیت‌های طراحی خود هستند: از تولیدات تا خدمات تا تجربه‌ها. تغذیه این عملکرد در حال رشد طراحی در شرکت‌های بزرگ، یک رشته جدید است به نام «عملیات طراحی»<sup>۱</sup> که مسئول طراحی مقیاس‌ها و فکر طراحی در بالا، پایین و در عرض شرکت است.

آیا سازمان شما هم یک کار ویژه «عملیات طراحی» دارد؟ اگر ندارد، بیایید آن را طراحی کنیم!



### هدف بازی

ایجاد درک مشترک نسبت به چگونگی عملکرد «عملیات طراحی» در ساختارهای سازمانی بزرگ تر.

اگر یک کار ویژه «عملیات طراحی» بالفعل موجود است، هدف این است که به صورت تصویری نقشه آن را بکشید. اما اگر هنوز وجود ندارد، هدف طراحی آن است.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۶ نفر (بسته به هدف)

به عنوان یک فرد، از لوح «عملیات طراحی» (تصویر) استفاده کنید تا بتوانید به سرعت یک مدل سازمانی برای عملیات طراحی یا یک مدل جالب معرفی شده در رسانه را طراحی کنید و درباره اجزای آن فکر کنید.

<sup>۱</sup> Business Canvas Poster

<sup>۲</sup> ۱۰۰۰ میلی‌متر × ۱۴۱۴ میلی‌متر یا ۳۹/۴ اینچ × ۵۵/۷ اینچ

<sup>۳</sup> <http://gamestorming.com/wp-content/uploads/۲۰۱۷/۲۰۱۷/Design-Ops-canvas-v۰۷-.pdf>

<sup>۱</sup> Mapping Design Operations. By David

<sup>۲</sup> Design Ops



## ۵۳. «بینگو»ی صفحه اصلی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

### هدف بازی

انتخاب رتبه بندی می‌تواند بعضی وقت‌ها بسیار خسته کننده باشد. در این بازی، شرکت کنندگان باید یک صفحه اصلی برای وبسایت یک محصول، یک خدمات یا یک شرکت بسازند، طوری که انگار یک کارت بینگو است. هرکس باید درباره اینکه چه چیزی اول قرار می‌گیرد و چه چیزی آخر، خیلی سریع تصمیم بگیرد.

تعداد بازیکنان: گروه‌های کوچک

مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

قبل از بازی یک برگه مانند تصویر صفحه زیر آماده کنید.



۱. قبل از آغاز بازی با گروه یک مجموعه از کارت‌ها آماده کنید (یادداشت‌های چسبی برای این کار بسیار مناسبند) همراه با ویژگی‌ها و جنبه‌هایی که می‌خواهید رتبه بندی کنید. به هر شرکت کننده یک فرم صفحه اصلی و یک مجموعه از کارت‌های هم شکل بدهید (و یکی برای خودتان نگه دارید).

۲. سپس به بخش «ما چه کار می‌کنیم؟» بروید و گزاره‌های ارزشی که سازمان شما به هر ذی نفع پیشنهاد می‌کند را در نقشه وارد کنید. بازیکنان باید از یادداشت چسبی یک رنگ برای گزاره‌های ارزشی و بخش‌های ذی نفعی که با هم قرار می‌گیرند استفاده کنند. اگر یک گزاره ارزشی به دو ذینفع کاملاً متفاوت بازگردد، از رنگ یادداشت چسبی هر دو بخش باید استفاده شود.

۳. نقشه بقیه اجزای سازنده مدل «عملیات طراحی» شرکتتان را با یادداشت‌های چسبی کامل کنید. سعی کنید از رنگ بخش ذی نفع مرتبط استفاده کنید. پیشنهاد: وقتی که بخش ذی نفع‌ها را کامل کردید، به جهت عقربه‌های ساعت کار را پیش ببرید (از بخش بالا سمت چپ آغاز کنید و در نهایت بخش «چه چیز ما را محدود می‌کند؟» را آخر از همه انجام دهید).

۴. نقاط قوت و ضعف مدل عملیات طراحی خود را ارزیابی کنید، و با قراردادن یادداشت‌های چسبی سبز (نقاط قوت) و قرمز (نقاط ضعف) در کنار موارد قوی و ضعیف در مدل پیاده شده آنها را مشخص کنید. به عنوان جایگزین، به جای استفاده از رنگ‌ها می‌توانید از یادداشت‌های چسبی با علامت‌های «+» و «-» استفاده کنید.

۵. سعی کنید مدل موجود را ارتقاء دهید و یا یک مدل کاملاً جدید بسازید. شما می‌توانید از یک یا چند پوستر مدل عملیات طراحی دیگر استفاده کنید، تا مدل‌های سازمانی ارتقاء یافته یا جایگزین‌های جدید را طراحی کنید.

### راهبرد

این بازی قدرتمند کانال‌های جدیدی برای گفتگو درباره عملکرد طراحی جدید، کمتر شناخته شده و در عین حال به شکل حیاتی مهم باز می‌کند. از این بازی به عنوان یک فرصت استفاده کنید، نه فقط برای ساختن یک تشکیلات مولد و با طراحی متفکرانه، بلکه برای آشنا کردن و آموزش دادن به بقیه شرکت درباره اینکه طراحی چه کار می‌تواند بکند و چگونه باید آن را درک کرد. بازیکنانی که با طراحی آشنایی ندارند ممکن است در ابتدا ساکت بمانند، ولی مشارکت آنها درک و هماهنگی را افزایش داده، و با ثمره دادن در آینده منافع آن مشخص می‌شود. آنها را درگیر در بازی نگه دارید. فراتر از دخیل کردن ذی نفع‌های خارج از سازمان در بازی، از یک صفحه کامل شده «عملیات طراحی» به عنوان آغاز کننده یک مکالمه در دعوت ارزش‌های طراحی به شرکت خود استفاده کنید.

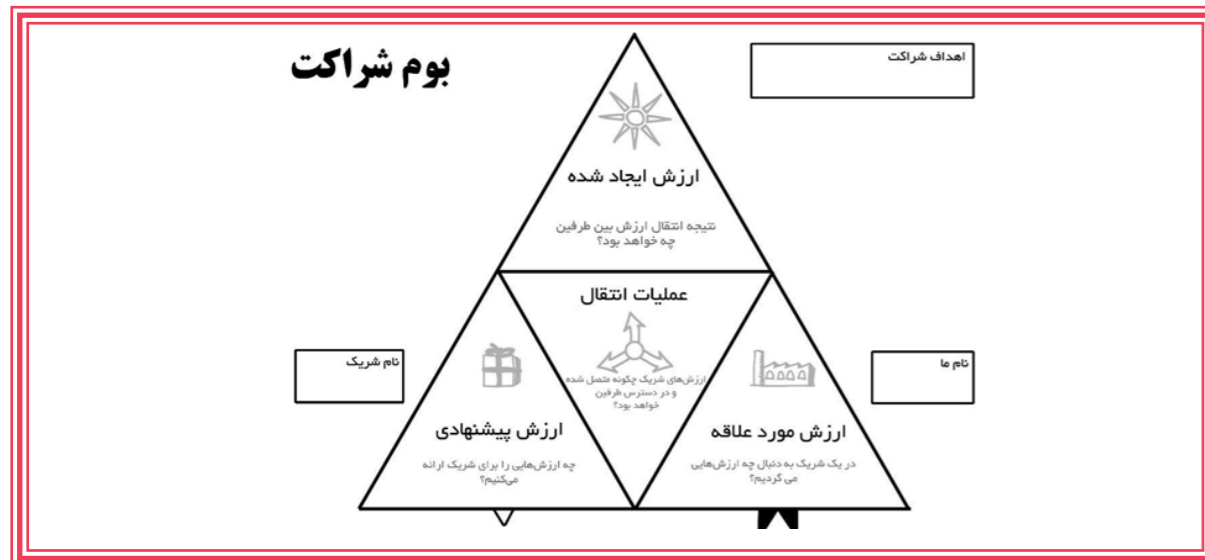
### راه دیگری برای استفاده

نقشه «عملیات طراحی» سازمان برای یک شرکت رقیب یا یک شرکت امیدوارکننده را بکشید.

### بازی‌ها تکمیلی

- «نقشه همدلی» به شما کمک می‌کند تا بتوانید ذی نفع‌های خود را بشناسید؛ این بازی را قبل از کشیدن نقشه سازمان عملیات طراحی بازی کنید.

- «تابلوی مدل کسب و کار» یک درک تخصصیتر (مدیری؟) از چگونگی عملکرد سازمان عملیات طراحی‌تان به شما می‌دهد؛ لوح مدل تجاری را بعد از نقشه کشی سازمان عملیات طراحی کامل کنید. در حالی که شما دنبال ارتقای وضع موجودتان باشید، لوح مدل تجاری به طور ویژه مفید بودن خود را نشان می‌دهد.



تعداد بازیکنان: این بازی میتواند به تنهایی انجام شود، اما بهتر است بین ۲ گروه با حداکثر ۵ عضو به عنوان طرفین مشارکت انجام گیرد. اگر تعداد افراد بیش از این است می‌توانید جفت‌های بیشتری بسازید.

مدت زمان بازی: ۹۰-۶۰ دقیقه

مرحله یک: معرفی قصد (۱۵ دقیقه)

مرحله دو: طراحی مشارکت (۱۵ دقیقه در هر طرح)

مرحله سه: نشست تیم‌ها بر سر میز مذاکره (۱۵ دقیقه)

مرحله چهار: بررسی نتایج مذاکره و تعریف قدم‌های بعدی (۲۰ دقیقه)

### شیوه اجرای بازی

#### ۱. معرفی قصد

الف) قصد و هدف از شراکت در تجارت خود را توضیح دهید.

ب) شرکای ایده آل برای کار و دلیل ایده آل بودنشان را فهرست کنید.

ج) ۲ تیم (یا مضربی از ۲) ایجاد کنید: یکی به نمایندگی از تجارت شما و دیگری به نمایندگی از تجارت شریک شما.

#### ۲. طراحی مشارکت

الف) هر تیم دارایی‌های دلخواه خود را در مدل تجاری شریک خود مشخص میکند.

ب) تیم‌ها از نقطه نظر خود با استفاده از یادداشت‌های چسبنده، یک بوم شراکت می‌کشند تا هر بلوک

ساختار را تعریف کنند.

۲. بهتر است بازیکنان دور یک میز یا چیزی مثل آن بنشینند، ولی خیلی به هم نزدیک نباشند. آنها نباید ببینند که نفر کناری با صفحه اصلی خود چه کار میکند.

۳. مثل یک بازی بینگو، آغاز به خواندن کارت‌ها به ترتیبی اتفاقی کنید. می‌توانید یک توضیح کوتاه درباره این کارت چیست بدهید، تا یک درک مشترک درباره آن وجود داشته باشد، مراقب باشید که بیش از اندازه بعضی از کارت‌ها را توضیح ندهید که تصادفا ارزش‌های خود را بر آن تحمیل کنید.

۴. در حین اینکه کارت‌ها را میخوانید، شرکت‌کنندگان باید تصمیم بگیرند که آنها را در کدام قسمت از فرم صفحه اصلی قرار دهند. تصمیم‌گیری درباره این‌که چه چیزی بالا باشد و چه چیزی پایین باید با شتاب و عجله انجام شود.

### راهنبرد

در ابتدا، کار به هم ریخته به نظر میرسد، چون شرکت‌کنندگان آغاز میکنند به پایین یا بیرون کشیدن کارت‌هایی که اول به آنها ارزش زیادی در چپ‌ش داده بودند. از آنها بخواهید که کارت‌های بیرون کشیده شده را در بخش جدایی جمع کنند، تا بعد از پایان بازی درباره آنها بحث کنید. تمام ارزش کار به این است که درباره جنبه‌های کار خیلی سریع قضاوت شود. کارت‌های نقاشی شده نیز برای این بازی بسیار جالب هستند، چون میتوانند کلمات متعصبانه را کنار بگذارند و فضای بیشتری برای نوع نگاه شرکت‌کنندگان باز کنند. بعد از پایان بینگو باید یک «نمایشگاه صفحه‌های اصلی» داشته باشید، آنها را روی دیوار نصب کنید و بحث درباره آنها را آغاز کنید.

## ۵۴. برقراری مشارکت<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهنبرد.

### هدف بازی

بوم شراکت ابزاری است که امکان تجسم شراکت‌های فعلی یا آینده را به ما می‌دهد. این ابزار همچنین میتواند برای سنجش پتانسیل ایجاد ارزش شراکت بین دو گزینه احتمالی شراکت، استفاده شود.

هدف این ابزار تعریف اولویت‌های تجارت شما در انتخاب شریک، و همدلی با شریک احتمالی برای بررسی احتمال هم‌تا و مناسب بودن آن است. بوم شراکت میتواند به تنهایی استفاده شود، اما نهایت قدرت استراتژی سازی آن زمانی است که به صورت مشترک با بوم مدل تجاری (که در همین وب‌سایت موجود است) مورد استفاده قرار گیرد.

## ۵۵. دایره‌ها و سوپ<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای برنامه‌ریزی، بازی‌ها برای جلسات به روز رسانی و بازبینی

### هدف بازی

هدف این بازی، که توسط دایانا لارسن<sup>۲</sup> معرفی شده است، این است که از طریق آنالیز اوضاع گذشته و با تشخیص فاکتورهایی که در محدوده کنترل تیم است به شکلی اثرگذار برنامه‌هایی با کیفیت بالا شکل دهد. در زمان فعالیت‌های گذشته نگر، ممکن است خیلی راحت به دیواری از سرزنش‌های غیرسازنده برخورد کنید. در لحظه‌ای که گروه به این دیوار میرسد، «یک نفر بایدها» و «فقط اگر میتوانستیدها» راه میافتند دور اتاق و تمام ایده‌های عملی برای پیشرفت در آینده را نابود میکنند. قبل از تصمیم‌گیری درباره آنچه می‌توانید بهبود دهید، باید درباره ابعادی که می‌توانید قانونمند کنید و آنچه که باید خود را با آن وفق دهید، شفاف باشید. با شناسایی فاکتورهایی که تیم شما میتوانند کنترل کنند، تحت اثرگذاری قرار دهند یا نمیتوانند تغییر دهند، شما در مجموع می‌توانید کشف کنید که چگونه به موقعیت‌های مختلف واکنش نشان دهید و از پس آن بربیایید.

تعداد بازیکنان: ۵ تا ۸ نفر

مدت زمان بازی: یک ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. قبل از جلسه، یادداشت‌های چسبی یا کارت‌های یادداشت ۸ × ۱۳ تهیه کنید. در یک فضای سفید (یک پوستر، تخته وایتبرد یا ...) سه دایره هم‌مرکز بکشید، و بین هر کدام به اندازه کافی برای قراردادن یادداشت‌ها فضا باز بگذارید. هر دایره نشان‌دهنده یک عنصر متفاوت است.

• دایره داخلی: «کنترل‌های تیم» - آنچه که تیم میتواند به طور مستقیم اداره کند

• دایره میانی: «اثرگذاری‌های تیم» - اقدامات قانع‌کننده‌ای که تیمتان میتواند انجام دهد تا جلو برود

• دایره خارجی: «سوپ» - عناصری که قابل تغییر نیستند. این اصطلاح - که جیمز شور آن را بیشتر توضیح داده است - اشاره به محیطی دارد که در آن کار میکنیم و با آن وفق پیدا کرده ایم. ایده‌هایی از دو دایره دیگر میتوانند راه‌هایی برای پاسخ به دیوارهایی که در «سوپ» ما شناورند شناسایی کنند.

۲. یادداشت‌های چسبی را بین اعضای تیم داخلی پخش کنید و مفهوم هر دایره را برایشان شرح دهید.

۳. به هر فردی زمان دهید تا ایده‌های خود را روی یادداشت‌های چسبی بنویسد. وقتی تمام شد، از آنها بخواهید که یادداشت‌های خود را در دایره‌های مربوطه بچسبانند.

### ۳. نشست تیم‌ها بر سر میز مذاکره

الف) هر تیم بوم شراکت خود را ارائه میدهد.

ب) دو بوم شراکت را از طریق بازتاب دیدگاه‌های شراکت مقایسه کنید. ارزش پیشنهادی یک تیم را با ارزش مورد علاقه تیم دیگر مقایسه کنید، و ببینید که آیا درک متقابلی از عملیات انتقال وجود دارد یا خیر. به دنبال یک شریک همسان بگردید.

ج) با ارزش ایجاد برای هر شریک، یک توافق ایجاد کنید. بوم شراکت را تطبیق دهید و در صورت نیاز مرحله ۳ را تکرار کنید.

### ۴. بررسی نتایج مذاکره و تعریف قدم‌های بعدی

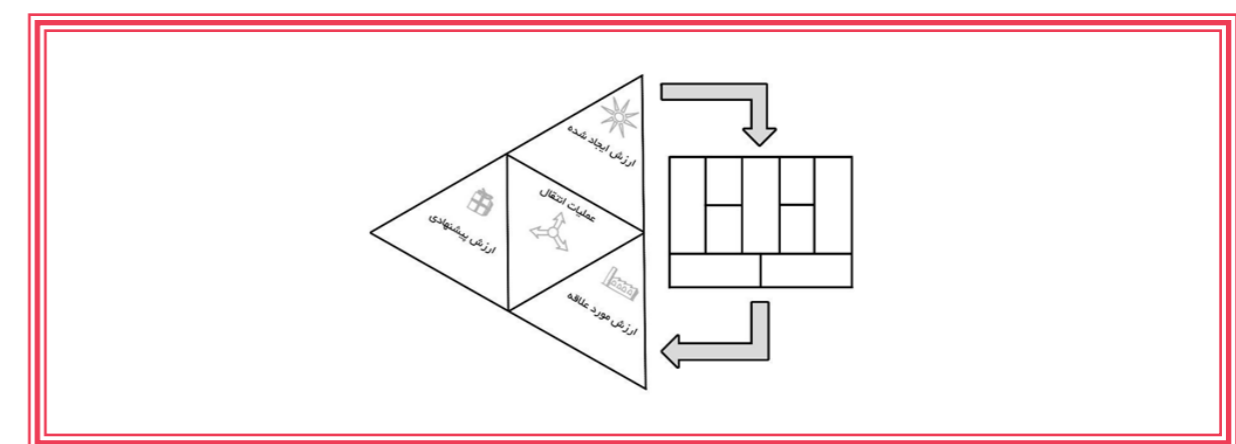
الف) آیا عناصر ارزش ایجاد شده ارزش افزوده واضحی برای تجارت هر یک از دو شریک فراهم میکند؟

ب) قدم‌های بعدی برای اجرایی کردن شراکت را تعریف کنید.

### راهبرد

از بوم شراکت میتوان برای بررسی ایده آغاز یک شراکت استفاده کرد. یک تیم میتواند از این بوم جهت آمادگی برای مذاکره پیش روی خود با شریک احتمالی استفاده کند. علاوه بر این، این جلسه میتواند به صورت مشترک با شریک احتمالی برگزار شود، به این شرط که پیش از آن یک علاقه متقابل برای بررسی فرصت‌های همکاری به وجود آمده باشد. این ابزار میتواند ابتدا برای تشخیص این مسئله به کار رود که آیا یک تناسب فنی دو شرکت وجود دارد یا خیر. با کار تیمی و مذاکره همیشه رقابت‌های خاصی به وجود می‌آید، و تیم‌ها نیز میتوانند به نوعی تناسب فرهنگی بین دو تجارت شریک دست پیدا کنند.

برای به دست آوردن ارزش راهبردی کامل بوم شراکت، توصیه میشود که آن را همراه با بوم مدل تجارت استفاده کنید. در پایان، بحث بر سر شراکت یک قدم کلیدی برای نوآوری در مدل تجاری به حساب می‌آید.



<sup>۱</sup> Circles and Soup.

<sup>۲</sup> Diana Larsen



## هدف بازی

برای بازیکنان، هدف این است که بیشترین امتیاز ممکن را جمع کنند. پرسیدن پرسش‌های صحیح و مرتبط با پروژه که با جواب‌هایی که گزارش دهنده می‌دهد، مطابقت داشته باشد امتیاز دارد. برای گزارش دهنده، هدف این است که اطلاعات مربوط به وضعیت پروژه خود را به دیگران منتقل کند.

تعداد بازیکنان : تا ۴۰ نفر

مدت زمان بازی : تا ۱۵ دقیقه

## شیوه بازی

### ۱. آماده سازی

**الف)** پیش از جلسه، مجری (کسی که گزارش پروژه خود را می‌دهد) یک دسته کارت سؤال و جواب درباره زوایای پروژه آماده می‌کند. این کارت‌ها باید نکات مهم درباره پروژه که نیاز است گروه آن را بدانند را طوری پوشش دهد که بیشتر اطلاعات در جواب باشد. این کار کمک می‌کند تا جواب در ابتدا شکل بگیرد. برای نمونه، یک جفت سؤال و جواب می‌تواند این باشد، «پروژه در این بازه زمانی ۴۵ هزار دلار درآمد تولید کرده است.» و «سه ماهه سوم چیست؟»

**ب)** روی یک کارت مقوایی، یادداشت چسبی یا نصف یک کاغذ سفید ساده، جواب و سؤال را بنویسید. جواب را بالا و سؤال را پایین قرار دهید. مطمئن شوید که از پشت کاغذ قابل تشخیص نیستند. پشت آن یک امتیاز بنویسید. پرسش‌ها سخت‌تر باید امتیاز بیشتر داشته باشند.

**ج)** جفت‌های سؤال و جواب را در دسته‌بندی‌هایی جدا کنید (مالی، مشتری‌ها، مهلت‌ها یا هر چیزی که مناسب است). برای افزایش جذابیت می‌توانید با اسامی دسته‌بندی‌ها کمی بازی کنید.

**د)** کارت‌ها یا یادداشت‌های سؤال را روی یک صفحه از تابلو برگردان در ستون‌هایی با نام‌های دسته‌بندی‌ها در بالا بچسبانید، طوری که امتیازها دیده شود (سؤال و جواب‌ها باید پنهان باشند). پرسش‌ها با کمترین امتیاز در بالا و پرسش‌ها با بیشترین امتیاز در پایین قرار دهید. ایده این است که یکی از بازیکنان یک دسته بندی و امتیاز را انتخاب می‌کند، مثل «امور مالی با ۴ امتیاز» یا «مهلت‌ها با ۱۰ امتیاز».

**ذ)** بازی در صورت نیاز، قوانین را توضیح دهید. اگر کسانی در جلسه هستند که با پروژه مورد گزارش آشنا نیستند، توضیحی در حد یک یا دو جمله درباره پروژه بدهید. نوبت بازی به شکل ساعت گرد دور میز می‌گردد، و از سمت چپ مجری آغاز شود. اولین بازیکن یا یک جفت دسته بندی - امتیاز را انتخاب می‌کند یا نوبتش را رد می‌کند. اگر بازیکن انتخاب کرد، مجری کارت را از روی تابلو برگردان برمی‌دارد و جواب را با صدای بلند می‌خواند. بازیکن یک سؤال متناسب با جوابی که خوانده شد مطرح می‌کند. اگر سؤال درست باشد، مجری می‌گوید «درسته!» و کارت را به بازیکن می‌دهد. اگر سؤال درست نباشد، مجری می‌گوید «متأسفم، درست نیست» و کارت را در جای خود روی تابلو برگردان قرار می‌دهد. اگر تعداد افراد حاضر در جلسه کم است، به بازیکنی که سؤال درست را مطرح کرده اجازه دهید یک کارت دیگر انتخاب کند. اگر جلسه بزرگ است در هر حال نوبت باید به نفر بعد برسد. هر بازیکنی

**۴.** به شکل گروهی، با همکاری هم شناسایی کنید که هر ایده‌های چگونه می‌تواند برای پیشرفت پروژه شما مورد استفاده قرار گیرد. از اعضای تیم بخواهید تا ایده‌های خود را برای توسعه طرح‌های بالقوه بیشتر گسترش دهند.



## راهنبرد

در مراحل ابتدایی گذشته نگر، بهتر است که تمرکز خود را روی «تکنیک‌های کنترل تیم» قرار دهید.

این کار به شما این امکان را می‌دهد تا اقدامات فوری که باید انجام شود را شناسایی کنید. همینطور که می‌بینید چه چیز کار می‌کند، می‌توانید طرح‌های بالقوه را جایگزین کنید و به هر محدودیتی پاسخ دهید.

پیشنهاد میشود از یک بازی گردان بی طرف برای جلوگیری از احساساتی شدن بیش از حد این فعالیت استفاده کنید. ارزیابی جنبه‌های منفی پروژه‌ها کاری حساس ولی ضروری است و می‌تواند افراد را دچ‌ناراحتی و ناامیدی کند. از هرگونه گفتگو درباره سرزنش افراد یا آرزوی این که کاش فلان اتفاق افتاده بود بپرهیزید. این چارچوب فکری، کنترل را از دست تیم خارج می‌کند، هم تمام حرکت‌های رو به جلو را متوقف می‌کند و هم جو منفی را حاکم می‌کند. فضا را جذاب و مفرح نگه دارید تا افراد در ابراز ایده‌های خود احساس راحتی کنند.

## ۵۶. مخاطرات پروژه

**رده:** بازی‌ها برای ارائه، بازی‌ها برای جلسات به روز رسانی یا بازیابی

گوش دادن به گزارش‌های وضعیت پروژه، می‌تواند در حد مرگ، کسل‌کننده باشد، ولی ضرورتی ندارد اینطور باشد. تصور کنید که دیگر اعضای جلسه روی صندلی‌هایشان به جلو خم شده باشند، به طور فعالی گوش بدهند و با هیجان و صدای بلند نظر بدهند، به جای اینکه در فکر آنچه که در نوبتشان می‌خواهند بگویند باشند، یا پیام‌های فضای مجازی خود را چک کنند! مخاطرات پروژه نیاز به کمی آماده سازی از قبل دارد، ولی طوری طراحی شده است که گزارش دادن پروژه‌ها را جذاب، خاطره‌انگیز و مفرح کند.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۸ نفر

مدت زمان بازی : یک ساعت

### شیوه بازی

۱. با کشیدن یک جدول دو متر در دو متر بزرگ آغاز کنید و در وسط آن یک مربع با عنوان «اقدامات» قرار دهید؛ این مکانی است که برای تغییراتی که تیم متعهد به انجام آن در نتیجه گذشته نگری میشود، قرار داده شده است. چهار بخش اطراف آن نمایانگر زوایای مختلف رویداد شما هستند.

• **معمایا:** پرسش هایی که برای آنها جوابی ندارید.

• **ریسک ها:** مشکلات آینده که میتوانند رویداد شما را به خطر بیندازند.

• **قدردانی ها:** آنچه در بار قبل از آن خوششان آمد.

• **آرزوها:** نه بهبودها، بلکه ایده هایی از رویداد ایده آلتان.

۲. خودکار و یادداشت چسبی در اختیار بازیکنان قرار دهید و ترجیحا برای هر یک از چهار بخش جدول از رنگ جداگانه استفاده کنید. از شرکت کنندگان بخواهید ایده های خود را درباره «قدردانیها»، «معمایا»، «ریسک ها» و «آرزوها» بنویسند، هر بار یکی از این دسته ها و برای هر بخش ۵ تا ۱۰ دقیقه به ایشان وقت دهید.

۳. وقتی بازیکنان، تمام افکارشان را نوشتند، از آنها بخواهید که یادداشت هایشان را روی جدول نصب کنند. با همکاری تمام تیم، نظرات را بررسی کنید و موارد مرتبط را خوشه بندی کنید.

۴. درباره تازگی، امکان پذیری و اثرگذاری ایده ها بحث کنید و با همکاری هم آنالیز کنید که چگونه میشود آنها را در رویداد بعدی پیاده کرد. از این روند استفاده کنید تا «اقدامات» عملی و کارآمدی در مربع وسط بسازید.

### راهبرد

تکنیک های متعددی وجود دارد که با اجرای آنها می توانید فواید این بازی را مضاعف کنید. برای مثال، اینکه بازیکنان برای ابراز نظراتشان احساس راحتی کنند. برای به دست آوردن نتایج با کیفیت عالی ضروری است. یک راه برای انجام این کار این است که «ریسک ها» را به عنوان بهبودسازی های ممکن معرفی کنید، به جای اینکه به عنوان زوایای منفی که میتوانند رویداد را خراب کنند مطرح شوند. این کار شرکت کنندگان را تشویق میکند تا نظراتشان را درباره کارهایی که باید انجام شود تا موفقیت رویداد را تضمین کند، ارائه کنند و بدون اینکه احساس کنند دیگران را نقد کنند. همچنین، برای افزایش تمرکز بازیکنان، می توانید نوشتن و توضیح دادن نام هر بخش را تا زمانی که میخواهید که آنها نظراتشان را درباره آن بخش بنویسند به تأخیر بیندازید. این کار بازیکنان را وادار میکند هر بار روی یک دسته بندی تمرکز کنند. فراموش نکنید که یک فضای بازیگوشی ایجاد کنید تا شرکت کنندگان به ذهنشان اجازه دهند که افکار در آن جاری شود و ایده هایی با کیفیت بالاتری شکل بگیرد.

آزاد است تا به جای انتخاب یک کارت، نوبت خود را رد کند. بازی را تا جایی ادامه دهید که تمام کارت های روی تابلو برگردان به بازیکنان داده شود. سرعت بازی باید زیاد باشد، اگر خواستید، می توانید یک محدودیت یک دقیقه های برای جواب دادن بگذارید و از یک ساعت شنی، تایمر یا یک نفر وقت نگهدار استفاده کنید.

۵) جمع بندی بازی ، وقتی همه کارت ها را جایزه دادید، بازیکنان امتیازات کارت هایی را که به دست آورده اند جمع میکنند. کسی که بیشترین امتیاز را جمع کرده، یک جایزه میگیرد (آبمیوه، تخته شکلات، یا چیزی مثل این ها).

بپرسید آیا سؤالی درباره پروژه مورد بحث باقی مانده است و پاسخ آن را بدهید. و به برنده تبریک بگویید!

### راهبرد

وقتی که اعضای تیم را برای مجری بودن در یک جلسه بازی مخاطرات پروژه دعوت می کنید، به آنها وقت کافی قبل از جلسه بدهید تا پرسش ها را طراحی کنند. اگر از این بازی به صورت مکرر استفاده می کنید، می توانید کارت های پلاستیکی بسازید که یک طرفشان امتیاز نوشته شده باشد و طرف دیگر چیزی نباشد. در این صورت مجری ها میتوانند با استفاده از ماژیک وایتبورد پرسش ها و جواب ها را روی سمت خالی کارت ها بنویسند و کارت ها میتوانند در جلسات متعدد دوباره استفاده شوند. اگر ممکن بود، یک مجموعه دسته بندی ها درست کنید که مجری ها بتوانند از میان آنها انتخاب کنند، همینطور یک مجموعه سؤال و جواب های نمونه که راهنمای ساختن سؤال و جواب برای مجری ها باشد.

### نکات کلیدی

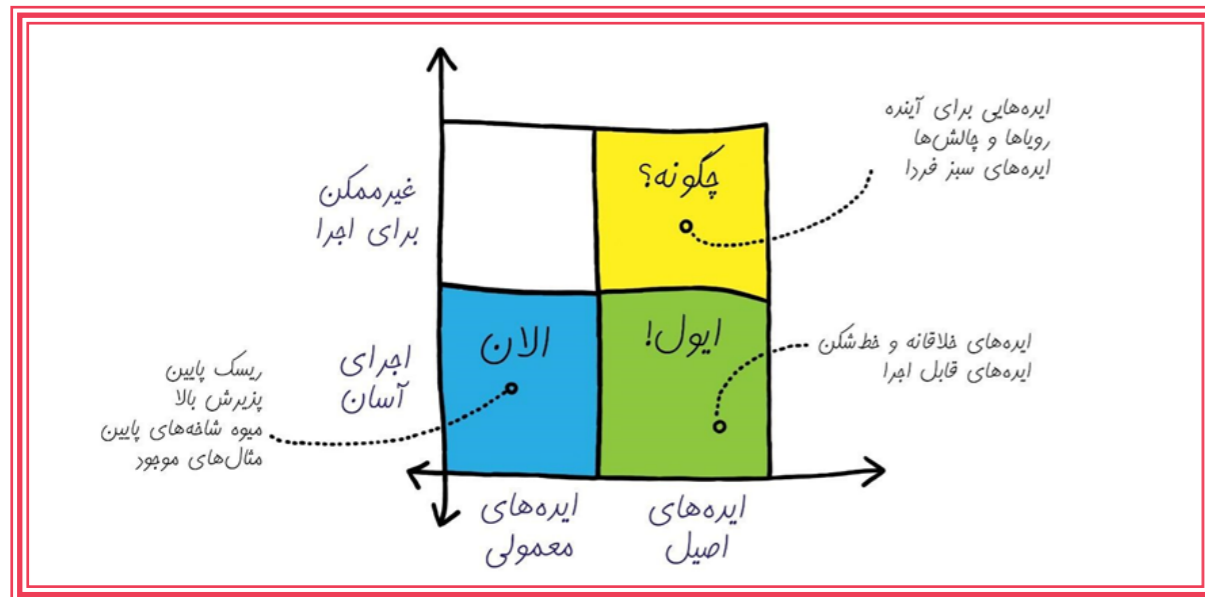
آنچه که باعث میشود بازی مخاطرات پروژه کار کند، سؤال و جواب ها اثرگذار است. یادتان باشد که اطلاعات در واقع از مجری به بازیکنان منتقل میشود، اگرچه عکس آن به نظر میرسد، و پرسش ها را کلی در نظر بگیرید طوری که راحت قابل حدس باشند. هدف این است که اطلاعات درباره پروژه را منتقل کنید، نه اینکه بازیکنان را کاملا از پا درآورید!

## ۵۷. اقدامات برای گذشته نگری ها

**رده:** بازی ها برای جلسات به روز رسانی و بازبینی.

### هدف بازی

آنالیزکردن اتفاقات گذشته میتواند تکراری شود که باعث کمبود ایده های خلاقانه و سستی در تفکر نقادانه شود. بدون یک راهبرد جذاب، ممکن است در یک گودال از ایده های غیرسازنده گرفتار شوید، و در نتیجه تمام احساس جهت یابی خود را از دست داده و دیدتان نسبت به نواحی محتاج به پیشرفت را از دست بدهید. برای پیشگیری از این سقوط بی فایده، بازی اقدامات برای گذشته نگری ها، به تیم ها این امکان را میدهد تا زوایای متعددی از یک رویداد یا پروژه را بیازمایند تا ایده هایی اصیل برای ارتقای آن در آینده شکل دهند. از بند راهبردهای گذشته نگر و خسته کننده رها شوید تا کشف کنید که چگونه می توانید پروژه، جلسه یا کنفرانسی موفق داشته باشید.



### آمادگی

۱. یک جدول دو در دو مثل شکل بالا بکشید. محور افقی نمایانگر اصالت ایده و محور عمودی نشانگر سختی اجرا است.

۲. چهار بخش ایجاد شده را اینگونه نام گذاری کنید:

- ایده‌های الان/آبی - ایده‌های معمولی، اجرای آسان. این‌ها معمولاً میوه‌های شاخه‌های پایینی هستند و راه حل‌هایی برای پرکردن خلأهای موجود در فرایندهایند. این‌ها به طور طبیعی باعث افزایش سوددهی میشوند.
- ایده‌های چگونه/زرد - ایده‌های اصیل، غیرممکن برای اجرا. این‌ها از جهت اثرگذاری ایده‌های خط شکن هستند، ولی با توجه به فناوری موجود/محدودیت بودجه، قطعاً غیرممکن است که آنها در حال حاضر اجرایی شوند.
- ایده‌های ایول/سبز - ایده‌های اصیل، اجرای آسان. ایده‌های «ایول» آن ایده‌هایی هستند که ظرفیت تغییر ساختار شکن و امکان اجرا در واقعیت زمان حاضر را دارند.

### شیوه اجرای بازی

۱. ایده‌هایی که در فاز ایده پردازی خلاق شکل می‌گیرد را روی چارت‌هایی بزرگ که دور اتاق چسبانده‌اید، فهرست کنید.

۲. به هر بازیکن سه نقطه چسبی از هر رنگ بدهید - یعنی سه تا آبی، سه تا زرد، سه تا سبز. سه نقطه برای هر نفر حالت معمولی کار است، ولی مختارید که بسته به زمان موجود و تعداد ایده‌های ایجاد شده، تعداد نقطه‌ها را افزایش یا کاهش دهید.

بازی اقدامات برای گذشته‌نگری‌ها موارد استفاده بسیاری در دنیای کسب و کار دارد. از این بازی برای هر محصول، خدمات یا بخشی از شرکتتان می‌توانید استفاده کنید، تا چگونگی ارتقای آن را شناسایی کنید.

از چالش سازماندهی شده بازی و همکاری گسترده در آن برای پیشروی به سوی توانایی‌هایتان، بهره‌برداری کنید.

### نکات کلیدی

این راهبرد منحصر به فرد کار تیمی و سازماندهی فضایی را دربردارد، در نتیجه گروه‌تان میتواند به شکلی متفاوت درباره گذشته‌نگری‌ها فکر کند و تغییرات را برای پیشرفت بارش فکری کند. همچنین با نوشتن افکار و کار با هم، شرکت‌کنندگان برای ارائه افکارشان احساس راحتی بیشتری میکنند، چون میگویند که چگونه رویداد را بهتر کنیم، به جای اینکه احساس کنند در حال نقد ایده‌های گذشته‌اند. باز اقدامات برای گذشته‌نگری‌ها را انجام دهید تا نظرتان درباره گذشته را بیابید و در نتیجه به سوی آینده پیشرفت کنید.

بازی اقدامات برای گذشته‌نگری‌ها، بر اساس اقدامات در مرکز<sup>۱</sup> نوشته نیک اوستوگل<sup>۲</sup> ساخته شده است.

## ۵۸. جدول چگونه-الان-ایول<sup>۳</sup>

رده: بازی‌ها برای تصمیم‌گیری

وقتی افراد میخواهند ایده‌های جدیدی را توسعه دهند، معمولاً در بارش فکری یا فاز مخالف، خارج از چارچوب فکر میکنند. با این همه، وقتی نوبت به همگرایی میرسد، افراد معمولاً در نهایت ایده‌هایی که به نظرشان آشنا تر می‌آید را انتخاب میکنند. به این یک «پارادوکس خلاقیت» گفته میشود.

«جدول چگونه-الان-ایول» یک ابزار انتخاب ایده است که با اجبار افراد به سنجش ایده‌ها به وسیله دو پارامتر، پارادوکس خلاقیت را میشکند.

### هدف بازی

این بازی به شکل طبیعی، فاز تولید ایده خلاق را دنبال میکند و به بازیکنان برای انتخاب ایده‌ها برای توسعه بیشتر کمک میکند.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۴۰ دقیقه

آنچه نیاز خواهید داشت: برگه‌ای اندازه تابلو برگردان، چند ماژیک، تعداد زیادی نقطه برای رأی‌گیری در سه رنگ (آبی، زرد، سبز)

<sup>۱</sup> Actions Centered

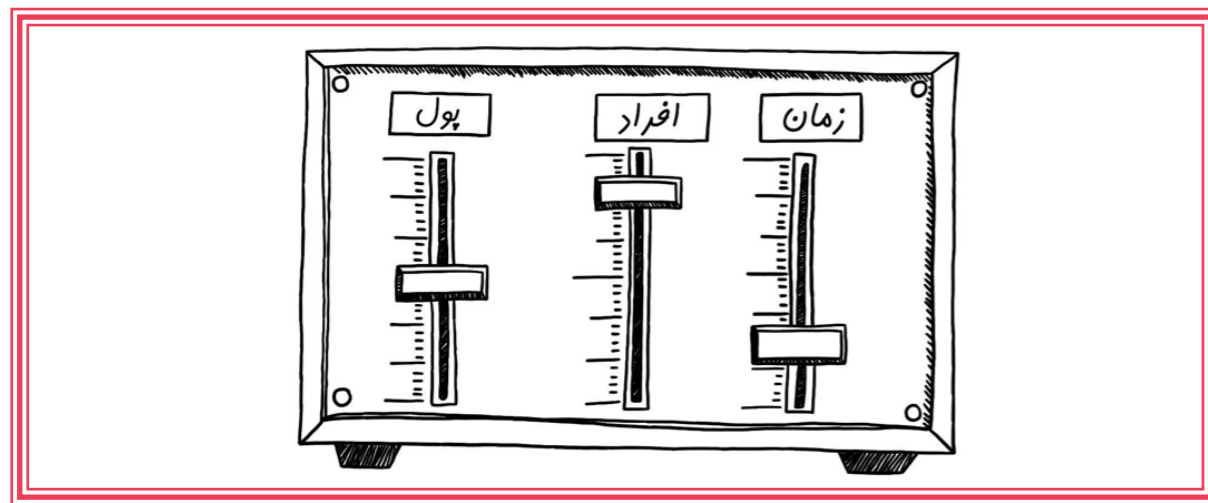
<sup>۲</sup> Nick Oostvogel

<sup>۳</sup> How-Now-Wow Matrix.



### شیوه اجرای بازی

۱. قبل از آغاز بازی، دو یا سه متغیر را (که روی چگونگی اجرایی شدن ایده شما اثر دارند) انتخاب کنید. مثلا اگر یک پروژه را در دست بررسی دارید، متغیرها میتوانند این‌ها باشند «پول، افراد و زمان».
۲. برای راحت تر شدن کار برای متغیرها درجاتی قرار دهید. مثلا پول میتواند از ۱۰ هزار دلار تا سرمایه بدون محدودیت درجه بندی شود، و زمان از «طی ۳ ماه تکمیل شود» تا «هر مقدار زمان که نیاز دارید».
۳. با تنظیم درجه «لغزنده‌ها» در سه متغیر روی چند حالت سخت و دشوار، دو یا سه سناریوی مختلف بسازید. اگر این سناریوها وضع موجود در واقعیت هستند، نگران نشوید؛ بازی با حالات دشوار به شما در یافتن جواب‌هایی غیرمنتظره کمک میکند. مثلا یک سناریو میتواند این باشد «سرمایه گذاری نامحدود، تمام افراد مورد نیاز، باید در سه ماه تکمیل شود».
۴. با چند گروه به شکل موازی کار کنید و هر گروه را مسئول یک سناریو کنید. از گروه‌ها بخواهید که یک رویکرد براساس آن سناریو پیشنهاد دهند. به گروه‌ها بگویید که با سناریوها مثل دستورهای ابلاغ شده برخورد کنند - نگو در ۳ ماه ممکن نیست؛ بگو چه طور آن را انجام خواهی داد.
۵. به گروه‌ها اجازه دهید که کارشان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، اول رویکردشان را مشخص کنند، بعد بده بستان‌های مدیری و کمبودها را براساس محدوده سناریوی خود توضیح دهند.
۶. از تمام شرکت کنندگان در قالب یک گروه بزرگ نظر بگیرید، تا ایده‌هایی که افراد با اقدام به آنها موافقت را شناسایی کنید و بفهمید که به نظر گروه کدام متغیرها و محدودیت‌ها قابل مذاکره نیستند.



### راهبرد

اینکه گروه‌ها چیزی را برای گزارش دادن آماده کنند باعث میشود که فکرشان شفاف شود و برای گروه بزرگ در زمان بررسی پایانی ابزار قابل استفاده فراهم میکند. اگر گروه‌ها برای به تصویر در آوردن ایده‌هایشان از مدل‌های تصویری و نقاشی‌های کوچک استفاده کنند، به آنها در حفظ تمرکزشان برای ایجاد یک محصول قابل ارائه کمک میکند.

۳. از هر بازیکن بخواهید که جلو بیاید و به سه ایده در هر دسته رأی دهد. بازیکنان باید این کار را با چسباندن یک نقطه رنگی مقابل هر ایده‌ای که انتخاب میکنند انجام دهند.

۴. در آخر، تعداد نقطه‌های زیر هر ایده را بشمارید تا دسته بندی آن را مشخص کنید. بیشترین تعداد نقاط یک رنگ، دسته بندی ایده را مشخص میکند.

۵. در صورت تساوی:

• اگر نقاط آبی = نقاط سبز، ایده آبی است.

• اگر نقاط زرد = نقاط سبز، ایده سبز است.

۶. اکنون شما یک مشت پر از ایده‌های الان/سبز دارید تا بیشتر روی آنها کار کنید. اطمینان پیدا کنید که ایده‌های آبی پایین تر را نیز برای اقدام فوری جمع کنید و ایده‌های زرد تا نگاهی به آینده داشته باشید.

**نکته:** نقاط زرد خود را از قبل کنترل کنید تا مطمئن شوید از دور دیده میشوند. اگر دیده نمیشوند، آنها را با رنگ دیگری تعویض کنید. فقط جهت اطلاع شما، در جدول اصلی، ایده‌های «ایول» قرمز هستند.

## ۵۹. سناریوی لغزنده

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری

بعد از دادن ایده‌های عالی، چالش بعدی پیدا کردن بهترین راه برای تحقق بخشیدن به آنهاست. این بازی یک نوع از انواع مختلف بازی‌ها «سناریو» است که برای آزمایش ایده‌ها و امتحان کردن رویکردهای متفاوت برای زنده کردن آنها قابل استفاده است.

وقتی درباره چگونگی انجام کاری بحث و گفتگو میکنیم، معمولا در تمام متغیرها و دلایلی که یک ایده ممکن است موفق نشود، غرق میشویم و کار به جایی میرسد که پشتسرهم فرضیات خود را مورد سؤال قرار میدهیم، قبل از اینکه حتی ایده را آزمایش کنیم. علامت گذاری یک محدوده میتواند روشن کند که باید به چه فضایی پرداخته شود و چگونه چیزی جدید تحت شرایطی مشخصتر آزمایش گردد و انجام این کار به گروه‌ها کمک میکند تا درباره راه‌های مختلفی برای انجام یک چیز فکر کنند.

### هدف بازی

هدف بازی این است که گروه‌ها، با استفاده از دو یا سه متغیر، یک رویکرد کسب و کار را براساس چندین سناریوی سخت و دشوار مدلسازی کنند.

زمان استفاده از بازی: بعد از یک بارش فکری یا بازی اولویت بندی، وقتی یک ایده جدید، مدل جدید، کسب و کار جدید یا محصول جدید انتخاب شده است.

# فصل هفتم

## بازی های برای پایان

ما وقت و منابع کافی برای انجام هرکاری را نداریم، بنابراین باید انتخاب کنیم. «پایان» همان کاری است که همه چیز را به نتیجه می کشاند، چه در ذهن ما و چه بر روی کاغذ. بازی ها پایان دهنده، بازی های هستند که به دنبال یافتن نقطه پایان هستند و این کار را از طریق اولویت بندی، رأی گیری و مقایسه انجام میدهند. این بازی ها همچنین به دنبال یافتن یا ایجاد یک تعهد و انسجام هستند که منجر به قدم بعدی میشود.

یک پایان خوب بستگی به این دارد که فضای بازی چگونه آغاز شده و چگونه مورد اکتشاف واقع شده است. یک مجموعه نامطلوب از ایده ها به سرانجام پایان نخواهند رسید. هرچند بازی ها پایان دهنده معمولاً هدف نهایی را مشخص میکنند، ولی آنها به خودی خود نمی توانند این کار را انجام دهند. اگر شما با پایان مشکل دارید، ریشه اصلی مشکل شما در جای دیگری است؛ نحوه آغاز و اکتشاف را مورد تأمل قرار دهید.

### ۱. معیار ۱۰۰ دلاری

**رده:** بازی ها برای تصمیم گیری

#### هدف بازی

در این روش اولویت سنجی، شرکت کنندگان ارزش متناسب برای موارد یک فهرست را با هزینه کردن یک ۱۰۰ دلاری فرضی برای همه موارد در مجموع مشخص میکنند. این بازی با استفاده از مفهوم پول، حواس ها را بیشتر جلب میکند و شرکت کنندگان را درگیر با موضوع نگه میدارد که از امتیازات مندرآوری یا سیستم رتبه بندی بهتر است.



تعداد بازیکنان : گروه های کوچک ۳ تا ۵ نفره

مدت زمان بازی : متوسط؛ ممکن است تا یک و نیم ساعت طول بکشد تا گروه درباره هزینه کردن این پول تصمیم بگیرد و نظرش را درباره نتیجه آن مشخص کند. به طول فهرست و اندازه گروه بستگی دارد.

### شیوه بازی

برای آماده کردن بازی شما به یک فهرست از موارد که باید اولویت بندی شوند نیاز دارید، تا آن را در یک جدول با فضاهایی اختصاص یافته برای مقدار هزینه و دلیل آن جا دهید.

برای آغاز بازی، چالش را برای گروه توضیح دهید. آنها در مجموع ۱۰۰ دلار دارند که باید برای فهرست موارد هزینه کنند. دلارها نمایانگر اهمیت موارد هستند، و بازیکنان باید در قالب گروه تصمیم بگیرند که چگونه دلارها را به موارد اختصاص دهند.

به گروه زمان کافی برای مشخص کردن ارزش ها بدهید و از آنها بخواهید که یک توضیح کوتاه برای میزان هزینه بنویسند. ممکن است که گروه ها هزینه مالی یا کاری موارد را مطرح کنند؛ این کار میتواند باعث سردرگمی در مسئله اهمیت شود و بهتر است آن را در یک بحث یا معیار ۱۰۰ دلاری مختص خود بررسی کنید.

وقتی جدول کامل شد، از گروه بخواهید که تصمیمات و دلایلشان را توضیح دهند. این جدول میتواند به عنوان یک نقشه راهنما برای تصمیمات آینده درباره یک پروژه استفاده شود؛ به خصوص برای دانستن اینکه چه مواردی نسبت به بقیه مهم تر و دارای اولویت بالاتری هستند.

مورد / موضوع / مساله	\$	چرا؟
دسترسی به اینترنت	۲۱\$	برای گفتن به بقیه و درخواست کمک
ساعت شماطه در	۷.۵۰\$	تنها چیزی که بیشتر اوقات هست
تلفن	۵۵\$	تماس با اورژانس
پیامک	۱.۵۰\$	کمک در شرایط اضطراری
دوربین	۴.۲۵\$	ثبت اسناد و مدارک برای بیمه
بازی مین روب	۰.۷۵\$	رفع اضطراب
ضبط صدا	۳\$	ضبط مصافحه های زمان موارد

### راهبرد

این بازی معمولاً در توسعه نرم افزار برای کار با کاربران مورد استفاده قرار میگیرد، تا بتوان فهرست امکانات اولویتدار آنان را ایجاد کرد. با این همه، این بازی قابل استفاده در هر جایی است که «تنگ دستی کاذب» میتواند به تمرکز خواسته ها و نیازهای یک گروه کمک کند. برای مثال، یک گروه منابع انسانی که میخواهد از کارمندان درباره طرح های مزایای جدید نظرسنجی کند، میتواند از معیار ۱۰۰ دلاری برای کشف گزینه هایی که بهتر دریافت میشوند و دلیل آن استفاده کند.

معیار ۱۰۰ دلاری با نام های متعدد شناخته میشود، از جمله «دلارها را تقسیم کن»<sup>۱</sup> و مدل کوتاه آن «معیار ۱۰ دلاری»<sup>۲</sup>. منبع بازی معیار ۱۰۰ دلاری نامعلوم است.

## ۲. چشمانداز ۲۰/۲۰<sup>۳</sup>

**رده:** بازی ها برای پایان، بازی ها برای تصمیم گیری، بازی ها برای طراحی

### هدف بازی

کار بازی «چشم انداز ۲۰/۲۰» این است که تصویری روشن برای گروه درباره پروژه ها و ابتکاراتی که باید نسبت به دیگر موارد در اولویت قرار بگیرند ایجاد کند. از آنجا که معمولاً توجه کارکنان بین چندین پروژه تقسیم شده است، تمرکز جدید و چالش دوباره به صورت هدفمندتر با پروژه هایی که بیشترین بازگشت سرمایه را دارند، میتواند حسابی خستگی را از تنشان در کند.

تعداد بازیکنان

۵ تا ۱۰ نفر مدت زمان بازی ۳۰ تا ۹۰ دقیقه

### شیوه بازی

قبل از جلسه، هر پروژه یا ابتکار پیشنهادی مرتبط با بازیکنان را روی یادداشت های چسبی بنویسید، هر مورد روی یک برگه. سپس هنگامی که آغاز میکنید، مهم است که ابتکاراتی که نوشته اید با چالش اتفاق در هر دو مرحله بازی چسبانده شده باشند. آنها را قبل از آغاز جلسه بر بنزید ۱ Vision ۲۰/۲۰.

(همچنین میتوانید بدون نگاه کردن بچسبانید یا از یکی از بازیکنان بخواهید که آنها را بچسباند) تا از ابتدا شما هیچ ترتیب خاصی به موارد نداده باشید.

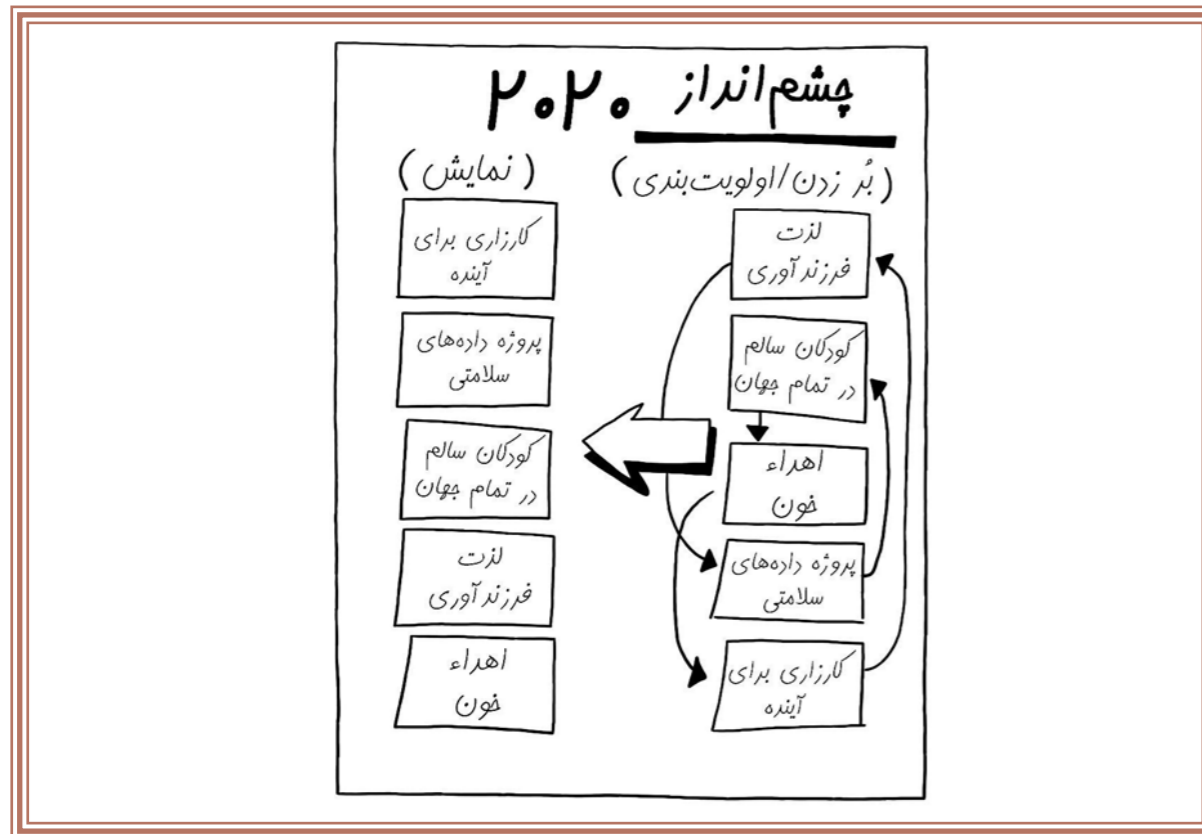
بازی را اینگونه برای بازیکنان شرح دهید که کار چشمانداز ۲۰/۲۰ اولویت بندی اجباری براساس فواید محسوس است. درباره اهمیت ایجاد یک اجماع روی اولویت ها برای حرکت سازمان به سوی جلو، زیاد صحبت کنید.

<sup>۱</sup> Divide the Dollar

<sup>۲</sup> ۱۰\$ Test

<sup>۳</sup> ۲۰/۲۰ Vision.





### راهبرد

در چشم انداز ۲۰۲۰ باید از بازیکنان بخواهید تا با تفکر در قالب یک گروه اولویت‌ها را ارزیابی کنند. اولین فاز بازی (شرح دادن و ثبت کردن فواید) خیلی مهم است؛ چون زیرساخت پایه برای بخش سخت است: تشخیص اولویت‌ها. اینکه یک گروه را وادار به رتبه‌بندی پروژه‌هایشان کنید چالش‌انگیز است، چون هر کدام به نوعی مهم به نظر می‌رسند.

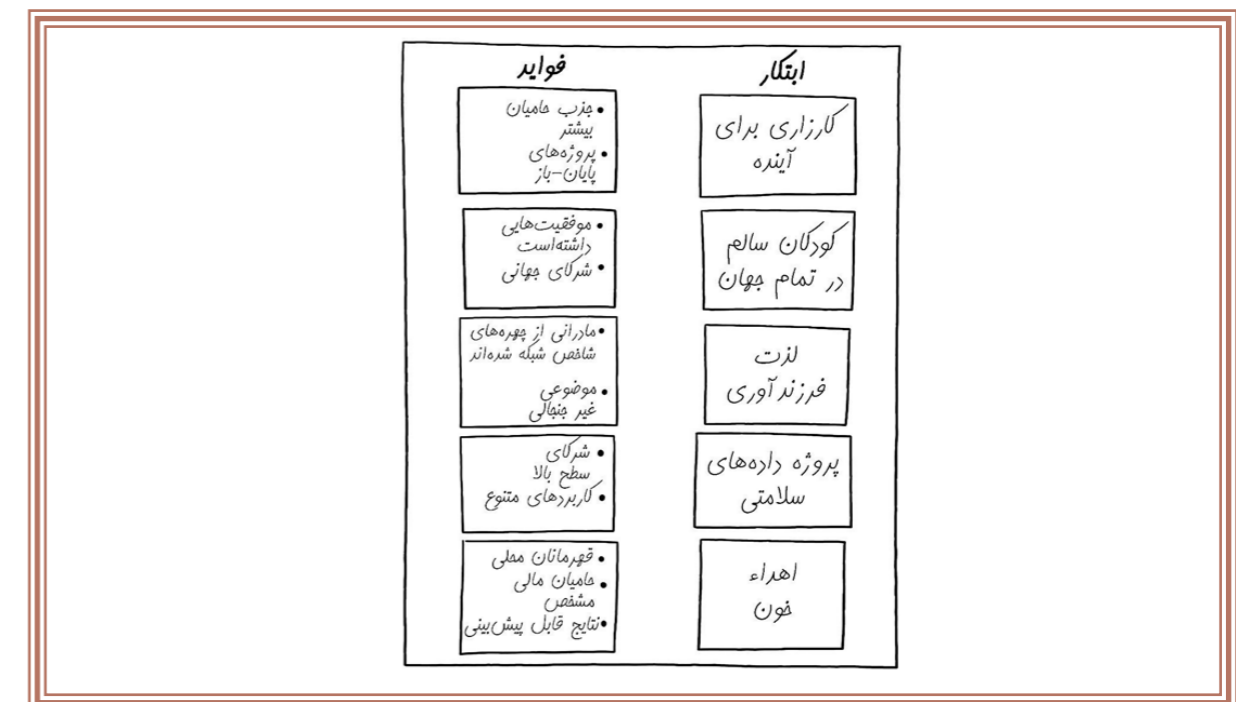
بازی وقتی بهتر کار میکند که بتوانید به حصول توافق عمومی درباره فواید کمک کنید و در برابر وسوسه اینکه به گروه اجازه دهید در اولویت‌بندی به نتیجه نرسند مقاومت کنید. آنها باید تصمیم‌های سخت را بگیرند و زمانی که پیشروی سخت می‌شود، پشتیبانی کنید: بازیکنانی که در برابر رتبه‌بندی بیش از همه مقاومت میکنند، شاید بتوانند دیدگاه‌های ارزشمندی درباره ابتکارات ارائه کنند و در نهایت به دیگر بازیکنان در بهبود رتبه‌بندی نهایی کمک برسانند.

چشم انداز ۲۰۲۰ براساس و برگرفته از فعالیتی به همین نام در کتاب لوک هومان<sup>۱</sup> به نام بازی‌ها نوآوری: ساختن محصولات پیشرو به وسیله بازی همکارانه<sup>۲</sup> است.

روی فضای یک دیوار که در دید بازیکنان باشد، یک ابتکار را بچسبانید و از بازیکنان بخواهید که فواید آن را بیان کنند. توضیحاتشان را روی یک یادداشت چسبی که کنار آن ابتکار چسبانده‌اید، بنویسید.

اگر درباره فواید یک ابتکار اختلاف نظر وجود دارد، نظر هر دو طرف یا هر نکته‌ای که گفته می‌شود را بنویسید. فرض کنید که چندین نوع نگاه مقبول است و اجازه دهید که گروه در فرایند رتبه‌بندی نوع نگاه اکثریت را نشان دهد. اگر گروه خودشان درباره فواید هر ابتکار احساس مشترک دارند، زمان زیادی برای روشن کردنشان صرف نکنید. فقط به سراغ اولویت‌بندی بروید و وقتی پرسش‌ها درباره فواید به شکل طبیعی پیش آمد به آنها جواب دهید.

گام سوم را برای تمام پروژه‌ها یا ابتکارات مرتبط تکرار کنید تا وقتی که فواید به شکل کامل توسط بازیکنان شرح داده شده، روی یادداشت‌های چسبی نوشته و روی دیوار چسبانده شده باشد.



از بازیکنان بپرسید که آیا هیچ ابتکاری هست که روی دیوار نباشد. اگر بود، از آنها بخواهید که آن را نوشته، روی دیوار بچسبانند و درباره فواید آن بحث کنند تا شما بتوانید آن نظرات را ثبت کنید.

در فضای دیگری از دیوار، دو ابتکار را به شکل اتفاقی انتخاب کنید و از بازیکنان بپرسید کدام یک را موافقت که برای چشم انداز و اهداف سازمان مهمتر یا کم اهمیت تر است.

آن یکی را که عموم گروه موافقت، بالای آن یکی که عموماً موافقت که کم اهمیت تر است بچسبانید.

یک ابتکار دیگر را به فضای جدید انتقال دهید. از بازیکنان بپرسید که این یکی نسبت به دو مورد قبلی اهمیت بیشتر یا کمتری دارد و آن را در جای مناسب بچسبانید - اولویت‌های بیشتر در بالا و اولویت‌های کمتر در پایین.

این فرایند را تکرار کنید تا جایی که تمام ابتکارات به شکل کامل مورد بحث قرار گرفته و اولویت‌بندی شده باشند.

<sup>۱</sup> Luke Hohmann.

<sup>۲</sup> Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play.

## ۴. برنامه مصور بازی<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

خیلی از ما رؤیای پرداز، ایده ساز، یا دستکم، پیشنهاد دهنده هستیم. ولی ایده‌ها هیچ‌گاه ثمر نخواهند داد اگر برنامه‌ای برای آن نداشته باشیم. همان‌گونه که بنجامین فرانکلین<sup>۲</sup> گفت: «چیزی که خوب انجام شود بهتر از چیزی است که فقط گفته شود»<sup>۳</sup>. پیگیری یک ایده بزرگ با یک برنامه اقدام قابل اجرا، یکی از تفاوت‌های بسیار بزرگ و مهم بین تیم‌ها با شرکت‌های فقط خوب و آنهایی است که می‌درخشند. این دلیلی است برای اینکه این کار، شایسته توجه ویژه است. «برنامه مصور بازی» به شما نشان می‌دهد که چگونه به آنجایی برسید که میخواهید با یک پروژه به آن برسید.

تعداد بازیکنان: گروه‌های کوچک، البته به صورت فردی هم قابل اجراست.

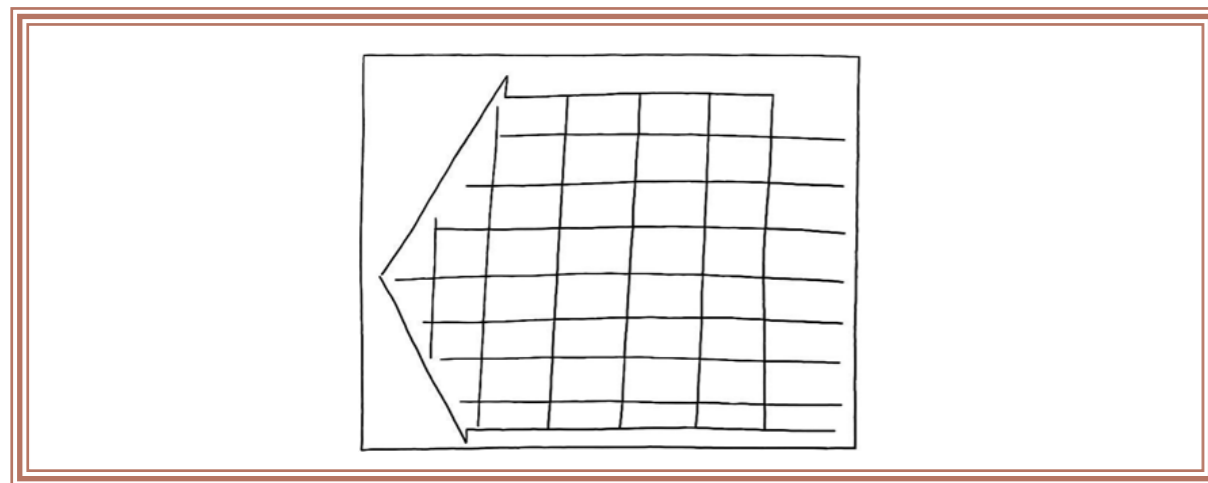
مدت زمان بازی: ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت

### شیوه اجرای بازی

۱. قبل از جلسه، درباره یک یا چند پروژه‌های که نیاز به کشش دارند فکر کنید.

۲. در یک فضای بزرگ و سفید، ترجیحاً ۹۰ تا ۱۲۰ سانتی متر ارتفاع در ۱۸۰ تا ۳۶۰ سانتی متر پهنا، یک تصویر

شبه تصویر زیر بکشید.



۳. این تصویر را روی دیوار اتاق جلسه نمایش دهید و به بازیکنان بگویید که هدف نهایی جلسه رسیدن به

اجماع درباره کارهای مشخص مورد نیاز برای اتمام یک پروژه است.

۱ Graphic Gameplan.

۲ یکی از بنیانگذاران ایالات متحده آمریکا، تصویر او روی اسکناس ۱۰۰ دلاری معروف است Benjamin-

۳ "Well done is better than well said".

## ۳. شخصیت، منطق، احساس<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای

ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

هدف این بازی ایجاد بستر و موقعیتی برای ارزیابی ارسطو نسبت به استدلال شما است.

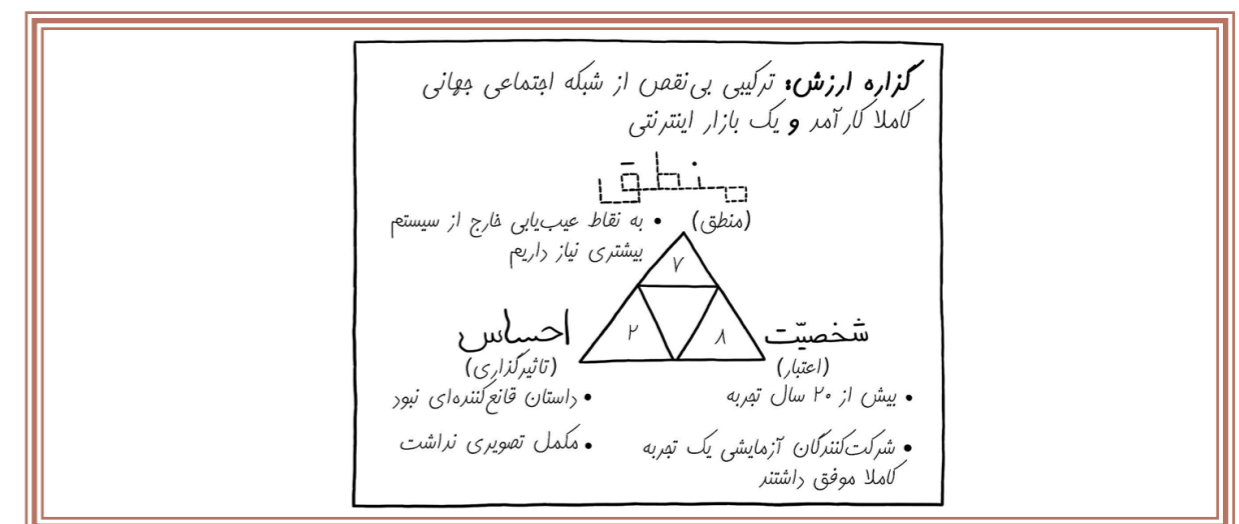
تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۰ دقیقه تا ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

ارسطو زمینه تعامل و گفتگوی اقناعی را در قرن چهارم پیریزی کرد. اگر چه زمان تغییر کرده است، تعامل اثرگذار بدون تغییر مانده است. یک تعامل را (به مثابه یک گزاره ارزشی) با استفاده از ۳ رکن بدیع و معانی سخن ارزیابی کنید. درحالی که به عنوان مخاطب خودتان نقش ایفا میکنید، پیام خود را بر اساس این رده‌ها از ۱ تا ۱۰ امتاز دهید:

- شخصیت/اعتبار: شما کی هستید؟ و در این موضوع چه مسئولیتی دارید؟
- منطق: استدلال شما چقدر روشن و بی تناقض است؟ چگونه داده‌های شما برخلاف داده‌های من است؟
- اثرگذاری/احساسات: پیام شما چقدر زنده، به یاد ماندنی و انگیزاننده است؟



نواحی که قابلیت بهبود داشته و یا دارای عدم تعادل هستند را پیدا کنید.

این بازی توسط جیمز مکنوف<sup>۲</sup> ایجاد شده است.

۱ Ethos, Logos, Pathos.

۲ James Macanuffo

البته در همین حال که یادداشت‌های چسبی را می‌چسبانید، خیال نکنید که اولین جریانی که گروه طراحی میکند بهترین است. از بازیکنان پرسش‌ها چالشی درباره نظراتشان بپرسید: آیا این کار باید اول اتفاق بیفتد؟ آیا این دو قدم میتوانند ادغام شوند؟ این قدم‌ها در طول پروژه چگونه به هم مرتبط میشوند؟ آیا قدم‌های یک پروژه بر پیشرفت یا نتایج پروژه‌های دیگر اثر دارد؟ پرسش‌ها سخت بپرسید تا به گروه در رسیدن به بهترین جا کمک کنید و تمام خوراک فکری را روی یک فلیپ چارت کنارتان بنویسید.

وقتی درباره بازه زمانی تصمیم می‌گیرید تا آن را در بالای جدول بنویسید، خیلی مهم است که توجه داشته باشید که میتوان بعد از تشکیل قدم‌ها درباره زمان تصمیم گرفت. یک بازه زمانی که از قبل مشخص شده میتواند بر قدم‌هایی که افراد مایل هستند و میتوانند بردارند اثر بگذارد، پس درباره اینکه تعیین بازه زمانی در فرایند آسان سازی چگونه بهتر عمل میکند؛ قبل از پایان بازی یا بعد از آن.

اگر دیدید که بازیکنان میخواهند کارهایی را به افراد یا واحدهایی خاص واگذار کنند، اجازه بده این کار را بکنند. خیلی ساده، نام‌های طرف‌های مسئول را در یادداشت چسبی اضافه کنید (واضح است که این واگذاری کارها باید واقع‌گرایانه باشد). و اگر بازیکنان درباره منابع موجود یا کمبود آن بحث کردند، از آنها بخواهید که توقع خود درباره مقدار مورد نیاز برای تکمیل پروژه را ابراز کنند، و آن را روی فلیپ چارت موجود ثبت کنید.

جدول راهبرد بازی را میتوان با تعداد زیادی ردیف و ستون طراحی کرد تا برای پروژه‌های پیچیده تر مناسب باشد. شما میتوانید هر تعداد ردیف و ستون که دوست دارید بکشید، تا وقتی که یادداشت چسبی کافی برای پرکردنشان داشته باشید. هر شکلی که جدول به نظر بیاید، تصویری که از این بحث گروهی حاصل میشود، میتواند به عنوان نقشه بزرگ و گام به گام یک پروژه به حساب آید، یا محتوای آن به یک نرم افزار مدیر پروژه رسمی تر یا قالب‌های دیگری که شرکت از آن استفاده میکند، منتقل شود. در هر صورت بحث شکل گرفته حول آن ارزشی فوق العاده دارد.

«برنامه مصور بازی» بر اساس «راهنمای تصویری راهنمای رهبران برای همراهی در استراتژی بازی تصویری»<sup>۱</sup> از فرایند بینشی استراتژیک «مشاوران بین المللی گروه»<sup>۲</sup> می‌باشد، که شامل استفاده از یک الگو با همین نام است.

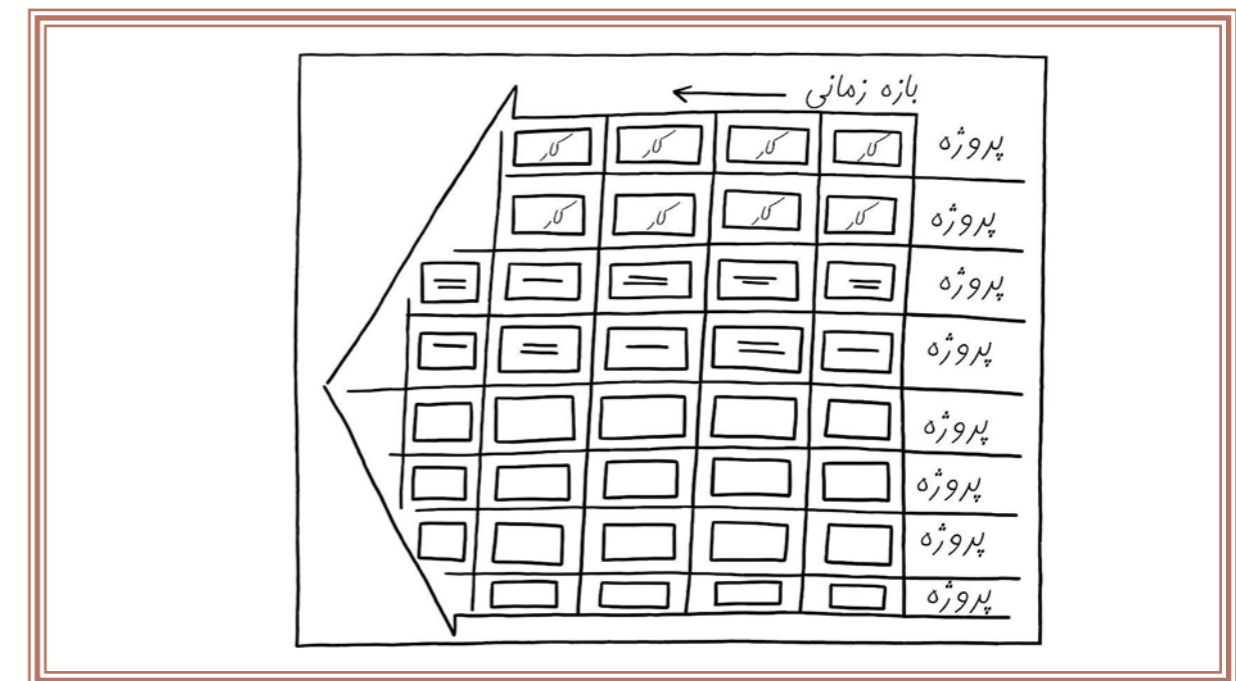
۴. نام اولین پروژه مورد بحث را در بالای اولین ستون از سمت چپ بنویسید. به عنوان رهبر گروه، میتوانید تمام پروژه‌های مرتبط را زیر آن در همان ستون بنویسید یا از بازیکنان بخواهید که پروژه‌هایی که موافقت با نیاز به توجه دارد را اضافه کنند. در هر صورت، باید در نهایت پروژه‌های مربوط را در اولین ستون از سمت چپ داشته باشید.

۵. براساس پروژه‌های فهرست شده، میتوانید به گروه بازه زمانی را بگویید و هدف‌های زمانی را به روز، هفته یا ماه در طول ردیف بالا بنویسید و یا از آنها بپرسید نظرشان درباره بازه‌های زمانی چیست و آن را بنویسید. ( نکته: همچنین میتوانید تعیین بازه زمانی را بعد از مرحله ۸ انجام دهید.)

۶. یادداشت‌های چسبی را در دست بگیرید و از بازیکنان بخواهید که یک پروژه را انتخاب کنند و باصدای بلند روی اولین قدمی که نیاز است برای تحقق آن انجام شود، توافق کنند. نظرشان را روی یادداشت چسبی بنویسید و در اولین خانه بعد از پروژه بچسبانید.

۷. از بازیکنان درباره قدم‌های دوم، سوم، چهارم و بیشتر سؤال کنید. به نوشتن نظراتشان روی یادداشت‌های چسبی ادامه دهید تا وقتی که به این نتیجه برسند که تمام قدم‌های لازم برای تکمیل پروژه را مشخص کرده‌اند.

۸. مراحل ۶ و ۷ را برای هر پروژه تکرار کنید، تا راهبرد بازی کامل شود.



## راهبرد

تکمیل یک راهبرد بازی در یک گروه دو فایده اساسی دارد. اول اینکه این کار پروژه‌های بزرگ را به کارهای کوچک قابل مدیریت خرد میکند، که باعث تشویق همه افراد مسئول در یک پروژه میشود. دوم اینکه چون «عقل جمعی» راهبرد بازی را ساخته است، باعث افزایش کیفیت جریان مدیر پروژه میشود. این باعث کاهش احتمال غفلت از قدم‌های مهم و افزایش احتمال اینکه به پروژه به طور فکرشده و راهبردی پرداخته شده باشد، میشود.

<sup>۱</sup> Leader's Guide to Accompany the Graphic Gameplan Graphic Guide

<sup>۲</sup> The Grove Consultants International's strategic visioning process



## ۵. نمودار تلاش و اثرگذاری<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای حل مشکل، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

در فرایند تصمیم‌گیری، کارهای احتمالی بر اساس دو معیار در نظر گرفته میشوند: تلاش مورد نیاز برای اجرا و اثرگذاری بالقوه. بعضی فکرها پرهزینه هستند، ولی ممکن است در طولانی مدت فایده بیشتری از کارهای کوتاه مدت داشته باشند. دسته بندی فکرها در راستای این محورها روش مفیدی در تصمیم‌گیری است؛ زیرا این روش شرکت‌کنندگان را وادار میکند که کارهای پیشنهادی را پیش از اجرا ارزیابی و مقایسه کنند.

تعداد بازیکنان: این بازی بر اساس گروه کوچک است ولی میتواند به هر اندازه بزرگ شود.

مدت زمان بازی: سی دقیقه تا یک ساعت، بر اساس اندازه گروه.

### شیوه اجرای بازی

گروه ممکن است تعدادی راه حل برای دستیابی به یک هدف داشته باشد. برای آغاز کار، هدف را به صورت «چه باید کرد؟» و «چه نیاز داریم؟» تعیین کنید. ممکن است به سادگی «برای رسیدن به هدفمان به چه نیاز داریم؟» باشد.

از گروه بخواهید که به تنهایی راه حل‌های خود را روی یادداشت‌های چسبی بنویسند. سپس با استفاده از روش «چسباندن» از شرکت‌کنندگان بخواهید راه حل‌های خود را روی نموداری دو در دو که بر اساس تلاش و اثرگذاری مرتب شده است بچسبانند و به گروه ارائه دهند.

• **اثرگذاری:** فایده بالقوه کار.

• **تلاش:** هزینه انجام کار.

### راهبرد

هنگامی که شرکت‌کنندگان راه حل‌های خود را در نمودار قرار میدهند، گروه میتواند آزادانه درباره محل هر مورد گفتگو کند. ممکن است یک راه حل توسط گروه تقویت شود و از نظر اثرگذاری بالقوه صعود کند یا از نظر تلاش پایین بیاید. از این نظر دسته «پُر اثرگذاری - کم تلاش» مجموعه راه‌هایی که گروه بر سر آن بیشترین توافق و تعهد را دارد در خود جای میدهد.

### • ترکیب‌های مختلف تلاش/اثرگذاری:

اثرگذاری زیاد، تلاش کم: بهترین ایده‌ها در این دسته جای میگیرند.

اثرگذاری زیاد، تلاش زیاد: احتمالاً بررسی بیشتر مورد نیاز است.

اثرگذاری کم، تلاش زیاد: بهتر است از این ایده‌ها دوری کنید.

اثرگذاری کم، زحمت کم: احتمالاً بررسی بیشتر مورد نیاز است.

## ۶. دیوار خاطره<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

کارمندان انسان هستند و هر انسانی دوست دارد که از او قدردانی شود. برای قدردانی از مشارکت کارکنان، جشن گرفتن موفقیت‌های آنان و ایجاد همکاری در میان تیم بازی «دیوار خاطره» به خوبی عمل خواهد کرد.

تعداد بازیکنان: ۱۰ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی: ۴۵ دقیقه تا یک ساعت و نیم

### شیوه اجرای بازی

۱. در طول جلسه، به هر یک از حاضران یک ماژیک، کاغذ، نوار چسب و یک برگ صفحه کاغذ بدهید تا روی آن طراحی کنند. از سوی دیگر مطمئن شوید که شما فضای قابل استفاده برای نمایش این یادداشت‌ها بر روی دیوار دارید.

۲. از شرکت‌کنندگان بخواهید از دیگر افراد حاضر در جلسه به مدت ۱۰ تا ۱۵ دقیقه درباره موارد زیر سؤال بپرسند: خاطرات مثبت و بی نظیر از همکاری با یکدیگر، یادگیری از یکدیگر، و مشارکت به هر طریقی در ساماندهی زندگی.

۳. هنگامی که بازیکنان چند خاطره را نوشتند، از آنها بخواهید که هر خاطره‌ای را بر روی یک برگ کاغذ در اندازه ۴A طراحی کنند. به آنها بگویید که میتوانند به مدت ۲۰ تا ۳۰ دقیقه برای کشیدن «صحنه‌های خاطرات» وقت بگذارند. آنها میتوانند با هر فردی که مرتبط با آن خاطره است شریک شوند تا جزییات آن خاطره (اعم از تصویری و محتوایی) را ذکر کنند.

## راهبرد

«دیوار خاطره» یک بازی راهبردی نیست، بلکه برای قدردانی است. تنها قانون این بازی این است که بازیکنان باید خاطرات مثبت و عالی را بازگو و طراحی کنند نه خاطره‌های توهین آمیز یا منفی. یک راهنمایی کلی برای طراحی صحنه ی خاطرات وجود دارد: بازیکنان باید از قضاوت درباره نقاشی هایشان و یا نقاشی دیگران اجتناب کنند. به آنها بگویید که این بازی برای به اشتراک گذاشتن داستان طراحی شده است نه برای پیروزی در مسابقه نقاشی. تصاویر آنجا هستند تا صحنه خاطره را نمایش دهند و همچنین فضایی شاد و طنزآمیز ایجاد کنند.

اگر میبینید که یکی از بازیکنان در طراحی یک خاطره مشکل دارد، از آنها پرسش‌ها توضیحی<sup>۱</sup> پرسید تا یکی از پرسش‌ها را به صفحه بیاورد و وقتی یکی از بازیکنان یک خاطره‌ای را روی دیوار به اشتراک گذاشت، میتوانید از دیگران بخواهید که اگر آنها میتوانند آن خاطره را توضیح دهند و یا یک دیدگاه منحصر به فردی درباره آن خاطره ارائه دهند. شما همچنین میتوانید این دیوار خاطره را به یک پروژه یا نقطه عطف ویژه اختصاص دهید. برای این کار یک نمای کلی تصویری از این پروژه بکشید که نماینده آن پروژه باشد و از بازیکنان بخواهید که خاطرات مربوط به این پروژه را بازگو و طراحی کنند.

منبع اولیه بازی «دیوار خاطره» نامشخص است.

## ۷. آزمون جدید، مفید و ممکن<sup>۲</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه ای، بازی‌ها برای پایان، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری.

### هدف بازی

هنگامی که یک گروه در حال توسعه یک ایده در یک جلسه بارش فکری است، انجام یک «بررسی واقعیت» روی ایده‌های پیشنهادی میتواند مفید باشد. در این آزمون، شرکت‌کنندگان یک ایده را با سه شاخص ارزیابی میکنند: تا چه حد جدید، مفید و ممکن است؟

تعداد بازیکنان: گروهی کوچک

مدت زمان بازی: کوتاه؛ ۱۵ تا ۳۰ دقیقه، بسته به اندازه گروه و سطح بحث و گفتگو

### شیوه بازی

بازی را خیلی سریع با ایجاد یک جدول ایده‌ها در برابر این شاخص‌ها آماده کنید:

**جدید:** آیا این ایده قبلاً امتحان شده است؟ اگر این ایده به شکل قابل ملاحظه ای با دیدگاه‌هایی که قبلاً وجود داشته تفاوت دارد، امتیاز بیشتری به آن داده میشود. یک ایده جدید، توجه و ممکن بودن را جذب میکند.

**۴.** هنگامی که زمان طراحی تمام شد، از بازیکنان بخواهید که طراحی خویش از صحنه خاطره را روی دیوار بچسبانند تا یک «ابر خاطرات» تصویری تشکیل شود.

**۵.** به عنوان رهبر جلسه، در ابتدا از داوطلبان دعوت کنید تا به سوی دیوار خاطرات رفته و درباره خاطراتی که روی دیوار چسبانده اند صحبت کنند. وقتی که دیگر هیچ داوطلبی برای صحبت نبود، به سوی خاطراتی روی دیوار بروید که نظر شما را به خود جلب میکنند و از صاحبان آنها بخواهید که داستان خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.

**۶.** تجربه‌ها را خلاصه کنید و از بازیکنان بخواهید تا لحظه ای را در سکوت به تشخیص و قدردانی از افرادی بپردازند که با زندگی کاری خود به صورت مثبت در تعامل بوده اند. این بازی را با «ساعت شاد» دنبال کنید.

### فعالیت اختیاری

از داوطلبان بخواهید که به سمت دیوار روند. در ادامه یک خاطره را انتخاب کرده و حدس بزنند صاحب آن کیست. اگر فردی درست گفتند، به او جایزه بدهید (تا یک خاطره دیگر انتخاب کنند و حدس بزنند) و از فردی که خاطره متعلق به اوست بخواهید که آن را تعریف کند. و اگر اشتباه حدس زدند، از سایر مخاطبان بخواهید که حدس بزنند که این خاطره متعلق به کیست.



<sup>۱</sup> پرسش‌ها توضیحی در مقابل پرسش‌های هستند که با بله و خیر جواب داده می‌شود، بنابراین نیاز به توضیح و جواب بلند دارند.

## ۸. مثبت / مثلث<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها اصلی، بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

هدف این بازی این است که بازخوردهایی سازنده تولید کند.

تعداد بازیکنان: هر تعداد

مدت زمان بازی: ۱۰ تا ۴۵ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

دو ستون بسازید: یکی برای «مثبت» و یکی برای «مثلث» (دلته: نماد یونانی برای تغییر) از گروه بخواهید درباره نکات مثبت یا قابل تکرار یک فعالیت، نظر دهند و نظراتشان را زیر ستون «مثبت» ثبت کنید.

از گروه بخواهید تا درباره چیزهایی که به نظرشان باید تغییر کند، یک بارش فکری داشته باشند و این‌ها زیر ستون «مثلث» ثبت کنید.

موضوع: بازبینی کیفیت مدیریت	
+	Δ
+ کیفیت سفرانان	Δ گروه بندی‌ها کاربردی تر شود
+ تمرین‌های تعاملی	Δ برای ناهار از ممل فارچ شوند
+ اهداف بزرگی منقح شده بوزند	Δ برای ارائه از نرم افزارهای اسلایدراکت
+ فرصت سوال و جواب زیاد بود	Δ اینکایت، یا پرزی استقاره شود

### راهبرد

این روش بازخوردگیری برای هر نوع فعالیت، ایده، محصول کار یا اقدامی می‌تواند پیاده شود. با تمرکز بر تغییر به جای نکات منفی، احتمال اینکه گروه، ارزیابی حقیقی خود را به اشتراک بگذارد بیشتر میشود و در عین حال ایده‌هایی برای بهبود کار شکل تولید میشود.

منبع این بازی ناشناخته است، ولی قدیمی‌ترین استفاده‌های که ما از بازی «مثبت / مثلث» اطلاع داریم در شرکت بوئینگ<sup>۲</sup> حدود سال ۱۹۸۰ است.

<sup>۱</sup> Plus/Delta.

<sup>۲</sup> The Boeing Co

**مفید:** آیا این ایده واقعا مشکل را حل میکند؟ یک ایده که مشکل را به شکل کامل حل کند، بدون این که مشکل جدیدی را خلق کند، در اینجا امتیاز بیشتری به آن داده میشود.

**ممکن:** آیا قابل انجام است؟ یک ایده جدید و مفید، هنوز باید از جهت هزینه اجرا محاسبه شود. ایده‌هایی که مستلزم منابع و تلاش کمتری باشند، در اینجا امتیاز بیشتری به آنها داده میشود.

برای بازی، گروه هر ایده را در هر شاخص از ۱ تا ۱۰ امتیازدهی میکند و نتایج را جمع میزند. یک گروه میتواند تصمیم بگیرد که ابتدا هر شخص امتیازات را به صورت فردی برای خود بنویسد، بعد امتیازات را بلند بگویند تا هر مورد و هر شاخص جمع زده شده و مشخص شود.

یک بحث و گفتگو بعد از اینکه امتیازات جمع زده شد، میتواند تردیدها درباره یک ایده یا ایده‌هایی که قبلا دستکم گرفته شده بودند را برطرف کند. آنگاه گروه میتواند یک ایده را قویتر کند، مثل این مثال «چگونه این ایده را با استفاده از منابع کمتر، ممکن تر کنیم؟»

جدید	مفید	ممکن	
۷	۲	۱۵ = ۶	ماشین بت‌من تبلیغاتی
∅	۳	۱۳ = ۱۰	گروه فیسبوک
∅	۶	۱۴ = ۸	تور ففاشی آستن
۸	۹	۲۲ = ۵	کود پرنرکان
۱۰	۴	۱۵ = ۱	مامی مالی برای کلونی‌های ففاش

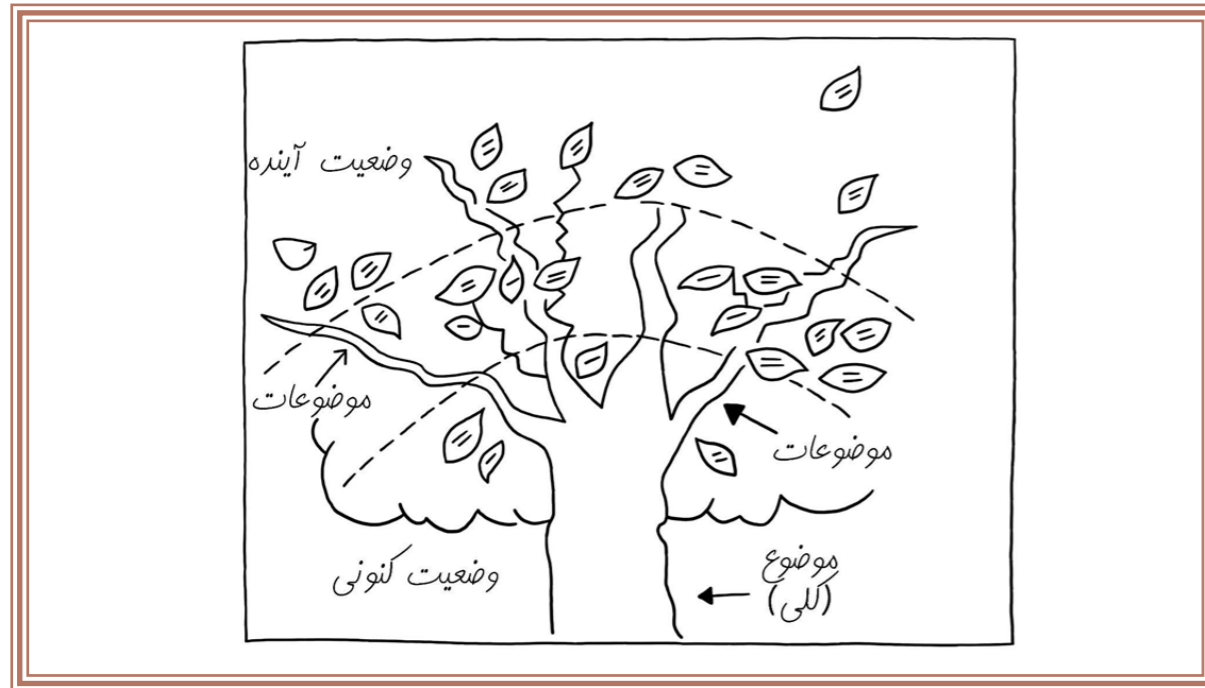
### راهبرد

هدف این بازی، سنجش ایده‌های بزرگ در برابر واقعیت‌هایی است که بعد از پایان جلسه با آن روبه رو میشوند. این بازی طراحی نشده است تا ایده‌های خوب را «نابود کند»، بلکه هدف شناسایی نقاط ضعف احتمالی است که میتوانند تغییر کنند و بهبود یابند، قبل از اینکه این ایده بخواهید در واقع با آن مواجه شوید.

«آزمون جدید، مفید و ممکن» اقتباسی از یک فرایند سنجش مورد استفاده برای پتنت‌ها<sup>۱</sup> میباشد.

<sup>۱</sup> patents





### راهبرد

تصویر درخت نماد خوبی برای این بازی است ( نشان دهنده ریشه های موضوع، شاخه های موضوع و البته ظرفیت رشد موضوع است). این بازی به شکل وسیعی قابل بهره برداری است، چون میتوانید از یک درخت به عنوان نماد مجازی برای هر زاویه از سازمانتان که میخواهید رشد کند یا شکل بگیرید، استفاده کنید. موضوع میتواند یک محصول باشد که میخواهید ویژگی های آینده آن را بارش فکری کنید. میتواند یک تیم باشد که میخواهید برای نقش ها و مسئولیت های آینده آن برنامه ریزی کنید. یا میتوانید از این بازی برای بحث درباره بازار فروش و نشان دادن نظر بازیکنان درباره تغییر یا رشد در آن استفاده کنید. وقتی بازیکنان آغاز به شکل دادن به بخش بیرونی تاج درخت میکنند، آنها را تشویق کنید که با ایده هایشان برای آینده «تا نوک یک شاخه جلو بروید». این بازی درباره احتمالات است (واقع گرایانه یا غیر آن). و اگر کسی درخواست کرد که روی درخت میوه قرار دهید تا نشان دهنده بازگشت سرمایه باشد، در جای لازم سبب بکشید. اگر بازیکنان درخواست یک درخت دیگر کردند (یا حتی یک باغچه)، خیلی سریع چند نقاشی ساده درخت بکشید و به بازیکنان اجازه دهید که آغاز به اضافه کردن برگ کنند، با رعایت مقررات درخت اصلی. این بازی به خوبی کار میکند چون اجازه میدهد یک تصویر غیرخطی و طبیعی از چیزی که به نظر یک موضوع پیچیده می آید نمایش داده شود. نتیجه آن یک نمای بصری از اتصال بین شرایط مختلف در آینده است؛ طوری که میتوانیم ببینیم کدام بخش های درخت ممکن است دچار کمبود شوند در حالی که بخش های دیگر پیشرفت میکنند. بازی هرس کردن درخت آینده بر اساس فعالیت «درخت محصول را هرس کن» در کتاب «بازی ها نوآوری: ایجاد محصولات پیشرو به وسیله بازی ها جمعی»<sup>۱</sup> نوشته لوک همان<sup>۲</sup> طراحی شده است. شما میتوانید با استفاده از این لینک<sup>۳</sup> این بازی را به صورت آنلاین نیز اجرا کنید.<sup>۴</sup>

## ۹. هرس کردن آینده

**رده:** بازی ها برای جلسات چشم انداز و راهبرد، بازی ها برای پایان.

### هدف بازی

افرادی که در سازمان های بزرگ کار میکنند، میدانند که بیشتر تغییرات بلافاصله یا در جابه جایی های وسیع اتفاق نمیافتد. تغییر، به تدریج و با گام های راهبردی کوچک واقع میشود. بازی «هرس کردن آینده» از درخت به عنوان یک نماد، برای نمایش چگونگی شکل گیری آینده هر چیزی استفاده میکند، برگ به برگ.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۱۵ نفر

مدت زمان بازی : ۳۰ دقیقه

### شیوه بازی

پیش از جلسه، چند ده برگ یادداشت چسبی یا کارت فهرست را به شکل برگ درخت برش دهید. بعد در یک صفحه سفید که در معرض دید بازیکنان است، یک درخت بزرگ با شاخه های نسبتاً قطور بکشید. این شاخه ها دسته بندی های مختلف آینده را نشان میدهند. موضوع کلی را در پایین یا بالای درخت بنویسید.

به گروه بگویید که بخش داخلی تاج درخت وضعیت کنونی را نشان میدهد، و حرکت به سمت نوک شاخه ها به معنی حرکت به سمت آینده است. برای مثال، اگر موضوع درباره افزایش دادن تعداد مشتریان است، برگ های داخلی نماینده آمار کنونی مشتریان است و برگ های بیرون نماینده وضع مطلوب آمار مشتریان.

از بازیکنان بخواهید که زوایای کنونی موضوع را روی برگ ها بنویسند (هر ایده در یک برگ) و آنها را در بخش داخلی تاج درخت بچسبانند. با راهنمایی گروه، نظرات زائد را حذف و نظرات مشابه را در نزدیکی شاخه متناسب جمع کنید.

بعد، از بازیکنان بخواهید زوایای آینده را روی برگ های جدید بنویسند. این ها میتوانند حالات آینده یا متغیرهایی باشند که هم اکنون در حال پیشرفتند، یا خیلی ساده ظرفیت ها و احتمالات باشند.

به بازیکنان بگویید که با چسباندن برگ هایشان دور تاج درخت، آینده را «هرس» کنند. هر برگ را در دسته بندی مناسب هر شاخه بچسبانند. اگر دوست داشتید، شاخه های باریک و کلفت به درخت اضافه کنید که ربط مسائل را نشان دهد و اجازه دهید که درخت به شکل طبیعی رشد کند. اگر درخت به شکل نامتقارن رشد کرد، اشکالی ندارد.

همراه با بازیکنان، درباره شکل درختی که به وجود آمده بحث کنید. کدام شاخه ها بیشترین فعالیت را دارند؟ کدام بخش ها به نظر نمیرسد که رشد داشته باشند؟ کجا شاخه بیشتر به هم مرتبط به نظر میرسند؟ کدام بیش از همه غیر مرتبط است؟

<sup>۱</sup> Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play

<sup>۲</sup> Luke Hohmann

<sup>۳</sup> <https://weave.conteneo.co/framework/try?id=IOVG2QF02AVKL11-HUZUHL4MLAGC5YKR>

<sup>۴</sup> <https://www.innovationgames.com/prune-the-product-tree/>

<sup>۱</sup> Prune The Future.

## ۱۰. آغاز، توقف، ادامه

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای طراحی، بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی، بازی‌ها برای جلسات بروز رسانی یا مرور، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

هدف از این بازی این است که زوایا و جوانب یک موقعیت را بسنجد یا زمینه را برای گام بعدی ایجاد کند.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۰ دقیقه تا ۱ ساعت

### شیوه اجرای بازی

از گروه بخواهید که موقعیت یا هدف فعلی را در نظر بگیرند و بصورت انفرادی هر اقدامی را که به ذهنشان میرسد در دسته‌های زیر بیان کنند:

• **آغاز:** چه کارهایی هستند که نیاز داریم آغاز کنیم؟

• **توقف:** چه کارهایی هستند که الان مشغول به انجامشان هستیم ولی باید متوقف شوند؟

• **ادامه:** اکنون چه کارهایی انجام می‌دهیم که می‌بایست ادامه پیدا کند؟

از افراد بخواهید تا نتایج خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

### راهبرد

این تمرین آنقدر گسترده است که بتواند به عنوان یک تمرین آغازکننده یا تمام‌کننده ایفای نقش کند. این تمرین برای پیکربندی مباحثات در جلسات «حل مشکل»، و یا به عنوان روشی برای ارائه گام‌های امیدبخش به سوی یک رویا، مفید است.

ادامه...	توقف	آغاز ←
<ul style="list-style-type: none"> <li>اولویت‌بندی لیست پاک‌ها</li> <li>درس‌هایی که در هر مرحله آموختیم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلسه هفتگی بررسی وضعیت</li> <li>ردیابی پاک‌ها و به‌روزرسانی‌ها با ایمیل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>گزارش سرپایی روزانه</li> <li>گزارش «فوری» چهارشنبه‌ها</li> </ul>

منبع این بازی نامشخص است.

## ۱۱. جدول کی، چی، کی

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای جلسات به‌روزرسانی و بازبینی، بازی‌ها برای پایان.

### هدف بازی

خیلی پیش می‌آید که افراد در جلسات حضور پیدا کنند، نظرات خیلی قوی ارائه دهند، بعد از آن با پرحرفی از زیر بار مسئولیت نسبت به اقدامات بعدی، طفره برونند. همه ما زمانی مرتکب این عمل شده ایم؛ این یک فرض نهفته و ساده‌اندیشانه است که شخصی که درخواست برگزاری جلسه را داده است، باید زیر بار مسئولیت‌های ناشی از آن برود. ما این کار را به چند دلیل انجام می‌دهیم: وقت نداریم که به آن متعهد باشیم، به هدف (یا افراد) دخیل در کار باور نداریم، یا جهت‌گیری واضحی نسبت به کاری که باید در مرحله بعد انجام شود، وجود ندارد.

خیلی از جلسات با گفتگویی درباره «گام بعدی» یا «اقدامات عملی» به پایان میرسد. این بحث‌ها معمولاً کلی هستند و با یک فهرست از وظایف آغاز میشوند که بعد از آن به یکی از شرکت‌کنندگان که احتمالاً انگیزه‌ای هم ندارد سپرده میشود، بدون اینکه محدودیت زمانی خاصی برای آن در نظر گرفته شده باشد. با متمرکز کردن بحث‌ها روی یک «جدول چه کسی، چه چیزی و چه زمانی» میتوانید افراد را با اقداماتی که برایشان روشن است و به آن متعهد هستند، اتصال دهید.

تعداد بازیکنان: ۱ تا ۱۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۵ تا ۳۰ دقیقه

### شیوه بازی

روی یک تابلو برگردان یا تخته وایت‌بورد، یک جدول بکشید که سرشاخه‌های آن این‌ها باشد کی (چه کسی)، چی (چه کاری) و کی (چه زمانی).

اگرچه شاید طبیعی به نظر بیاید که از «چه چیزی» (وظایف و مواردی که نیاز است انجام شوند) آغاز کنید، در این رویه از «چه کسی» (افرادی که اقدام به کار خواهند کرد) آغاز میشود. نام همه شرکت‌کنندگان را در این ستون از جدول بنویسید.

از شرکت‌کنندگان بپرسید که چه گام‌های واقعی بعدی را میتوانند متعهد شوند. این را در ستون «چی» قرار دهید. هر شرکت‌کننده ممکن است تعدادی از گام‌های بعدی داشته باشد که فکر کند ضروری است یا حس قوی‌ای نسبت به آن دارد. برای هر مورد، از آن شخص بپرسید «کی» (چه زمانی) میتواند آن مورد را به انجام برساند.

اقدامات خودبه‌خود انجام نمیشوند، و افراد به اندازه‌ای که به یکدیگر متعهد هستند نسبت به کار متعهد نمیشوند. با آغاز بحث گام‌های بعدی با «اول اشخاص»، چند چیز متفاوت میشود. اول اینکه روشن میشود که افراد حاضر در اتاق همان افرادی هستند که مسئول انجام گام‌های بعدی به حساب می‌آیند.

دوم اینکه با قبول تعهد در برابر دیگر اعضای جلسه، اعتبار خود را در انجام کار میبینند و عموماً پیگیر آن میشوند و سوم اینکه روشن میشود «چه کسی»، «چه کاری» را در «چه زمانی» انجام میدهد (و چه کسی کمتر داوطلب شده یا اصلاً تعهدی نپذیرفته است).

گام‌های بعدی		
کی	چی	کی
۵/۱۰	=====	بونکو
پهار شنبه	=====	مورلی
۱/۷	=====	پانگ
شنبه ۹ صبح	=====	ماکانوفو
الان!!	=====	براون
پهار شنبه	=====	گری

## راهبرد

در تکمیل «جدول کی؟ چی؟ کی؟» معمولاً درخواستی یافت که کارهای زیادی برای انجام وجود دارد.

این زمان خوبی است تا جویا شوید که آیا راهی هست تا افرادی که تعهد کمتری داده‌اند یا اصلاً کاری به عهده نگرفته‌اند، میزان مشارکتشان را افزایش دهند. شاید آنها بتوانند دیگران را در تکمیل وظایفشان کمک کنند (یا اینکه حضورشان غیرضروری بوده است).

اگرچه شرکت‌کنندگان معمولاً نسبت به کاری که در برابر جمع اعلام کرده‌اند متعهد هستند، ولی در نهایت شما مسئول پیگیری کار با آنها بعد از جلسه هستید. شما میتوانید از شرکت‌کنندگان بخواهید تا میزان عمل به تعهدشان را برای شما ایمیل کنند، یا میتوانید فهرست پر شده را به‌عنوان به‌روزرسانی برای گروه ارسال کنید.

بازی جدول کی/چی/کی توسط دیو گری طراحی شده است، با الهام‌گیری از روش‌های مربی‌گری کسب‌وکار مایک برمن<sup>۱</sup>.

## ۱۲. هزینه/فایده<sup>۱</sup>

رده: بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی

این بازی، که توسط جوهان تری<sup>۲</sup> توسعه‌یافته است، به احتمال زیاد ساده‌ترین آنالیز هزینه/فایده مبتنی بر همکاری است که تا به حال وجود داشته است. این بازی قابل پیاده‌سازی برای موضوعاتی است که یک گروه اطلاعات کارشناسی دربارهٔ هزینه‌ها یا منافع و سودها یا هر دو دارند.

یک گروه از توسعه‌دهندگان مثال خوبی است. به خصوص یک مشتری یا نماینده مشتری در جایی که اولویت‌بندی موارد مطرح باشد علاقه‌مند خواهند بود.

### تولید ایده‌ها

اگر فهرست موارد کاری وجود ندارد، میتوانید این بازی را با چسباندن یادداشتهای چسبی بدون گفتگو آغاز کنید.

تمام افراد در گروه آغاز به تهیه سریع یک پیش‌نویس دربارهٔ کاری که باید انجام شود کنند. بعد از حدود ۱۰ دقیقه، از گروه بخواهید که آنها را روی دیوار بچسبانند.

### خوشه‌بندی

از گروه بخواهید که در سکوت، به دسته‌بندی موارد بر اساس موضوع بپردازند. از آنها بخواهید مواردی را که موجب بحث و گفتگو میشوند را در یک کنار جمع کنند. توضیح دهید که تنها هدف، داشتن یک اولویت‌بندی است. پس اینکه در کدام خوشه قرار بگیرند خیلی مهم نیست. البته چیزی که مهم است، این است که همه بدانند که در کدام خوشه است. پس در یک محدوده دقیق (چی کجا بهترین تناسب را دارد) به هیچ اجماع و توافقی نیاز نیست. اکثریت کفایت میکند.

به‌طور خلاصه:

- آیا همه محدوده خوشه را میدانند؟
- آیا تیم میتواند اندازه محدوده را نسبتاً تخمین بزند؟ (چه چیزی بزرگتر/کوچکتر است بعد چه چیزی)

### ذیل هزینه

مرتب‌سازی

بعد، از تیم بخواهید که آنها را به ترتیب هزینه از بالا به پایین مرتب کنند. (۵ دقیقه کار میبرد) وقتی تمام موارد انجام شدند، موارد باقی‌مانده را زیر بخش بحث‌برانگیزها نگه دارید.

<sup>۱</sup> Cost Benefit.

<sup>۲</sup> Johan Tre

<sup>۱</sup> Mike Berman



بحث و گفتگو فقط زمانی اتفاق می‌افتد که خوشه‌بندی مسایل را حل نکرده باشد یا موجب اختلاف شود. این مطلب میتواند نشان‌دهنده این باشد که تیم متوجه هدف بازی نیست: تعیین اولویت.

## مقیاس

بعد، پایین‌ترین یادداشت چسبی را خیلی پایین‌تر و بالاترین را خیلی بالاتر نسبت به بقیه فهرست بچسبانید. اینگونه فضای کافی برای قراردادن یادداشت‌های چسبی در فاصله‌هایی با مقیاس مناسب خواهید داشت.

روی تخته چند علامت برای مقیاس قرار دهید. مثل: ۱، ۵، ۱۰، ۱۵، ۲۰.

از تیم بخواهید که بقیه موارد را در فاصله‌های متناسب روی مقیاس قرار دهند. ترتیب مرتب شده باید در مرکز توجه قرار داشته باشد، همزمان با این قراردادن‌ها یک هزینه نسبی از مقیاس شکل خواهد گرفت.

تمام این کار ۱۰ دقیقه طول میکشد: مرتب‌سازی ۵ دقیقه، مقیاس ۵ دقیقه.

بسته به جایگاه روی مقیاس، عدد را روی گوشه پایین سمت چپ یادداشت چسبی بنویسید. مثلاً: یادداشت‌های چسبی در وسط: ۵۰٪، بالا ۰٪، پایین ۱۰۰٪.

این کار مختصات را روی محور عمودی تعیین میکند تا یادداشت چسبی را روی یک نمودار دوبعدی قرار دهید.

## ذیل فایده

همین کار را برای منافع و سود، همراه با یک مالک محصول، یک مشتری انجام دهید.

مرتب کنید، نسبت به هم مقیاس‌بندی کنید و عدد را در گوشه پایین سمت راست یادداشت بنویسید.

## کنار هم گذاشتن نتایج

محورهای افقی و عمودی را همراه با مقادیر کمینه و بیشینه از مراحل قبلی رسم کنید: یادداشت‌های چسبی را براساس مختصات هزینه/فایده نوشته شده رویشان، در مکان مناسب بچسبانید. اکنون میوه‌های در دسترس و موارد هزینه‌بر غیرممکن به وضوح پیدا میشوند.

## نتیجه‌گیری

توجه کنید که این رویه برای نمودار کانو یا هر نوع دیگری از نمودارهای دوبعدی قابل اجراست. این، یک راه جذاب برای واضح‌کردن مسایل و اولویت‌بندی از طریق پشتیبانی همکارانه است. پیشنهاد میشود به آغازکننده گفتگو توجه ویژه‌ای کنید.

این بازی توسط جوهان تری توسعه یافته، و اصالتاً تالیف شده است.

# ۱۳. بازگشت سرمایه<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای جلسات به‌روزرسانی و بازیابی

## هدف بازی

بازی بازگشت سرمایه، دربردارنده همکاری بین مدیر تولید و تیم توسعه است تا کارهای عقب‌افتاده را اولویت‌بندی کنند. به جای اینکه کورکورانه در مسیر دستورالعمل خود حرکت کنید بدون اینکه هیچ جهتی داشته باشید، این بازی به شما این امکان را میدهد تا هزینه‌ها و فواید هر وظیفه‌ای را آنالیز کنید و آنها را به شکلی منظم کنید که به شما نشان دهد از کجا آغاز کنید و به ترتیب چه کارهایی را انجام دهید. هر مورد را دربرابر هزینه و ارزش در نمودار قرار دهید تا بتوانید فهرست کارهای انجام‌دانی را اولویت‌بندی کنید و آغاز به تمام کردن موارد آن کنید.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۸ نفر

مدت زمان بازی : یک ساعت

## شیوه اجرای بازی

**۱.** قبل از جلسه یک نمودار رسم کنید، طوری که «ارزش» موارد روی محور عمودی آن و «هزینه» آنها روی محور افقی باشد و آنها را با اعداد فیبوناچی<sup>۲</sup> تنظیم کنید. هر مورد عقب‌افتاده را روی یک یادداشت چسبی بنویسید و آنها را روی تابلو بچسبانید.

**۲.** بعد، به بازیکنان یادداشت‌های چسبی و خودکار دهید تا آنها هرکدام بتوانند موارد عقب‌افتاده دیگری را بنویسند. از آنها بخواهید که مواردشان را کنار موارد شما نصب کنند.

**۳.** در قالب یک گروه، زمانی را برای بحث درباره مکان هر مورد روی نمودار تخصیص دهید. مدیر تولید باید روی این تمرکز کند که موقعیت «ارزش» این وظیفه کجاست، و همزمان تیم توسعه نسبت به مکان «هزینه» روی محور افقی متمرکز میشود. با مشارکت چندین بازیکن، میتوانید دیدهای گوناگونی نسبت به زوایای هر مورد پیدا کنید.

**۴.** بعد از اینکه همه موارد روی نمودار جاگرفتند، از نمودار برای آغاز دستورکار جلسه‌تان بهره بگیرید.

موارد روی نمودار را به ترتیب در جهت عقربه‌های ساعت دنبال کنید تا انتقال ارزش را بهینه کنید.

<sup>۱</sup> Bang-for-the-Buck.

<sup>۲</sup> اعداد فیبوناچی عبارتند از ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۱۳، ۲۱، ۳۴، ۵۵ و... که در آن هر عدد مجموع دو عدد قبل از خود است.

برای برآمدن از پس این مشکل، روش من ایناست که نصف یک برگه کاغذ را با یک خط به دو ستون تقسیم کنم، بالای یکی بنویسم مزایا و بالای دیگری معایب. آنگاه در طول سه یا چهار روز تفکر در زیر هر کدام نکات کوتاهی از انگیزه‌های متفاوتی که در زمان‌های مختلف برای من در موافقت یا مخالفت آن تصمیم شکل میگیرد مینویسم. وقتی که در اثر این کار همه آنها را در یک نما جمع کردم، تلاش میکنم تا وزن متناسب هر کدام را تخمین بزنم؛ و زمانی که دو مورد را بیابم، هر کدام در یک سو، که به نظر مساوی آیند، هر دو را خط میزنم؛ اگر یک دلیل موافق را مساوی دو دلیل مخالف بیابم، هر سه را خط میزنم. اگر دو دلیل مخالف را مساوی سه دلیل موافق بیابم، هر پنج دلیل را خط میزنم؛ و با ادامه همین روش در طول زمان مییابم که توازن در کجاست؛ و اگر بعد از یک یا دو روز دیگر در نظر داشتن، هیچ‌چیز جدیدی که اهمیت داشته باشد در هیچ سمتی حادث نشد، بر اساس آن به تصمیم میرسم.

اگرچه وزن دلایل نمیتواند به دقت معادلات جبری باشد، وقتی هر مورد اینگونه جدا جدا و نسبت به دیگری در نظر گرفته شود و همه (موارد) جلوی من باشد، فکر کنم میتوانم بهتر قضاوت کنم و کمتر احتمال دارد که یک گام عجولانه بردارم؛ و در حقیقت من در اینگونه معادله فایده بزرگی یافتم، که میتوان آن را جبر اخلاقی یا احتیاطی نامید.

از صمیم قلب آرزو میکنم که بتوانی بهترین تصمیم را بگیری، برای همیشه میمانم، ای دوست عزیزم،

بهترین دوست تو

ب. فرانکلین

منبع<sup>۱</sup>: آقای فرانکلین: گزیده‌های از نامه‌های شخصی او. مشارکت کنندگان: ویتفیلد جی. بل جونیور، ویراستار، فرانکلین، نویسنده، لئونارد دابلیو. لاباری، ویراستار. انتشارات: ییل یونیورسیتی پرس: نیو هیون، سی تی ۱۹۵۶.

## راهبرد

این بازی هم برای اولویت‌بندی وظایف کوتاه‌مدت و هم وظایف بلندمدت مفید است. اگر یک مورد باید زود به دست بیاید ولی بیش از اندازه هزینه‌بر است و نمیتوان بلافاصله آن را آغاز کرد، با هم چگونگی انتقال آن به سمت چپ نمودار را بیابید. با مقایسه ارزش و هزینه هر مورد، میتوانید با همکاری هم رویکردها را نسبت به آن وظایف بسته به اینکه کدام از همه مهم‌تر است، ارتقا دهید. گفتگو و تصویرسازی موجود در بازی بازگشت سرمایه، به شما کمک میکند تا درباره مکان آغاز کار به شکلی متفاوت بیندیشید. این کار نه تنها کارآمدی و بهره‌وری را افزایش میدهد، بلکه همچنین به شما این قدرت را میدهد تا یک برخورد را سریع‌تر ببینید.

## ۱۴. فهرست مزایا و معایب<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای پایان

این خیلی نادر است که بتوانیم به شکل واضح زادگاه یک دیدگاه بازی‌پردازی را مشخص کنیم، ولی وقتی اتفاق میافتد احساس خیلی خوبی دارد. «فهرست موافق و مخالف» یک نمونه خوب است: این بازی توسط بنجامین فرانکلین<sup>۲</sup> اختراع شده است و در یک نامه به جوزف پریستلی<sup>۳</sup> در سال ۱۷۷۲ توضیح داده شده است. در زیر توضیح این بازی با کلمات خود بنجامین فرانکلین آمده است:

به جوزف پریستلی

لندن، ۱۹ سپتامبر ۱۷۷۲

سرور عزیز،

در اموری که این اندازه برای شما مهم است، که درباره آن از من درخواست مشورت کرده‌اید، برای نیاز به مقدمات منطقی کافی، من نمیتوانم درباره اینکه چه تصمیمی بگیرید مشورت بدهم، ولی اگر بخواهید میگویم چگونه (تصمیم بگیرید).

وقتی که این قضایای دشوار رخ واقع میشوند، دشواری آنها غالباً به این دلیل است که زمانی که آنها را در نظر داریم، تمام دلایل مزایا و معایب به طور همزمان در ذهن حاضر نیستند؛ بلکه زمانی یک دسته خود را در ذهن حاضر میکند، و در زمان دیگر دسته دیگر در حالی که دسته اول از ذهن خارج شده است. و به همین خاطر، اهداف گوناگون و تمایلاتی که به شکل پیپی غالب میشوند و عدم اطمینانی که ما را سردرگم میکند (گاهی در ذهن هستند و گاهی نیستند).

<sup>۱</sup> Pro/Con list.

<sup>۲</sup> Benjamin Franklin

<sup>۳</sup> Joseph Priestley

## راهبرد

ایجاد اجماع در یک گروه درباره اولویت بین موارد مرتبط متفاوت، کار ساده‌ای نیست و بازی ۳۵ راه ساده‌ای به ایشان می‌دهد تا به شکلی اثرگذار و مکرر، موارد را براساس اجماع گروه اولویت‌بندی کنند. این تکنیک طوری طراحی شده است که افراد نمیتوانند در این سیستم تقلب کنند، و روی خروجی کار در حین مقایسه و وزن‌کشی موارد نسبت به یکدیگر اثرگذاری بگذارند. با جابه‌جایی متوالی کارت‌ها از دستی به دست دیگر و تغییر شرکای ارزیابی، کسی نمیتواند روی خروجی کار اثرگذاری بگذارد. این بازی راهی عالی برای دستیابی سریع به اجماع و توافق درباره اولویت موارد در دست بررسی است.

## ۱۵. سی و پنج

**رده:** بازی‌ها برای بستن، بازی‌ها برای تصمیم‌گیری، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی.

### هدف بازی

این بازی برای کمک به اولویت‌بندی ایده‌ها یا مسایل مختلف به روشی سریع و پرانرژی و بدون گرفتار شدن در بحث‌های بی‌پایان و با پرهیز از هر نوع اثرگذاری طراحی شده است.

تعداد بازیکنان: ۴ تا ۵۰ نفر

مدت زمان بازی: ۱۵ تا ۴۵ دقیقه، بسته به اندازه گروه و موارد در دست بررسی.

### شیوه بازی

۱. یک بازی دیگر اجرا کنید تا موارد و مسایلی که نیاز به اولویت‌بندی دارند را تولید کنید.
۲. از همه شرکت‌کنندگان بخواهید که موارد در دست بررسی را یکی یکی در وسط گروه قرار دهند و به طور خلاصه آن را توضیح دهند.
۳. وقتی تمام موارد در وسط گروه قرار گرفت به هر شرکت‌کننده اجازه دهید که «بالاترین»، «مهمترین» مورد خود را انتخاب کنند و این کار را یک نفر به یک نفر انجام دهید. اگر بالاترین موردشان انتخاب شده است، میتوانند مورد دوم خود را انتخاب کنند، و همین‌طور اگر دومی نبود سومی...، منظور این است که هر کس یک کارت در دست داشته باشد. (در یک گروه کوچک اجازه دهید هر کس دو کارت بردارد).
۴. اکنون به آنها امر کنید که بین خودشان بچرخند و یک شریک پیدا کنند تا گروه‌های دو نفره تشکیل شود. خیلی کوتاه به ایشان بگویید که چگونه ۷ امتیاز را بین دو مورد در دست هر دو نفر تقسیم کنند و امتیازها را پشت کارت اضافه کنند.
۵. از افراد بخواهید که کارت یکدیگر را بگیرند و یک شریک دیگر پیدا کنند تا یک دور دیگر وزن‌کشی بین دو کارت متفاوت در گروه متفاوت انجام شود.

۶. این کار را ۵ بار انجام دهید (۵ ضرب در ۷ = ۳۵)!

۷. تمام وزن‌های مختلف را روی یک شکل خلاصه کنید و بالاترین عدد را بالا بنویسید و به ترتیب پایین بیایید...

**توجه:** حتی وقتی که گروه این کار را برای بار دوم با همین موارد و اشتیاق انجام دهد، ترتیب همین خواهد بود ولی ممکن است اعداد کمی متفاوت باشد.



## ۱. ارتفاع<sup>۱</sup>

**رده:** بازی ها برای آغاز، بازی ها برای هر جلسه ای.

### هدف بازی

گاهی نگرانی یک جلسه به صورت متمرکز در مسیر خود کار بسیار مشکلی است، به ویژه در زمانی که افراد حاضر در آن جلسه زمان کمی برای متمرکز ماندن در سطح مناسب داشته اند. شاید مخاطبان وقتی که جلسه در صدد طرح مباحث راهبردی بوده است، غرق در مباحث عملیاتی باشند؛ و یا ممکن است آنها خیلی انتزاعی و راهبردی فکر کنند حال آنکه در جلسه به اطلاعات عملیاتی نیاز است. شما میتوانید از بازی «ارتفاع» استفاده کنید تا بر سطح انتظارات مخاطبان به توافق برسید و همچنین آنها را بر سطح مناسبی از تمرکز نگاه دارید تا به اهداف جلسه برسید.

تعداد بازیکنان : هر تعدادی از افراد میتوانند این بازی را انجام دهند.

مدت زمان بازی : ۵ دقیقه

# فصل هشتم ترفند کمکی

## راهبرد

معمولا جلسات زمانی به حاشیه می‌رود که کسی مباحث را به ارتفاع نادرست بکشد. وقتی این اتفاق افتاد، افراد حاضر در جلسه معمولا دیگر به مباحث اهمیت کافی نمی‌دهند و یا جلسه را ترک می‌کنند. در بیشتر جلسات هیچ سازکار ساده و بازخوردگیری راحتی وجود ندارد تا افراد بتوانند جلسه را در مسیر مطلوب نگه دارند. با ارائه این مکانیزم بازخوردگیری به افراد و تبدیل آن به یک سرگرمی، راحت تر میشود افراد را توانمند کرد تا جلسات را در مسیر خود نگه دارند.

## ۲. وقت استراحت<sup>۱</sup>

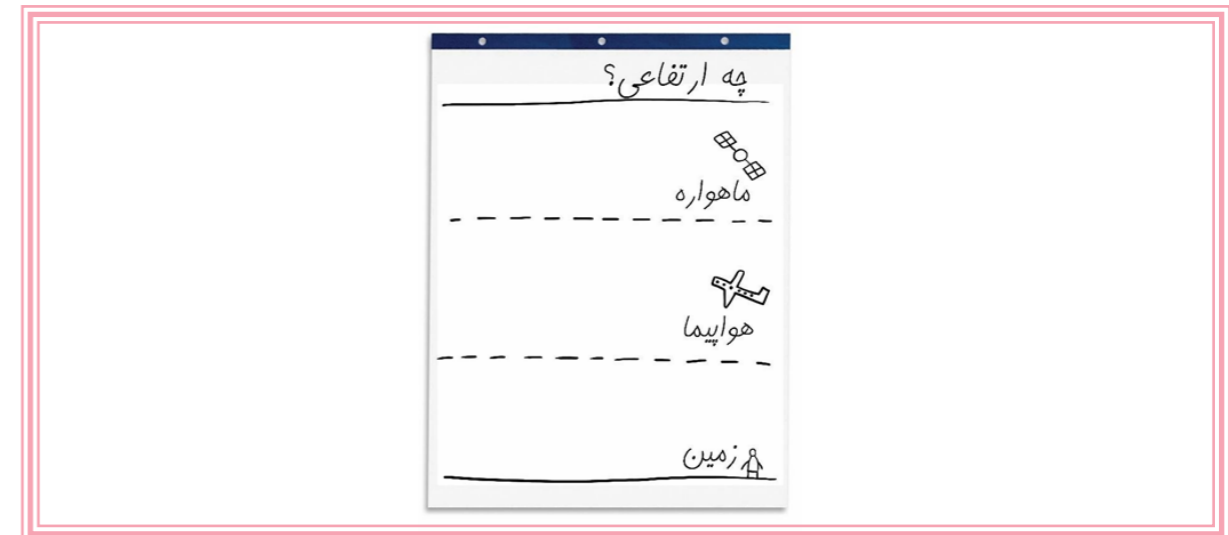
**رده:** بازی ها برای هر جلسه ای، بازی ها برای تفکر و ایده های تازه؛

این بازی یک بازی رسمی نیست و در وقت استراحت انجام میشود. زمان های بی برنامه‌گی (چه راه رفتن در پارک باشند یا یک ناهار خودمانی یا فقط یک وقت استراحت کوتاه) نه تنها کمک کننده هستند بلکه برای فرایند خلاقانه حیاتی اند. وقت استراحت به افراد این امکان را میدهد تا اطلاعات جدید را پردازش کنند. این به تیم ها زمان میدهد تا به عنوان یک مجموعه دور هم جمع شوند تا همه بازیکنان بتوانند یکدیگر را بشناسند. همچنین به افراد این فرصت را میدهد تا به جزییات کار یا زندگی شخصیشان برسند، که به کاهش اضطراب در زمان کار کمک میکند.

توماس ادیسون و لئوناردو داوینچی هر دو به این معروف بوده اند که در میان زمان های کار فشرده، چرت های کوتاهی میزدند. وقت استراحت، یک شانس به ایده ها میدهد تا جا بیافتند و برای آنها فرصت هایی برای ادغام و برخورد با دانسته های گذشته یا ایده های دیگر افراد به وجود می آورد.

تیم ها را دعوت کنید به یک پیاده روی، یک زمان خودمانی تا یکدیگر را بشناسید یا به کارهای بیرونی برسید. فرار از وقت استراحت کار خطرناکی است. قدرت یک وقت استراحت را برای تازه شدن، سرحال شدن و تجدید نیروی تیمتان دست کم نگیرید.

تحقیقات اثر «وقت استراحت» را تایید میکنند. در یک تحقیق در سال ۲۰۱۰ با عنوان «تولید ایده و کیفیت بهترین ایده»، محققان دریافته اند که یک نگاه ترکیبی که کار گروهی و زمان شخصی برای تفکر را با هم همراه داشته باشد، منجر به ایده هایی با بهترین کیفیت میشود.



## شیوه اجرای بازی

۱. یک نمودار مانند نمودار بالا بکشید. (این نمودار دارای سه سطح از ارتفاع است: ماهواره که بالاترین سطح است، بعد هواپیما و بعد زمین.)

۲. به هر یک از افراد یک برگ کاغذ بدهید. از آنها بپرسید: «چه کسی میتواند یک موشک (هواپیمای کاغذی) درست کند؟» از آنها بخواهید که در صورت توانایی بر انجام این کار، دست خود را بالا بگیرند. اگر افرادی بودند که نمی دانستند چطور یک هواپیمای کاغذی درست کنند، یا خودتان به آنها آموزش دهید و یا از افراد نزدیک او (و در میز او) بخواهید که این کار را به او آموزش دهند. حالا از همه افراد بخواهید که یک هواپیمای کاغذی درست کنند. اگر زمان به شما اجازه میدهد، شما میتوانید به آنها این فرصت را بدهید که موشک های خود را آزمایش کنند و مطمئن شوند که پرواز میکند.

۳. نمودار ارتفاع را نمایش دهید و از گروه بخواهید که نظرشان را درباره سطح ماهواره، سطح هواپیما، و سطح زمین بگویند. برای نمونه اگر آنها میگویند که ارتفاع سطح ماهواره خیلی زیاد است و سطح زمین خیلی جزیی است، از آنها بخواهید که سطح خوب در ذهنشان را برای شما توضیح دهند.

سپس از آنها بخواهید که مثال هایی از موارد دارای سطح خیلی پایین یا بالا بزنند.

۴. هنگامی که شما به یک توافق بر سطح مطلوب ارتفاع دست پیدا کردید، یک علامت روی تخته بگذارید که ارتفاع درست را نشان دهد.

۵. حال به مخاطبان بگویید که هر وقت آنها متوجه شدند صحبت ها ارتفاع زیادی پیدا کرده است (انتزاعی، مبهم و راهبردی شده است) و یا ارتفاع مباحث خیلی کم شده است (مباحث جزیی، تاکتیکی و عملیاتی شده است) ایشان میتوانند هواپیمای خود را تغییر ارتفاع دهند. در واقع این یک علامت برای اعضای دیگر گروه خواهد بود (تا از ارتفاع سطح مطلوب جلسه خارج نشوند).

- توجه داشته باشید که این کار میتواند باعث یک واکنش عادی انسانی از سوی دیگران شود که «این مسئولیت اوست که مراقب صیانت از قانون رفتار باشد و من دیگر وظیفه‌ای ندارم.»



### راهبرد

اطمینان حاصل کنید که همه افراد در ساخت نقشه ذهنی مشارکت میکنند. اگر فکر میکنید گروه به اندازه کافی برای این کار قوی یا راحت نیست، بیان ایده‌ها را با نوشته آن جایگزین کنید؛ که در این صورت ایده‌ها و نقشه‌های وابسته منتج به نتایج مشابهی خواهند شد که میتوانند در نقشه ذهنی ثبت شوند. هر چند برای ایجاد قانون رفتار زمانی مصرف میشود ولی این کار به گروه‌هایی که درجه‌ای از بیاعتمادی یا احتمالی برای شکستن مرزهای اولیه در آنها وجود دارد، کمک خواهد کرد.

## ۴. ارتباطات سریع بالبداهه<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم.

### هدف بازی

این بازی یک فعالیت ایده‌آل برای نقاط انعطاف‌پذیر در یک جمع است (از قبیل آغاز جلسه یا زمانی که از ناهار به جلسه باز میگردید و یا در پایان جلسه). به همه افراد حاضر این فرصت را بدهید تا با درگیر شدن با هدف و یا موضوع جلسه به لحاظ ذهنی «به آنجا برسند». به هر کس زمان قابل توجهی از زمان اجرا بدهید که در نتیجه صدای همه در گفتگو حضور خواهد داشت. (تعداد شرکت‌کنندگان مهم نیست؛ هر کس ۵ تا ۱۰ دقیقه). به شرکت‌کنندگان انرژی بدهید و با ایستادن و حرکت فیزیکی کردن به مغزتان اکسیژن بدهید.

تعداد شرکت‌کنندگان: نامحدود. این فعالیت به خوبی از دست کم ۱۲ نفر تا هزاران نفر را در بر میگیرد.

مدت زمان بازی: ۲۰ دقیقه

## ۳. قانون رفتار<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای هر جلسه‌ای، بازی‌ها برای آغاز، بازی‌ها برای تشکیل و تنظیم تیم.

### هدف بازی

این بازی برای کمک به تنظیم فرهنگ درست در یک گروه متشکل از افراد و کمک به ایجاد اعتماد متقابل طراحی شده است. این بازی شرکت‌کنندگان را قادر خواهد ساخت تا بر اساس نتایج این بازی عمل کنند.

تعداد بازیکنان: تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی: حدود ۳۰ دقیقه

### شیوه اجرای بازی

۱. کلمات «معنی دار» و «دلپذیر» را در وسط یک صفحه تابلو برگردان یا وایت‌برد بنویسید.
۲. از همه افراد در گروه بخواهید تا هر آنچه را فکر میکنند برای اطمینان از معناداری و دلپذیری جلسه ضروری است، بیان بفرمایند.
۳. همان‌گونه که شرکت‌کنندگان فکر و ایده خود را بیان میکنند، اطلاعاتی را که در ساختار نقشه ذهنی ارائه می‌شود، ضبط کنید.
- توجه کنید ترجیح با استفاده از تصویر است به جای کلمات است.
۴. تمام نظریه‌های ضبط شده را به طور سریع مرور کنید و مطمئن شوید همه افراد یک فهم مشترک از ایده دارند. برای جلوگیری از سوء تفاهم، در صورت لزوم موارد را تنظیم کنید. (ارزش‌های درون گروه)
۵. اکنون به اولین مورد اشاره شده مراجعه کنید و از شرکت‌کنندگان پرسید که از نظر آنها راه خوب برای اطمینان از اینکه این ایده در طول جلسه یا کارگاه محقق شود چیست؟ موارد مرتبط با ارزش اشاره شده را ضبط کنید. (اقدامات)
۶. بازی را با اشاره به این نکته تمام کنید که این قانون رفتار که الان توسط گروه ایجاد شده است نیاز به حمایت همگان دارد. هر شرکت‌کننده مسئولیت دارد تا از احترام همه افراد گروه به این قانون اطمینان حاصل کند. (توافق کاری)
۷. **اختیاری:** شما میتواند از افراد بخواهید که در صورت تمایل مسئولیت یکی از اقدامات ثبت شده را به عهده بگیرند.



## شیوه اجرای بازی

۱. از همه دعوت کنید که وسایل خود را ترک کنند و به سمت فضای بازی اتاق حرکت کنند( جایی که همه بتوانند بایستند و فضایی برای حرکت در آن وجود دارد) .

۲. یک سؤال آبدار مطرح کنید که به طور مستقیم با هدف این جلسه مرتبط است.

۳. از همه افراد بخواهید تا به مدت یک دقیقه در سکوت به سؤال فکر کنند.

۴. قوانین ساده را توضیح دهید:

- زمانی که صدای زنگ یا موسیقی را میشنوید، یک شریک پیدا کنید .

- یک مکالمه ۵ دقیقه‌ای درباره آن سؤال داشته باشید.

- زمانی که دوباره صدای زنگ به صدا درآمد، یک شریک جدید پیدا کنید ( آن ترفند قبل را به یاد داشته باشید.) و در ادامه یک مکالمه دیگر داشته باشید.

- زمانی که زنگ به صورت مستمر زده شد، توقف کنید و کشف کنید چه اتفاقی در مرحله بعد خواهد افتاد.

۵. معمولاً سه دور از این پروسه خوب جواب می دهد.

۶. در این مرحله، احتمالات زیادی برای حرکت بعدی وجود دارد. دو احتمال:

**اول:** از همه دعوت کنید که به جای اصلی خود باز گردند و ادامه جلسه اصلی را داشته باشید.

**دوم:** از شرکا دعوت کنید تا با یک دیگر ارتباط گیرند و در یک حلقه در کنار یکدیگر بنشینند و درباره آنچه که در آنها را در مکالمات تحت اثرگذاری قرار داده است صحبت کنند.

## راهبرد

در حالی که از شرکت کنندگان درباره این پروسه سؤال میکنید و اطلاعات مربوط به گفتگوها را جمع آوری می کنید، آنها را دعوت کنید تا درباره اینکه «این مکالمه چگونه بود؟» فکر کنند. مواردی که آنها ممکن است متوجه شوند عبارتند از:

چگونه آغاز به جلسه به جای صرفه جویی در انرژی با ایستادن ایجاد میشود؟ چگونه تعاملات و ارتباطات متعدد از یک گفتگوی واحد با شرکای مختلف فهم انسان را تغییر میدهد؟ و چطور پرسشها فضای بیشتری برای تفکر خلاقانه باز میکند؟ ( به جای صرف ارائه مقاله) هدف این است که شرکت کنندگان را به زبان الگوی این فرایندهای مولد معرفی کنیم.

منبع: به اشتراک گذاشته شده توسط لایسا کیمبال<sup>۱</sup> از گروه جاز<sup>۲</sup>.

۵. کانبان شخصی<sup>۱</sup>

**رده:** بازیها برای ایجاد و تنظیم تیم، بازیها برای جلسات به روز رسانی یا بازبینی.

## هدف بازی

کانبان شخصی ابزاری است برای نظم بخشیدن به کارتان تا کارآمدتر و مولدتر باشد.

تعداد بازیکنان : هر تعداد افرادی میتوانند این بازی را انجام دهند.

مدت زمان بازی : ۱۰ تا ۱۵ دقیقه

## نحوه اجرا

۱. یک وایتبرد یا یک برگه کاغذ را به چهار ستون تقسیم کنید: کارهای انباشته، آماده، در حال انجام، و تمام شده. یا میتوانید از الگوی تصویر استفاده کنید.



۲. با استفاده از یادداشت‌های چسبی ستون «کارهای انباشته» را با تمام کارهایی که نیاز است انجام شود پر کنید.

۳. کارهایی که بیشترین اولویت را دارند در ستون «آماده» قرار دهید. پس از آن، کارهای ستون «آماده» را به ترتیب اولویت بیشتر به اولویت کمتر مرتب کنید.

۴. کارهای با اول تا سوم از ستون «آماده» را به ستون «در حال انجام» منتقل کنید. اینها کارهایی هستند که بلافاصله باید مشغول آنها شوید.

۵. هر کاری را که تمام کردید، به ستون «تمام شده» منتقل می کنید.

<sup>۱</sup> Lisa Kimball

<sup>۲</sup> Group Jazz

۱ Personal Kanban: کانبان کلمه‌ای ژاپنی است، و به جدولی گفته میشود که برای بهبود کارایی و استفاده بهینه از منابع و زمان برای رسیدن به بهترین نتیجه استفاده میشود.

## راهبرد

کلید درک و استفاده اثرگذار از «کانبان شخصی»، درک طبیعت کار است. اولاً، اهمیت هر یک از کارهای فهرست انجام دادنی‌ها در طول زمان تغییر میکند، پس شما باید به صورت منظم و مستمر کارهای انباشته خود را دوباره اولویت‌بندی کنی، کارهایی که دیگر نیازی به انجام آنها نیست را از فهرست حذف و کارهایی که مهمتر هستند را به بالای فهرست منتقل کنی (که همان ستون «آماده» است). ثانیاً، در هر زمان فقط تعداد محدودی کار هست که شما می‌توانید همزمان به خوبی انجام دهید. در نتیجه محدود کردن کارهای در حال پیشرفت در ستون «در حال انجام» تضمین میکند که شما بیش از اندازه کار نمی‌کنید و شما را بر اتمام کارها متمرکز نگه میدارد.

«کانبان شخصی» میتواند مورد استفاده اشخاص و گروه‌ها باشد و کار آنها را برای مشتری‌ها و همکاران قابل مشاهده و شفاف کند. این امر به گفتگوی گروهی بهتری درباره آنچه مهم است و چرایی آن کمک میکند. یکی دیگر از فواید تخته کانبان اینست که نشان میدهد که افراد در حال کار بر چه چیزی هستند، تا در نتیجه تیم‌ها درک بهتری از ظرفیت خود پیدا کنند، که در مقابل میتواند به تیم‌ها حق استخدام افراد جدید در زمان نیاز را بدهد.

«کانبان شخصی» اثری از جیم بنسون<sup>۱</sup>، بر اساس کانبان استفاده شده در تولید ناب<sup>۲</sup> است.

## ۶. گفتگوی دوستانه<sup>۳</sup>

رده: بازی‌ها برای جلسات، بازی‌ها برای ایجاد و تنظیم تیم.

در ساختار یک گروه خیلی آسان است که ارزش جمع‌کردن عده‌های دور هم کوچک شمرده شود. اگر هر بار همان افراد همیشگی صحبت کنند، همیشه تعدادی افراد خواهند بود که صدایشان شنیده نمیشود؛ در یک کار خلاقانه، یک زاویه دید از دست‌رفته میتواند به معنای ایده‌های ارزشمندی باشد که هیچ‌گاه شنیده نشوند و «عقل جمعی» محدود شود. جمع‌کردن بیشترین تنوع ایده‌ها از یک گروه، بستگی به ایجاد فضا برای بیشترین نقطه‌نظرات برای مطرح شدن دارد قبل از اینکه جریان گفتگو فرایند خود را برای انتخاب طبیعی آغاز کند، و گفتگو چیز بامزه‌ایست؛ وضع چند قانون میتواند خواص همیشگی گفتگو را مختل کند و به گروه اجازه دهد خروجی‌های متفاوتی از آن بگیرند.

### هدف بازی

دادن شانس مساوی به همه صداها تا در یک گروه بیان شوند، همراه با یک گستره وسیع احتمالی از زاویه‌دیدها.

### شیوه اجرای بازی

۱. با مطرح کردن یک سؤال برای گروه آغاز کنید.

۲. همه افراد به نوبت جواب میدهند - معمولاً دایره را دور می‌زنیم، اما اگر کسی آماده نبود میتواند نوبتش را به تأخیر بیندازد.

۳. هر شخص تا حد نیاز خود کامل پاسخ میدهد، تا همه احساس کنند که دیدگاه خود را کامل بیان کرده‌اند.

۴. هیچکس نباید به نظر دیگری پاسخ دهد، یا به آن تبصره‌های بزند و یا مطلبی به آن بیافزاید؛ هرکس باید فقط به سؤال اصلی پاسخ دهد.

مورد ۴ میتواند برای بسیاری از گروه‌ها دشوار باشد، اما اگر با ملایمت اعمال شود، میتواند افراد کم‌صداتر گروه را به ابراز نظر خود ترغیب کند. این کار میتواند به خوبی تبدیل به یک گفتگوی دنباله‌دار شود، اگر یک نفر ایده‌ها و زاویه‌دیدها را روی یک وایت‌برد ثبت کند. استفاده از این اصول به‌عنوان نقاط آغاز، این امکان را میدهد که درمورد ایده‌هایی که در گروه تقویت شده‌اند بیشتر عمیق شوید.



<sup>۱</sup> Jim Benson

<sup>۲</sup> Lean manufacturing

<sup>۳</sup> Quaker Conversation.

برای برخورد با این چالش، بازی بادکنک‌های سؤال، به شرکت‌کنندگان این امکان را میدهد تا پرسش‌ها خود را در میان یک جلسه یا ارائه، «به پرواز در بیاورند»؛ و صحنه‌ای ایجاد کنند که به مدیر انرژی گروه کمک کند.

تعداد بازیکنان: ۴ تا ۴۰ نفر

مدت زمان بازی: هر مقدار

### شیوه اجرای بازی

۱. با فراهم کردن یک ماژیک و یک یا دو بادکنک پر از گاز هلیوم برای هر شرکت‌کننده، بازی را آغاز کنید. بادکنک‌ها باید نخ داشته باشند تا شرکت‌کنندگان بتوانند بادکنک‌ها را به پرواز درآورده و بعد آنها را در زمان نیاز برگردانند.

۲. از هر شرکت‌کننده بخواهید که پرسش‌هایش را درباره موضوع برنامه‌ریزی شده روی یک بادکنک بنویسد و بادکنک را به پرواز در بیاورد. روی هر بادکنک فقط یک سؤال بنویسند. اشکالی ندارد که بادکنکش را برای بعد ذخیره کنند. بادکنک‌های سؤال میتوانند در هر زمانی در طول ارائه یا جلسه به پرواز درآورده شوند.

۳. در هر زمان آزادی (قبل از جلسه، وقت استراحت‌ها یا ناهار)، سخنران یا سرگروه باید راه بیافتد و بادکنک‌های سؤال را بخواند، تا درکی نسبت به پرسش‌های که مطرح خواهد شد پیدا کند.

۴. به همه شرکت‌کنندگان اطلاع دهید که باید بادکنک سؤالشان را بترکانند (با صدای بلند) هر وقت سؤالشان به شکل کافی جواب داده شد. این جواب میتواند از مطالب جلسه، اسلایدها، یک سخنران یا یک گفتگوی خودمانی به دست آمده باشد. فرقی نمیکند. در پایان جلسه، به باقیمانده بادکنک‌ها رسیدگی میشود.

۵. وقتی که یک سؤال جواب داده میشود، بادکنک مربوط به آن میترکد. بعضی افراد از جایشان میپرنند. اشکالی ندارد. سرگروه/بازیگردان باید این جواب گرفته شده را قدر بداند و برای آن از جمعیت بخواهد که دست بزنند. بعضی شرکت‌کنندگان بادکنک‌های سؤال جدیدی را در میان جلسه به پرواز درمی‌آورند. این خوب است.

۶. وقتی که مطلب یا موضوع تمام شد، معمولا دو نوع بادکنک باقی میماند. نوع اول درباره خبرهاست (این محصول کی عرضه میشود؟ چه کسی میخواهد با کس دیگری سفر ماشینی‌اش به خانه را شریک شود؟ قیمت این خدمات چند است؟) این پرسش‌ها را اول جواب دهید. اگر جواب آن را ندارید، سؤال را به بخش مربوطه حواله دهید. نوع دوم پرسش‌های که خواهید دید، نظر هستند (کدام رویکرد بهتر است؟ چگونه باید با مشتری‌ام برخورد کنم؟). این پرسش‌ها باید در اتاق نشان داده شوند. به شخصی که بادکنک را پرواز داده بگویید که هر وقت اطلاعاتی را از هرکس به دست آورد که به در پیدا کردن جواب کمک کرد، بادکنک را بترکاند.

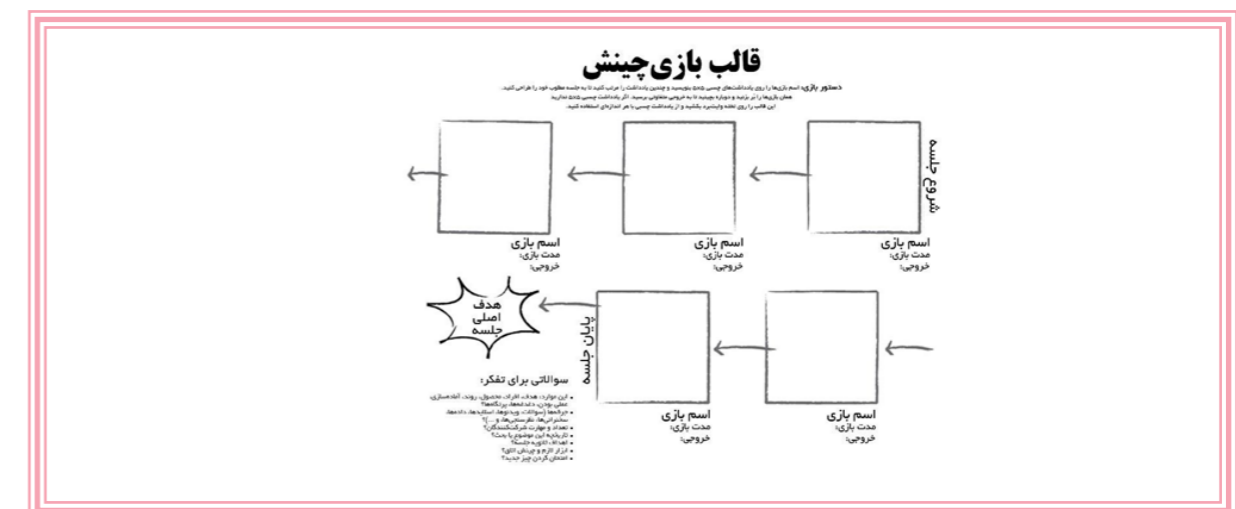
### راهبرد

بادکنک‌های سؤال برای جلساتی که پر از مطلب هستند بسیار اثرگذار است، مثل جلسات بازبینی و وضعیت‌سنجی. برای سازمان‌هایی که برای ترکاندن بادکنک خیلی محافظه‌کار هستند، میتوانند از یادداشت‌های چسبی روی یک دیوار استفاده کنند. ما پیشنهاد میکنیم از بادکنک برای رویدادهای خاص استفاده کنید، نه جلسات وضعیت‌هفتگی.

## ۷. برای بازی پردازان: یک قالب بازی چینش

رده: منابع بازی‌گردانان، بازی‌ها برای برنامه‌ریزی

برای بسیاری از بازی‌پردازان تازه‌کار، یکی از مشکل‌ترین چالش‌ها اجرای بازی نیست، بلکه ترتیب چینش چند بازی برای رسیدن به یک خروجی مشخص از یک جلسه است. این قالب باید به شما در فکر کردن حول مراحل فرایند سازماندهی بازی‌ها کمک کند، تا بتوانید جایی را که عبور از چند بازی میتواند شما را به آنجا برساند، ارزیابی کنید. وقتی میگوییم بازی‌چینش، چیزی شبیه به استوری‌بورد<sup>۱</sup> منظور است- جابه‌جا کردن و مرتب کردن مکرر مطالب تا وقتی که یک روند داستانی معنادار ساخته شود. این را در ذهن داشته باشید که یک جلسه خوب حول فراساختار «opening, exploring, closing» تنظیم میشود. و همچنین شامل درکی از فروساختار همان فرایند گنجانده شده درون هر بازی میباشد. به صورت ایده‌آل جلسه شما حول این روش طراحی میشود، همزمان با آن حرکت به سوی هدف اصلی جلسه انجام میگیرد.



## ۸. بادکنک‌های سؤال

رده: بازی‌ها برای پایان، بازی‌ها برای ارائه، بیخ‌شکن‌ها.

### هدف بازی

برنامه‌ریزی برای پذیرفتن و پاسخ‌دادن به پرسش‌ها یکی از سخت‌ترین بخش‌های اداره یک جلسه، کارگاه یا ارائه است. آیا زمان کافی برای پرسش‌وپاسخ خواهد بود؟ آیا مخاطبان مایل به پرسیدن سؤال هستند؟ چند سؤال خواهند پرسید؟ آیا پرسش‌ها را در انتها قبول کنم یا در بین صحبت؟ چگونه بفهمم که آیا سؤال به شکل مفید پاسخ گفته شد؟

<sup>۱</sup> For the Gamestormers: A Gameboarding Template.

<sup>۲</sup> Storyboard

<sup>۳</sup> Question Ballons.



## نکات کلیدی

بادکنک‌های سؤال به شرکت‌کنندگان دار جلسه قدرت و به بازی‌گردان کنترل و به هردو بازخورد میدهد. این بازی اطلاعات تصویری و حرکتی را از طریق پرواز و ترکیدن بادکنک افزایش میدهد. این بازی از مکانیسم حذف برای نشان دادن تعداد پرسش‌ها جواب داده شده استفاده میکند. شرکت‌کنندگان میتوانند ببینند که پرسش‌هاشان جواب داده میشود. بادکنک‌های سؤال را وقتی بازی کنید که میخواهید انرژی گروه را بهتر مدیر کنید.

## ۹. نقشه استدلال<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری

انتخاب و تصمیم‌گیری درست ضروری است. همچنین معمولاً باید سریع تصمیم بگیریم. آیا باید همه جمعیت جهان را در مقابل آنفولانزای خوکی واکسینه کنیم؟ آیا وارد این بازار جدید بشویم؟ پس از رسوایی آب و هوایی باز هم باید به علم اعتماد کنیم؟ به یونان و ایرلند کمک مالی کنیم؟ کامپیوترها میتوانند فکر کنند؟ آیا به یک نظام مالی جدید نیاز داریم؟

نقشه استدلال روشی است نظام‌مند برای نقشه‌برداری یک استدلال به شکلی زیبا به صورت یک نقشه بزرگ. فرایند ایجاد نقشه استدلال از همه اعضا دعوت میکند که با دقت به استدلال یک‌دیگر گوش کنند. این روش با تقویت همدلی، گروه را از جدل فاصله میدهد و به سمت فهم متقابل پیش میبرد. وقتی افراد وادار به بررسی دیدگاه دیگران شوند، این احتمال وجود دارد که بین آنان گفتگوی واقعی شکل بگیرد.

**در نتیجه:** استدلال‌ها را ثبت، جمع آوری و هرس کنید و همه دلایل به نفع و ضد موضوع مورد نظر را در یک ساختار درخت‌مانند در یک کاغذ آ۳ جمع کنید.

تعداد بازیکنان : ۵ تا ۳۰ نفر

مدت زمان بازی : یک تا سه ساعت

## هدف بازی

مناظره عمومی معمولاً به بحث‌های بی‌کیفیت بی‌پایان تبدیل میشود و هم مناظره‌کنندگان و هم مخاطبان را خسته میکند. در نهایت شما باز نمیتوانید انتخابی آگاهانه انجام دهید. بسیاری از گفتگوها دچار عدم قاعده و موضع اصلی، کمبود دلایل ثابت کننده، یا در نظر نگرفتن پاسخ‌های طرف مقابل هستند.

هدف ما این است که پیش از صحبت کردن درباره یک مسئله خاص از همه مشکلات و بحث‌ها فاصله بگیریم. گفتگوی واقعی دستیابی به این هدف را سخت میکند، اما با این حال هدف ما این است.

اگر پیش از به دست آوردن یک فهرست کامل از دلایل، به مرور یک یا چند مسئله بپردازید، دچار خطرات زیر میشوید:

۱. هرگز به فهرست کاملی نرسید و نکات مهمی را از دست میدهید.

۲. مدت زیادی را صرف بحث کردن درباره چیزی میکنید که مهمترین مسئله نیست.

۳. حتی اگر در پایان به مهمترین مسئله برسید، زمان و انرژی زیادی را از دست داده‌اید.

یادآوری ارتباط بین ادعاها و دلایل برای افراد مشکل است و آنان را دچار انبوه اطلاعات میکند؛ انبوه افزایشی اطلاعات بدون نظم و ترتیب که سردرآوردن یا نتیجه‌گیری از آن تقریباً غیر ممکن است .

یک نقشه بزرگ قابل مشاهده مانند نقشه استدلال و یا تجزیه و تحلیل نیروی میدان به افراد نگاهی کلی میدهد. به تصویر کشیدن استدلال به تمرین تفکر منطقی کمک میکند: استدلال واضح، تمرکز روی خطاهای استدلال، پیش‌فرض‌های ناگفته، و خارج شدن از بحث به دلایل احساسی. نقشه‌های بزرگ قابل مشاهده، در آینده، جای متن‌های طولانی را خواهند گرفت. زمان کافی برای خواندن و فهمیدن خوارها متن وجود ندارد.

## نحوه اجرای بازی

از یک تخته یا پروژکتور کامپیوتری استفاده کنید. فرایند زیر را قدم به قدم طی کنید تا به مرور نکات مهم به دست آید. به این ترتیب هیچ نکته یا دلیل مهم را از دست نمیدهید و تصمیمی درست میگیرید.

۱. **فقط واقعیت‌ها:** یک نقشه از واقعیت‌ها تهیه کنید و به صورت خلاصه واقعیت‌ها و آمار مربوط به موضوع را مطرح کنید. هیچ نظری در کار نباشد، لطفاً فقط واقعیت‌ها.

۲. **تخلیه ذهنی در سکوت:** حدود ده دقیقه زمان بگذارید تا علت و معلول‌ها، مزایا و معایب را پیدا کنید. هر استدلالی که به نفع یا ضد موضوع به ذهنتان میرسد را بنویسید.

۳. **به نوبت مطرح کنید:** به نوبت هر فرد یک نکته را برای دیگر اعضای گروه مطرح میکند.

استدلال‌ها را روی تخته یا در رایانه بنویسید.

۴. **استدلال‌ها را هرس کنید:** هر استدلالی که در فهرست شما هست را به محض این که دیگری آن را مطرح کرد حذف کنید.

۵. **خلاصه‌گو باشید:** بی‌رحمانه هر بحث، داستان طولانی، یا استدلال‌های پشت سر هم را پایان دهید.

۶. **خود را خالی کنید:** هر کس که آخرین استدلال را مطرح میکند برنده است. هنوز استدلال دارید؟ به مرحله سه بازگردید.

۷. **به نفع یا ضد:** دو تخته بردارید یکی برای استدلال‌های به نفع موضوع و دیگری برای استدلال‌ها ضد موضوع. استدلال‌ها را به تخته مناسب خود منتقل کنید. اگر از رایانه استفاده میکنید کافی است استدلال‌ها را به بخش مربوط بکشید.

۸. **شکل دهید، منظم کنید و محکم کنید:** استدلال‌ها را به فضاها، شکل‌ها و جنبه‌های مختلف دسته و گروه‌بندی کنید. یک تا سه کلمه کلیدی برای نام هر فضا انتخاب کنید. در هر فضا، باز استدلال‌ها را دسته‌بندی کنید و هر دسته را با قاعده، گزاره، نظر و موضع برجسب بزنید، و استدلال‌های هر دسته را زیر آن قرار دهید.

معمولا فضاها و عنوان‌های مشابهی در استدلال‌های به نفع و ضد موضوع پیدا میشود؛ ولی این حالت الزامی نیست و ممکن است با هم تفاوت داشته باشند.

به جای فهرست کردن استدلال‌ها و منتقل کردن آنها به تابلوگردان میتوانید هر استدلال را روی یک یادداشت چسبی بنویسید و روی تخته بچسبانید و یادداشت‌های تکراری را حذف کنید. همین فرایند را با دیگر گروه‌های شریک تکرار کنید.

اگر زمان و بودجه کافی دارید، حاصل کار را به صورت یک ساختار درختی رنگی در بیاورید. سعی کنید ساختار درختی روی یک کاغذ ۳۰ جا شود و در عین حال خوانا باشد.

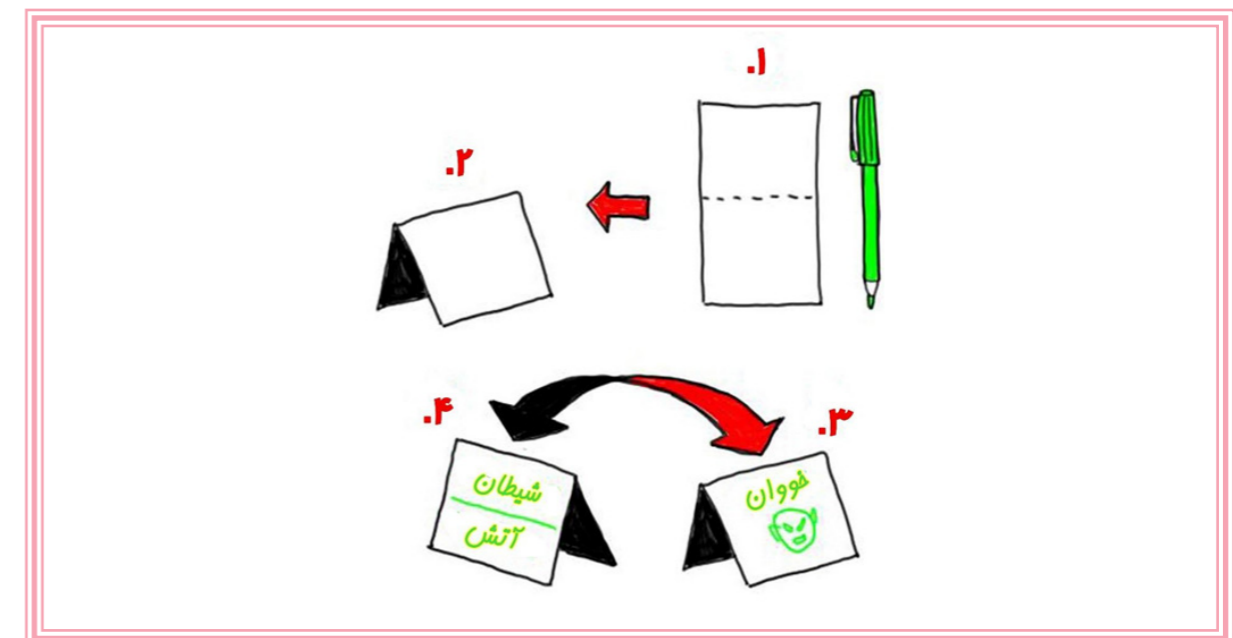
این گفتار رونوشتی از «نقشه استدلال» در سایت [pareltaal.nl](http://pareltaal.nl) است.<sup>۱</sup>

## ۱۰. یخ شکن

رده: یخ‌شکن‌ها

این یک راه ساده و در عین حال اثرگذار برای شکستن یخ بین افراد و آشنا کردن آنها در جلسه یا رویداد بعدی شماست. این یک راه خوب برای ایجاد حس خلاقانه و مناسب برای بارش فکری در افراد و تنظیم حال و هوا برای داشتن یک جلسه خلاقانه است.

۱. به هر نفر یک کارت فهرست و یک ماژیک رنگی بدهید (بهتر است که هر کس ماژیکی با رنگ متفاوت داشته باشد).



۲. از افراد بخواهید که کارت خود را از وسط تا کنند و مثل یک خیمه روی میز بگذارند.

۳. در بخش جلویی کارت، نام خود را نوشته و «ماسک ابرقهرمانی» خود را نقاشی کنید (یعنی اگر مثلا ابرقهرمان بودند، ماسکشان چه شکلی بود؟).

۴. در بخش پشتی کارت، نام «ابرقهرمان» و «ابرقدرت» خود را بنویسند.

۵. دور اتاق بچرخید و از افراد بخواهید که کارت خود را برای گروه توضیح دهند.

### انواع دیگر بازی

۱. اگر افراد کمابیش یکدیگر را میشناسند: بعد از نوشتن نام‌هایشان، از آنها بخواهید که کارتشان را به نفر سمت راست (یا چپ) خود دهند. کسی که کارت را دریافت میکند بقیه بخش‌ها را پر کند و آن را پس بدهد. بعد مثل روش قبل دور اتاق بچرخید.

۲. به جای «نام ابرقهرمان» و «ابرقدرت» میتوانید از چیزهای دیگر استفاده کنید، مثل «ماسک، نام و حرکت سری» اگر مثلا مبارز کشتی کج باشند.

۳. نسخه سازمانی: از هر شخص بخواهید نقاشی صورت خود را در بخش جلوی کارت بکشد، در بخش پشتی چیزی بنویسد که احتمال نمیدهد دیگران درباره او بدانند.

ما این بازی را اخیرا انجام دادیم و واقعا جلسه شور و نشاط تازه‌ای پیدا کرد.

حتما آن را امتحان کنید و نتیجه را با دیگران و ما به اشتراک بگذارید.

<sup>۱</sup> [http://pareltaal.nl/Argument\\_map](http://pareltaal.nl/Argument_map)

<sup>۲</sup> Ice Breaker.



# فصل نهم

## به کار بستن بازی پردازی

درباره بازی‌ها به‌عنوان جهان‌های کوچکی که می‌توانید آنها را خلق کنید و در آن به کاوش بپردازید تادریک و بینشی عمیق‌تر درباره هر موضوعی پیدا کنید بحث کردیم. اکنون بیایید نگاهی به یک مثال دردنیای واقعی داشته باشیم و ببینیم که چگونه یک گروه کوچک از بازی‌پردازی برای پیدا کردن راه‌حل برای یک مشکل مشخص استفاده کردند:

### ۱. یک جهان را تصور کن: داستان بتاکاپ

در تابستان سال ۲۰۰۹ یک گروه از طراحان در یک مرکز همایش‌های کوچک جمع شدند تا به تبادل افکار و کار با افرادی از دیگر تخصص‌ها بپردازند، در یک گردهمایی سالانه ذهن‌ها که با نام اورلپ<sup>۱</sup> شناخته می‌شود.

#### اورلپ چیست؟

فناوری‌ها و وسایل جدید در حال تغییر نوع تعامل مردم با اطلاعات هستند و طراحان میدانند که نباید از این روند عقب بمانند. در جهانی که تلغن شما می‌توانند مرورگر وبتان، تلویزیونتان، دستگاه پخش موسیقیتان، و جی‌پی‌اس شما باشد، دیگر ممکن نیست که وسایل و رابطه را بدون فکر درباره شبکه پیچیده تعاملاتی که ممکن می‌سازند طراحی کرد. برای این پیچیدگی در حال افزایش، طراحی از یک کار فردی به یک رویداد تیمی تبدیل شده است، و طراحان میدانند که هم‌پوشانی‌ها و تقاطعات با دیگر تخصص‌ها، جایی است که بهترین ایده‌ها و فرصت‌ها را برای رشد پیدا خواهند کرد. پس رویدادی را ایجاد کردند که تمام هدف آن این است که به گردهم‌آفشانی ایده‌ها بین طراحی و دیگر تخصص‌ها بپردازد.

یکی از چالش‌ها در برنامه‌ریزی یک رویداد مثل این تصمیم‌گیری درباره چگونگی مدیر زمان است. هر تخصص زبان خاص خود را دارد، فرهنگ خود را دارد و روشی برای انجام کارهایش. چگونه آنها را برای یک گفتگوی معنادار گرد هم می‌آورید؟ آیا همه را در یک دایره قرار می‌دهید و صحبت می‌کنید؟ آیا موضوعی معین می‌کنید، یا پرسش‌های می‌پرسید، یا چه؟ در این جلسه در سال ۲۰۰۹، ما (سه نویسنده این کتاب) تصمیم گرفتیم که از بازی‌پردازی به‌عنوان روشی برای مدیر گفتگوها استفاده کنیم.



ولی توبی خیلی زود درک کرد که بازی پردازی روند کارها را طوری تغییر داد که با درگیر کردن همه به روش‌هایی که عدم مشارکت را دشوار میکرد. آنچه در ادامه خواهد آمد، توضیح خلاصه چهار بازی است و اینکه چگونه این بازی‌ها به توبی در حرکت از مشکل به سمت راه‌حل کمک کرد.

### بازی ۱: نشست پوستر

یکی از اولین بازی‌ها یک «نشست پوستر» اینفوگرافیک بود(که درباره آن در فصل ۵ خواندید)، که در آن از هر بازیکن خواسته میشد که در قالب یک پوستر، یک اینفوگرافیک دیداری بسازد، و موضوعی را که دوست دارند کاوش کنند را پیشنهاد دهند.

«این اولین فرصت من برای به اشتراک گذاشتن و بیان این بود که بتاکاپ چیست. در نگاه اول این بازی به نظرم فوقالعاده آمد، و احساس کردم که این فرصت مرا به چالش کشیده و شجاعتم را برانگیخته است. این بازی مرا وادار کرد تا درباره پروژه خود به شکل تصویری فکر کنم. آغاز به استفاده از نمادها و تصاویر کردم و دنبال پیدا کردن ارتباطات گشتم. این راه خوبی برای من بود تا آنچه را برای بیان مطلب برای دیگران به آن نیاز داشتم را درک کنم.»

بخشی از بازی راه رفتن در نگارخانه بود که در آن همه شرکت‌کنندگان در اطراف اتاق راه میرفتند و پوسترهای یکدیگر را نگاه میکردند. این کار باعث میشد تا پوسترها فقط یک وسیله کمکی برای ارائه‌دهنده مطلب (مثل یک اسلاید پاورپوینت) نباشد. بلکه هر پوستر باید خودکفا بوده و خود را توضیح میداد، مثل یک گرافیک اطلاع‌رسانی در یک روزنامه.

«چالش‌انگیزترین چیز درباره این بازی این بود که باید آن را در معرض دید قرار میدادم و آن را ازکنار آن میرفتم. باید به افراد اجازه میدادم تا به آن نگاه کنند و تفسیر خود را از آن داشته باشند. این کارمرا وادار کرد تا تصویر خود را تا حد ممکن واضح و بیانگر کنم.»

بعد گروه از یک روش انتخاب به نام «رأی‌گیری نقطه‌ای» (که درباره آن در فصل ۷ خواندید) برای محدود کردن تعداد پوسترها از ۵۰ پوستر به ۵ پوستر که قانع‌کننده‌تر بودند استفاده کرد، تا تمرکز در آنها عمیق‌تر شود. پوستر توبی، یکی از ۵ پوستر انتخاب شده بود، که به این معنا بود که او این فرصت را پیدا میکرد تا پیشنهاد خود را برای گروه بزرگتر ارائه دهد.

«همین که متوجه شدم که این فرصت را پیدا کرده‌ام تا این مطلب را با عموم به اشتراک بگذارم هیجان‌زده شدم. میدانستم که اگر به من این فرصت داده شود تا درباره پروژه‌ام صحبت کنم، همراه با نوعی ارائه تصویری، افراد علاقه‌مند خواهند شد و میتوانم آنها را در این کار درگیر کنم. ما هر کدام ۳۰ ثانیه فرصت داشتیم تا ایده خود را تبلیغ کنیم و بعد از آن دیگران این فرصت را داشتند که «با پاهای خود رأی دهند» (بازی «فضای باز» در فصل ۶ ببینید). قطعاً این یک بازی ترسناک بود. ولی مدل ترسناکی آن خوش میگذشت. ما همه میتوانستیم ببینیم که انرژی کجاست، افراد میخواستند کجا زمان و تلاش خود را سرمایه‌گذاری کنند. خوشبختانه، بتاکاپ جمعیت کوچکی را با خود کشید و ما از همان‌جا اوج گرفتیم.»

پس اکنون که فکر میکنم بتوانید جهان را تصور کنید (یک مرکز همایش کوچک؛ ۵۰ نفر آدم کنجکاو و باهوش؛ تمایل برای گفتگو و ایده‌ها ی نو) دوست دارم داستان توبی دانیلز<sup>۱</sup>، یکی از شرکت‌کنندگان در اورلپ را برایتان تعریف کنم: چرا آمد، در طول آخر هفته چه اتفاقی افتاد، و چه احساسی برای او باقی ماند، و چگونه بازی پردازی به ارائه نقش در این روند پرداخت. گاندی گفته: «آن تغییری باش که میخواهی در دنیا ببینی»، و این دقیقاً همان چیزی بود که توبی دانیلز وقتی که در آن تابستان به اورلپ می‌آمد در فکر خود داشت.

توبی یک طراح نیست. او یک سازمان‌دهنده جمعیت است که برای تغییر جهان کار میکند. او به جمع‌آوری ۲۵۰ هزار دلار برای خیریه: آب<sup>۲</sup> کمک کرد، گروهی که برای فراهم کردن آب آشامیدنی تمیز و ایمن برای مردم در کشورهای در حال توسعه کار میکند. او یکی از اعضای هیئت رئیسه کمپ اینتراکتیو<sup>۳</sup>، یک سازمان غیرانتفاعی که جوانان مرکز شهر را از طریق روحیه‌بخشی با فعالیت‌های در فضای باز و قدرت خلاقانه فناوری، قوی میکند. و در تابستان سال ۲۰۰۹، توبی یک پروژه جدید را شناسایی کرد که قصد داشت روی آن کار کند.

توبی: «وقتی به اورلپ آمدم دو چیز همراه داشتم: یک نام و یک مشکل کاری دقیقاً مشخص. وقتی آنجا را ترک کردم نه تنها یک راه‌حل داشتم، بلکه یک راه تماماً جدید برای فکر کردن درباره مشکل به دست آوردم.»

مشکل کاری دقیقاً مشخص توبی، خیلی ساده این بود: چرا افراد بیشتری از لیوان‌های قهوه چندبار مصرف استفاده نمیکنند؟ هر سال ۲۰ میلیون درخت قطع میشود، و ۵۸ میلیارد لیوان کاغذی دور انداخته میشود، فقط برای اینکه لیوان‌های چندبار مصرف برای بیشتر افراد، زحمت زیادی است. ولی ایدل بزرگ توبی این بود، به جای اینکه در گوش مردم هی تکرار کند تا آنها را مجبور به تغییر رفتارشان کند، او از طراحان خواست که یک لیوان بهتر طراحی کنند. اسمی که توبی برای این پروژه قرار داد «بتاکاپ»<sup>۴</sup> بود.

یک جهان را تصور کنید. تصور با یک سؤال آغاز میشود.

جهانی که توبی میخواست تصور و کاوش کند، جهانی بود که در آن مصرف قهوه مردم، درختان را نمیکشت و لیوان‌های کاغذی غیرقابل بازیافت به مکان‌های در حال گسترش دفن زباله در جهان اضافه نمیکرد. سؤال او این بود: آن جهان چه شکلی خواهد بود؟

او با اصرار دوستی به این رویداد آمده بود، که فکر میکرد که هم‌افزایی طراحان در اورلپ میتواند به پروژه توبی یک حرکت مورد نیاز را میدهد.

«من که سابقه‌ای در طراحی نداشتم، با این فکر که سه روز را با طراحان خواهم گذراندم، تصورم این بود که آنها مرا به‌عنوان یک فرد کاملاً بیگانه خواهند دید. من با ذهنی کاملاً باز وارد شدم، ولی فکر میکردم که بیشتر یک تماشاچی منفعل خواهم بود. فکر میکردم احتمالاً در پس زمینه باشم، تماشا کنم و با تماشا کردن سعی در یادگیری داشته باشم.»

<sup>۱</sup> Toby Daniels

<sup>۲</sup> Charity: water

<sup>۳</sup> Camp Interactive

<sup>۴</sup> Betacup.

## بازی ۲: برو کمی قدم بزن

اگرچه این یک بازی رسمی نیست، چه یک پیاده‌روی در پارک باشد یا یک ناهار خودمانی، یک زمان بدون برنامه به هر تیمی کمک میکند تا مثل یک واحد به هم پیوند بخورند و همه بازیکنان بتوانند یک دیگر را بشناسند. بعد از به نتیجه رسیدن «نشست پوستر» و هر کسی خود را خیلی آرام به یکی از پنج «تیم پروژه‌های» متصل کرد، تیم‌ها به یک قدم‌زنی دعوت شدند، تا یکدیگر را بشناسند، و آغاز به شکل‌دهی به کاری که میخواستند انجام دهند کنند.

«قدم‌زنی به من فرصتی داد تا با افرادی که از خود علاقه نشان داده بودند آشنا شوم، با هم ایده‌ها را کاوش کنیم و درباره‌ی اینکه چگونه می‌خواهیم این ایده مفهومی را پیش ببریم، فکر کنیم.»

«وقتی قدم می‌زدیم تصمیم گرفتم کمی مدیر نظم‌دهی به گفتگو را در دست بگیرم. نمی‌خواستم جایگاه رهبری برای خود بگیرم، ولی واقعا دوست داشتم تا در تجربه‌های شخصی آنها کاوش کنم و بفهمم که چه نگاهی به مسئله دارند. هر کسی که قهوه می‌خورد به نوعی در این مشکل شریک جرم است، پس ما مسایل زیادی داشتیم که باید روی آنها کار می‌کردیم.»

«پس خیلی کلی آغاز کردم، و از افراد خواستم که تجربه‌های قهوه خوردن خود را تعریف کنند (هر کسی تجربه‌ای دارد که ارتباط پیدا میکند) و بعد از آن سعی کردم آن را به این سمت محدود کنم: شما می‌خواهید در این‌باره چه کنید؟»

«همین طور که قدم می‌زدیم، همه می‌خواستند در گفتگو مشارکت کنند، به همین خاطر، خود گروه مجبور بود ترتیب خود را جابه‌جا کند. نصف گروه آغاز کردند به عقب عقب راه رفتن. این کار یک شکل جدید و متحرک از تعامل ایجاد کرد که خود باعث یک گفتگو عالی شد. همین‌طور که قدم می‌زدیم، افراد به شکل دائم در حال حرکت و جابه‌جایی و تنظیم مکان خود بودند. افراد به گروه‌های کوچک تقسیم شدند و دوباره برگشتند. این کار خیلی رها و بی‌قاعده و بازی‌گونه بود.»

«اینکه چه قدر توانستیم از یک قدم‌زنی ۴۵ دقیقه‌ای بهره‌برداری کنیم، غیرمنتظره بود، هم در زمینه‌ی ایده‌ها و خلاقیت و هم از جهت رفاقت و همراهی که در این روند شکل گرفت.»

## بازی ۳: یک چیز ملموس بساز

یکی از بازی‌ها بعدی شامل ساخت یک نمونه آزمایشی بود (باید یک جهت چالش‌انگیز از طراحی را گرفته میشد و یک مدل ملموس که افراد بتوانند به شکل فیزیکی با آن تعامل کنند ساخته میشد). تیم توبی تصمیم گرفت نمونه آزمایشی یک نظرسنجی آنلاین را با استفاده از یادداشت‌های چسبی بسازد. «یکی از ایده‌ها یی که از قدم‌زنی به دست آمد این بود که یک نظرسنجی درباره‌ی مصرف قهوه انجام دهیم، به همین خاطر در اولین فرصتی که می‌توانستیم چیزی بسازیم، آغاز به نوشتن پرسش‌های نظرسنجی کردیم. آغاز به تلاش برای به دست آوردن درک واقعی از تجربه و روند مصرف قهوه کردیم.»

«نظرسنجی را روی یادداشت‌های چسبی بزرگ نوشتیم. چیزی حدود ۲۰ سؤال داشتیم، و هر سؤال روی یک یادداشت چسبی روی دیوار بود، تا بتوانیم پرسش‌ها را جابه‌جا کنیم، ترتیبشان را تغییر دهیم، سؤالی را حذف کنیم، تغییر دهیم، و یا اگر کار نمی‌کردند جایگزینشان کنیم. آنگاه از سه نفر از بیرون گروه خواستیم که بیایند و به شکل فیزیکی نظرسنجی را پاسخ دهند. از هر شخص خواستیم که پرسش‌ها را بخواند، و بعد جواب را روی یک یادداشت چسبی کوچک بنویسد و به سؤال بچسباند. قبل از آن تا جایی که یادم است، هیچگاه نظرسنجی یا هیچ سند دیگری طراحی نکرده بودم که به این شکل براساس صفحه نمایش باشد. این کار به شکل فوقالعاده‌ای مفید بود. تماشای افرادی که در حال تکمیل یک نظرسنجی به این شکل بودند، می‌توانستی ببینی که در چه زمانی گیج میشوند یا سؤال را نمی‌فهمند. اینگونه دریافت و ارائه بازخورد بسیار آسان‌تر است، چون شما دقیقا کنار آنها ایستاده‌اید، و آنها می‌توانند بگویند «بخشید، من متوجه نشدم که منظور این چه بود و غیره.»

## بازی ۴: بارش بدنی

«طوفان جسمی» (که درباره‌ی آن در فصل ۶ خواندید) بازی‌ای است که بازیکنان در آن ایده‌ها را به تجربیات فیزیکی‌ای ترجمه می‌کنند که می‌توان با استفاده از بداهه و نقش‌بازی کردن در آنها کاوش کرد. با استفاده از چوب، کاغذ و هرچیز دیگر در دسترس، بازیکنان می‌توانند یک صحنه نمایش ساده بسازند که از آن برای تعامل فیزیکی و بازی کردن ایده‌ها استفاده کنند.

وقتی که زمان ارائه ایده‌ها یشان به گروه بزرگ‌تر فرا رسید، تیم بتاکاپ توبی تصمیم گرفت که «طوفان جسمی» راه خوبی برای آنها است تا رفتارهای مشتری‌هایی که قهوه می‌خرند را درک کنند. آنها یک خانه قهوه استارباکس<sup>۱</sup> را با استفاده از صندلی‌های تاشو، لیوان‌های کاغذی و یک میز، شبیه‌سازی کردند، نقش افراد را مشخص کردند و در سناریوهای مختلف نقش بازی کردند.

«ما آخرفته را با فکر درباره‌ی این مشکل به‌عنوان یک مسئله محصولی آغاز کردیم، ولی بعد بازی کردن چند تا از این بازی‌ها علمی، فهمیدیم که این مشکل ابعاد مختلفی دارد، که نه تنها شامل محصول میشود، بلکه حتی سیستم کسبوکار و نوع تعامل مصرف‌کننده‌ها با آن را شامل میشود.»

«ما باید درباره‌ی مشکلات محصول، مشکلات سیستم، و رفتار مصرف‌کننده کار می‌کردیم و این بهترین راهی بود که می‌توانستیم تمام قطعات را کنار هم جمع کنیم. ما باید سیستم را در جایگاه یک مصرف‌کننده درک می‌کردیم، و همچنین می‌خواستیم آن را همان‌گونه که یک مدیر فروشگاه ببیند، ببینیم. وقتی که صحنه را ساختیم، می‌توانستیم انواع مختلفی از سناریوها را بازی کنیم. طوفان جسمی، تمام تجربه را جذاب و بامزه و تعاملی کرد، و همچنین یکی از مفیدترین کارهایی بود که انجام دادیم.»

«فقط توانستیم یک توضیح مختصر از راه‌حلمان برای گروه بزرگ‌تر بدهیم، ولی آنقدر با قدرت پیش میرفتیم و چنان انرژی خوبی داشتیم، که تصمیم گرفتیم ما فقط به کاوش ایده‌ها ی خودمان ادامه می‌دهیم و امید داشتیم که دیگران آنچه داشت اتفاق می‌افتاد را تفسیر کنند. ما به تماشایان یک «دکمه توقف» دادیم تا بتوانند هر وقت خواستند نمایش را متوقف کنند و سؤالشان را بپرسند.»

آنچه در آنها تقویت شده بود، رویکرد طراحی بود که شامل مشارکت یک جمع میشد و در آن ایده‌ها میتوانست از سمت بیاید و هر چیزی باشد، که حتی در آغاز روند طراحی، یک جنبش درحال آغاز به شکل‌گیری بود.

اگر ما زودتر با آنها صحبت میکردیم، قبل از اینکه با این جمع کار کنیم، آن بینش را از مهمترین و ارزشمندترین شرکای بالقوه و ارائه‌دهندگان موجود به دست نمی‌آوردیم. قطعاً اکنون استارباکس یکی از بزرگترین حامیان کاری است که ما میکنیم.

استارباکس اکنون اسپانسر یک چالش ۲۰ هزار دلاری برای طراحی بتاکاپ است، که تاکنون صدها ایده برای آن ثبت شده تا توسط جمعیت بتاکاپ و هیئت داوران مورد رأی‌گیری قرار گیرند.

این فقط یک داستان موفقیت بود. ما امیدواریم که شما حرکت کنید و داستان خود را بسازید و آن را برای ویرایش‌های آینده این کتاب، با ما به اشتراک بگذارید. با بازی‌پردازی شما میتوانید ایده‌ها یگان را سریع‌تر، بهتر و به‌صرفه‌تر از هر روش دیگری که ما می‌شناسیم، به عمل تبدیل کنید.

شما میتوانید ما را در پایگاه اینترنتی<sup>۱</sup> دنبال کنید. حالا دیگر کتاب خواندن کافی است، راه بیافتید وبازی‌پردازی کنید!

## ۲. زنده کردن بازی

**رده:** بازی‌ها برای تفکر و ایده‌ها ی تازه، بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد

جذاب‌ترین چیز در بازی‌پردازی، خلاقیتی است که امکانش برای من فراهم میشود. من اساساً آزاد میشوم تا تجربه‌ای کاملاً مناسب مخاطبانم بسازم. چون با اینکه بازی‌های که دوستان در اکسپلین<sup>۳</sup> ساخته‌اند اثرگذارند، با این همه اینها فقط «استانداردهای قدیمی» هستند. اینها مثل مونوپولی یا اسکرابل<sup>۴</sup> هستند. همه میتوانند بازی کنند و همه میتوانند لذت ببرند. اما وقتی یک بازی به شکل خاص برای یک موقعیت یا مخاطب خاص ساخته شود، میتواند حقیقتاً جادویی و خاطره‌ساز شود.

اخیراً برای اجرای یک بازی‌پردازی پیش یکی از دوستان رفتم. بعد از سال‌ها حضور در یک آژانس که با کمک او تأسیس شده بود، او به شریکش اجازه داده بود تا سهمش را بخرد و اکنون به دنبال نسخه دوم از حرفه خود بود. با اینکه خیلی از بازی‌ها پیشنهادی برای او مفید بود، اما طبیعت فردی نیاز او به کشف علاقه و برند حقیقیش، نیاز به چیزی فراتر از این‌ها داشت.

راه‌حلی که تیم توبی از راه بازی‌پردازی پیدا کرده بودند فقط یک لیوان چندبارمصرف بهتر نبود. بلکه یک سیستم بهتر بود. ایده بزرگ آنها این بود که لیوان چندبار مصرفشان را دارای قابلیت‌های دیجیتالی کنند تا نوع قهوه دلخواه صاحبش را در حافظه داشته باشد، به‌عنوان یک کارت اعتباری یا کارت بانکی عمل کند، و جای کارت وفاداری مشتری را نیز پر کند، تمام این کارها با یک شیء انجام شود. آنچه آنها در طوفان جسمی خود برای گروه بزرگتر ارائه کردند، یک صف معمولی استارباکس بود، مثل همان چیزی که تا کنون رایج بوده است، جایی که افراد با بتاکاپ میتوانند خیلی سریع با اسکن لیوانشان سفارش دهند، و از دست آن صف «خدمات کُند» راحت باشند. آنها سناریوهای مختلفی را نقش‌بازی کردند که مزیت‌های بتاکاپ را پررنگ میکرد. برای مثال، یک نفر که برای همکارانش در دفتر کار قهوه میگیرد، دیگر نیازی برای سپردن سفارش قهوه همه نخواهد داشت، چون این اطلاعات در بتاکاپ همکارانش وجود دارد. راه‌حل تیم برای همه مزیت‌هایی داشت: مصرف‌کنندگان میتوانند سفارششان را سریع‌تر و دقیق‌تر دریافت کنند، و استارباکس میتواند به مشتری‌های بیشتری خدمات بدهد و بیشتر پول در بیاورد.

### نتایج بازی‌پردازی

آن آخر هفته تمام شد، و توبی به نیویورک برگشت. تصور کنید که یک هفته بعد چطور غافل‌گیر شد، وقتی تماسی از سوی جیم هانا<sup>۱</sup>، مدیر امور محیط‌زیست استارباکس، دریافت کرد.

«نکته جالب این بود که او یکی از افرادی بود که ما قصد داشتیم با او صحبت کنیم. قبل از این که به اورلپ بیایم، از یکی از مشاورینم سؤال کرده بودم که آیا کسی را در استارباکس میشناسد، و او گفته بود که باید با جیم هانا صحبت کنم، و اینکه قطعاً او آدم اصلی است وقتی قرار باشد به اثرگذاران زیست‌محیطی آنها نگاهی انداخته شود.

«بعد، اورلپ پیش آمد و یکی از اعضای تیم ما، برین ایونز، آن گزارش مختصر فوق‌العاده را از آن رویداد نوشت و روی وبلاگش قرار داد، که مورد توجه قرار گرفت و چندین بار توسط دیگران به اشتراک گذاشته شد و داستان کاری که کرده بودیم نوعی موج در اینترنت انداخت. کسی آن را دیده بود و برای جیم و همکارانش فرستاده بود.

«به همین خاطر، دریافت تماسی از سوی جیم خیلی هیجان‌انگیز بود. منظورم این است که همه میخواهند یک جلسه با استارباکس داشته باشند، و حالا آنها بودند که با ما تماس گرفته بودند!»

نکته جالب این است که آنطور که توبی گفت اگر توبی همان طرح اصلی را پیگیری میکرد (که طراحی یک لیوان چندبارمصرف بهتر بود) استارباکس با آنها تماس نمیگرفت. صدها یا شاید هزاران ایده عالی برای لیوان‌های یکبارمصرف بهتر وجود دارد، و استارباکس در این ایده‌ها ی لیوانی غرق است. هیچ کمبودی از لحاظ ایده برای لیوان وجود ندارد، و یک صف طولانی از افراد برای مذاکره با استارباکس درباره لیوان‌هایشان وجود دارد. ولی استارباکس به پروژه بتاکاپ توبی علاقه‌مند شد، چون نتیجه کار یک گروه از افراد بود که با همکاری هم نه تنها درباره خود لیوان فکر جدید دادند بلکه کل سیستم حول لیوان را در نظر گرفتند.

<sup>۱</sup> <http://gogamestorm.com>

<sup>۲</sup> Making the Game Come Alive.

<sup>۳</sup> Xplane

<sup>۴</sup> ©Monopoly®, Scrabble - دو بازی نسبتاً قدیمی برای چند دهه قبل

<sup>۱</sup> Jim Hanna



## بخش ۱

**پیدا کردن ریف‌های خود:** هر چیزی را که در زندگی و بازاریابی خیلی دوست داریم روی یادداشت‌های چسبی مینویسیم، چه آنها را قبلاً انجام داده ایم یا نه. اینها ریف‌های ما را برای سرود تشکیل می‌دهند. این فراتر از تخصص است. این درباره گسترش آن چیزی است که می‌خواهیم در زندگی و کار پای آن بایستیم. (۶۰ دقیقه)

## بخش ۲

بعد، ایده‌ها را در مضامین مشترک گروه بندی می‌کنیم و نگاه می‌کنیم ببینیم چه الگوهای اولیه‌ای قابل مشاهده است. ما همچنین موارد خارج از حد را شناسایی می‌کنیم و از بحث حذف می‌کنیم. آنگاه وقتی گروه بندی انجام شد، گروه‌های ایده‌ای بزرگ به‌عنوان کوردهای قدرت اصلی قرار می‌گیرند، و گروه‌های ایده‌ای پشتیبان کوردهای کوچک را می‌گیرند. (۳۰ دقیقه)

## بخش ۳

بعد، کوردهای خود را در توالیه‌ای منطقی می‌چینیم و امتحان می‌کنیم تا ببینیم که کوردها با هم خوب کار میکنند. برای حفظ کردن مطلب از گیتار واقعی استفاده می‌کنیم تا کوردها را امتحان کنیم و مطمئن شویم که توالی‌ها از لحاظ موسیقایی معنی‌دار هستند و در صورت ضرورت تغییراتی می‌دهیم. (۳۰ دقیقه)

## بخش ۴

بعد، موارد را از هر گروه بندی برمی‌داریم تا سرود خود را شکل دهیم، با ترکیب کردن و جفت کردن در طول هر توالی تا بفهمیم که هر توالی چگونه کار میکند، و چه معنایی نسبت به تمام سرود دارد. میتوانیم از گیتار برای اجرای سرود استفاده کنیم. بعد از آن امتحان می‌کنیم ببینیم چگونه یک توالی منتهی به دیگری میشود و توالی‌ها را به ترتیب اهمیت یا اثر، می‌چینیم. (۳۰ دقیقه)

## بخش ۵

نهایتاً بحث و گفتگویی انجام می‌دهیم تا آغاز به بستن چرخه‌ها کنیم و چیزهایی را که به بهترین شکل کار میکنند را شناسایی کنیم، و تلاش می‌کنیم به فرمول موفق و فراگیرمان برسیم. از یادداشت‌های برجسی ستاره‌های شکل استفاده می‌کنیم، تا مضمون هر توالی را به ایده‌ای ساده‌تر کاهش دهیم. نتیجه همان «سرود ملی» یا همان ماهیت برند جدید خواهد بود. (۳۰ دقیقه + ارزیابی بعدجلسه)

به جهت احترام به حریم خصوصی، خیلی از جزئیات چگونگی اجرای این بازی را بیان نخواهم کرد.

ولی همین قدر به شما بگویم که آن روز یک موفقیت فوق‌العاده به دست آمد.

همچنین این دوست من یک موسیقی ساز است. خیلی خوب، بذارید رک بگویم، او یک موسیقی‌ساز هیپی پیر است. در دهه هفتاد در گروه‌های موسیقی اجرا داشت، هنوز به سختی میتواند گیتار بزند و بعضی از شعرهایی درباره آمریکا و این چیزها میخواند. از اینجا فهمیدم که بازی اگر شامل موسیقی باشد، هم او را به وجد می‌آورد و هم برایش الهام بخش خواهد بود.

ولی موسیقی فقط یک مکانیزم بود. بازی هنوز نیاز به یک ساختار داشت. این زمانی بود که ایده ساخت یک بازی با ساختاری شبیه به یک آلبوم بازگشت به ذهنم رسید.

درست مانند زمانی که شعری را خلق می‌کنیم، ما از نقطه ای آغاز به کار می‌کنیم که الهام بخش ما بوده است. ما شاید متمرکز بر تجارت باشیم اما ما ممکن است درباره الهامات شخصی و حرفه‌ای صحبت می‌کنیم. و از درون آن، پایه‌های ایده سرودمان (یا همان «ریف‌ها»<sup>۱</sup>) را استخراج می‌کنیم. سپس ما این عناصر را در یک نغمه واحد («کوردها»<sup>۲</sup>) گرد هم می‌آوریم، و نغمه‌ها را در یک «سلسله»<sup>۳</sup> (گره) قرار می‌دهیم و «سرود»<sup>۴</sup> را خلق می‌کنم (شناسایی الگو و جمع بندی) و سپس فرمول خود را برای یک آهنگ موفق و فراگیر (پایان بازی یا رسیدن به هدف) شناسایی می‌کنیم.

خلاصه‌ای از بازی‌ای که روی آن کار کردیم را برایتان آورده‌ام:

## بازی آلبوم بازگشت برای یک دهه<sup>۵</sup>

### هدف بازی

هسته و خدای خلاقیت آژانس ستاره مشهور موسیقی راک، (آقای فلان)، سابقه‌ای طولانی و ممتاز در گروه راک کلاسیک، (فلان گروه)، داشت. اکنون خودش را تنها می‌بیند، در حالی که آماده است خود را وارد مرحله بعدی از حرفه‌اش بکند. او در مراحل برنامه‌ریزی آلبوم بازگشت خود است و نیاز به کمک دارد.

بازی به ۵ بخش مجزا تقسیم میشود.

- تصمیم می‌گیریم که چه ریف‌هایی را می‌خواهیم بنوازیم (یک ساعت)
- «کوردها» را برای آن نتهای زندگی بنا می‌کنیم (نیم ساعت)
- «کوردها» را در توالی‌های جذاب می‌چینیم (نیم ساعت)
- با «سرودها»ی ممکن اجرا می‌کنیم (نیم ساعت)
- فرمول خود را برای سرودهای «موفق و فراگیر» شناسایی می‌کنیم (نیم ساعت + ارزیابی پایان بازی)

<sup>۱</sup> riffs

<sup>۲</sup> chords

<sup>۳</sup> progressions

<sup>۴</sup> song

<sup>۵</sup> The Comeback Album of The Decade Game.

## ۳. چه مشکلی میتواند پیش بیاید؟<sup>۱</sup>

**رده:** بازی‌ها برای تصمیم‌گیری

مدتی قبل با استارت‌آپ یکی از دوستان کار میکردم، که در حال ساخت یک نرم‌افزار اینترنتی بودند؛ این نرم‌افزار به کسبوکارهای کوچک کمک میکرد تا با مشتریان خود در ارتباط باشند بدون اینکه نیاز به هزینه برای تیم خدمات پس از فروش خاص خود داشته باشند. در حالی که هنوز در مرحلهٔ اثبات ایده بودند، توسعه‌دهندگان متحیر بودن که آیا تعداد قابل توجهی خدمات ویژه را برای مدتی در محصولشان قرار دهند، ولی نمیدانستند که چطور باید به تصمیم دربارهٔ اقدام یا عدم اقدام به این کار برسند.

(چون این استارت‌آپ هنوز تا حدودی مخفی است، من اجازه ندارم که بگویم چه کسانی هستند، با بیشتر از آنچه بالا گفتم توضیح دهم. اما همین مقدار برای مطلبی که میخواهم بگویم کافی است.)

این مشکل را با ترکیب دو فعالیتی که به تازگی یاد گرفته‌ام از پسخ برآمدم؛ یکی از بازی‌پردازی که به تازگی از تیتراخبار خارج شده است، و یکی از دوستانم باربارا هولمز<sup>۲</sup>، و جانا ترنر از آیاسایتیای دیزاین<sup>۳</sup> درحالی‌عیب‌زدایی و ارائه آن در جلسات مختلف و رویدادهای آیکسدیای: سفرهای کاربر<sup>۴</sup> بود.

### گام برداشتن «هر» مایل در کفش‌های کاربر

در نظر گرفتن هر گامی که کاربر محصول شما به سوی خروجی مطلوب برمی‌دارد (از زمانی که متوجه وجود این محصول یا خدمات میشود تا زمانی که یک مشتری پروپاقرص شود) برای طراحی یک تجربهٔ خوشایند کلیدی است (همان‌گونه که باربارا هولمز در مقاله خود، رسم نقشه سفر مشتری<sup>۵</sup>، به آن اشاره کرده‌است). سفر مشتری (یا کاربر)، راه بسیار خوبی برای تصویرسازی سناریوهای موجود در دنیای واقعی است که توان این را دارند که در مسیر بین به‌دست‌آوردن و ازدست‌دادن یک کاربر بالقوه قرار بگیرد.

ولی مسئله، فقط طراحی یک تجربه عالی نبود. مسئله این بود که آیا اصلاً باید آغاز به ساخت یک نسخه ویژه کنند تا ارائهٔ خدمات پولی مقبول باشد یا نه. برای این قضیه به بازی‌پردازی مراجعه کردم، و بازی «پیش از مرگ» را پیدا کردم، یک پیچش هوشمندانه از «جملات پس از مرگ» که همه ما این جلسات را پس از پایان یک پروژه دیدهایم.

«پیش‌مرگ» یک بازی ساده و صریح است که هدف آن شناسایی مشکلات احتمالی، قبل از وقوع آنها، و آغاز به تفکر دربارهٔ چگونگی پیش‌گیری از آنها است. من تصمیم گرفتم که این ایده را با «سفر کاربر» ترکیب کنم و چیزی اختراع کنم که خیلی هم به آن افتخار میکنم.

با استفاده از یادداشتهای چسبی آماده، برچسب حروف (برای نشان دادن کوردها)، ماژیک، یادداشتهای چسبی ستاره‌های شکل (برای مشخص کردن «موفق و فراگیرها») و گیتار، توانستیم نگرانیمان را دربارهٔ اینکه «چه کار باید بکند؟» کنار بگذاریم و روی «چیزی که باید احساس کند» تمرکز کردیم. در واقع، بزرگ‌ترین الگوهایی که شکل گرفت، هیچ کاری با خدماتی که دوست داشت ارائه دهد نداشت. در عوض، ما مضم‌امینی دربارهٔ اخلاقیات و روابط کارمندان پیدا کردیم که احساس رضایت شخصی او را که ناشی از رهبر بودن بود تا کننده کار، تعریف کرد.

نمیخواهم شما را گول بزنم. این بازی کاملاً عالی هم نبود. این اولین باری بود که آن را اجرا میکردم، و در حین بازی بسیار آن را تغییر دادم تا بازی تازه و زنده بماند. وقتی که یک بازی جدید اجرا میکنید باید انتظار این را داشته باشید که بعضی چیزها درست کار نکنند. همچنین احساس کردم که یک نقطهٔ کور در حین نوشتن سرود وجود دارد چون انرژی خودم پایین بود. (تذکر به خودم: قهوهٔ عصرانه و شاید نخوردن ناهار.)

ولی در نهایت موفقیت بازی از روی لذت بردن بازیکنان مشخص میشود، نه احساس موفقیت بازی‌گردان. و با توجه به این نکته، یک موفقیت عالی بود. دوست من نمیتوانست چشمانش را از روی دیوار بگرداند. او میخواست برای چند هفته آن را نگه دارد تا حول آن خوب فکر کند. بعد از اینکه ارزیابی خود را نوشتم و برای او ایمیل کردم، فهمیدم چرا. نقشه راه واقعی در آنجا مخفی بود که به او نشان میداد که قدم بعدی‌اش چه باید باشد.

من همچنین درس با ارزشی دربارهٔ بازی‌پردازی گرفتم. از آنجایی که ایدهٔ اولیهٔ توسط هنرمندان توسعه‌داده شده بود، نمونه‌های بازی که در کتاب آمده متمایل به تصویری بودن است. ولی همه نوع بازی وجود دارد. و در این مورد، بازی بیشتر از جنس صدا بود.

در طول بازیمان، خیلی اوقات مضامین را بلند تکرار میکردیم و به حالت موزیکال آن گوش میدادیم.

تصویر همچنان حاضر است ولی بازی طوری طراحی شده بود که گوش را تحریک کند. بینش‌هایی که در نتیجه به دست می‌آمد چیزهایی بودند که باید گفته میشدند، بیش از اینکه دیده شوند.

برای من، این نوع درک از ساختار بازی کمک کرد متوجه شوم که هر بازیکن با حواس پنجگانه‌اش در بازی حضور دارد. استفاده حداکثری از این حواس در ساختار بازی و اهرم قراردادن کارآمدترینشان، همیشه بازی را قابل‌فهم‌تر و خاطره‌انگیزتر میکند.

باب نورپ<sup>۱</sup> یک استراتژیست در زمینه بازاریابی و تبلیغات است. او مجری برنامه‌های «آد ایچ اوتلوک»<sup>۲</sup> و «پادکست بازاریابی بینکست»<sup>۳</sup> است.

<sup>۱</sup> What could go wrong?

<sup>۲</sup> Barbara Holmes

<sup>۳</sup> Jeanne Turner at ISITE Design

<sup>۴</sup> IxDA events: user journeys

<sup>۵</sup> Mapping the Customer Journey

<sup>۱</sup> Bob Knorpp

<sup>۲</sup> Ad Age Outlook

<sup>۳</sup> The BeanCast Marketing Podcast

## سفر چرخه‌ای کاربر

تصمیم گرفتیم که در چهار فاز سفر کاربر که شناسایی کرده بودیم گام برداریم؛ توجه، در نظر گرفتن، خرید و دوباره. و دلایلی که در مسیر سفر این شخص نوعی مانع از این شود که یک مشتری راضی و پروپاقرص شود جمع کردیم. برای به تصویر درآوردن خواسته‌های مشتری‌هایمان و دغدغه‌های در طول مسیر، داستانی کوتاهی از مشتری‌ها نوشتیم.



تصویرسازی سریع در هر فاز، مسیر یک مشتری راضی را نشان می‌دهد، کسی که تصمیم دارد که همراه این محصول باقی بماند، و همچنین مسیر یک مشتری که تصمیم دارد قبل از آغاز فاز بعدی این محصول را رها کند. هر مقصدی داستان خود را دارد، و مشخص کردن داستانی که منتهی به رها کردن میشوند گام اول برای بحث درباره چگونگی خدمت بهتر به کاربرتان است.

## فروکردن یک چنگال در آن

بعد از اینکه مشخص کردیم که چه مقدار کار لازم است تا مشتری‌ها را نگهداریم، تیم تصمیم گرفت این کار را نکنند، دست‌کم الان نکنند. این سامانه هنوز جوان است و اگرچه به نظر این گزینه که یک نسخه ویژه با امکانات اضافه داشته باشند، جذاب به نظر می‌آید، این بازی آنها را قانع کرد که این کار ارزش سرمایه‌گذاری اولیه را ندارد.

اگرچه یک شانس هم وجود داشت که ما با این نسخه ویژه، اتفاق بزرگ بعدی باشیم، ولی دوست دارم فکر کنم که شرکت را از هزینه مقدار زیادی زمان و پول که ممکن بود در صورت شکست در این تلاش هدر برود، نجات دادم. ما همچنان دنبال گزینه‌ای که ارزش تلاش را داشته باشد و در بلندمدت ثمر بدهد هستیم، ولی خوب است که بدانیم که حجم زیادی وقت و پول را صرف کاری با چنین شانس موفقیت کمی نکردیم.

اکنون که من استارت‌آپ خودم (رویسو) را راه‌اندازی کرده‌ام، برای من و شریکم مهم است که تا جای امکان آینده سفری را که کاربران ما برای تبدیل شدن به مشتری‌هایی پروپاقرص طی می‌کنند ببینیم، و موانع احتمالی در طول مسیر را شناسایی و برطرف کنیم قبل از اینکه کسی واقعا به آنها برخورد کند. امید داریم که اگر مسیر را زودتر از رسیدن به آن هموار کنیم، مشتری‌هایی راضی‌تر در بلندمدت داشته باشیم.

چرا چرخه‌ای؟ از آنجا که این یک هزینه تکرارشونده برای مشتری ما است، نیاز است که حتی بعد از پرداخت هزینه و آغاز استفاده از خدمات مطمئن شویم که نیازهای او را مد نظر قرار داده‌ایم. پس، بعد از فاز «خرید دوباره»، دوباره «توجه» را بررسی می‌کنیم، و نه تنها امکانات جدیدی را که می‌خواهیم پیاده کنیم در نظر می‌گیریم، بلکه یک فهرست متغیر از رقبا را نیز مد نظر داریم. شما هیچگاه از فروش به مشتری خود دست برنمی‌دارید، حتی بعد از اینکه آنها هزینه را پرداخت کرده‌اند.

## هموار کردن مسیر به سوی پاجرکردن

بعد از آماده‌کردن فازهای سفر، دلایلی را که باعث میشود کاربر در هر زمانی محصول را رها کند بررسی پیدا می‌کنیم. هر دلیلی که برای از دست دادن مشتری طرح میشود، باید با اقداماتی که می‌توانیم برای نگه‌داشتن مشتری‌ها انجام دهیم خنثی شود. وقتی که سفر چرخه‌ای پیاده‌سازی میشود، در هر چهار فاز به شکل بی‌پایان باید چرخش شود. در این نمودار، با فاز «خرید دوباره» به‌عنوان نقطه‌ای که پرداخت مجدد اتفاق می‌افتد برخورد می‌کنیم، و رویکرد چرخه‌ای را برای آنالیز گام‌به‌گام هر فاز کنار می‌گذاریم.



## نمایه‌ها

### بازی‌ها اصلی

- چارچوب هفت تکه ..... بازی‌ها اصلی ۱
- نقشه‌ وابستگی ..... بازی‌ها اصلی ۲
- طوفان جسمی ..... بازی‌ها اصلی ۳
- مرتب‌سازی کارت‌ها ..... بازی‌ها اصلی ۴
- رأی‌گیری نقطه‌ای ..... بازی‌ها اصلی ۵
- نقشه‌ همدلی ..... بازی‌ها اصلی ۶
- رتبه‌بندی اجباری ..... بازی‌ها اصلی ۷
- چسباندن ..... بازی‌ها اصلی ۸
- داستان نویسی مصور ..... بازی‌ها اصلی ۹
- چه کسی؟ چه کاری؟ ..... بازی‌ها اصلی ۱۰
- دوست یا دشمن ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۷
- مثبت / مثلث ..... بازی‌ها برای پایان ۸

### بازی‌ها برای هر جلسه‌ای

- چارچوب هفت تکه ..... بازی‌ها اصلی ۱
- نقشه‌ وابستگی ..... بازی‌ها اصلی ۲
- چسباندن ..... بازی‌ها اصلی ۸
- برنامه‌ نمودار دایره‌ای ..... بازی‌ها برای آغاز ۱۷
- نشست پوستر ..... بازی‌ها برای آغاز ۱۸
- جدول برنامه‌ تصویری ..... بازی‌ها برای آغاز ۲۵
- برنامه‌ سفر قهرمان ..... بازی‌ها برای آغاز ۲۷

- پرنده‌های پیچی ..... بازی‌ها برای آغاز ۲۸
- چرخ و فلک ..... بازی‌ها برای آغاز ۳۱
- دکمه ..... بازی‌ها اکتشافی ۷
- توافق پنج انگشتی ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۴
- کمکم کن تا بفهمم ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۹
- فضای باز ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۲
- کارت‌های سرخ و سبز ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۸
- کارت صحبت ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۴
- واژه‌نامه‌ بصری ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۸
- کافه‌ جهانی ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۰
- دوست یا دشمن ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۷
- شخصیت، منطق، احساس ..... بازی‌ها برای پایان ۳
- آزمون جدید، مفید و ممکن ..... بازی‌ها برای پایان ۷
- مثبت / مثلث ..... بازی‌ها برای پایان ۸
- ارتفاع ..... ترفند کمکی ۱
- وقت استراحت ..... ترفند کمکی ۲
- قانون رفتار ..... ترفند کمکی ۳
- ارتباطات سریع بالبداهه ..... ترفند کمکی ۴
- گفتگوی دوستانه ..... ترفند کمکی ۶

### بازی‌ها برای طراحی

- نقشه‌ وابستگی ..... بازی‌ها اصلی ۲
- طوفان جسمی ..... بازی‌ها اصلی ۳

مرتب‌سازی کارت‌ها	بازی‌ها اصلی ۴
نقشه همدلی	بازی‌ها اصلی ۶
داستان نویسی مصور	بازی‌ها اصلی ۹
چه کسی؟ چه کاری؟	بازی‌ها اصلی ۱۰
بارش فکری ۳-۱۲-۳	بازی‌ها برای آغاز ۱
ذهن نگاری	بازی‌ها برای آغاز ۳
نقشه زمینه	بازی‌ها برای آغاز ۴
داستان روی جلد	بازی‌ها برای آغاز ۵
رسم کردن مشکل	بازی‌ها برای آغاز ۶
شباهت اجباری	بازی‌ها برای آغاز ۸
مخمصه گرافیکی	بازی‌ها برای آغاز ۹
تکنیک ایده‌پردازی اکتشافی	بازی‌ها برای آغاز ۱۰
تصویر پردازی	بازی‌ها برای آغاز ۱۲
مأموریت غیرممکن	بازی‌ها برای آغاز ۱۴
نشان‌ده و بگو	بازی‌ها برای آغاز ۲۰
تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان	بازی‌ها برای آغاز ۲۲
طراحی نان تست	بازی‌ها برای آغاز ۲۹
چهارخانه	بازی‌ها اکتشافی ۱
اتمی سازی	بازی‌ها اکتشافی ۳
جهت پنهان	بازی‌ها اکتشافی ۴
تابلوی مدل کسب و کار	بازی‌ها اکتشافی ۶
کارت‌های چالش	بازی‌ها اکتشافی ۹

مشتری، کارمند، سهام‌دار	بازی‌ها اکتشافی ۱۰
طراحی جعبه	بازی‌ها اکتشافی ۱۱
انجام، بازانجام و لغو	بازی‌ها اکتشافی ۱۲
متن تبلیغاتی	بازی‌ها اکتشافی ۱۳
چرخاندن	بازی‌ها اکتشافی ۱۵
جدول داد و ستد	بازی‌ها اکتشافی ۱۷
دنیا سازی	بازی‌ها اکتشافی ۲۰
تخته حس و حال	بازی‌ها اکتشافی ۲۱
فضای باز	بازی‌ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج	بازی‌ها اکتشافی ۲۳
استدلال	بازی‌ها اکتشافی ۲۴
پینوکیوی محصول	بازی‌ها اکتشافی ۲۵
مسیر را بچسبان	بازی‌ها اکتشافی ۲۶
خود را به چیزی منگنه کن	بازی‌ها اکتشافی ۳۱
احساس متقارن	بازی‌ها اکتشافی ۳۳
زنجیره درک	بازی‌ها اکتشافی ۳۵
نقشه ارزش	بازی‌ها اکتشافی ۳۶
حلقه فضیلت	بازی‌ها اکتشافی ۳۷
جادوگر شهر آز	بازی‌ها اکتشافی ۳۹
کافه جهانی	بازی‌ها اکتشافی ۴۰
پیش‌طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری	بازی‌ها اکتشافی ۴۲
پشت دستمال کاغذی	بازی‌ها اکتشافی ۴۵

دعوت‌نامه مهمانی .....	بازی ها اکتشافی ۴۶
بازی خانواده کارت ویدیو .....	بازی ها اکتشافی ۴۹
«بینگو»ی صفحه اصلی .....	بازی ها اکتشافی ۵۳
برقراری مشارکت .....	بازی ها اکتشافی ۵۴
چشم‌انداز ۲۰/۲۰ .....	بازی‌ها برای پایان ۲
شخصیت، منطق، احساس .....	بازی‌ها برای پایان ۳
آغاز، توقف، ادامه .....	بازی‌ها برای پایان ۱۰
<b>بازی‌ها برای حل مشکل</b>	
نقشه وابستگی .....	بازی ها اصلی ۲
طوفان جسمی .....	بازی ها اصلی ۳
مرتب‌سازی کارت‌ها .....	بازی ها اصلی ۴
چسباندن .....	بازی ها اصلی ۸
چه کسی؟ چه کاری؟ .....	بازی ها اصلی ۱۰
ضد مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۲
نقشه زمینه .....	بازی‌ها برای آغاز ۴
رسم کردن مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۶
شباهت اجباری .....	بازی‌ها برای آغاز ۸
مأموریت غیرممکن .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۴
پیش‌مرگ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۹
طراحی نان تست .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۹
شش، هشت، پنج (۵-۸-۶) .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۰
چرخ و فلک .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۱

پنج چرا .....	بازی ها اکتشافی ۲
اتمی سازی .....	بازی ها اکتشافی ۳
جهت پنهان .....	بازی ها اکتشافی ۴
ایجاد فهرست کارها .....	بازی ها اکتشافی ۵
چرخاندن .....	بازی ها اکتشافی ۱۵
آنالیز میدان نیرو .....	بازی ها اکتشافی ۱۶
جدول داد و ستد .....	بازی ها اکتشافی ۱۷
کمکم کن تا بفهمم .....	بازی ها اکتشافی ۱۹
قایق سرعتی .....	بازی ها اکتشافی ۲۹
نمودار پرسش و بینش متوالی .....	بازی ها اکتشافی ۳۰
خود را به چیزی منگنه کن .....	بازی ها اکتشافی ۳۱
تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها .....	بازی ها اکتشافی ۳۲
نقشه ارزش .....	بازی ها اکتشافی ۳۶
حلقه فضیلت .....	بازی ها اکتشافی ۳۷
جادوگر شهر آز .....	بازی ها اکتشافی ۳۹
نمودار تلاش و اثرگذاری .....	بازی‌ها برای پایان ۵
<b>بازی‌ها برای تفکر و ایده‌های تازه</b>	
طوفان جسمی .....	بازی ها اصلی ۳
چسباندن .....	بازی ها اصلی ۸
داستان نویسی مصور .....	بازی ها اصلی ۹
بارش فکری ۳-۱۲-۳ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱
ضد مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۲



ذهن نگاری .....	بازی‌ها برای آغاز ۳
نقشه زمینه .....	بازی‌ها برای آغاز ۴
داستان روی جلد .....	بازی‌ها برای آغاز ۵
رسم کردن مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۶
شباهت اجباری .....	بازی‌ها برای آغاز ۸
تکنیک ایده‌پردازی اکتشافی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۰
تصویر پردازی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۲
مأموریت غیرممکن .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۴
بارش فکری عینی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۵
نشست پوستر .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۸
نشان‌بده و بگو .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۰
پرنده‌های پیچی .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۸
طراحی نان تست .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۹
شش، هشت، پنج (۵-۸-۶) .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۰
ورودی‌های تصادفی .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۲
چهارخانه .....	بازی‌ها اکتشافی ۱
جهت پنهان .....	بازی‌ها اکتشافی ۴
تابلوی مدل کسب و کار .....	بازی‌ها اکتشافی ۶
همنشینی .....	بازی‌ها اکتشافی ۸
کارت‌های چالش .....	بازی‌ها اکتشافی ۹
مشتری، کارمند، سهام‌دار .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۰
طراحی جعبه .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۱

انجام، بازانجام و لغو .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۲
چرخاندن .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۵
آنالیز میدان نیرو .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۶
جدول داد و ستد .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۷
کمکم کن تا بفهمم .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۹
دنیا سازی .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۰
تخته حس و حال .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۱
فضای باز .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۳
استدلال .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۴
پینوکیوی محصول .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۵
قایق سرعتی .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۹
احساس متقارن .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۳
حلقه فضیلت .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۷
جادوگر شهر آز .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۹
کافه جهانی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۰
جهت‌دهی فرصت‌های تجاری .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۱
پیش‌طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۲
مولد نوآوری .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۳
تمام محصول .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۴
پشت دستمال کاغذی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۵
دعوت‌نامه مهمانی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۶

مغز متفکر هوایی	بازی ها اکتشافی ۴۸
بازی خانواده کارت ویدیو	بازی ها اکتشافی ۴۹
شخصیت، منطق، احساس	بازی ها برای پایان ۳
آغاز، توقف، ادامه	بازی ها برای پایان ۱۰
وقت استراحت	ترفند کمکی ۲
زنده کردن بازی	به کار بستن بازی پردازی ۲
<b>بازی ها برای ایجاد و تنظیم تیم</b>	
طوفان جسمی	بازی ها اصلی ۳
نقشه همدلی	بازی ها اصلی ۶
چسباندن	بازی ها اصلی ۸
داستان روی جلد	بازی ها برای آغاز ۵
رسم کردن مشکل	بازی ها برای آغاز ۶
آکواریوم	بازی ها برای آغاز ۷
شباهت اجباری	بازی ها برای آغاز ۸
نقشه تاریخ	بازی ها برای آغاز ۱۱
تصویر پردازی	بازی ها برای آغاز ۱۲
شبکه اجتماعی کم تکنولوژی	بازی ها برای آغاز ۱۳
نشان بده و بگو	بازی ها برای آغاز ۲۰
نمایش ارزش ها	بازی ها برای آغاز ۲۱
نقشه برداری طیف	بازی ها برای آغاز ۲۳
به دنیای من خوش آمدید	بازی ها برای آغاز ۲۶
چهارخانه	بازی ها اکتشافی ۱

ایجاد فهرست کارها	بازی ها اکتشافی ۵
تابلوی مدل کسب و کار	بازی ها اکتشافی ۶
همنشینی	بازی ها اکتشافی ۸
مشتری، کارمند، سهام دار	بازی ها اکتشافی ۱۰
جدول داد و ستد	بازی ها اکتشافی ۱۷
قلب، دست، ذهن	بازی ها اکتشافی ۱۸
کمکم کن تا بفهمم	بازی ها اکتشافی ۱۹
دنیا سازی	بازی ها اکتشافی ۲۰
فضای باز	بازی ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج	بازی ها اکتشافی ۲۳
پینوکیوی محصول	بازی ها اکتشافی ۲۵
مسیر را بچسبان	بازی ها اکتشافی ۲۶
جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع	بازی ها اکتشافی ۲۷
حلقه فضیلت	بازی ها اکتشافی ۳۷
واژه نامه بصری	بازی ها اکتشافی ۳۸
کافه جهانی	بازی ها اکتشافی ۴۰
پیش طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری	بازی ها اکتشافی ۴۲
پشت دستمال کاغذی	بازی ها اکتشافی ۴۵
نقشه فرهنگ سازمانی	بازی ها اکتشافی ۵۰
مدیر معیارها	بازی ها اکتشافی ۵۱
نقشه کشی عملیات طراحی	بازی ها اکتشافی ۵۲
«بینگو»ی صفحه اصلی	بازی ها اکتشافی ۵۳

شخصیت، منطق، احساس	بازی‌ها برای پایان ۳
برنامه مصور بازی	بازی‌ها برای پایان ۴
نمودار تلاش و اثرگذاری	بازی‌ها برای پایان ۵
دیوار خاطره	بازی‌ها برای پایان ۶
قانون رفتار	ترفند کمکی ۳
ارتباطات سریع بالبداهه	ترفند کمکی ۴
کانبان شخصی	ترفند کمکی ۵
گفتگوی دوستانه	ترفند کمکی ۶

### بازی‌ها برای جلسات چشم‌انداز و راهبرد

طوفان جسمی	بازی‌ها اصلی ۳
نقشه همدلی	بازی‌ها اصلی ۶
چسباندن	بازی‌ها اصلی ۸
داستان نویسی مصور	بازی‌ها اصلی ۹
چه کسی؟ چه کاری؟	بازی‌ها اصلی ۱۰
بارش فکری ۳-۱۲-۳	بازی‌ها برای آغاز ۱
نقشه زمینه	بازی‌ها برای آغاز ۴
داستان روی جلد	بازی‌ها برای آغاز ۵
رسم کردن مشکل	بازی‌ها برای آغاز ۶
نشست پوستر	بازی‌ها برای آغاز ۱۸
به دنیای من خوش‌آمدید	بازی‌ها برای آغاز ۲۶
پرنده‌های پیچی	بازی‌ها برای آغاز ۲۸
جهت پنهان	بازی‌ها اکتشافی ۴

تابلوی مدل کسب و کار	بازی‌ها اکتشافی ۶
مشتری، کارمند، سهام‌دار	بازی‌ها اکتشافی ۱۰
آنالیز میدان نیرو	بازی‌ها اکتشافی ۱۶
قلب، دست، ذهن	بازی‌ها اکتشافی ۱۸
دنیا سازی	بازی‌ها اکتشافی ۲۰
تخته حس و حال	بازی‌ها اکتشافی ۲۱
فضای باز	بازی‌ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج	بازی‌ها اکتشافی ۲۳
پینوکیوی محصول	بازی‌ها اکتشافی ۲۵
مسیر را بچسبان	بازی‌ها اکتشافی ۲۶
تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها	بازی‌ها اکتشافی ۳۲
نقشه ارزش	بازی‌ها اکتشافی ۳۶
حلقه فضیلت	بازی‌ها اکتشافی ۳۷
کافه جهانی	بازی‌ها اکتشافی ۴۰
جهت‌دهی فرصت‌های تجاری	بازی‌ها اکتشافی ۴۱
مولد نوآوری	بازی‌ها اکتشافی ۴۳
تمام محصول	بازی‌ها اکتشافی ۴۴
پشت دستمال کاغذی	بازی‌ها اکتشافی ۴۵
دوست یا دشمن؟	بازی‌ها اکتشافی ۴۷
نقشه فرهنگ سازمانی	بازی‌ها اکتشافی ۵۰
نقشه کشی عملیات طراحی	بازی‌ها اکتشافی ۵۲
برقراری مشارکت	بازی‌ها اکتشافی ۵۴



برنامه مصور بازی .....	بازی‌ها برای پایان ۴
نمودار تلاش و اثرگذاری .....	بازی‌ها برای پایان ۵
هرس کردن آینده .....	بازی‌ها برای پایان ۹
زنده کردن بازی .....	به کار بستن بازی پردازی ۲
<b>بازی‌ها برای تصمیم‌گیری</b>	
رأی‌گیری نقطه‌ای .....	بازی‌ها اصلی ۵
رتبه‌بندی اجباری .....	بازی‌ها اصلی ۷
نقشه‌برداری طیف .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۳
ایجاد فهرست کارها .....	بازی‌ها اکتشافی ۵
جهت‌دهی فرصت‌های تجاری .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۱
مدیر معیارها .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۱
جدول چگانه-الان-ابول .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۸
لغزنده سناریو .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۹
معیار ۱۰۰ دلاری .....	بازی‌ها برای پایان ۱
چشم‌انداز ۲۰/۲۰ .....	بازی‌ها برای پایان ۲
نمودار تلاش و اثرگذاری .....	بازی‌ها برای پایان ۵
آزمون جدید، مفید و ممکن .....	بازی‌ها برای پایان ۷
آغاز، توقف، ادامه .....	بازی‌ها برای پایان ۱۰
جدول کی، چی، کی .....	بازی‌ها برای پایان ۱۱
هزینه / فایده .....	بازی‌ها برای پایان ۱۲
فهرست مزایا و معایب .....	بازی‌ها برای پایان ۱۴
سی و پنج .....	بازی‌ها برای پایان ۱۵

نقشه استدلال .....	ترفند کمکی ۹
چه مشکلی میتواند پیش بیاید؟ .....	به کار بستن بازی پردازی ۳
<b>بازی‌ها برای جلسات به‌روز رسانی و بازبینی</b>	
چسباندن .....	بازی‌ها اصلی ۸
رسم کردن مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۶
پیش‌مرگ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۹
نشان‌بده و بگو .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۰
چرخ و فلک .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۱
ایجاد فهرست کارها .....	بازی‌ها اکتشافی ۵
تابلوی مدل کسب و کار .....	بازی‌ها اکتشافی ۶
آنالیز میدان نیرو .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۶
مسیر را بچسبان .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۶
جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۷
حلقه فضیلت .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۷
دایره‌ها و سوپ .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۵
مخاطرات پروژه .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۶
اقدامات برای گذشته‌نگری‌ها .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۷
آغاز، توقف، ادامه .....	بازی‌ها برای پایان ۱۰
جدول کی، چی، کی .....	بازی‌ها برای پایان ۱۱
بازگشت سرمایه .....	بازی‌ها برای پایان ۱۳
کانبان شخصی .....	ترفند کمکی ۵

## بازی‌ها برای ارائه مطلب

داستان نویسی مصور .....	بازی‌ها اصلی ۹
پچاکوچا .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۶
نشست پوستر .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۸
طراحی جعبه .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۱
متن تبلیغاتی .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۳
قلب، دست، ذهن .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۸
فضای باز .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۳
استدلال .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۴
پینوکیوی محصول .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۵
مسیر را بچسبان .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۶
زنجیره درک .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۵
مخاطرات پروژه .....	بازی‌ها اکتشافی ۵۶
بادکنک‌های سؤال .....	ترفند کمکی ۸

## بازی‌ها برای آغاز

بارش فکری ۳-۱۲-۳ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱
ضد مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۲
ذهن نگاری .....	بازی‌ها برای آغاز ۳
نقشه زمینه .....	بازی‌ها برای آغاز ۴
داستان روی جلد .....	بازی‌ها برای آغاز ۵
رسم کردن مشکل .....	بازی‌ها برای آغاز ۶

آکواریوم .....	بازی‌ها برای آغاز ۷
شباهت اجباری .....	بازی‌ها برای آغاز ۸
مخمصه گرافیکی .....	بازی‌ها برای آغاز ۹
تکنیک ایده‌پردازی اکتشافی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۰
نقشه تاریخ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۱
تصویر پردازی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۲
شبکه اجتماعی کم تکنولوژی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۳
مأموریت غیرممکن .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۴
بارش فکری عینی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۵
پچاکوچا .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۶
برنامه نمودار دایره‌ای .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۷
نشست پوستر .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۸
پیش‌مرگ .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۹
نشان‌بده و بگو .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۰
نمایش ارزش‌ها .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۱
تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۲
نقشه‌برداری طیف .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۳
کارت‌های تجاری .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۴
جدول برنامه تصویری .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۵
به دنیای من خوش‌آمدید .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۶
برنامه سفر قهرمان .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۷
پرنده‌های پیچی .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۸

طراحی نان تست .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۹
شش، هشت، پنج (۵-۸-۶) .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۰
چرخ و فلک .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۱
ورودی‌های تصادفی .....	بازی‌ها برای آغاز ۳۲
چهارخانه .....	بازی‌ها اکتشافی ۱
اتمی سازی .....	بازی‌ها اکتشافی ۳
جهت پنهان .....	بازی‌ها اکتشافی ۴
جدول داد و ستد .....	بازی‌ها اکتشافی ۱۷
دنیا سازی .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۰
تخته‌ حس و حال .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۱

تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها .....

واژه‌نامه بصری .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۸
کافه جهانی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۰
دوست یا دشمن؟ .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۷
دیوار خاطره .....	بازی‌ها برای پایان ۶
ارتفاع .....	ترفند کمکی ۱
قانون رفتار .....	ترفند کمکی ۳
ارتباطات سریع بالبداهه .....	ترفند کمکی ۴

### یخ شکن‌ها

ذهن نگاری .....	بازی‌ها برای آغاز ۳
مخمصه گرافیکی .....	بازی‌ها برای آغاز ۹
شبکه اجتماعی کم تکنولوژی .....	بازی‌ها برای آغاز ۱۳

کارت‌های تجاری .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۴
به دنیای من خوش آمدید .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۶
پرنده‌های پیچی .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۸
پشت دستمال کاغذی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۵
مغز متفکر هوایی .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۸
بادکنک‌های سؤال .....	ترفند کمکی ۸
یخ شکن .....	ترفند کمکی ۱۰

### منابع تسهیل کننده

برنامه سفر قهرمان .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۷
دوست یا دشمن؟ .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۷
برای بازی پردازان: یک قالب بازی چینش .....	ترفند کمکی ۷

### بازی‌ها برای برنامه‌ریزی

برنامه سفر قهرمان .....	بازی‌ها برای آغاز ۲۷
تابلوی مدل کسب و کار .....	بازی‌ها اکتشافی ۶
نقشه رنج و گنج .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۳
مسیر را بچسبان .....	بازی‌ها اکتشافی ۲۶
خود را به چیزی منگنه کن .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۱

تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها .....

زنجیره درک .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۵
حلقه فضیلت .....	بازی‌ها اکتشافی ۳۷
جهت‌دهی فرصت‌های تجاری .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۱
دوست یا دشمن؟ .....	بازی‌ها اکتشافی ۴۷

نقشه فرهنگ سازمانی	بازی ها اکتشافی ۵۰
مدیر معیارها	بازی ها اکتشافی ۵۱
دایره‌ها و سوپ	بازی ها اکتشافی ۵۵
آغاز، توقف، ادامه	بازی‌ها برای پایان ۱۰
هزینه / فایده	بازی‌ها برای پایان ۱۲
سی و پنج	بازی‌ها برای پایان ۱۵
برای بازی‌پردازان: یک قالب بازی‌چینش	ترفند کمکی ۷
<b>بازی ها اکتشافی</b>	
چهارخانه	بازی ها اکتشافی ۱
پنج چرا	بازی ها اکتشافی ۲
اتمی سازی	بازی ها اکتشافی ۳
جهت پنهان	بازی ها اکتشافی ۴
ایجاد فهرست کارها	بازی ها اکتشافی ۵
تابلوی مدل کسب و کار	بازی ها اکتشافی ۶
دکمه	بازی ها اکتشافی ۷
همنشینی	بازی ها اکتشافی ۸
کارت‌های چالش	بازی ها اکتشافی ۹
مشتری، کارمند، سهام‌دار	بازی ها اکتشافی ۱۰
طراحی جعبه	بازی ها اکتشافی ۱۱
انجام، بازانجام و لغو	بازی ها اکتشافی ۱۲
متن تبلیغاتی	بازی ها اکتشافی ۱۳
توافق پنج انگشتی	بازی ها اکتشافی ۱۴

چرخاندن	بازی ها اکتشافی ۱۵
آنالیز میدان نیرو	بازی ها اکتشافی ۱۶
جدول داد و ستد	بازی ها اکتشافی ۱۷
قلب، دست، ذهن	بازی ها اکتشافی ۱۸
کمکم کن تا بفهمم	بازی ها اکتشافی ۱۹
دنیا سازی	بازی ها اکتشافی ۲۰
تخته حس و حال	بازی ها اکتشافی ۲۱
فضای باز	بازی ها اکتشافی ۲۲
نقشه رنج و گنج	بازی ها اکتشافی ۲۳
استدلال	بازی ها اکتشافی ۲۴
پینوکیوی محصول	بازی ها اکتشافی ۲۵
مسیر را بچسبان	بازی ها اکتشافی ۲۶
جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع	بازی ها اکتشافی ۲۷
کارت‌های سرخ و سبز	بازی ها اکتشافی ۲۸
قابق سرعتی	بازی ها اکتشافی ۲۹
نمودار پرسش و بینش متوالی	بازی ها اکتشافی ۳۰
خود را به چیزی منگنه کن	بازی ها اکتشافی ۳۱
تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها	بازی ها اکتشافی ۳۲
احساس متقارن	بازی ها اکتشافی ۳۳
کارت صحبت	بازی ها اکتشافی ۳۴
زنجیره درک	بازی ها اکتشافی ۳۵
نقشه ارزش	بازی ها اکتشافی ۳۶



حلقه فضیلت .....	بازی ها اکتشافی ۳۷
واژه‌نامه بصری .....	بازی ها اکتشافی ۳۸
جادوگر شهر آز .....	بازی ها اکتشافی ۳۹
کافه جهانی .....	بازی ها اکتشافی ۴۰
جهت‌دهی فرصت‌های تجاری .....	بازی ها اکتشافی ۴۱
پیش‌طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری .....	بازی ها اکتشافی ۴۲
مولد نوآوری .....	بازی ها اکتشافی ۴۳
تمام محصول .....	بازی ها اکتشافی ۴۴
پشت دستمال کاغذی .....	بازی ها اکتشافی ۴۵
دعوت‌نامه مهمانی .....	بازی ها اکتشافی ۴۶
دوست یا دشمن؟ .....	بازی ها اکتشافی ۴۷
مغز متفکر هوایی .....	بازی ها اکتشافی ۴۸
بازی خانواده کارت ویدیو .....	بازی ها اکتشافی ۴۹
نقشه فرهنگ سازمانی .....	بازی ها اکتشافی ۵۰
مدیر معیارها .....	بازی ها اکتشافی ۵۱
نقشه کشی عملیات طراحی .....	بازی ها اکتشافی ۵۲
«بینگو»ی صفحه اصلی .....	بازی ها اکتشافی ۵۳
برقراری مشارکت .....	بازی ها اکتشافی ۵۴
دایره‌ها و سوپ .....	بازی ها اکتشافی ۵۵
مخاطرات پروژه .....	بازی ها اکتشافی ۵۶
اقدامات برای گذشته‌نگری ها .....	بازی ها اکتشافی ۵۷
جدول چگونه-الان-ایول .....	بازی ها اکتشافی ۵۸

لغزنده سناریو .....

### بازی‌ها برای نوآوری

جهت‌دهی فرصت‌های تجاری .....

### بازی‌ها برای پایان

معیار ۱۰۰ دلاری .....

چشم‌انداز ۲۰/۲۰ .....

شخصیت، منطق، احساس .....

برنامه مصور بازی .....

نمودار تلاش و اثرگذاری .....

دیوار خاطره .....

آزمون جدید، مفید و ممکن .....

مثبت / مثبت .....

هرس کردن آینده .....

آغاز، توقف، ادامه .....

جدول کی، چی، کی .....

هزینه / فایده .....

بازگشت سرمایه .....

فهرست مزایا و معایب .....

سی و پنج .....

بادکنک‌های سؤال .....

ترفند کمکی ۸

## فهرست الفبایی

### الف

- آزمون جدید، مفید و ممکن ..... بازی‌ها برای پایان ۷
- آکواریوم ..... بازی‌ها برای شروع ۷
- آنالیز میدان نیرو ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۶
- اتمی سازی ..... بازی‌ها اکتشافی ۳
- احساس متقارن ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۳
- ارتباطات سریع‌البداهه ..... ترفند کمکی ۴
- ارتفاع ..... ترفند کمکی ۱
- استدلال ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۴
- اقدامات برای گذشته‌نگری‌ها ..... بازی‌ها اکتشافی ۵۷
- انجام، بازانجام و لغو ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۲
- ایجاد فهرست کارها ..... بازی‌ها اکتشافی ۵

### ب پ

- بادکنک‌های سوال ..... ترفند کمکی ۸
- بارش فکری ۲-۱۲-۳ ..... بازی‌ها برای شروع ۱
- بارش فکری عینی ..... بازی‌ها برای شروع ۱۵
- بازگشت سرمایه ..... بازی‌ها برای پایان ۱۳
- بازی خانواده کارت ویدیو ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۹
- برای بازی‌پردازان: یک قالب بازی‌چینش ..... ترفند کمکی ۷
- برقراری مشارکت ..... بازی‌ها اکتشافی ۵۴
- برنامه سفر قهرمان ..... بازی‌ها برای شروع ۲۷

### ترفندهای کمکی

- ارتفاع ..... ترفند کمکی ۱
- وقت استراحت ..... ترفند کمکی ۲
- قانون رفتار ..... ترفند کمکی ۳
- ارتباطات سریع‌البداهه ..... ترفند کمکی ۴
- کانبان شخصی ..... ترفند کمکی ۵
- گفتگوی دوستانه ..... ترفند کمکی ۶
- برای بازی‌پردازان: یک قالب بازی‌چینش ..... ترفند کمکی ۷
- بادکنک‌های سؤال ..... ترفند کمکی ۸
- نقشه استدلال ..... ترفند کمکی ۹
- یخ شکن ..... ترفند کمکی ۱۰

### به کار بستن بازی پردازی

- یک جهان را تصور کن: داستان بتاکاپ .. به کار بستن بازی پردازی ۱
- زنده کردن بازی ..... به کار بستن بازی پردازی ۲
- چه مشکلی می‌تواند پیش بیاید؟ ..... به کار بستن بازی پردازی ۳

- برنامه مصور بازی ..... بازی‌ها برای پایان ۴
- برنامه نمودار دایره‌های ..... بازی‌ها برای شروع ۱۷
- به دنیای من خوش آمدید ..... بازی‌ها برای شروع ۲۶
- «بینگو»ی صفحه اصلی ..... بازی‌ها اکتشافی ۵۳
- پچا کوچا ..... بازی‌ها برای شروع ۱۶
- پرنده‌های پیچی ..... بازی‌ها برای شروع ۲۶
- پشت دستمال کاغذی ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۵
- پنج چرا ..... بازی‌ها اکتشافی ۲
- پیش مرگ ..... بازی‌ها برای شروع ۱۹
- پیش طراحی سریع و متقابل تجربه کاربری ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۲
- پینوکیوی محصول ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۵

## ت ت

- تابلوی مدل کسب و کار ..... بازی‌ها اکتشافی ۶
- تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۲
- تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان ..... بازی‌ها برای شروع ۲۲
- تخته حس و حال ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۱
- تصویر پردازی ..... بازی‌ها برای شروع ۱۲
- تکنیک ایده‌پردازی اکتشافی ..... بازی‌ها برای شروع ۱۰
- تمام محصول ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۴
- توافق پنج انگشتی ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۴

## ج ج ح خ

- جادوگر شهر آز ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۹
- جدول برنامه تصویری ..... بازی‌ها برای شروع ۲۵
- جدول چگونه-الان-ایول ..... بازی‌ها اکتشافی ۵۸
- جدول داد و ستد ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۷
- جدول کی، چی، کی ..... بازی‌ها برای پایان ۱۱
- جدول مسئول، پاسخگو، مشاور، مطلع ..... بازی‌ها اکتشافی ۲۷
- جهت پنهان ..... بازی‌ها اکتشافی ۴
- جهت‌دهی فرصت‌های تجاری ..... بازی‌ها اکتشافی ۴۱
- چارچوب ۷ تکه ..... بازی‌ها اصلی ۱
- چرخ فلک ..... بازی‌ها برای شروع ۳۱
- چرخاندن ..... بازی‌ها اکتشافی ۱۵
- چسباندن ..... بازی‌ها اصلی ۸
- چشم‌انداز ۲۰/۲۰ ..... بازی‌ها برای پایان ۲
- چه کسی چه کاری ..... بازی‌ها اصلی ۱۰
- چه مشکلی می‌تواند پیش بیاید؟ ..... به کار بستن بازی‌پردازی ۳
- چهارخونه ..... بازی‌ها اکتشافی ۱
- حلقه فضیلت ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۷
- خود را به چیزی منگنه کن ..... بازی‌ها اکتشافی ۳۱

## د د

- داستان روی جلد ..... بازی‌ها برای شروع ۵
- داستان‌نویسی مصور ..... بازی‌ها اصلی ۹

دایره‌ها و سوپ	بازی‌ها اکتشافی ۵۵
دعوت‌نامه مهمانی	بازی‌ها اکتشافی ۴۶
دکمه	بازی‌ها اکتشافی ۷
دنیا سازی	بازی‌ها اکتشافی ۲۰
دوست یا دشمن	بازی‌ها اکتشافی ۴۷
دیوار خاطره	بازی‌ها برای پایان ۶
ذهن نگاری	بازی‌ها برای شروع ۳

## ر ز ژ

رای‌گیری نقطه‌ای	بازی‌ها اصلی ۵
رتبه‌بندی اجباری	بازی‌ها اصلی ۷
رسم کردن مشکل	بازی‌ها برای شروع ۶
زنجیره درک	بازی‌ها اکتشافی ۳۵
زنده کردن بازی	به کار بستن بازی‌پردازی ۲

## س ش

سی و پنج	بازی‌ها برای پایان ۱۵
شبهت اجباری	بازی‌ها برای شروع ۸
شبکه اجتماعی کم تکنولوژی	بازی‌ها برای شروع ۱۳
شخصیت، منطق، احساس	بازی‌ها برای پایان ۳
شروع، توقف، ادامه	بازی‌ها برای پایان ۱۰
شش، هشت، پنج	بازی‌ها برای شروع ۳۰

## ص ض ط ظ ع غ

ضد مشکل	بازی‌ها برای شروع ۲
طراحی جعبه	بازی‌ها اکتشافی ۱۱
طراحی نان تست	بازی‌ها برای شروع ۲۹
طوفان جسمی	بازی‌ها اصلی ۳

## ف ق

فضای باز	بازی‌ها اکتشافی ۲۲
فهرست مزایا و معای	بازی‌ها برای پایان ۱۴
قانون رفتار	ترفند کمکی ۳
قایق سرعتی	بازی‌ها اکتشافی ۲۹
قلب، دست، ذهن	بازی‌ها اکتشافی ۱۸

## ک گ

کارت صحبت	بازی‌ها اکتشافی ۳۴
کارت‌های تجاری	بازی‌ها برای شروع ۲۴
کارت‌های چالش	بازی‌ها اکتشافی ۹
کارت‌های سرخ سبز	بازی‌ها اکتشافی ۲۸
کافه‌ی جهانی	بازی‌ها اکتشافی ۴۰
کانبان شخصی	ترفند کمکی ۵
کمکم کن تا بفهمم	بازی‌ها اکتشافی ۱۹
گفتگوی دوستانه	ترفند کمکی ۶



## ل م

- لغزنده سناریو ..... بازی ها اکتشافی ۵۹
- ماموریت غیرممکن ..... بازی ها برای شروع ۱۴
- متن تبلیغاتی ..... بازی ها اکتشافی ۱۳
- مثبت / مثلث ..... بازی ها برای پایان ۸
- مخاطرات پروژه ..... بازی ها اکتشافی ۵۶
- مخمصه گرافیکی ..... بازی ها برای شروع ۹
- مدیر معیارها ..... بازی ها اکتشافی ۵۱
- مرتب سازی کارت ها ..... بازی ها اصلی ۴
- مسیر را بچسبان ..... بازی ها اکتشافی ۲۶
- مشتری، کارمند، سهام دار ..... بازی ها اکتشافی ۱۰
- معیار ۱۰۰ دلاری ..... بازی ها برای پایان ۱
- مغز متفکر هوایی ..... بازی ها اکتشافی ۴۸
- مولد نوآوری ..... بازی ها اکتشافی ۴۳

## ن و

- نشان بده و بگو ..... بازی ها برای شروع ۲۰
- نشست پوستر ..... بازی ها برای شروع ۱۸
- نقشه ارزش ..... بازی ها اکتشافی ۳۶
- نقشه استدلال ..... ترفند کمکی ۹
- نقشه برداری طیف ..... بازی ها برای شروع ۲۳
- نقشه تاریخ ..... بازی ها برای شروع ۱۱
- نقشه رنج و گنج ..... بازی ها اکتشافی ۲۳

- نقشه زمینه ..... بازی ها برای شروع ۴
- نقشه فرهنگ سازمانی ..... بازی ها اکتشافی ۵۰
- نقشه کشی عملیات طراحی ..... بازی ها اکتشافی ۵۲
- نقشه همدلی ..... بازی ها اصلی ۶
- نقشه وابستگی ..... بازی ها اصلی ۲
- نمایش ارزش ها ..... بازی ها برای شروع ۲۱
- نمودار پرسش و بینش متوالی ..... بازی ها اکتشافی ۳۰
- نمودار تلاش و تاثیر ..... بازی ها برای پایان ۵
- واژه نامه ی بصری ..... بازی ها اکتشافی ۳۸
- ورودی های تصادفی ..... بازی ها برای شروع ۳۲
- وقت استراحت ..... ترفند کمکی ۲

## ی ه

- هرس کردن آینده ..... بازی ها برای پایان ۹
- هزینه / فایده ..... بازی ها برای پایان ۱۲
- همنشینی ..... بازی ها اکتشافی ۸
- بخشکن ..... ترفند کمکی ۱۰

یک جهان را تصور کن: داستان بتا کاپ ..... به کار بستن بازی پردازی ۱