



معرفی تفکر طراحی در سیاست‌گذاری: سیاست‌های ایران در مقابله با کرونا

حمزه حاجی‌عباسی^۱

چکیده

سیاست‌گذاری به شیوه سنتی، عقلایی، خطی و متوالی است و شامل تعریف مسائل، تحلیل و توسعه راه‌حل‌ها، انتخاب، اجرا و ارزیابی آن‌ها می‌شود. اما برخی مسائل عموماً تعریف نشده، نامشخص و بسیار پیچیده‌اند و با شیوه‌های علمی و منطقی رایج نمی‌توان با آن‌ها روبه‌رو شد. این‌گونه مسائل با داشتن ابعاد مختلف و به هم پیوسته بودن علت و معلول در آن‌ها، قابلیت رسیدن به راه‌حلی مشخص را ندارند. تفکر طراحی با داشتن دیدگاه غیرخطی، انسان‌محور، مشارکتی و یادگیری از شکست، برای شناخت و حل این‌گونه مسائل مفید است. از روش طراحی ابتدا در حوزه‌های معماری و تولید محصول استفاده می‌شد، اما با گذشت زمان، به حوزه‌های دیگری همچون مهندسی، مدیریت و در سال‌های اخیر، به سیاست‌های خدماتی دولت‌ها راه یافت. در این روش، با درگیرکردن مردم (جامعه سیاست‌پذیر) و استفاده از تخصص‌های چندگانه و بین‌رشته‌ای در تعریف مسئله، سعی می‌شود موضوع از جنبه‌های متعدد و از دید ذی‌نفعان گوناگون درک شود. روش تفکر طراحی پنج مرحله همدلی، تعریف مسئله، ایده‌پردازی، ساخت نمونه اولیه و ارزیابی را شامل می‌شود که در طول فرایند سیاست‌گذاری می‌تواند برای شناخت بهتر مسائل با پیچیدگی بالا و پیدا کردن راه‌حل‌های موقتی مفید باشد. هدف از نگارش این مقاله، معرفی رویکرد تفکر طراحی در حل مسائلی است که پیچیدگی بالایی دارند. این نوع مسائل، نه فقط دارای ابعاد فنی هستند، بلکه ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز دارند. در این مقاله با ارائه تعریفی از ویروس کرونا، به‌منزله مسئله‌ای که برخی از معیارهای پیچیدگی را دارد، به معرفی تفکر طراحی به عنوان یک نوآوری سیاستی، برای مقابله با این نوع مسائل پرداخته شده است. در ادامه، سیاست‌های کلان اتخاذشده توسط ستاد ملی مقابله با کرونا (ایمنی جمعی، قرنطینه و فاصله‌گذاری) با مراحل روش تفکر طراحی تطبیق داده شده است. در پایان نیز نکته‌هایی در اهمیت کاربرد این روش در سیاست‌گذاری‌های خرد در سازمان‌های عمومی و خصوصی در مقابله با امواج جدید این ویروس ذکر شده است.

واژگان کلیدی: مسائل پیچیده، نوآوری سیاستی، آزمایشگاه سیاستی، ستاد ملی مقابله با کرونا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۴

مقدمه

۱. انواع مسائل در سیاست‌گذاری

امروزه محیط اجتماعی و اقتصادی متلاطم و با عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام^۴ همراه است (چرماک، ۱۳۹۷: ۳۲). در این وضعیت سیاست‌هایی که دولت اتخاذ می‌کند یکسان نیستند و با توجه به نوع مسائلی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شود، این سیاست‌ها متفاوت است. برای مثال، در مسائل ساده و تکراری به سیاست‌های از قبل پیش‌بینی شده نیاز است، اما در صورت افزایش ذی‌نفعان و ابهام و اختلاف در باورها، ارزش‌ها و منافع آن‌ها، پیچیدگی مسائل افزایش می‌یابد. در نتیجه، می‌توان نخستین موضوع برای حل مسائل را شناخت درست آن‌ها دانست (Rittel and Webber, 1973:6; Snowden and Boone, 2007:2; Alford and Head, 2017:6). برای مسائل طبقه‌بندی‌های گوناگون وجود دارد که معمولاً آن را به سه دسته ساده،^۵ پیچیده^۶ و خیلی پیچیده^۷ تقسیم می‌کنند (Glouberman and Zimmerman, 2002:1).

مطالعه در مورد انواع مسائل بدخیم^۸ با مقاله ریتل و وبر در سال ۱۹۷۳ اهمیت یافت. ویژگی این نوع مسائل عبارت‌اند از:

۱. تعریف مشخصی از مسئله بدخیم نمی‌توان ارائه کرد؛
۲. مسائل بدخیم قاعده توقف ندارند؛
۳. راه‌حل‌های مسائل بدخیم به صورت «درست یا غلط» نیستند، بلکه پاسخ‌ها به شکل «خوب یا بد» هستند؛
۴. هیچ‌گونه آزمایش اولیه و نهایی برای بررسی و سنجش راه‌حل مسئله بدخیم وجود ندارد؛
۵. هر راه‌حل برای مسئله بدخیم، اقدامی یکباره^۹ است؛ زیرا فرصت یادگیری با آزمون و خطا وجود ندارد، در نتیجه هر تلاشی مهم تلقی می‌شود؛
۶. مسائل بدخیم مجموعه‌ای بی‌شمار از راه‌حل‌های بالقوه و دستورالعمل‌های تعریف‌شده ندارند؛
۷. هر مسئله بدخیم یکتا و منفرد است؛
۸. هر مسئله بدخیم می‌تواند نشانه‌ای از مسئله‌ای دیگر باشد؛
۹. تناقضات موجود در مسئله بدخیم قابلیت توضیح‌دادن با روش‌های گوناگون است و انتخاب نوع توضیح، ماهیت حل مسئله را تعیین می‌کند؛
۱۰. برنامه‌ریز اجازه اشتباه‌کردن ندارد (Rittel and Webber, 1973:7-13).

با الهام از این دیدگاه می‌توان گفت مسئله بدخیم ذی‌نفعان

مسائل امروزی روز به روز پیچیده‌تر می‌شود و جوامع بدون داشتن دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید متحمل هزینه‌های سنگین و جبران‌ناپذیری می‌شوند. تغییرات در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و فناوری سبب محوشدن مرزهای سازمان‌ها شده است. دولت‌ها برای مقابله با این نوع مسائل، باید توانایی شناخت آثار این تغییرات و انتظارات شهروندان را داشته باشند و به تجارب و مشارکت مردم برای نوآوری‌های سیاستی و خدماتی توجه کنند (OECD, 2018:242). در دهه اخیر، کشورهای پیش‌رو در سیاست‌گذاری از رویکردهای کارشناسی‌محور به رویکردهای مشارکتی و کاربر‌محور روی آورده‌اند، در رویکرد جدید نوآوری در سازمان‌های عمومی فقط بر فرایندهای داخلی متمرکز نمی‌شود، بلکه براساس مشارکت ذی‌نفعان و برای جامعه صورت می‌گیرد.

بحران همه‌گیر ویروس کرونا^۱ در صدسال اخیر بی‌سابقه بوده است. این ویروس طی چند ماه توانسته جوامع انسانی را در سراسر کره زمین فلج و خسارات فراوان اقتصادی، درمانی و روانی بر مردم تحمیل کند. با توجه به اثرگذاری این مسئله در ابعاد گوناگون، می‌توان آن را مسئله‌ای با ابعاد پیچیدگی بالا تلقی کرد که استفاده از نوآوری‌های سیاستی^۲ برای حل آن ضروری است. یکی از این نوآوری‌ها، رویکرد طراحی در سیاست‌گذاری است. رویکرد طراحی با داشتن ویژگی‌هایی از جمله مشارکت‌محوری، غیرخطی بودن و درس‌آموزی از شکست برای حل مسائل پیچیده مفید است. در دهه گذشته کشورهایی چون استرالیا، فرانسه، انگلیس، سنگاپور، کانادا، دانمارک و ایالات متحده آمریکا از رویکردهای طراحی به‌منزله ابزاری برای تحریک نوآوری و توسعه خدمات، نوآوری و کارآفرینی اجتماعی، توسعه پایدار، اقتصاد چرخشی^۳ و بخش عمومی استفاده کرده‌اند (Camacho, 2016:260; Carstensen and Bason, 2018:243; OECD, 2012:6).

در این مقاله سعی شده است که اهمیت اتخاذ رویکرد طراحی برای حل مسئله کرونا بیان شود. بدین منظور در بخش اول، انواع مسائل معرفی و ابعاد مسئله کرونا از نظر نوع‌شناسی بررسی شده است. در بخش دوم، نوآوری سیاستی و رویکرد طراحی معرفی و نشان داده شده است که چگونه می‌توان از این نوع تفکر برای توصیف و تبیین وضعیت حل مسئله کرونا و سیاست‌های کلانی که دولت اتخاذ کرده است، بهره برد. در پایان، پیشنهادهایی برای استفاده از این رویکرد در سیاست‌های خرد مربوط به حوزه‌های خدماتی بخش عمومی و درمانی ارائه شده است.

4. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

5. Simple

6. Complicated

7. Complex

8. Wicked

9. One Shot Operation

1. Coronavirus

2. Policy Innovation

3. Circular Economy

رسیدن به پاسخ مطلوب ضروری و تحمیل نظم به شرایط، اشتباه است و تصمیم‌گیرنده باید با فاصله‌گرفتن از مسئله به پاسخ‌های ممکن اجازه ظهور بدهد.

در مسائل بحرانی و آشوب، روابط علت و معلولی به سبب تغییرات شدید قابل شناسایی نیستند. تصمیم‌گیرنده قبل از هر کاری، باید برای پایداری و ثبات سیستم اقدام کند و سپس در پی شناخت مسئله و پاسخ به آن برآید و مسئله را به حوزه مسائل خیلی پیچیده انتقال دهد. در این شرایط راه‌حل ارائه شده روشی بی‌سابقه^۱ است (Snowden and Boone, 2007:8). زمانی که مشخص نباشد مسئله به کدام یک از دسته‌های دیگر تعلق دارد، مسئله بی‌نظم نامیده می‌شود.

در چارچوب جدیدتری که آلفورد و هید در سال ۲۰۱۷ با استخراج از آثار قبلی در مورد انواع مسائل انجام داده‌اند، دو عنصر اصلی «مشخصات ذاتی مسئله» و «عوامل درگیر در مسئله» به‌منزله عناصر محوری این‌گونه مسائل معرفی و با توجه به سایر ابعاد، در نه طبقه دسته‌بندی شده‌اند (Alford and Head, 2017:6). اگرچه این تقسیم‌بندی همه ویژگی‌های مسائل را دربر نمی‌گیرد، اما برای فهم اولیه آن مفید است. در شکل ۲ نوع‌شناسی مسئله نشان داده شده است.

در این چارچوب، محور عمودی، که به مشخصات ذاتی مسئله مربوط می‌شود، با توجه به ویژگی رام‌شدنی^{۱۱} مسئله به سه دسته تقسیم شده است: در حالت اول هم مسئله و هم راه‌حل آن (حتی با داشتن جزئیات فراوان) مشخص است؛ در حالت دوم دلایل وجود مسئله مشخص است، ولی راه‌حل مسئله به‌درستی مشخص نیست و یافتن راه‌حلی موفق به سبب پیچیدگی‌های تحلیلی و سیاسی مشکل است؛ در حالت سوم، نه شناخت دقیقی از مسئله وجود دارد و نه راه‌حل‌های ممکن مشخص است.

محور افقی نیز به افراد یا سازمان‌های مهم درگیر در مسئله می‌پردازد. توجه اصلی بر گرایش افراد در مورد چگونگی پاسخ به مسئله است. گرایش افراد شامل سه عامل است: عامل اول اهمیت دانش در مورد مسئله است، اینکه دانش مربوطه به شکل منسجم موجود است و تصمیم‌گیرنده به چه میزان و با چه هزینه‌ای به آن دسترسی دارد؛ عامل دوم میزان هم‌سوئی منافع تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان در مورد مسئله است، هرچه منافع آن‌ها واگراتر باشد، هزینه دسترسی به دانش مربوطه نیز بالاتر خواهد بود؛ عامل سوم، که به دو عامل دیگر وابسته است، میزان قدرت نسبی هریک از ذی‌نفعان در مورد مسئله است که میزان قدرت هر عامل در دسترسی به دانش موردنیاز اثرگذار است. با توجه به عوامل سه‌گانه ذکر شده، سه حالت برای محور افقی متصور است؛ حالت اول: دانش و منافع

متعددی دارد که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای متفاوتی دارند و این تفاوت‌ها، توافق بین آن‌ها در مورد چستی مسئله و راه‌حل‌های آن را با مشکل مواجه می‌سازد. همچنین، این مسائل پیش‌بینی‌ناپذیرند و شرط توقف ندارند و فقط با اتمام پول، زمان و انرژی فیصله می‌یابند. خوب و بد بودن راه‌حل‌ها نیز به درک ذی‌نفعان بستگی دارد (Christiansen and Bunt, 2012:6; Alford and Head, 2017:4; کریمی مله، ۱۳۹۷:۹).

در چارچوبی به‌نام کانوین^۲ مسائل براساس ذات آن‌ها و چگونگی رابطه علت و معلولی، به پنج دسته مسائل ساده، پیچیده، خیلی پیچیده، آشوبناک^۳ و بی‌نظم تقسیم می‌شوند. در شکل ۱ این پنج نوع مسئله مشخص شده است.

مسائل ساده با رابطه علت و معلولی روشن شناخته می‌شوند. در مورد بهترین راه‌حل،^۴ هیچ اختلاف نظری میان تصمیم‌گیرندگان وجود ندارد. آن‌ها بر دانش خود در مورد مسئله آگاهی دارند و به اصطلاح «می‌دانند که می‌دانند».^۵ در این وضعیت، تصمیم‌گیرنده با احساس و درک وجود مسئله، آن را در دسته از پیش مشخص شده قرار می‌دهد و پاسخ مربوط را اعمال می‌کند.

در مسائل پیچیده اگرچه رابطه علت و معلولی وجود دارد، ولی شناخت این روابط به تجزیه و تحلیل مسئله نیاز دارد و فقط امکان ارائه راه‌حل‌های خوب^۶ و نه لزوماً بهترین وجود دارد. در این نوع مسائل، تصمیم‌گیرندگان «می‌دانند که نمی‌دانند».^۷ آن‌ها در صورت درک وجود مسئله، به تجزیه و تحلیل آن می‌پردازند و پاسخ درخوری برای رفع مشکل می‌یابند. تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده معمولاً به زمان بسیاری نیاز دارد و بعضی مواقع فرد باید میان رسیدن به «پاسخ درست» و «تصمیم به‌موقع» یکی را انتخاب کند و در صورتی که اطلاعات کاملی وجود نداشته باشد، مسئله پیچیده به مسئله‌ای خیلی پیچیده تبدیل می‌شود.

در مسائل خیلی پیچیده، وضعیت علت و معلولی مشخص نیست و راه‌حل‌ها در طی فرایند حل مسئله ظهور^۸ می‌کنند. در این‌گونه مسائل، تصمیم‌گیرنده از وضعیت مسئله آگاهی ندارد و به اصطلاح «نمی‌داند که نمی‌داند».^۹ بنابراین تصمیم‌گیرنده باید نخست به جست‌وجو برای یافتن مسئله بپردازد و سپس برای شناخت و پاسخ به آن اقدام کند. نیاز به آزمایش پاسخ‌ها و صبر در

1. Solve
2. Cynefin
3. Chaos
4. Best Practice
5. Known Knowns
6. Good Practice
7. Known Unknowns
8. Emergent Practice
9. Unknown Unknowns

10. Novel Practice

11. Tractability



شکل ۱: انواع مسائل برگرفته از (Snowden and Boone, 2007:5)

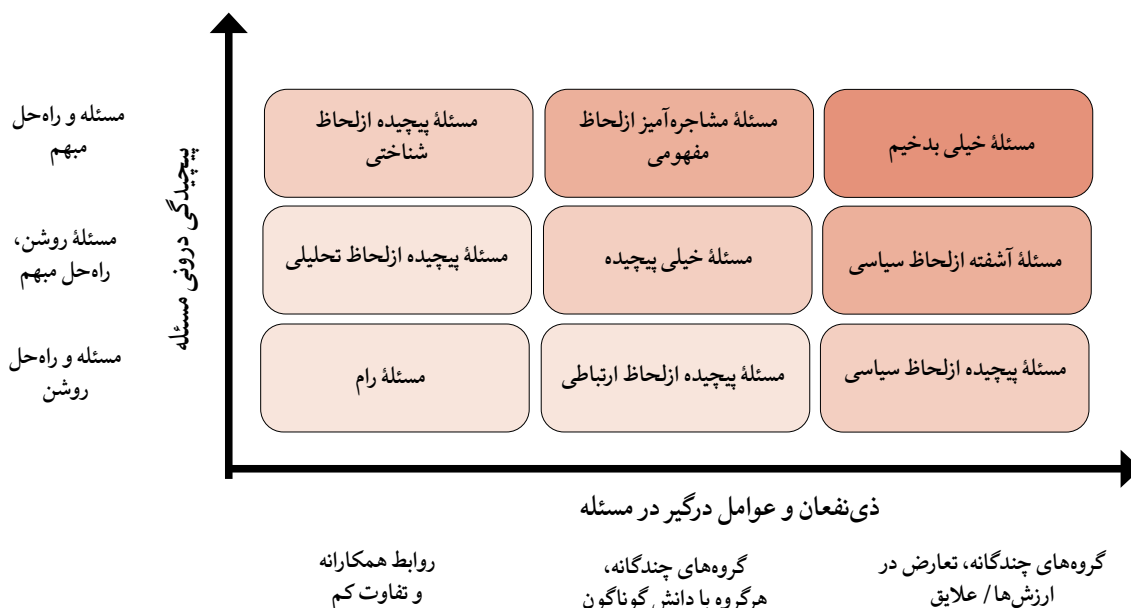
بتوانیم به راه‌حل‌های بهتری دست یابیم و از ساده‌سازی یا پیچیده‌کردن بی‌مورد آن‌ها پرهیز کنیم. اگر مسائل را بسیار ساده فرض کنیم، درحالی‌که آن‌ها شامل مؤلفه‌های فراوان و پیچیده باشند، ممکن است باعث خسارت جبران‌ناپذیری شود که می‌تواند مسئله‌ای ساده را به بحران تبدیل کند (Snowden and Boone, 2007:2).

نخستین قدمی که برای مقابله با بحران کرونا باید برداشت، نوع‌شناسی این مسئله است. پرسش‌هایی از این دست می‌تواند در شناسایی نوع مسئله کرونا و میزان پیچیدگی آن به ما کمک کند:

مربوط به مسئله، پراکندگی و واگرایی کمی دارد؛ حالت دوم: دانش مربوط به مسئله، در اختیار ذی‌نفعان متعددی است، ولی آن‌ها باهم منافع مشترک و هم‌سویی دارند؛ و حالت سوم: دانش و منافع به‌صورت واگرا و نامتجانس میان عوامل گوناگون پراکنده است.

اگر مسئله‌ای پیچیدگی فنی و ساختاری داشته باشد، دانش مربوط به حل آن پراکنده و ضمنی باشد و تعارض در منافع و توزیع نامناسب قدرت میان عوامل وجود داشته باشد، خیلی بدخیم تلقی می‌شود (Alford and Head, 2017:11).

شناخت مسائل از لحاظ پیچیدگی به ما کمک می‌کند که



شکل ۲: نوع‌شناسی مسائل (Alford and Head, 2017:6)

است که براساس «حساس کردن»^۴ توانمندی‌های بالقوه^۵ (نوآوری، شبکه‌بودن، همکاری و هم‌تولیدی^۶)، منابع مشترک و یادگیری است (Christiansen and Bunt, 2012:10-11). در دیدگاه جدید، مدیران به رهبران تفسیرکننده و کشف‌کننده موقعیت‌ها و شهروندان به هم‌تولیدکننده^۷ و مسئول تغییرات، تبدیل می‌شوند و الگوی خدمات عمومی از «ارائه خدمات برای مردم» به الگوی «هم‌تولیدی با مردم» تغییر می‌کند (Carstensen and Bason, 2012:26; Conliffe et al., 2019:9).

منظور از نوآوری، کاربرد بینش‌ها، منابع و رویکردهای جدید برای بهبود روش انجام‌دادن کارهاست. این نوآوری‌ها چستی‌ها (دستاوردها) و چگونگی‌ها (فرایندها و ابزارها) را شامل می‌شوند (Conliffe et al., 2019:6) و منظور از هم‌تولیدی، مجموعه‌ای از چارچوب‌ها و روش‌هایی است که سازمان‌های خدمات دولتی و اجتماعی برای بهره‌بردن از مشارکت افراد در برنامه‌ریزی، از آن‌ها استفاده می‌کنند. ارائه خدمات عمومی در ارتباطی دوطرفه و متعادل میان کارمندان دولت و مردم، سبب می‌شود که شهروندان عامل مؤثر تغییر باشند (Carstensen and Bason, 2012:10). مرزهای بین نهادهای متعدد از جمله دولتی، خصوصی، مدنی و شهروندان در حال محو شدنند و بخش عمومی به سمت تمرکززدایی و رویکردهای غیرتنظیمی^۸ سوق می‌یابد. ارتباطات رسمی جایگزین سیستم‌های اجتماعی غیررسمی می‌شود و تأکید بیشتر بر کسب‌وکارها، جامعه مدنی و شهروندان در ارائه خدمات عمومی است (Christiansen and Bunt, 2012:9).

نوآوری سیاستی روش‌های نوآورانه‌ای در مورد درگیرکردن عموم مردم در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه خدمات، ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌ها را در بر می‌گیرد (Conliffe et al., 2019:6). از سه تأثیر نوآوری در سیستم‌های اجتماعی پیچیده می‌توان به افزایش کیفیت راه‌حل‌ها، افزایش عملکرد گروه و تقویت مشارکت ذی‌نفعان در ایده‌پردازی اشاره کرد که سبب افزایش احتمال موفقیت برنامه‌ها می‌شوند (Salzman, 2008:13).

سه نوع نوآوری در حوزه سیاست‌گذاری عمومی وجود دارد که در شکل ۳ بیان شده است. نوآوری بخش عمومی محدوده گسترده‌ای از فعالیت‌های حکمرانی را در بر می‌گیرد که شامل ظرفیت‌سازی‌ها و تغییرات ساختاری می‌شود. نوآوری سیاستی فقط به فرایند توسعه سیاستی و نوآوری دستاورد و ابزار می‌پردازد. نوآوری خدمت نیز به منزله رویکردی کاربرمحور به منظور

۱. ویژگی‌های ویروس کرونا از لحاظ شیوع و درمان چگونه است؟
 ۲. چه کسانی به این ویروس مبتلا می‌شوند و میزان فراگیری آن در چه افرادی بیشتر است؟
 ۳. آیا این مسئله در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی زندگی نیز اثر می‌گذارد؟
 حل مسائل با پیچیدگی بالا همچون اعتیاد، بی‌کاری بلندمدت، کمک به سالمندان، کاهش رفتارهای خشونت‌آمیز، برنامه‌های حمایت از خانواده و مشکلات محیط زیستی از راه نوآوری‌های سیاستی امکان‌پذیر است. نوآوری‌ها با ایجاد هم‌افزایی میان ایده‌ها، مزیت‌ها، عوامل، فرایندها و سرمایه‌ها در پی یافتن راه‌هایی برای مقابله با این‌گونه مسائل اند (Christiansen and Bunt, 2012:6).

ویروس کرونا در نگاه اول بحرانی بهداشتی - درمانی است. شیوع‌پذیری و نرخ انتشار و همچنین میزان کشندگی و نرخ درمان آن، معیارهای فنی برای سنجش اثرگذاری این ویروس‌اند، اما این مسئله در مدت شیوع، در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی زندگی مردم نیز بسیار اثرگذار بوده است. با گذشت زمان، دیدگاه‌های گوناگون و حتی متضادی برای چگونگی مقابله با این ویروس و آثار آن در میان مردم و سیاست‌گذاران شکل گرفته است. همه این عوامل سبب افزایش میزان پیچیدگی مسئله می‌شوند. هدف از مقاله پیش‌رو، تأکید بر پیچیدگی مسئله کرونا، فارغ از تعیین سطح دقیق آن، است. اما به نظر می‌رسد با توجه به شکل ۲، با گذر زمان و با وجود عوامل بسیار (محور افقی) دچار پیچیدگی بیشتری از لحاظ سیاسی شود و همچنین، در صورت کشف‌نشدن واکسن یا داروی مؤثر، بر پیچیدگی فنی و تحلیلی (محور عمودی) آن نیز افزوده شود و در طول زمان این وضعیت به مسئله‌ای بدخیم تبدیل شود.

۲. نوآوری‌های سیاستی و تفکر طراحی در سیاست‌گذاری

۲-۱. نوآوری‌های سیاستی

فرایندهای خلاق در سیاست‌گذاری به‌جای ارائه خدمات موظف خود و توجه به خروجی^۱ برنامه‌ها یا طرح‌ها، به آثار و پیامدهای^۲ باارزش آن‌ها در شهروندان تأکید دارند، بنابراین دولت‌ها برای پاسخ مؤثر به وضعیت در حال تغییر، پیچیده و مبهم باید به نوآوری در سیاست‌گذاری عمومی روی آورند (Christiansen and Bunt, 2012:8). در دو دهه اخیر، سیاست‌گذاری از جریان اصلی، که براساس رویکرد «انسان عقلایی» و از بالا به پایین است، در حال حرکت به سمت دیدگاه جدید حکمرانی شبکه‌ای^۳

۴. Sensemaking؛ منظور از کاربرد این اصطلاح استفاده از ویژگی‌های دیگر انسانی همچون ادراکات و احساسات علاوه بر عقل و منطق است.

5. Potentiality
6. Co-Production
7. Co-Producer
8. Non-Regulatory

1. Outputs
2. Outcomes
3. Network Governance



شکل ۳: انواع نوآوری‌ها در بخش عمومی (Conliffe et al., 2019:7)

توسعه خدمات برای شهروندان به کار گرفته می‌شود. بسیاری از موفقیت‌های نوآوری‌های بخش عمومی از راه نوآوری در طراحی خدمات، که نقطه ارتباطی با عموم مردم‌اند، به دست می‌آید. رویکردها و روش‌هایی همچون نگرش‌های رفتاری^۱، آزمایشگاهی^۲، تفکر طراحی، آینده‌نگاری، علم داده^۳ (داده‌کاوی)، تحلیل آماری، تحلیل اکتشافی داده‌ها)، مصورسازی^۴، تفکر سیستمی، جعبه شن تنظیم‌گری، تئوری زمینه‌ای، علم پیچیدگی، هوش مصنوعی، تست A/B، استارت‌آپ ناب^۵، روش‌های قوم‌نگاری، مشاهده مشارکتی، مصاحبه‌های کیفی با پایان باز به منزله ابزارهایی برای نوآوری‌های سیاستی کاربرد دارند (Carstensen and Bason, 2012:15; Kimbell, 2015:18; Conliffe et al., 2019:10; OECD., 2018:242).

۱. رسته‌هایی همچون طراحی خدمت (بازطراحی فرایندهای خدمت) یا طراحی تجربه^۶ (تمرکز بر تجربه کاربر) و طراحی کالای اجتماعی^۷ برای نوآوری‌های اجتماعی و کارآفرینی استفاده می‌شوند (Carstensen and Bason, 2012). در فرایند خطی سیاست‌گذاری امکان یادگیری یا شانس انطباق اندک و محدود است، اما فرایند آزمایشی تکرارشونده ویژگی‌های دارد:

۱. چندین ایده راه‌حلی شناسایی و به اجرا گذاشته می‌شوند؛
۲. گام‌های آزمایشی تکرارشونده اجازه پدیدارشدن راه‌حل‌های واقعی را می‌دهند؛
۳. انطباق‌پذیری و یادگیری منضبط تشویق می‌شود (اندروز و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۲).

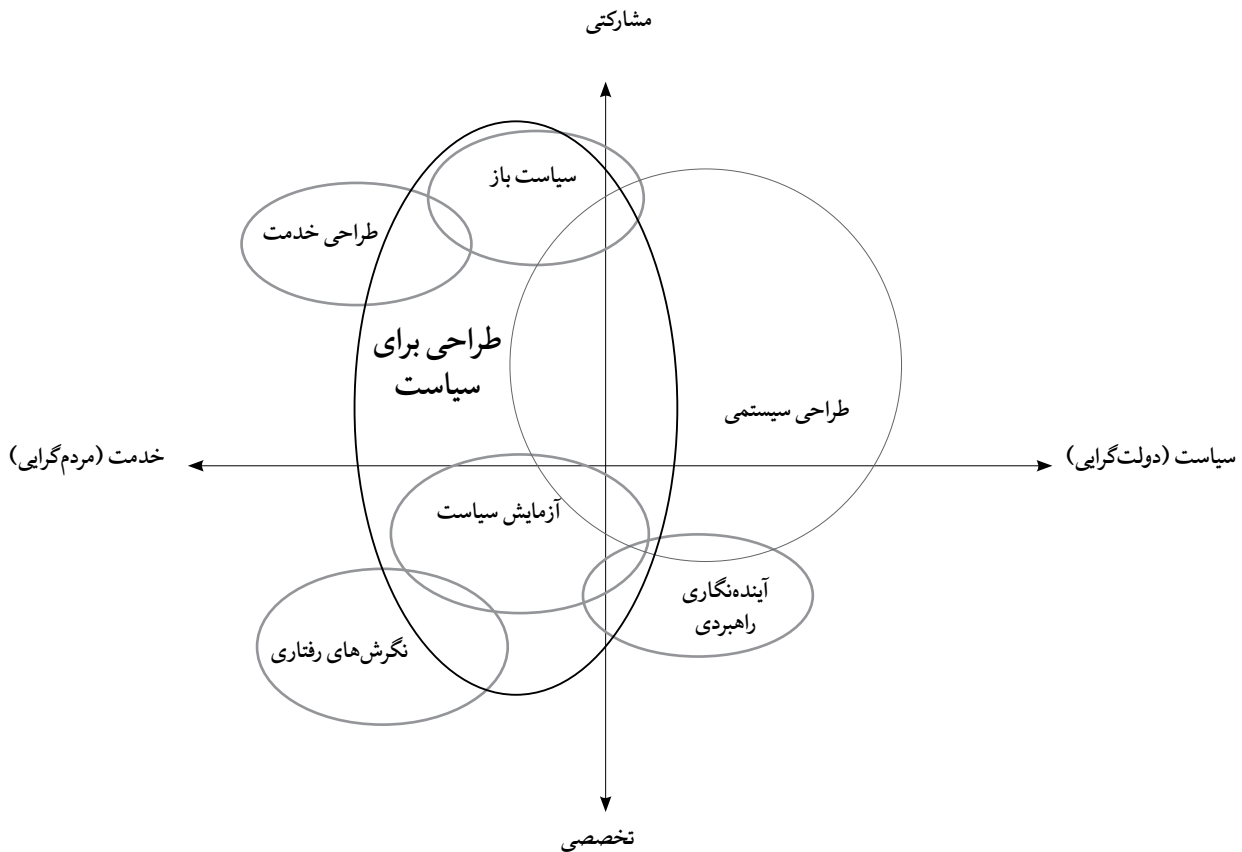
شکل ۴ رویکردهای مؤثر و نوظهور سیاستی را در دو بُعد مشارکت (طراحی با) - تخصص (طراحی برای) و سیاست (دولت‌گرا) - خدمت (مردم‌گرا) در کنار هم قرار داده است. در این رویکردها، روش‌ها و ابزارهای مشخصی برای سیاست‌گذاری پیشنهاد می‌شوند:

۱. طراحی برای سیاست: روش‌هایی همچون همدلی، قوم‌نگاری، طراحی مشترک و همکاری؛
۲. طراحی خدمت: روش‌هایی همچون نگاشت سفر و طرح

۱. Behavioral Insights
 ۲. Experimental Approach
 ۳. Data Science
 ۴. Visualization
 ۵. Lean Startup
 ۶. Agile Collaborative

7. Experience Design

8. Social Good



شکل ۴: نوآوری‌های سیاستی براساس مشارکت‌محوربودن و دولت‌محوربودن (Conliffe et al., 2019:8)

فرصت‌هایی فراهم می‌کنند، اما چالش‌هایی را به‌همراه دارند که عبارت‌اند از:

۱. ازدیاد و اشباع چارچوب‌ها و تعاریف سبب سردرگمی و دوباره‌کاری می‌شود. برای حل این مشکل باید پایگاه داده‌ای از نمونه‌های موفق تشکیل و ارتباطات بین‌بخشی تسهیل شود؛
۲. خطرگریزی نانووشته‌ای در دولت‌ها وجود دارد که بر شواهد متقن، معتبر و داده‌های کمی تأکید دارد. استفاده از قوم‌نگاری و ابزارهایی چون «سفر پروژه»^۴ و «جعبه‌ابزار سیاست‌گذاری باز» به جمع‌آوری داده‌های کیفی کمک می‌کند؛
۳. تفاوت بسیاری بین یادگیری در عمل با یادگیری از راه مطالعه مفاهیم وجود دارد. دانش نوآوری ضمنی است و در عمل و کاربرد به‌دست می‌آید؛
۴. به‌سبب رویکرد واکنشی به مسائل، علاقه‌ای به کنکاش ریشه‌ای دلایل آن‌ها وجود ندارد. درحالی‌که حل مشکلات پیچیده به بررسی‌های عمیق نیاز دارند، سیاست‌گذاران بیشتر به علائم مسائل اهمیت می‌دهند؛
۵. شناخت پنجره‌های فرصت و هماهنگی نوآوری‌های سیاستی با وضعیت سیاسی و مسائل روز مشکل است؛

خدمت؛^۱

۳. تفکر سیستمی: نگاشت مفهومی، داشبوردهای اهرمی و نقشه‌های گرافیکی؛
 ۴. آینده‌نگاری راهبردی: دیده‌بانی آینده، تجزیه و تحلیل روند، برنامه‌ریزی سناریو و افق‌های سه‌گانه؛
 ۵. سیاست باز: دولت الکترونیک، داده باز، کلان‌داده و تحلیل آماری؛
 ۶. نگرش‌های رفتاری: استراتژی سقلمه^۲ و محرک‌ها؛
 ۷. آزمایش سیاست: آزمایشگاه‌ها، نمونه‌سازی^۳ اولیه، ارزیابی، و سنجش پیامد.
- همان‌گونه که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، رویکرد طراحی سیاست با همه رویکردهای نوآورانه جدید در حوزه فعالیت اشتراک دارد و از ابزارهای آن‌ها استفاده می‌کند، به همین علت می‌توان آن را رویکرد جامعی برای سیاست‌گذاری نوین دانست. تأکید می‌شود که نوآوری‌های سیاستی برای حل همه مسائل کاربرد ندارند و اگرچه برای مقابله دولت‌ها با مسائل پیچیده

4. Project Journey

1. Service Blueprints

2. Nudge Strategy

3. Prototyping

و اندیشه درهم آمیخته و به اصطلاح، طراحان با دست‌های خود فکر می‌کنند. ^۶ آن‌ها به آزمون راه‌حل‌های اولیه و موقتی می‌پردازند و ضمن پذیرش خطا و اشتباه، اندیشه و تفکر خود را در مورد مسئله به‌روز می‌کنند. یکی دیگر از روش‌های استفاده‌شده در رویکرد طراحی، به‌کاربردن روش‌های بصری‌سازی است؛ برای مثال از نگاشت مسیر تجربه^۷ افراد، برای به‌تصویرکشیدن تجربه آن‌ها استفاده می‌شود (Kimbell, 2015:24; Salzman, 2008:42). تفکر طراحی به‌منزله فرایندی برای حل مسئله، به‌صورت انسان‌محور با پذیرش چشم‌اندازهای متفاوت، طرح پرسش‌های جدید، چارچوب‌بندی مجدد چالش‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها به‌صورت تکراری،^۸ سبب هم‌سازی با ابهام‌ها و مسائل پایان باز می‌شود (Christiansen and Bunt, 2012:29). این تفکر در فرایند توسعه سیاست، بر شهروندمحوری، تصور آینده‌ای جدید و همکاری درون و بیرون دولت تمرکز دارد و شهروندان را به‌منزله هم‌طراحی فعال برای خدمات، قوانین و سیاست‌های دولت در نظر می‌گیرد (Conliffe et al., 2019:9) و علاوه بر ایجاد تغییرات ملموسی همچون کاهش هزینه‌ها، افزایش تجربه کاربران و افزایش سرعت ارائه خدمات، سبب تغییرات ناملموسی همچون رضایت مشتری، درگیر شدن کارمندان و مردم در گفت‌وگو و تغییر ذهنیت‌ها می‌شود (Salzman, 2008).

از ویژگی‌های تفکر طراحی می‌توان به انسان‌محوری، امکان‌محوری،^۹ گزینه‌محوری^{۱۰} و تکراری بودن اشاره کرد. انسان‌محوری به‌معنای طراحی برای رفع نیاز انسان‌ها، امکان‌محوری به‌معنای طرح پرسش‌هایی همچون «چه می‌شود اگر...» و گزینه‌محوری به‌معنای تولید گزینه‌های چندگانه و مدیریت سبکی از نظریات‌های جدید است. فرایندهای تکراری نیز به‌معنای چرخه‌هایی از آزمایش‌های واقعی برای اصلاح نظریات‌اند (ibid).

در جدول ۱ می‌توان تفکر بر مبنای عقلانیت را با تفکر بر مبنای شهود و همدلی مقایسه کرد.

خلاقیت و توسعه دیدگاه در این تفکر به‌تنهایی پذیرفتنی نیست، بلکه طراحی و خلق مشترک^{۱۱} ارزش دارد و وظیفه طراحی، ایجاد فضایی مطلوب و تسهیلگری برای درگیر کردن هرچه بیشتر شهروندان و ذی‌نفعان است (Camacho, 2016:5).

شرایط و ویژگی‌های خاصی برای تشخیص طرحی خلاقانه وجود دارد که در ادامه ذکر می‌شود:

۶. توجه بسیار به کاربر در سیاست‌گذاری ممکن است سبب بی‌توجهی به کمبودهایی شود که در عملیات‌های پشتیبانی ریشه دارند و نیازهای بلندمدت نادیده گرفته شوند (OECD, 2018:245; Conliffe et al., 2019:9).

برای اینکه طرحی یا سیاستی با محوریت تمرکز بر تجربه شهروندان به نتیجه مطلوب برسد، به تغییرات فراوانی در ساختارها، فرایندها، قوانین و بودجه نیاز است. این موضوع مستلزم زمان و بودجه فراوان از برنامه است. یکی از مهم‌ترین شرط‌های رویکرد طراحی در سیاست‌گذاری، استفاده از آزمایشگاه سیاستی و آزمایشگاه طراحی^۱ است. آزمایشگاه‌ها سبب تسریع در سنجش فراوانی و برآورد سیاست‌ها و برنامه‌ها، کاهش هزینه‌ها و تضمین موفقیت می‌شوند. آزمایشگاه فضایی برای حضور همه ذی‌نفعان فراهم می‌کند تا با روش طراحی مشارکتی^۲ و رویکرد خلاقانه، بینش‌ها و دیدگاه‌های جدید و موقت خلق کنند و آن‌ها را بیازمایند. در این فضا مفاهیم، مسائل و راه‌حل‌ها با تشکیل حلقه‌های یادگیری جمعی و چارچوب‌بندی مجدد، تکامل^۳ می‌یابند (Kimbell, 2015:67; Camacho, 2016:13). این مؤسسات سه ویژگی مهم دارند که عبارت‌اند از: مزیت‌های طراحی (داشتن طراحان حرفه‌ای که مهارت‌های تصویرسازی و نمونه‌سازی اولیه را دارند)؛ مهارت‌های پژوهش اجتماعی، مردم‌شناسی و قوم‌نگاری؛ و مهارت‌های مدیریتی و کسب‌وکار. این مؤسسات توانسته‌اند این سه ویژگی را به‌خوبی باهم ترکیب کنند (Camacho, 2016:4).

۲-۲. تفکر طراحی چیست؟

تفکر طراحی ویژگی‌هایی دارد که آن را از روش‌های تفکر استدلالی مرسوم (استقرایی و قیاسی) متمایز می‌کند. طراح در برخورد با مسائل، نه از روش استقرایی به‌دنبال پیدا کردن قوانین و اصول حاکم بر مسئله است و نه از روش تفکر قیاسی به‌دنبال پیروی از اصول از پیش مشخص‌شده برای برخورد با مسائل است بلکه به شیوه‌ای خلاقانه و با توجه به الهامات و تجربیات خود، با مسئله درگیر می‌شود و با سعی و خطا با آن ارتباط برقرار می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر لحظه در حال کشف، درک و فهم مسئله است. از این نظر، رویکرد او بیشتر به رویکرد استفهامی^۴ شبیه است که از هر موقعیتی برای درک بیشتر موضوع استفاده می‌کند.

درک و یکدلی^۵ با شهروندان و درگیر شدن در مشکلات آن‌ها، از خصوصیات بارز این نوع تفکر است. از ویژگی‌های دیگر تفکر طراحی، نمونه‌سازی و شبیه‌سازی است. در تفکر طراحی، عمل

6. Think By Hands

7. Experience Journey Mapping

8. Iterative

9. Possibility Driven

10. Option Focused

11. Co - Creation And Co - Design

1. Design Lab

2. Participatory Design

3. Co - Evolve

4. Abductive

5. Empathy

جدول ۱: مقایسه تفکر عقلانی با تفکر طراحی

ابعاد	تفکر عقلانی	تفکر طراحی
منطق استنتاج و اصول کلی	استنتاج براساس قیاس و استقراء، شواهدمحور	استنتاج براساس شهود، درک و فهم، تصور و تخیل محور
روش	تجزیه و تحلیل محور و به دنبال بهترین پاسخ	آزمایش محور و به دنبال پاسخ بهتر از طریق تکرار
فرایند	برنامه‌ریزی	انجام دادن
ارزش‌ها	کنترل و پایداری	تازگی و مخالف وضع موجود

مرحله پیاده‌سازی سیاست‌ها استفاده می‌شود و خلاقیت و نوآوری را در سیاست‌گذاری محدود می‌کند (Mintrom and Luetjens, 2016:1; Junginger, 2013:6).

این در حالی است که تفکر طراحی باید به‌منزله موضوعی برای تمامی سطوح سیاست‌گذاری دولت‌ها به کار رود؛ زیرا در حال حاضر شکاف بسیاری میان خدمات ارائه‌شده دولتی و نیاز شهروندان مشاهده می‌شود (Mintrom and Luetjens, 2016:1). استفاده از تفکر طراحی در خدمات عمومی سه تأثیر عمده دارد: روابط بین سیستم و کاربر را بهبود می‌بخشد؛ به جای تمرکز بر فرایندها، فعالیت‌ها و خروجی‌ها بر پیامدها و تأثیرات بلندمدت تمرکز می‌کند و همچنین، ارزش بیشتری برای سیستم و مردم قائل می‌شود. این ارزش‌ها در تجربه کاربران، بهره‌وری سیستم، پیامدها و درگیر شدن مردم مشاهده می‌شود (Carstensen and Bason, 2012:20). رویکرد تفکر طراحی با برخی فعالیت‌ها در سیاست‌گذاری اثرگذار است؛ از جمله:

۱. فهم نیازهای کاربر با همدلی: در این مرحله تصمیم‌گیرنده باید تجربه‌ای عمیق و شخصی از موضوع سیاست‌گذاری داشته باشد و برای فهم تجربه‌های مردم ارزش قائل باشد؛
۲. تشکیل گروه‌های پیش‌ران: این گروه‌ها با گفت‌وگوهای دیاگون محور سبب هم‌سوئی بین ذی‌نفعان می‌شوند و دستیابی به راه‌حل‌های بهتر و متنوع‌تر را بهبود می‌بخشند. گوناگونی جمعیتی و شناختی برای تشکیل گروه بسیار مهم است؛
۳. گفت‌وگو در مقابل مجادله: گفت‌وگوهای طراحی محور تعاریف اولیه مسائل را نمی‌پذیرند و با بحث‌های گسترده در پی فهم دیدگاه‌های گوناگون، هم‌سوئی و یادگیری‌اند. راه‌حل‌ها در فرایند گفت‌وگو ظهور می‌یابند؛
۴. فرایند آزمایشی و تکراری: ارزیابی راه‌حل‌های چندگانه سبب افزایش یادگیری و کاهش خطر می‌شود. رویکرد آزمایشی نظریات را در مراحل اولیه خود از طریق نمونه‌سازی تکرارشونده^۴ توسعه می‌دهد و با کاهش سرمایه‌گذاری‌ها و خطاهای تصمیم‌گیری،

4. Iterative Prototyping

۱. ظهور و بروز اهداف: در نظریه طراحی، اهداف در فرایند تصمیم‌گیری ظهور و بروز می‌یابند؛
۲. تشخیص الگو: طراحان در شناسایی الگوها از داده‌ها تخصص خاصی دارند بنابراین برای مطالعه محیط از روش‌های پیچیده ابتکاری^۱ استفاده می‌کنند؛
۳. پیش‌بینی: طراحان در تصویرسازی آینده‌های غیرمنتظره ظرفیت ویژه‌ای دارند؛
۴. تحول آفرینی:^۲ تئوری طراحی بر این نظر است که برای خلاقیت، به تخریب روش‌های پذیرفته‌شده نیاز است؛
۵. درگیر شدن احساسی: تفکر طراحی از وضعیت احساسی مخاطبان برای توسعه راه‌حل‌ها استفاده می‌کند؛
۶. تخیلی:^۳ نظریه طراحی برای سناریوها و نمونه‌های اولیه غیرجدی ارزش قائل است، حتی اگر آن‌ها غیرعملی باشند می‌توانند سبب گشودگی و شگفتی شوند؛
۷. عدم ثبات: فرایند طراحی به بازیگوشی و عدم التزام به ثبات در کار اهمیت می‌دهد و گزینه‌های گوناگون را تولید می‌کند؛
۸. محافظت از ریسک: محیط تصمیم‌گیری برای طراحی به تقویت خلاقیت نیاز دارد و باید شامل تکنیک‌ها و فرایندهایی باشد که تفکر پایان باز را تقویت سازد و از طراحان در مقابل مسائل حقوقی و دام‌های تفکر ابتکاری محافظت کند (Considine, 2012:14-15).

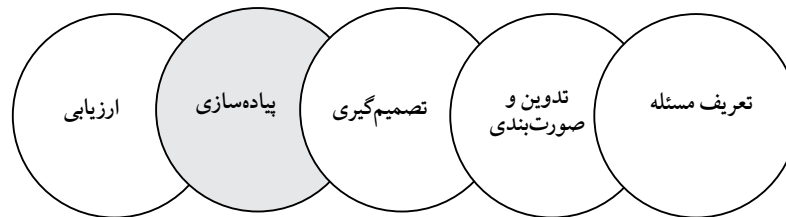
۲-۳. کاربرد تفکر طراحی در سیاست‌گذاری

سیاست‌گذاری سنتی شامل تعریف مسئله، تحلیل و توسعه راه‌حل‌ها و انتخاب و پیاده‌سازی و ارزیابی آن‌هاست. در این رویکرد، فرایندها با هم کمترین ارتباط و سیاست‌پذیران کمترین مشارکت را دارند و ارزیابی سیاست معمولاً به بعد از اجرای سیاست موکول می‌شود. همان‌گونه که در شکل ۵ مشخص است در رویکرد سنتی سیاست‌گذاری، از مفهوم طراحی فقط به‌منزله وظیفه‌ای در

1. Complex Heuristic

2. Disruption

3. Fabulation



شکل ۵: مراحل سنتی سیاست‌گذاری و جایگاه رویکرد طراحی در آن (Junginger, 2013:6)

تفکر طراحی بهتر مدیریت شود.

۳. سیاست‌گذاری بر مبنای تفکر طراحی در مقابله با کرونا

کشور ایران یکی از نخستین کشورهایی بود که با بحران کرونا روبه‌رو شد. در ابتدا، شناخت دولت از این بحران بسیار محدود بود و با توجه به تجربه‌های سیاستی قبلی خود، آن را همچون دیگر بحران‌های طبیعی، پدیده‌ای موقتی فرض می‌کرد. در شکل ۶ مقایسه‌ای از میزان کشندگی و ویروس‌های گوناگون و همچنین نرخ تکثیر آن‌ها نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل ۶ بیان شده، بیماری کوید-۱۹ در هر دو شاخص در حد میانی قرار دارد و به معنای این است که از نظر بهداشتی و درمانی در مقایسه با دیگر ویروس‌ها در وضعیت استثنایی قرار ندارد، ولی اینکه چرا توانسته در زندگی انسان‌ها در این مدت آثار عمیقی بگذارد و آن را مختل کند، ناشی از عناصر دیگری است که لزوماً به ویژگی‌های ویروس وابسته نیست، بلکه به باورها و رفتار دولت، مردم و کسب‌وکارها در مواجهه با آن نیز مربوط می‌شود.

سیاست مقابله با بحران، شامل چهار مرحله کلی پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی، و بازتوانی است (رحمانی، ۱۳۹۸: ۶۶۶). مرحله پیشگیری به سبب ناشناخته بودن ویروس و اعلام دیرهنگام کشور چین نتوانست به‌درستی اجرا شود. مراحل آمادگی و مقابله با بحران، اقدام‌های بهداشتی و درمانی در حال اجراست. اما ویژگی این ویروس و آثار اجتماعی و اقتصادی که در طی این چندماه در زندگی انسان‌ها گذاشته است با دیگر بحران‌ها، که معمولاً زمان محدود و میزان خسارت مشخصی دارند، متفاوت است.

مسائل در انواع متفاوتی دسته‌بندی می‌شوند. شناخت نوع مسئله نخستین مرحله حل آن است. اگر مسئله‌ای ابعاد مختلف و ذی‌نفعان گوناگون با ارزش‌ها، باورها و منافع متفاوت داشته باشد، پیچیدگی آن افزایش می‌یابد. در حالی که کوید-۱۹ از نظر عوامل شیوع آن تاحدی شناخته شده است، اما هنوز واکنس و درمان مشخصی برای آن کشف نشده است. از سوی دیگر، ارزش‌ها و باورهای افراد درگیر در مسئله و منافع بازیگران (که تقریباً شامل همه افراد جامعه می‌شود) باهم متفاوت است، برای مثال جامعه مذهبی و پزشکی سنتی-اسلامی، به‌گونه‌ای متفاوت

به‌ویژه خطرگریز و بوروکراتیک، در موفقیت نوآوری اثر می‌گذارد؛ ۵. فرایند ساختاربندی شده و جعبه‌ابزار: تفکر طراحی شامل فرایندهای ساختاربندی شده با مراحل و جعبه‌ابزار مشخص است. با اجرای مراحل هماهنگ و کاهش واگرایی در نوآوری، اطمینان نوآوران و کیفیت راه‌حل‌ها افزایش می‌یابد (Kimbell, 2015; Salzman, 2008:5-7).

رویکرد طراحی با روش متعارف در سیاست‌گذاری، از جنبه‌های گوناگون تفاوت دارد. در جدول ۲ سیاست‌گذاری به روش طراحی با روش متعارف مقایسه شده است.

روش طراحی مشارکتی حضور مردم را در «سفر نوآوری» تضمین می‌کند. آن‌ها با هم‌پژوهشگر شدن و هم‌طراحی شدن در پی کشف و تعریف مسائل اند و به تولید اولیه و نمونه‌سازی نوآوری و اعتبارسنجی فرضیه‌ها می‌پردازند. در حال حاضر از این روش برای نوآوری اجتماعی و طراحی خدمت استفاده می‌شود (Kimbell, 2015:19).

پیدا کردن راه‌حل‌ها و تناسب داشتن آن‌ها با مسائل پیچیده، ابتدا نیازمند شناسایی دیدگاه‌های متعدد و سپس امتحان کردن آن‌ها به شیوه آزمایشی است تا از این راه نظریات ترکیبی به‌وجود آید. فرایند آزمایش کردن نیازمند فراهم کردن فرصت معنادار برای یادگیری و انطباق است و همچنین سرم‌بندی^۱ کردن (رسیدن به راه‌حلی به‌وسیله آزمایش پی‌درپی نظریات متعدد موفق و ناموفق) راه‌حل‌ها نیازمند فرایندی تکرارشونده است (اندروز و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۹).

استفاده از تفکر طراحی در سیاست‌گذاری برای حل همه مشکلات و مسائل توصیه نمی‌شوند، اما این رویکرد با توجه به داشتن اصولی همچون حضور فعال و گسترده همه عوامل در تمامی مراحل سیاست‌گذاری، استقبال از دیدگاه‌های متنوع و آزمایش آن‌ها و پذیرش شکست‌ها و تکرار و توالی اجرای نظریات، به بهترین راه‌حل ممکن دست می‌یابد و برای مسائلی که در ابتدا راه‌حل مشخصی ندارند و عوامل متنوع با ارزش‌های متفاوتی حضور دارند، مناسب است. مسئله کرونا نیز با داشتن عوامل متعدد و پیچیدگی‌های روزافزون سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ایجادشده ناشی از این مسئله می‌تواند با سیاست‌گذرای براساس

1. Bricolage

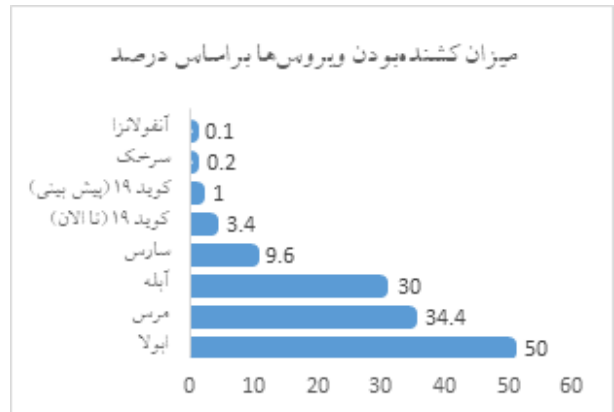
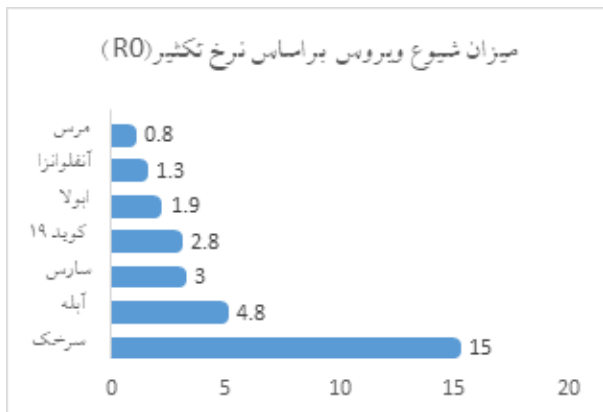
جدول ۲: مقایسه سیاست‌گذاری به روش سنتی با روش طراحی (Salzman, 2008:11; Kimbell, 2015; Bason, 2017:44; OECD., 2018:244)

سیاست‌گذاری به روش معمول	سیاست‌گذاری به روش طراحی
مقاومت در مقابل پیچیدگی، عقلایی و کمی‌گرایی	قبول‌کردن و دربرگرفتن پیچیدگی، تجربه‌گرایی و برساختی
مسئله‌محور و واکنشی، بهترین پاسخ و برنامه‌محور	چشم‌اندازمحور، خلاقانه، فعال و اقدام‌محور
تمرکز بر سیستم، کارشناسان و هزینه‌ها	تمرکز بر شهروندان، طراحی مشترک و نیازهای اساسی
عملکرد یک‌جانبه و ساختار سیلویی	ایجاد اتحادهای جدید و کار گروهی
تسهیلگری، غیرملموس و متنی - دستوری	مباشرت، ملموس و مصورسازی و مشارکتی
تأکید بر میانگین پذیرفتنی	تأکید بر تأثیر و فراگیری
ریسک بالا، اجرای سراسری و عدم درس‌آموزی	ریسک پایین و نمونه‌سازی و درس از شکست

بهره‌گیری از تجارب قبلی خود، باید به نوآوری‌های سیاستی توجه کنند، نوآوری‌هایی که براساس سیاست‌گذاری مشارکت‌محور و فناوری‌محور، در پی ظهور و بروز راه‌حل‌ها هستند. یکی از این نوآوری‌ها، رویکرد طراحی است. این رویکرد با اولویت قراردادن همدلی با شهروندان، استفاده از روش‌های تعاملی، پذیرش شکست‌ها و چارچوب‌بندی مجدد مسائل و سیاست‌ها، به هم‌تولیدی و هم‌طراحی محصولات و سیاست‌ها اقدام می‌کند. مراحل رویکرد تفکر طراحی شامل همدلی در درک مسئله، تعریف مسئله، ایده‌پردازی، ارائه راه‌حل موقت و ارزیابی و آزمودن آن است. این بخش از مقاله در پی دستیابی به دو هدف اصلی است:

۱. خوانش سیاست‌های کلان ستاد مقابله با کرونا براساس تفکر طراحی: یعنی فعالیت‌های دولت با دید تفکر طراحی بررسی و سنجیده شود؛
۲. پیشنهاد استفاده از رویکرد تفکر طراحی برای سیاست‌گذاری‌های خرد، به‌ویژه در طراحی سیاست‌های درمانی و خدمات شهری.

از عرف جامعه و نظام درمانی مسئله را درک می‌کنند. همچنین درحالی‌که عده‌ای بر دخالت بیشتر و شدیدتر دولت برای شناسایی و پیگیری وضعیت بهداشتی افراد تأکید دارند، افرادی نیز ادامه این وضعیت را تهدیدی برای آزادی‌های مردم و حریم خصوصی آن‌ها می‌دانند. از نظر اقتصادی نیز رکود ناشی از تعطیلی کسب‌وکارها فشار بیشتری بر قشر فقیر در مقایسه با قشر متوسط جامعه وارد می‌کند و نارضایتی‌ها در میان اقشار مختلف با توجه به نوع شغل، سن و عقاید افراد باهم تفاوت دارند. پس از گذشت چندین ماه از پیدایی این ویروس، منافع متضاد اقتصادی حول این مسئله در حال شکل‌گیری است و اگرچه بیشتر بنگاه‌های اقتصادی زیان داده‌اند، این شرایط برای برخی بنگاه‌ها فرصت‌آفرین نیز بوده است. با توجه به نوع‌شناسی مسائل، می‌توان مسئله کرونا را در بستر اقتصادی و اجتماعی جامعه مسئله پیچیده‌ای دانست که در صورت طولانی‌شدن آن، قابلیت تبدیل شدن به مسئله بدخیم را هم دارد. دولت‌ها برای مقابله با چنین مسائل و سیاست‌گذاری علاوه بر



شکل ۶: میزان کشندگی و نرخ تکثیر ویروس‌ها (Fox, 2020)

راه‌حل اولیه: راه‌حل اولیه دولت تعطیل نکردن سراسری به این امید که با بازبودن بازارها و مراکز اقتصادی با حفظ بهداشت عمومی و قرنطینه افراد مشکوک، بر اوضاع مسلط شود.

ارزیابی: این راه‌حل بیشتر از چند روز دوام نیاورد و با بررسی میزان مراجعات به مراکز درمانی و آمار فوتی‌ها، دولت متوجه بحرانی‌بودن اوضاع و پیچیدگی مسئله شد و تصمیم گرفت سیاستش را تغییر دهد. ایمنی جمعی در صورتی اتفاق می‌افتد که درصد بالایی از مردم به بیماری مسری مبتلا شوند (از طریق واکنس یا داشتن سابقه ابتلا) و در آن صورت در دور جدید شیوع ویروس، آن‌ها مصون هستند. حامیان این دیدگاه بیشتر عوامل طب سنتی‌اند که به مقاوم‌شدن بدن در مقابل انواع بیماری‌ها تأکید دارند. سیاست همه‌گیری عموماً برای بیماری‌هایی خوب است که کشندگی پایینی داشته باشند و به سیستم درمانی فشار چندانی وارد نکنند.

۲) چرخه دوم سیاست‌گذاری: قرنطینه

با پذیرش شکست در سیاست اول، دولت توانست با درگیرکردن اقشار گوناگون مردم از طریق رسانه‌ها و افزایش آگاهی عمومی و با تعطیلی‌های گسترده ادارات و ترویج سیاست خانه‌نشینی خودخواسته، به سرعت انتشار ویروس را کنترل کند.

همدلی: با شناخت بهتر و ملموس‌تر شدن این بیماری، همدلی دولت و جامعه با کادر درمانی و بیماران زیادتر شد. دولت سعی کرد مواد بهداشتی و ضدعفونی را بیش از پیش تهیه و توزیع کند و تا حد ممکن در طی تعطیلات سال نو، ادارات و مراکز غیرضروری را تعطیل و سفرهای نوروزی را ممنوع کند.

تعریف مسئله: مسئله همه‌گیری ویروس و شدت آسیب بیماری‌های ناشی از آن تقریباً برای همه، از جمله سیاست‌مداران و شهروندان روشن شده بود و جلوگیری از شیوع این بیماری و کمک به یافتن راه‌های درمان بیماری در اولویت بود.

ایده‌پردازی: نقش‌آفرینی گسترده نهادهای گوناگون، از جمله دانشگاهیان و شرکت‌های دانش‌بنیان برای یافتن مسیرهای متفاوت مقابله با شیوع بیماری (مصاحبه‌ها، ساخت پویانمایی‌های متعدد، مقاله‌های علمی، تولید نرم‌افزارهای متعدد، تجهیزات ضدعفونی‌کننده و...) در اولویت سیاست‌گذار بود.

راه‌حل: آگاهی‌سازی و تشویق مردم برای ضرورت خانه‌نشینی و حضورنیافتن در مراکز پرخطر، استفاده از مواد ضدعفونی‌کننده، برانگیختن حس همدردی و حمایت از نیروهای درمانی و اقشار آسیب‌دیده، درپیش‌گرفتن سیاست‌های مالی سهل‌گیرانه سیاست‌گذار در قبال بدهکاران نظام بانکی و خدمات دولتی در طی این مدت.

ارزیابی: جلوگیری از شیوع ویروس موفقیت‌آمیز بود و توانست آگاهی عمومی را افزایش دهد و با کاهش میزان مبتلایان، از فشار وارده بر نظام درمانی بکاهد. طولانی‌شدن این دوران و افزایش

سیاست‌گذاری با رویکرد طراحی با چرخه‌های متعدد و تکرار تا رسیدن به سیاست مطلوب همراه است. به همین سبب، از آزمایشگاه‌های سیاستی برای سنجش سیاست‌ها و اصلاح آن‌ها استفاده می‌شود. سیاست‌های مقابله با کرونا نیز با سعی و خطاهای بسیاری همراه بوده است که در صورت سنجش این سیاست‌ها در محیط آزمایشگاهی هزینه‌های کم‌تری را برای دولت و جامعه دربر دارد. در صورت تصمیم‌گیری با مشارکت حداکثری عوامل و استقبال از دیدگاه‌های متعدد و آزمایش آن‌ها و دستیابی به راه‌حل بهتر، پیاده‌سازی سیاست‌های مقابله با کرونا علاوه بر اثربخش بودن با مخالفت‌های کم‌تری روبه‌رو خواهند شد.

۴. سیاست‌گذاری کلان برای مقابله با کرونا

از تفکر طراحی ابتدا در حوزه‌های صنعتی و تولید محصول و سپس در حوزه‌های مدیریت، تجارت و فناوری اطلاعات استفاده شده است (فریدی‌زاد، ۱۳۹۵: ۲۷). در سال‌های اخیر این نوع تفکر در سیاست‌گذاری در حوزه‌ها و بخش‌های خدماتی و مالی کاربرد داشته است (Mintrom and Luetjens, 2016:2). در این نوشتار سعی می‌شود از تفکر طراحی برای بررسی سیاست‌های کلان ستاد ملی مقابله با کرونا استفاده شود. منظور از سیاست‌های کلان در این حوزه، سیاست‌های اتخاذی ستاد ملی مقابله با کروناست که تأثیر مهمی در تصمیمات بخش‌های گوناگون دولتی، خصوصی و اجتماعی دارند و شامل سه سیاست ایمنی جمعی، قرنطینه و فاصله‌گذاری هوشمندند. سیاست‌های کلان مقابله با کرونا شامل سه چرخه اصلی است:

۱) چرخه اول سیاست‌گذاری: ایمنی جمعی^۱ (ایمنی گله‌ای)

تصمیم اولیه دولت در هفته اول شیوع کرونا، سیاست عدم مداخله بوده و رفتار دولت با این ویروس همچون ویروس‌های رایج، اما با کشندگی پایین بوده است.

همدلی: سیاست‌گذار درک درستی از بیماری و مشکلات بیماران نداشت و فشار واردشده بر سیستم بهداشت و درمان را پیش‌بینی نمی‌کرد.

تعریف مسئله: ویروس کرونا در حد ویروس آنفلوآنزای معمولی و فصلی و با کشندگی تحمل‌پذیر تعریف می‌شد و باور بر این بود که سیستم بهداشتی و درمانی می‌تواند شیوع بیماری را کنترل و درمان بیماران را مدیریت کند.

ایده‌پردازی: با اینکه از سطح جامعه، نظریات و راهکارهای گوناگونی به‌گوش می‌رسید، دولت به نظریات خوش‌بینانه و کم‌هزینه‌تر علاقه داشت. ایده اصلی این بود که این ویروس بیشتر در افراد با بیماری زمینه‌ای تأثیر دارد و با توجه به رونق بازار در پایان سال، ضرورتی برای تعطیلات گسترده وجود ندارد.

1. Herd Immunity

تضمین می‌کند. سیاست فاصله‌گذاری هوشمند در سیاست‌های خرد بخش‌های متعدد اقتصادی و اجتماعی اثر می‌گذارد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. سیاست‌گذار باید با استفاده از تفکر طراحی، که براساس اصول مشارکت‌محوری همدلانه، استقبال از شکست، آزمایش‌محوری و چارچوب‌بندی مجدد مسائل انجام می‌شود، با کمترین هزینه به بهترین ایده‌ها دست یابد.

۵. سیاست‌گذاری‌های خرد در بخش‌های خدمات عمومی و بهداشتی - درمانی با استفاده از رویکرد تفکر طراحی

تفکر طراحی برای طراحی سیاست‌های خرد مربوط به بخش‌های گوناگون خدماتی و تولیدی نیز کاربرد دارد. منظور از سیاست‌های خرد، سیاست‌هایی است که بخش‌های گوناگون برای طراحی خدمات و تولید محصولات مشخصی به کار می‌برند و می‌تواند به منظور مبارزه با شیوع این ویروس و درمان آن اتخاذ شود.

با توجه به انتخاب راهبرد فاصله‌گذاری هوشمند، سیاست‌های اتخاذشده در بخش‌های گوناگون نیز باید با این هدف تنظیم شود. درحالی که دیدگاه‌های بهداشتی در پی کاهش حضور مردم در سطح جامعه و کاهش تماس افرادند، دیدگاه‌های اجتماعی و اقتصادی به دنبال برقراری زندگی عادی مردم‌اند. به همین سبب، دولت باید سیاست‌های هوشمندانه‌ای برای جلوگیری از شیوع ویروس و یافتن روش‌های درمانی اتخاذ کند به‌صورتی که زندگی عادی نیز با کمترین آسیب روبه‌رو شود. این سیاست‌ها باید به‌گونه‌ای تدوین شوند که یا سبب کاهش حضور مردم شوند و یا حضور مردم در اجتماع به‌گونه‌ای هوشمندانه مدیریت شود. با این هدف، سیاست‌گذار می‌تواند با نوآوری در خدمات عمومی و محصولات، حضور شهروندان در سطح جامعه و احتمال شیوع بیماری را کاهش دهد.

رویکرد تفکر طراحی می‌تواند در زمینه‌های آگاهی‌رسانی شهروندان، سلامت روحی و روانی شهروندان، تولید خدمات و محصولات، و کمک به نظام بهداشتی و درمانی اثرگذار باشد. براساس تفکر طراحی آگاهی‌رسانی باید به‌گونه‌ای انجام شود که پیام به بهترین شکل ممکن به مخاطب برسد و مخاطب آن را درک کند و بار شناختی^۱ اضافی بر او تحمیل نشود. توصیه تفکر طراحی برای آگاهی‌رسانی استفاده از شعارهایی با عبارات جذاب، فراموش‌نشده و همچنین استفاده از شکل و تصویر برای انتقال پیام‌های بهداشتی است. همچنین، تفکر طراحی با پذیرش اضطراب و ترس مردم در مواقع بحرانی و هجوم آنان به فروشگاه‌ها برای تأمین مواد غذایی و تجهیزات بهداشتی و درمانی، با استفاده از نگرش‌های رفتاری به طراحی روش‌های فروش در مواقع بحران به فروشگاه‌ها

میزان بیکاری و فشار اقتصادی بر روزمزدکاران و ناکافی بودن کمک‌های مالی، سبب اعتراض‌ها به ادامه این روند شد. راه‌حل خانه‌نشینی تبعات دیگری نیز در پی داشت؛ از جمله تعطیلی کسب‌وکارها، افزایش بیکاری و فشار اقتصادی بر قشر ضعیف جامعه، تضعیف پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و دانشجویان به‌ویژه در مناطق محروم و نارضایتی از اختلال در روند زندگی عادی مردم.

۳. چرخه سوم سیاست‌گذاری: فاصله‌گذاری هوشمند

با گذشت زمان و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های سیاست‌خانه‌نشینی، دولت سعی کرد سیاست بهتری اتخاذ کند. افزایش آگاهی مردم، خلق نوآوری‌های جدید و استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند در این مرحله از سیاست‌گذاری، بیشتر نظر دولت را جلب کند.

همدلی: علاوه بر مقابله بهداشتی و درمانی با ویروس کرونا، باید به فکر مقابله با تبعات و آثار اقتصادی و اجتماعی ناشی از آن، از جمله کاهش درآمدهای نفتی و امکان ایجاد بحران اقتصادی و بیکاری‌های گسترده بود.

تعریف مسئله: مسئله اصلی چگونگی زندگی بلندمدت در کنار ویروس و حفظ سلامتی، همراه با زندگی روزمره و انجام فعالیت‌های اقتصادی است.

ایده‌پردازی: رعایت نکته‌های بهداشتی، فاصله‌گذاری در روابط اجتماعی همراه با ارائه خدمات عمومی و انجام فعالیت‌های اقتصادی با برقراری سیاست‌های جدید امکان‌پذیر است.

راه‌حل: سیاست‌گذاری جدید برای برقراری شیوه‌های جدید ارائه خدمات دولتی و اقتصادی، نوآوری‌ها با هدف جلوگیری از شیوع بیماری و درمان آن، هدف‌گذاری به‌منظور تولید نیازهای بهداشتی و ساخت دستگاه‌های تنفس مصنوعی، ربات‌های بیمارستانی و ... برای بلندمدت.

ارزیابی: می‌توان فاصله‌گذاری هوشمند را بهترین سیاست کلان در مقابله با ویروس کرونا دانست که بیشتر کشورها نیز به این سیاست روی آورده‌اند.

دستیابی به ایده فاصله‌گذاری هوشمند بعد از آزمایش دو ایده ایمنی جمعی و قرنطینه سراسری اتفاق افتاد. فرایند رسیدن به این دیدگاه، که فاصله‌گذاری هوشمند بهترین سیاست اتخاذی برای مقابله با بیماری کروناست، با رویکرد تفکر طراحی توضیح‌دانی است. اگر آشنایی قبلی با این تفکر و اصول آن وجود داشت، می‌توانست از طریق آزمایش نظریات ایمنی جمعی و قرنطینه سراسری در محیط‌های آزمایشگاه سیاستی، فرایند دستیابی به بهترین سیاست با هزینه کمتر و با سرعت بیشتری انجام شود. پذیرش نظریات گوناگون و گسترده از عوامل مختلف و آزمایش آن‌ها فرایند رسیدن به بهترین نظر را کوتاه و ضمن حضور فعال و گسترده تمامی عوامل برای اجرای بهترین نظریه، موفقیت آن را

منابع

- کمک می‌کند. همچنین این تفکر برای تولید محصولات هم‌چون تخت‌های بیمارستانی، محافظ صورت، دستگاه تنفس مصنوعی، روش‌های تشخیص ویروس، نظارت بر بیماران و ردیابی افراد مفید است. این رویکرد در تولید خدماتی هم‌چون مشاوره پزشکی از راه دور و طراحی نرم‌افزارهای ارتباطی مناسب برای افراد مسن برای جلوگیری از افسردگی و تولید محصولات جدید شخصی هم‌چون مچ‌بندهای هشداردهنده فاصله فیزیکی و پنام‌های^۱ جذاب مفید است (Philips, 2020).
- سیاست‌های تدوین‌شده و خدمات ارائه‌شده در حوزه‌های گوناگون هم‌چون سیاست‌های بهداشتی و ممنوعیت‌های حضور در مراکز شلوغ و پرجمعیت، نرم‌افزارهای ردیابی تماس^۲ مبتلایان، خدمات دولتی بر پایه فناوری اطلاعات، آموزش الکترونیک، سیاست‌های عبور و مرور در سطح شهر و هرگونه تصمیمی که بر بسیاری از شهروندان اعمال می‌شود، فقط با مشارکت مردم در طراحی و ارزیابی مکرر آن‌ها تا رسیدن به وضعیت مطلوب امکان‌پذیر خواهد بود. رویکرد تفکر طراحی با مشارکت شهروندان و تأکید بر درس‌آموزی از شکست و سنجش اولیه خدمات و محصولات در محیط‌های آزمایشگاهی به موفقیت و پذیرش هرچه بیشتر آن‌ها کمک می‌کند.
- نتیجه‌گیری**
- در این مقاله، با اشاره به پیچیدگی جوامع امروزی و معرفی انواع مسائل، بر اولویت تعریف و شناخت مسائل برای پاسخ به آن‌ها تأکید شد. سپس نوآوری‌های سیاستی و استفاده از آزمایشگاه‌های سیاستی برای حل مسائل پیچیده و رویکرد تفکر طراحی در سیاست‌گذاری به‌منزله گزینه‌ای مناسب برای این‌گونه مسائل معرفی شد. در ادامه با مطالعه سیاست‌های کلان اتخاذی دولت براساس تفکر طراحی، سیاست فاصله‌گذاری هوشمند به‌منزله مناسب‌ترین سیاست برای بحران کرونا معرفی شد. اجرای فاصله‌گذاری هوشمند به سیاست‌های خرد و نوآوری‌هایی از جنبه‌های خدمات عمومی و شهری، بهداشتی، درمانی و همچنین تولید کالاها و بهداشتی و درمانی نیاز دارد، خدمات و محصولات که بتوانند رضایت عموم مردم را جلب کنند تا با بهره‌گیری از این نوآوری‌ها سبک زندگی خود را تغییر دهند؛ به‌گونه‌ای که علاوه بر حفظ سلامتی، به مشکلات معیشتی و اجتماعی نیز دچار نشوند. تفکر طراحی با راهکارهایی هم‌چون افزایش همدلی با کاربران، مشارکت‌محوری در طی سفر نوآوری و استقبال از شکست و چارچوب‌بندی مجدد مسائل، برای دستیابی به خدمات عمومی و محصولات مناسب بهداشتی - درمانی مفید است.
1. Masks
2. Contact Tracer
- اندروز، مت، پریجت، لنت، و وولکاک، مایکل (۱۳۹۸). توانمندسازی حکومت شواهد، تحلیل، عمل. ترجمه جعفر خیرخواهان و مسعود درودی. تهران: روزنه.
- چرماک، توماس (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در سازمان‌ها. ترجمه فرامرز شاه‌حمدی و عباس صبوری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رحمانی، جبار (۱۳۹۸). جستارهایی در مسئولیت اجتماعی دانشگاه ایرانی و بحران‌های زیست‌محیطی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی وزارت علوم.
- فریدی‌زاد، امیرمسعود (۱۳۹۵). «ابهام‌زدایی از تفکر طراحی و شاخص‌های آن». مطالعات تطبیقی هنر، سال ششم، شماره ۱۱، ص ۲۵-۳۸.
- کریمی، مله، علی (۱۳۹۷). «مسائل سیاستی بدخیم و لزوم بازنگری راهبردی در الگوهای سنتی روابط دولت ملت در ایران». دولت‌پژوهی، دوره چهارم، شماره ۱۵، ص ۱-۳۹.
- Alford, J. and Head, B. W. (2017). "Wicked and less wicked problems: A typology and a contingency framework". *Policy and Society*, 36(3), pp. 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Bason, C. (2017). *Leading Public Design. How Managers Engage with Design to Transform Public Governance*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS)
- Conliffe, A., Story, C. and Hsu, C. (2019). "Exploring Policy Innovation: Tools, Techniques + Approaches". *Brookfield Institute*, Retrieved from <http://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/2018/05/BrookfieldInstitutePIP-Landscape.pdf>. p. 1–26.
- Camacho, M. (2016). "Christian Bason: Design for Public Service". *She Ji*, 2(3), pp. 256–268.
- Carstensen, H. V. and Bason, C. (2012). "Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help?". *Innovation Journal*, 17(1), pp. 1–27.
- Christiansen, J. and Bunt, L. (2012). "Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance". *NESStA Report*, October.
- Considine, M. (2012). "Thinking Outside the Box? Applying Design Theory to Public Policy". *Politics and Policy*, 40(4), pp. 704–724.

Fox, J. (2020). *How Bad Is the Coronavirus? Let's Compare With SARS, Ebola, Flu* - Bloomberg.

Glouberman, S. and Zimmerman, B. (2002). "Baycrest Centre for Geriatric Care Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like?" <https://www.researchgate.net/publication/265240426>

Junginger, S. (2013). "Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy Implementation". *Annual Review of Policy Design*, 1(1), pp. 1-11.

Kimbell, L. (2015). Applying design approaches to policy making: discovering policy lab.

Mintrom, M. and Luetjens, J. (2016). "Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges". *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), pp. 391-402.

OECD., K. (2018). "OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018". *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm>

Philips, M. (2020). COVID-19: The Ultimate Design Thinking Use Case | Toptal. <https://www.toptal.com/designers/experience/design-thinking-use-case>

Rittel, H. W. J. and Webber, M. M. (1973). "Dilemmas in a general theory of planning". *Policy Sciences*, 4(2), pp. 155-169.

Salzman, J. L. (2008). "Applying Design Thinking to Public Service Delivery". <http://www.businessofgovernment.org/report/applying-design-thinking-public-service-delivery>.

Snowden, D. J. and Boone, M. E. (2007). "A Leader's Framework". *Harvard Business Review*, 85(11), pp. 68-76.

Introducing Design Thinking to policymaking: Iranian Polices against Coronavirus (COVID-19 crisis)

Hamzeh Hajiabbasi

Abstract

Traditionally, policymaking has been a logical, linear, and sequential mechanism that involves problem description, policy formulation, decision making, policy execution, and policy evaluation. However, some problems are unresolved and complicated, and cannot be solved by rational methods because they often have unintended consequences. Development thinking requires a human-centric, participatory, and iterative approach to problem-solving. This approach stresses the importance of early participation and is perfect for identifying wicked or complex problems. Technology thinking was essential for product creation and used in policymaking today as a policy innovation. This method has a five-step process, including empathy, description, ideation, prototype, testing. In this paper, COVID-19 is introduced as a multidimensional problem. It recommends the approach of design thinking to tackle this problem and then contrasts the macro-policies adopted by the National Task Force for Coronavirus Combat with the design thinking process measures.

Keywords: Complex Problems, Coronavirus, Policy Innovation, Policy Lab