

رضا پاینده

به رسم کمال الملک

فراز و فرود طراحی بوم ایده‌پردازی

بوم ایده‌پردازی، چینی‌شی نظام‌مند از مفاهیم منتخب در کنار یکدیگر است که تلاش می‌کند ذهن بی‌نهایت افراد را برای پاسخ‌نوآورانه به سؤالاتی مشخص راهبری کند. عناصر هر بوم برخاسته از نظریه و الگوی مفهومی پشتیبان بوم است. ماهیت پیچیده نمونه‌ها و نظریه‌ها در دنیای علمی و دانشگاهی، مخاطب آنان را محدود کرده و اوضاع را برای پذیرش همگانی آنان سخت می‌کند. منطق بوم، مبتنی بر زبان ساده‌ای است که ایده‌پردازی و حل مسأله را برای همگان امکان‌پذیر می‌کند.

مشخص می‌کند و میخ «خلاقیت بر فراز ابرها» را بر زمین می‌کوبد. بوم به جولان ایده‌ها فراز و فرود می‌دهد. بسیاری از ذهن‌ها، آنگاه که به پرواز درمی‌آیند تا به خلقی جدید برسند و ایده‌ای را متولد کنند ابداً فرود نمی‌آیند؛ گویی مرغ اندیشه بال می‌کشد و هرگز بر نمی‌گردد. از این روست، که بعضی ایده‌پردازان، نوآوری و اندیشه‌ورزی را ملال‌آور می‌دانند چرا که لذت حصول به هدف و نتیجه ملموس را نمی‌چشند. از طرف دیگر، افرادی هستند که نوآوری برایشان گران است و معمولاً به غیر از عامیانه‌ها به چیز دیگری نمی‌اندیشند. در این باب، که هر ذهنی، ظرفی برای اندیشه‌های نو است و همه انسان‌ها بالقوه نوآفرین‌اند پژوهش‌های زیادی انجام شده است. فقط به ابزاری نیاز است که این اراده را به افراد باز گرداند و ظرفیت آنان را به کار گیرد؛ ابزاری که آنان را به نوآوری برساند (۳).

باید پذیرفت که در ذات ابزارهای نوآوری، زمانی که ایده را به میدان عمل نزدیک می‌کنند، تناقضی نهفته است. از یک سو، فرد را به نوآوری تهییج می‌کنند و از سوی دیگر نوآوری را محدود می‌کنند. از یک طرف، تلاش می‌کنند با زمینه‌سازی و به تصمیم‌رساندن افراد، موقعیت منحصر به فردی ایجاد کنند و از سوی دیگر، افراد مجبورند در همین چارچوب و اسلوب پاسخ دهند و خود را در این زوایا تعریف کنند. این تناقض نه در بوم، بلکه در هر جایی که صحبت از ابزارهای نوآوری به میان می‌آید قابل طرح است. در مجموع می‌ارزد بخشی از نوآوری افراد به قیمت نوآر شدن آنان پایمال شود. بوم نیز همچون سایر ابزارها، مروج «خلاقیت محدود» است و به ثمر رسیدن ایده و اندیشه را وابسته به مدیریت هدفمند آن می‌داند (۴).

هر کدام از خانه‌ها و اجزای بوم، جایی است که فرد باید درباره یک موضوع تصمیم بگیرد و مجموعه این تصمیمات در کنار هم اتفاق معناداری را رقم می‌زند. بعضی بوم‌ها در کنار سؤالات خود، چند نمونه پاسخ و یا قالب کلی

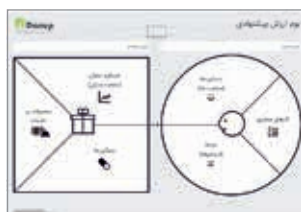
آخرین یادگاری ما از کمال‌الملک، تابلوی نیمه کاره‌ای است که بخشی از آن با رنگ و روح استاد تکمیل شده و بخش دیگر، نیمه‌کاره رها شده و پیمانانه عمرایشان به سر رسیده است. قسمت تکمیل شده، نشان‌دهنده جزئیات و اجزای پیرمردی است که توسط او جان گرفته و هویت یافته و بخش‌های دیگر، خطوط کلی است که مرزها و نقشه کلان طرح را در بوم نقاشی او نشان می‌دهد. در میان همه آثار کمال‌الملک، فقط همین بوم نقاشی است که پشت پرده آثار فاخر او را، به تصویر می‌کشد و پرده از شاکله‌ای برمی‌دارد که پشتیبان همه آثار اوست. این استعاره بوم، بعدها وارد دنیای نوآوری شده و برای تولد ایده‌ها و اندیشه‌ها به کار رفته است (۱). استعاره بوم به نظم نهفته و برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره می‌کند که زیربنای زیبایی است. بوم ایده‌پردازی با این نگاه، محلی برای ترسیم خطوط اولیه است که طراح را به اثر باشکوه خود نزدیک می‌کند. بنابراین زمان مشاهده یک اثر نقاشی، اگرچه خطوط طراحی در تصویر نیست، می‌توان خطوط پشت پرده آن را حدس زد.

بوم ایده‌پردازی، چینی‌شی نظام‌مند از مفاهیم منتخب در کنار یکدیگر است که تلاش می‌کند ذهن بی‌نهایت افراد را برای پاسخ‌نوآورانه به سؤالاتی مشخص راهبری کند. عناصر هر بوم برخاسته از نظریه و الگوی مفهومی پشتیبان بوم است. ماهیت پیچیده نمونه‌ها و نظریه‌ها در دنیای علمی و دانشگاهی، مخاطب آنان را محدود کرده و اوضاع را برای پذیرش همگانی آنان سخت می‌کند. منطق بوم، مبتنی بر زبان ساده‌ای است که ایده‌پردازی و حل مسأله را برای همگان امکان‌پذیر می‌کند. البته طبیعی است هر نظریه‌ای نمی‌تواند در قالب بوم طراحی شود و نظریاتی مستعدترند که مؤلفه‌های مشخصی دارند و قوه حل مسأله در آنان پررنگ‌تر است. بنابراین، بوم را می‌توان ابزاری برای کاربست الگوهای نظری و مدیریت نوآوری در فضای واقعی قلمداد کرد (۲).

بوم، ذهن ایده‌پرداز افراد را تحریک می‌کند تا به عناصر بوم پاسخ دهند و نسبت به آن عناصر فکر کنند. بوم، بستری برای تمرین ذهنی و جهت‌دهی به طوفان‌های فکری افراد است و از هم‌گسیختگی اندیشه‌های پریشان را رام و آرام می‌کند. بوم، نقطه آغاز و پایان ایده‌پردازی را



بوم کسب و کار



بوم ارزش پیشنهادی



بوم ناب

دیجیتال تنها بخشی از بازار بوم‌هاست و همچنان رو به گسترش است. خاستگاه بوم‌های مذکور، عمدتاً کسب‌وکار می‌باشد ولی به این معنا نیست که بوم منحصر به دنیای تجارت است. بوم ایده‌پردازی، در هر حوزه‌ای قابل تولید و استفاده است. خیلی از ابزارهای قدیمی در مدیریت مثل «ماتریس سوات»^۷، گرچه در جایگاه بوم در مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار نمی‌گرفتند، در عمل نقش بوم را ایفا می‌کنند.

❖ **در میان بوم‌های موجود**، از بوم کسب‌وکار الکساندر استروالدرو^۸ استقبال قابل توجهی شده است. به طوری که امروزه در اکثر شرکت‌ها و رویدادهای استارت‌آپی از این بوم چون تابلوی راهنمایی برای جهت‌دهی مسیر کسب‌وکار استفاده می‌کنند (۶). تقسیم کردن کسب‌وکار به چند واحد مشخص و بررسی و تحلیل جداگانه هر واحد ویژگی مهم مکتب سنت‌گالن^۹ در مدیریت است. استروالدرو زاده شهر سنت‌گالن سوئیس و همکار نویسنده او پیگنیور^{۱۰} هم در سوئیس زندگی می‌کنند و همین موضوع بیش از پیش ارتباط بوم کسب‌وکار را با مکتب سوئیس مدیریت نشان می‌دهد. شاید یکی از دلایل گسترش این بوم، تفکر خاص اروپایی بوم است که در بازار رایج نویسندگان امریکایی مدیریت، متمایز شده است (۷).

❖ **نُه بخش این بوم**، بیش از آنکه طراح ایده‌های جدید باشند، زبان مشترکی را برای توصیف، ارائه و ارزیابی ایده فراهم می‌کنند. کیفیت ارائه و عرضه ایده‌ها گاهی مهم‌تر از خود ایده‌هاست. عناصر بوم، ظرفیت فهم بهتر برای مخاطبین ایده فراهم می‌کنند و ذهن‌ها را به هم نزدیک می‌کنند. فقدان فضای گفتگو، مشکلی است که بسیاری از نوآوران با آن مواجه‌اند. طبیعی است که فرد نونگر از ادبیات متعارف گریزان است و حرف و نظر خود را همیشه به زبان دیگری بیان می‌کند. این اتفاق، فرصت گفتگو را از کسانی که نسبت به واژگان خود تعصب دارند می‌رباید. کسانی که دائماً دنبال تمایزند کمتر مبتنی بر نقاط مشترک سخن می‌گویند. با این توصیف، بوم‌ها به عنوان زبان مشترک اهالی نوآوری، دست کم زمینه لازم را برای همدلی فراهم می‌کنند (۸).



تابلوی نیمه کاره استاد کمال‌الملک، کتابخانه و موزه ملی ملک

برای پاسخ نیز پیشنهاد می‌دهند تا از سرعت‌گیرهای فرایند بکاهند و ایده‌پردازی را چابک سازند. البته در این زمینه سؤال چالش‌برانگیزی هم وجود دارد: آیا بوم فقط فرایند ایده‌پردازی افراد را مدیریت کرده و ایده موجود را آراسته می‌کند یا اینکه خود بوم، مولد ایده است و ذهن افراد را باز می‌کند؟ هر کدام از بوم‌ها بسته به نوع چینش و محتوایی که دارند می‌توانند این دو نقش را با کیفیت‌های مختلفی ایفا کنند. البته طبیعی است که میزان آشنایی محتوایی ایده‌پرداز با ادبیات علمی موضوع مورد بررسی، می‌تواند بر کارآمدی بوم اثر بگذارد. همچنین، کثرت استفاده از یک بوم، تازگی آن را کاهش می‌دهد و لازم است هر از چند گاهی بوم‌های جدیدی خلق شوند تا طراوت اندیشه را حفظ کنند (۵).

❖ بوم ناب^۱، بوم ایده تجاری^۲، بوم برندسازی شخصی^۳، بوم ارزش پیشنهادی^۴، بوم همدلی با مشتری^۵، بوم بازاریابی



بوم ایده تجاری



بوم بازاریابی دیجیتال

6 – Digital Marketing Canvas

7 – SWOT Matrix

8 – Alexander Osterwalder

9 – St. Gallen

10 – Yves Pigneur

1 – Lean Canvas

2 – Business Idea Canvas

3 – Personal Branding Canvas

4 – Value Proposition Canvas

5 – Empathy Map

بوم ایده پردازی

به هر کجا بخواهیم برسیم، هر نوآوری و تغییری بخواهیم ایجاد کنیم، برای حل هر مسئله‌ای، نیازمند یک برنامه هستیم. اما یک برنامه، صرفاً فهرستی از اقدامات و فعالیت‌ها نیست. برنامه بیش از این هاست. برای تنظیم هر برنامه باید موارد زیر را تدوین کرد.

نام تیم:

<p>منابع اجرای برنامه، چه میزان نیروی انسانی، بودجه و زمان نیاز دارد.</p> <p>بودجه (منابع، مصارف) منابع مورد نیاز (درآمدها) و روش تأمین منابع مالی را به همراه مصارف (هزینه‌ها) فهرست کنید</p>	<p>شاخص موفقیت نتایج هر مرحله از تغییر دقیقاً چه باید باشد تا این برنامه را موفق بدانیم؟</p>	<p>روش تغییر برای پیروز مسئله چه باید کرد؟ مراحل تغییر را به صورت زنجیره وار ترسیم کنید.</p>	<p>مخاطب مخاطب برنامه دقیقاً چه کسانی هستند و چه ویژگی‌هایی دارند؟</p>	<p>مسئله وضعیت فعلی را تحلیل کنید. مسئله دقیقاً چیست؟ علل آن چیست؟ مسئله چه عواقبی به دنبال دارد؟</p>
<p>نیروی انسانی برای پیش برد برنامه به چند نفر و با چه تخصصی نیاز دارید؟</p>	<p>عوامل مؤثر (قوت، ضعف، تهدید، فرصت) چه عوامل درونی (قوت، ضعف) بر نتایج کار مؤثر است؟ چه عوامل بیرونی (تهدید، فرصت) بر نتایج کار مؤثر است؟</p>		<p>قلمرو مخاطبان برنامه دقیقاً در چه مکان و جغرافیایی حضور دارند و آنها چه ویژگی‌هایی دارند؟</p>	
<p>زمان اجرای برنامه چقدر طول می‌کشد و در چه فواصل زمانی معقول می‌شود؟</p>				

<p>فرهنگ و آیین بکارگیری ظرفیت فرهنگی مردم</p>	<p>شبکه تشکیل شبکه با حضور سایر بازیگران</p>	<p>اشاره استفاده از منابع الهام و مبتنی قیض</p>	<p>توانمندسازی مجوز کردن مخاطب به ابراز تغییر</p>	<p>بلکلی طراحی موفقیت‌های کوچک</p>	<p>تدوین برنامه، با وجود همه اهمیت آن، لایه روشنی است. هر برنامه، آگاهانه یا ناآگاهانه، دارای پشتوانه و زیربنایی است. هیچ برنامه تغییری نمی‌توان طراحی کرد، مگر ریشه در یکی از این نه روش داشته باشد. قبل از برنامه‌ریزی باید بدانیم که با کدام زیربنایی فکری می‌خواهیم پای در راه هدف بگذاریم.</p>
<p>کسب و کار فروش محصول یا خدمت</p>	<p>کتابخانه مدیریت تغییر با آمار و ارقام</p>	<p>تشویق و تنبیه حمایت از رفتارهای مثبت و معافیت از رفتارهای منفی</p>	<p>آموزش پیوند نگارش، دانش و مهارت افراد</p>		



دریافت نسخه با کیفیت بوم ایده پردازی

جدول شماره ۱

روش تغییر	توضیح کوتاه	مثال
پلکانی	طراحی موفقیت‌های کوچک	برنامه ترک اعتیاد (تغییر نگاه، ذوب، ساخت، انجماد مجدد، بازگشت به جامعه)
توانمندسازی	مجهز کردن مخاطب به ابزار تغییر	استارت‌آپ اجاره و اشتراک دوچرخه شهروندان برای بهبود ترافیک شهر
اشاعه	استفاده از منبع الهام و منشأ فیض	کانال تلویزیونی با اشاعه و انتشار یک سویه مطالب در سرتاسر جامعه
شبهه	تشکیل شبکه با حضور سایر بازیگران	پارک علم و فناوری با تجمع همه عناصر زیست بوم در کنار یکدیگر
فرهنگ و آیین	به‌کارگیری ظرفیت فرهنگی مردم	بوم‌گردی مبتنی بر فرهنگ مهمان‌نوازی؛ اردوی جهادی مبتنی بر فرهنگ ایثار
آموزش	بهبود نگرش، دانش و مهارت افراد	دوره‌های آموزشی سازمانی برای کارمندان
تشویق و تنبیه	حمایت از رفتارهای مثبت و ممانعت از رفتارهای منفی	نظام حقوق و دستمزد در یک سازمان عمومی
کارنامه	مدیریت تغییر با آمار و ارقام	شاخص‌های بین‌المللی رتبه‌بندی کشورها بر اساس عملکرد
کسب‌وکار	فروش محصول یا خدمت	کسب‌وکار فرهنگی شخصیت محور برای ترویج مفاهیم

زمانی که بوم‌ها مشهور می‌شوند و در بازارهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند، بعد از مدتی، بدون توجه به کاربرد و موضوع آنان برای هر هدف و هر رویدادی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در صورتی که هیچ‌گاه نباید ماهیت ابزاری بوم را فراموش کرد و بوم‌های مختلف را برای اهداف گوناگون آزادانه به کار گرفت. در عرصه اجتماعی و فرهنگی، گاهی به‌کارگیری ناآگاهانه بوم‌های مختلف همچون بوم‌های کسب‌وکار، باعث می‌شود بدون شناخت کافی از عرصه، تجویزها و توصیه‌هایی ارائه شود که متناسب موضوع نباشد.

تجربه بومی

زمانی که بوم‌ها مشهور می‌شوند و در بازارهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند، بعد از مدتی، بدون توجه به کاربرد و موضوع آنان برای هر هدف و هر رویدادی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در صورتی که هیچ‌گاه نباید ماهیت ابزاری بوم را فراموش کرد و بوم‌های مختلف را برای اهداف گوناگون آزادانه به کار گرفت. در عرصه اجتماعی و فرهنگی، گاهی به‌کارگیری ناآگاهانه بوم‌های مختلف همچون بوم‌های کسب‌وکار، باعث می‌شود بدون شناخت کافی از عرصه، تجویزها و توصیه‌هایی ارائه شود که متناسب موضوع نباشد. آنچه در ادامه می‌آید، معرفی بوم ایده‌پردازی است که بر اساس بخشی از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نگارنده در زمینه «نظریه برنامه»^۱ طراحی و تدوین شده است. این بوم، تاکنون سه مرتبه ویرایش شده و حدود ۴۰۰ نفر مبتنی بر آن ایده‌پردازی کرده‌اند.

«بوم ایده‌پردازی» در دو بخش کلی ساماندهی شده و در هر بخش، سه قسمت وجود دارد. همان‌طور که از اسم این بوم مشخص است، این بوم ایده‌پردازی به صورت ویژه برای برنامه‌ریزی تدوین شده و بیشتر متناسب با نهادها، کسب‌وکارها و استارت‌آپ‌هایی است که با دغدغه‌های

اجتماعی و فرهنگی فعالیت می‌کنند. طبیعت پیچیده و چندوجهی موضوعات اجتماعی ایجاب می‌کند تا بوم نیز، لایه‌های عمیق‌تری را در بر بگیرد. بوم حاضر، بر همین اساس، دو سطح روبنایی و زیربنایی را لحاظ می‌کند. در سطح روبنایی برنامه، عمدتاً ویژگی‌ها و الزامات ساختاری نوشته می‌شود و در سطح زیربنایی، خاستگاه نظری و مبنایی برنامه تأکید می‌شود. در ادامه، بخش‌های بوم و سؤالات مربوط به هر بخش، به صورت کوتاه بیان می‌شود.

مسئله، مخاطب، قلمرو. سمت راست بوم، مختص به توصیف شرایط محیطی است. در این قسمت که روبنای بوم هست، تیم یا فرد مورد نظر باید توصیفی از مسئله، مخاطب و قلمرو ارائه دهد. در این بخش، فرد باید خودش از محیط و مسئله را شفاف بیان می‌کند. فرد باید وضعیت را تحلیل کند و بیان کند مسئله دقیقاً چیست؟ چه عللی داشته و عواقب مسئله چه بوده است؟ در بخش مخاطب به این سؤال پاسخ دهد که مخاطب برنامه دقیقاً چه کسانی هستند و چه ویژگی‌هایی دارند؟ و در بخش قلمرو، شرایط و خصیصه‌های جغرافیای مسئله و مخاطبان آن به کمک این سؤال پاسخ داده شود: مخاطبان برنامه دقیقاً در چه مکانی حضور دارند و آنجا چه ویژگی‌هایی دارد؟ سه بخش مسئله، مخاطب و قلمرو، در حقیقت نقطه شروع بوم ایده‌پردازی است. تا زمانی که مختصات مسئله

1 - Program Theory

مورد بررسی، مشخص نباشد و منظور افراد دقیق نباشد ممکن است، یک ایده، برنامه یا استارت‌آپ بدون توجه به محیط و مخاطب خود در جای دیگری به کار گرفته شود و به همان اندازه مؤثر نباشد. این سه بخش، تحت تسلط و اختیار فرد ایده‌پرداز نیست؛ بلکه شرایط موجودی است که فرد آن را قصد کرده و در ذهن خود تعریف می‌کند.

روش تغییر. خروجی سه بخش قبل، در بخش روش تغییر استفاده می‌شود. روش تغییر، قلب بوم است. بعد از شرح و گسترش عرصه عمل، فرد بیان می‌کند برای بهبود مسأله چه باید کرد؟ و با بیان جزئیات و مراحل مدنظر، برنامه خود را برای تغییر وضع موجود تشریح می‌کند. بنابراین در بخش قبل، فرد مسأله را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که در گام بعد، نقش خود را در آن تعریف کند. این کار، پیچیده‌ترین بخش بوم است. بنابراین، مربی و مسئول ایده‌پردازی باید دائم از تیم این سؤال را بپرسد که بعد از بیان مسأله، اینک طرح شما چیست؟ شما چگونه به جنگ عالم واقع می‌روید؟

برای نگارش روش تغییر، که بخش اصلی بوم است، باید از لایه زیربنایی تغییر کمک گرفت. هر برنامه‌ای، آگاهانه یا ناآگاهانه دارای پشتوانه‌ای است و طراحی تغییر با فهم نظریه پشتیبان آن آغاز می‌شود. در بوم، موارد زیربنایی در قسمت پایین طراحی و جایابی شده تا مبنایی بودن این موارد را نشان دهد و حتی با نقطه چین از بخش اصلی بوم تفکیک شده است. این نُه روش، مبتنی بر نظریات تغییری است که در کتاب «نظریه برنامه هدفمند» به آن اشاره شده و در آنجا ادعا شده پس از بررسی روش‌های تغییر در همه علوم قیاسی و استقرایی؛ از پزشکی و مهندسی گرفته تا علوم انسانی و اجتماعی، در مجموع نزدیک به هزار نظریه تغییر وجود دارد و با دسته‌بندی محدودتری می‌توان به این موارد رسید. در جدول شماره ۱، این موارد به همراه توضیح مختصر و مثال‌های مربوط توضیح داده شده است. یک روش تغییر می‌تواند مبتنی بر یک یا چند روش باشد ولی با توجه به اقتضات هر کدام از این روش‌ها و تأثیر متفاوتی که در برنامه می‌گذارند، لازم است در هر مورد، روش مادر، شناسایی شود و چارچوب تغییر براساس آن ساخته شود (۹).

شاخص موفقیت، عوامل مؤثر. پس از تعیین روش تغییر، باید عوامل مؤثر در تغییر شناسایی شود و مبتنی بر

آن برنامه‌ریزی شود. این عوامل مؤثر هم درونی و تحت مهارت تیم است که در قالب قوت و ضعف بیان می‌شود و هم بیرونی و مهارت‌گسیخته است که با واژه‌های فرصت و تهدید طرح می‌شود. در کنار عوامل مؤثر باید شاخص موفقیت برای تغییر هم نوشته شود. به بیان دیگر، در هر برنامه‌ای لازم است حد تغییر و مراد مطلوب از برنامه حاصل شود. مثلاً در یک برنامه مشارکتی، حضور صد نفر یا یک میلیون نفر بسته به شاخص، می‌تواند موفقیت قلمداد شود. اینکه چه چیزی موفقیت به حساب می‌آید در این بخش مشخص می‌شود. فرد یا تیم باید به این سؤال پاسخ دهد که نتایج هر مرحله از تغییر دقیقاً چه باید باشد تا آن برنامه را موفق بدانیم؟

بودجه، نیروی انسانی، زمان. بخش پایانی بوم، به موضوع مهم منابع می‌پردازد. در این بخش در مورد بودجه، نیروی انسانی و زمان صحبت می‌شود. در بخش اول، باید منابع موردنیاز (درآمدها) و روش تأمین منابع به همراه مصارف (هزینه‌ها) فهرست شود. همچنین باید ذکر شود برای پیشبرد برنامه، به چند نفر و با چه تخصصی نیاز است؟ و در نهایت، به موضوع زمان پرداخته می‌شود. از آنجا که زمان محدود است، قابل برنامه‌ریزی است و تیم باید بیان کند اجرای برنامه چقدر طول می‌کشد و در چه فواصل زمانی محقق می‌شود؟

مجموع این چند بخش، تصویر شفافی از عرصه عملیات در اختیار تیم ایده‌پرداز می‌گذارد و با خلق زبان مشترک، هر یک از ذینفعان را در درک برنامه همسو می‌کند. به منظور اطمینان از استمرار و صحت برنامه، می‌توان بوم را دائم مورد سنجش، پایش و بهبود قرار داد و تک‌تک عناصر آن را در فواصل زمانی مختلف ارزیابی کرد. سرانجام اینکه بوم، فرصت بازآفرینی برنامه را مهیا می‌کند. انتخاب هر کدام از روش‌های تغییر در حل مسأله، در عمل، برنامه‌های جدیدی خلق می‌کند که فرصت نوآوری در بوم را چه در لایه رونمایی و چه در لایه زیربنایی مهیا می‌سازد. بوم ایده‌پردازی با اجزایی که در اختیار دارد، همه ظرفیت‌ها و ایده‌های فرد را تا رسیدن به نقطه مطلوب مدیریت می‌کند.

منابع:

- Johansson-Sköldberg U, Woodilla J, Çetinkaya M. Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and innovation management*. 2013 Jun;22(2):121–46.
- Rauth I, Köppen E, Jobst B, Meinel C. Design thinking: an educational model towards creative confidence. In DS 66–2: Proceedings of the 1st international conference on design creativity (ICDC 2010) 2010.
- Robinson K. Out of our minds. Tantor Media, Incorporated; 2011 Sep.
- Kelley T, Kelley D. Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all. Currency; 2013 Oct 15.
- Liedtka J, Ogilvie T. Designing for growth: A design thinking tool kit for managers. Columbia University Press; 2011 Jun 28.
- Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons; 2010 Jul 13.
- Rüegg-Stürm J. The new St. Gallen management model: Basic categories of an approach to integrated management. Springer; 2004 Dec 7.
- Norman D. The design of everyday things: Revised and expanded edition. Basic books; 2013 Nov 5.
- Funnell SC, Rogers PJ. Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models. John Wiley & Sons; 2011 Feb 9.

