

İnovasyona engel
olan önyargıları ve
davranışları ele alır.

JEANNE
LIEDTKA

Darden School
of Business'ta
profesördür.

Tasarım Odaklı Düşünme Neden İşe Yarıyor?

B

azen, iş yapış biçimimizi organize
etmeye dair yeni bir yöntem, hayal
bile edemeyeceğimiz gelişmeler
ortaya çıkarır. 1980'lerde hayata

geçmeye başlayan toplam kalite yönetimi yaklaşımı; kanban kartları,
kalite çemberleri ve benzeri bir dizi aracı kullanıma sokarak üretim
alanında çığır açan bir değişim oluşturdu. Bu yaklaşım, üretim hattın-
daki kişilerin genelde yapmaları istenilenden çok daha üst düzey işler
de yapabileceklerini gösterdi. İş süreçlerine uygulanan bu araçlar ve
içgörüler, *sosyal teknoloji* olarak nitelendirilebilir.

İşletme, sağlık ve sosyal hizmetleri de kapsayan bir dizi sektör-
den 50 proje üzerinde yedi yılı aşkın bir çalışma ile tamamladığım





araştırma sonucunda TKY yaklaşımının üretim dünyasında çığır açmasına benzer bir etkiyi oluşturmaya aday bir diğer sosyal teknoloji olduğunu gördüm: Tasarım odaklı düşünme. Tasarım odaklı düşünme, insanların yaratıcı enerjilerini açığa çıkarma, onların onayını ve taahhütlerini kazanma ve süreçleri radikal biçimde geliştirme gücüne sahip. Şu ana dek birçok yönetici, tasarım odaklı düşünme araçlarını (etnografik araştırma, sorunları çerçeveleme ve deneyleme, çeşitliliği yüksek ekipler oluşturma ve benzeri) ya duydu ya da hâlihazırda kullanmaya başladı. Ancak insanların çok az anlayabildiği bir diğer gerçek de şu ki; tasarım odaklı düşünme, insana özgü yanlılıkların ve önyargıların (örneğin mevcut durumu koruma güdüsü) veya belirli normlara takılıp kalmanın (“Burada işler böyle yürür.”) ötesine geçebilme fırsatı tanıyor.

Bu makalede, inovasyonu zorlaştıran bir dizi insan davranışına değineceğim ve tasarım odaklı düşünme araçlarının ve adımlarının bu sıkıntıları aşmamıza nasıl destek olacağını anlatmaya çalışacağım. Gelin öncelikle kurumların inovasyondan ne beklediğine ve çabalarının neden yeterince sonuç vermediğine bir bakalım...

İnovasyonun Zorlukları

Bir inovasyon sürecinin başarıya ulaşması için üç çıktısının olması gerekir: Üstün çözümler, değişim riskinin ve maliyetinin düşmesi ve çalışanların desteği. Yıllar içerisinde iş insanları bu sıkıntıları aşmak için yararlı taktikler geliştirdi. Ancak bu taktikleri uygulamaya çalışan kurumlar yeni sıkıntılar ve ödünleşimlerle karşı karşıya kalmaya başladı.

Üstün çözümler. Sorunları sıradan ve konvansiyonel biçimde tanımlarsanız muhtemelen ulaşacağınız çözümler de sıradan ve konvansiyonel olacaktır. Ekipler, *daha ilginç sorular sormaya* başladıklarında daha orijinal fikirlere erişebilirler. Buradaki risk şudur: Bazı ekipler sorunu bulmaya aşırı zaman

harcaabilirken, bazı yöneticiler onların sormak istedikleri soruları belirleme sürecinin uzun olmasına tahammül edemeyebilir.

Genel kabule göre çözümler *kullanıcının temel alan* kriterler ışığında belirlendiğinde çok daha etkili olur. Şirketler bu kriterleri anlamak için pazar araştırmalarına başvurabilir, ancak müşteriler, henüz var olmayan bir şeyi istediklerinin farkında olmayabilirler.

Son olarak, çözümü geliştiren adımlardan biri de sürece *çeşitlilik gösteren farklı sesleri* eklemektir. Eğer farklı görüşlerdeki kişiler birbirlerine ayrımcılık uygularsa bu, yönetmesi kolay olmayan bir yöntem haline dönüşebilir.

Riskleri ve maliyetleri düşürmek. Belirsizlik inovasyonun doğasında vardır. İnovatörler tam da bu nedenden dolayı *seçenekler portföyü* oluşturmaya tercih eder. Çok sayıda fikir ve düşünce, odağı kaybetmeye neden olabilir. İnovatörler, bu gerilimi yönetmek için kötü fikirlerden kurtulmalı, bir çalışmada karşılaştığım bir yöneticinin söylediği gibi “bebeğe çirkin diyebilmeli.” Ancak genelde yaratıcı fikirleri (ki bunlar daha risklidir) öldürmek zayıf fikirleri öldürmekten daha kolaydır.

Çalışanların desteğini almak. Bir inovasyonun başarılı olması için şirketin çalışanlarının onu desteklemesi gereklidir. Çalışanların desteğini kazanmanın en garanti yöntemi, onları yeni fikirler oluşturma süreçlerine dahil etmektir. Burada risk şudur birçok farklı bakış açısına sahip olan kişiler bir kaos ve tutarsızlık ortamı oluşturabilir.

Bu çıktıları elde etmeye yönelik ödünleşimler çok daha temel bir gerilim oluşturur. Stabil bir ortamda çeşitlilikten ve farklılıklardan kaçınarak verimlilik artışı sağlanabilir. Ancak stabil olmayan bir dünyada çeşitlilik ve farklılıklar, kurumun dostu haline gelir zira bunlar başarıya giden yeni yollar keşfedilmesine zemin hazırlar. Gel gelelim şirket yöneticileri her çeyrek çeşitli hedefleri tutturma baskısı altındayken verimlilik, rasyonellik ve merkezi kontrol araçlarına sıkı sıkıya sarılıyorsa onları kim suçlayabilir?

Kurumlar tüm bu ödünleşimleri yönetebilmek için bu davranışsal engelleri ve insana dair verimsizlik oluşturan yanlılıkları ve önyargıları çözümlenecek sosyal teknolojilerden yararlanmak durumundadır. Şimdi, tasarım odaklı düşünmenin bu konuda nasıl bir açılım sağlayacağını anlatmaya çalışacağım.

Yapısallığın Güzelliği

Tecrübeli tasarımcılar, tasarım odaklı düşünmenin aşırı yapısal ve lineer olduğu yönünde eleştiriler ortaya koyuyor. Ancak inovasyon ekiplerinde yer alan yöneticilerin büyük çoğunluğunun tasarımcı olmadığı; müşteriler ile yüz yüze araştırmalar yapma, müşterilerin bakış açılarını içselleştirme, paydaşlarla ortak yaratım yapabilme ve deneyler tasarlayıp hayata geçirme

Fikrin Özeti

SORUN

Yeni fikirleri ve yaratıcı çözümleri nelerin tetikleyeceğine dair fazlasıyla bilgimiz olmasına karşın inovasyon ekipleri faydalarını gerçekleştirme konusunda sıkıntılar yaşıyor.

NEDEN

İnsanların kendilerine ait önyargıları ve davranışsal alışkanlıkları hayal gücünü kullanmayı zorlaştırırken işe yarayacak veya işe yaramayacak çözümlere dair genel kabulleri de güçlendiriyor.

ÇÖZÜM

Tasarım odaklı düşünme, inovatörlerin inovasyonu sekteye uğratan zararlı eğilimlerden kurtulmalarına yönelik yapısal bir süreç sağlıyor. TOD, toplam kalite yönetimine benzer bir biçimde pratik araçlar ile içgörülerini, insanın doğasına uygun biçimde bir araya getiriyor.



konularında derin tecrübeleri bulunmadığı da bir gerçek. Yapısalılık, yöneticilerin bu yeni davranış biçimlerini denemelerine ve uyarlamalarına yardımcı oluyor.

Geçmişte Intuit’de tasarım inovasyonu bölümünün başında bulunan ve şimdi Facebook’un ürün tasarım direktörü olan Kaaren Hanson, “İnsanların davranış biçimlerini değiştirmeye çalışıyorsanız onlara olabildiğince yapısal bir süreç sağlayın ki kafayı takacak bir şey bulamasınlar. Aslında yaptıklarımızın çoğu alışkanlıklarımızdan kaynaklanır ve bu alışkanlıkları değiştirmek zordur. Çok net yönergeler oluşturarak insanlara yardımcı olabilirsiniz.” diyor.

Organize süreçler insanların bir yol izlemesine yardımcı olur ve bir sorunu belirlemek için gereğinden fazla zaman harcamalarının veya sorunu görmezden gelme kolaylığına kaçmalarının önünü keser. Birçok kişi hata yapma korkusuna sahiptir, bu nedenle fırsatları elde etmektense hataları engellemeye odaklanırlar. Ancak aksiyon olmadan inovasyon olmaz, bu nedenle psikolojik güven ortamı elzemdir. Tasarım odaklı düşünmenin psikolojik unsurları ve yüksek derecede formatlanmış araçları, bu güven hissini verir ve inovasyon meraklılarına müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetme,

fikir oluşturma ve fikri test etme süreçlerini rahatlıkla hayata geçirmeleri konusunda destek olur.

Birçok kurumda, tasarım odaklı düşünmenin hayata geçirilmesi yedi aktivite gerektirir. Her bir aktivite sonunda oluşan çıktı, bir sonraki aktivite tarafından kullanılarak yeni bir çıktıya dönüştürülür ve bu süreç, kurum uygulanabilir bir inovasyon elde edene kadar devam eder. Ancak daha derin bir seviyede farklı bir şeyler cereyan eder ve çoğu zaman yöneticiler bunun farkına varamaz. Her ne kadar tasarım odaklı düşünme müşterilerin deneyimlerini anlama ve şekillendirme konusunda güçlü bir araç olarak görülse de, her bir tasarım odaklı düşünme aktivitesi aslında *inovatörlerin* kendi deneyimlerini de birçok açıdan geliştirir ve zenginleştirir.

Müşteriyi Keşfetmek

Tasarım odaklı düşünmede keşfetme sürecine dair en bilinen yöntemler genelde “çözülmesi gereken işi” belirlemeye odaklanır. Etnografi ve sosyoloji disiplinlerinden adapte edilen bu yöntemler, belirli bir veriyi toplayıp analiz etmektense müşterinin anlamlı bir yolculuk deneyimlemesi için neler

İnovatörlerin Yolculuğunu Şekillendirmek

Tasarım odaklı düşünme, inovatörlerin yanlılıklarının ve önyargılarının önüne geçebilme ve inovasyon sürecine dahil olma biçimlerini değiştirebilme özelliği sayesinde, sosyal bir teknoloji olarak nitelendiriliyor.

SORUN	TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME	ZENGİLEŞTİRİLMİŞ SONUÇ
İnovatörler:		
Kendi deneyimlerine ve uzmanlıklarına takılıp kalabilir	Kullanıcı deneyimi üzerinden anlama sağlayarak inovatörün bakış açısını dönüştürür	Kullanıcıyı daha iyi anlayabilme
Kalitatif verinin fazlalığı karşısında donup kalabilir	Veriyi, temalar ve kalıplar biçimde anlamlandırarak inovatöre yol gösterir	Yeni içgörüler ve olasılıklar
Ekip üyelerinin bakış açıları farklılığı nedeniyle bölünebilir	İçgörülerini tasarım kriterlerine dönüştürerek ortak hıza sağlar ve inovasyon ekibini ileriye taşır	Kullanıcı için gerçekten neyin önemli olduğu konusunda fikir birliği
Alışlagelmiş fikirlerin konforuna kapılabilir	Odaklanmış bir sorgulama ile yeni fikirlerin doğmasına zemin hazırlar, ekibi öne çıkarır	Sınırlı ama çeşitlilik gösteren olası çözüm seti
İşe yarayacak veya yaramayacak unsurlara dair önyargılar geliştirebilir	Her fikrin başarılı olması için gerekli koşulların daha iyi anlaşılmasını sağlar ve ekibin anlamasına zemin hazırlar	Anlamlı deneyler tasarlamaya imkân veren kabullerin netleşmesi
Yeni fikirlere dair ortak anlayıştan ve kullanıcılardan geribildirim almaktan uzak olabilir	Kaba prototipler üzerinden erken aşama kullanıcı deneyimlerini yansıtarak inovatörlerin bakışını zenginleştirir	Düşük maliyetli ve doğru geribildirim ile olası çözümün gerçek değeri
Geleceğe dair değişimden ve belirsizlikten korkabilir	Deneyler kullanıcıları ve çalışanları kapsadıkça öğrenimler sağlar ve paydaşların üretime katılmasına zemin hazırlar	Yeni ürün stratejisine yönelik ortak inanç ve azim

gerektiğini belirlemeyi hedefler. Bu keşif süreci üç aktivite setini gerektirir.

Anlamak. Geleneksel bakış açısında tüketici araştırması, kişiselikten uzak bir işlemdir. Müşterilerin tercihleri konusunda daha önce bilinen bir dizi teoriye vâkıf olan bir uzman; odak gruplarından, anketlerden ve eğer mevcut ise davranış verilerinden gelen bildirimleri inceleyerek bazı çıkarımlarda bulunur. Veri ne kadar iyiye çıkarımlar da o kadar iyidir. Buradaki sorun şudur: Bu yaklaşım verinin bize yansıttığı hâli-hazırda var olan ihtiyaçları gösterir. Veriler değerlendirilirken kendi yanlılıkları ve önyargıları üzerinden değerlendirilir. Ve insanların *henüz* ortaya koymadıkları ihtiyaçları görülemez.

Tasarım odaklı düşünme, daha farklı bir yaklaşım benimser: İnovatör, müşterinin yaşadığı hayatı yaşayarak gizli ihtiyaçları tespit etmelidir. Otizm ve Asperger sendromundan muzdarip yetişkinlere destek olan İngiltere merkezli sivil toplum kuruluşu Kingwood Trust'ı ele alalım. Tasarım ekibinin bir üyesi olan Katie Gaudion, otizm hastası olan ve konuşamayan Pete ile tanışacaktı. İlk kez Pete'i evinde gözlemlediğinde hastanın zarar verici bazı hareketler sergilediğine şahit olmuştu. Örneğin koltuktan deri parçaları koparmaya çalışıyor ya da eline geçirdiği eşyaları duvara sürtüyordu. Katie, Pete'in davranışlarını belgelemeye başladı ve sorunu "bu zarar verme durumunu ortadan kaldırmak" şeklinde tanımladı.

Katie, Pete'in evine ikinci kez gittiğinde kendine şunu sordu: Peki ya Pete zarar verme değil de başka bir motivasyonla bu hareketleri yapıyorsa? Kendi kişisel bakış açısını bir kenara bırakan Katie, Pete'in yaptıklarını denemeye başladı ve bu davranışların aslında ne kadar tatmin verdiğini keşfetti. "Eskiden Pete'in koltuğa zarar verdiğini düşünürken şimdi koltuğu sökülmesi eğlenceli malzemelerden oluşan bir eşya olarak gördüğünü anladım. Duvara kulağımı dayayıp titreşimleri dinlerken kulağımda belli belirsiz bir gıdıklanma hissettim. Aslında motivasyon duvara zarar vermek değil keyif verici bir ses titreşimi deneyimi yaşamaktı."

Katie'nin Pete'in dünyasını anlama ve keşfetmesi onun sıkıntılarını derinlemesine anlamasına sağlamakla kalmadı, tedavi merkezindeki kişilerin güvende tutulması gereken ve yardıma ihtiyacı olan kimseler olduğunda dair mevcut önyargıyı da sorgulamasına imkân verdi. Bu deneyimi yeni sorular ortaya koymasına zemin hazırladı: Merkez sakinlerinin güvenliği ve yetersizliklerini ortadan kaldırmaya yönelik tasarım yapmaktansa onların güçlü yönlerini ve keyiflerini artırmaya dair nasıl bir tasarım yapılabilir? Bu sorgulama sonucunda otizm hastalarının daha bütüncül ve keyifli bir yaşam sürmelerine yardımcı olacak yaşam alanları, bahçeler ve yeni aktiviteler ortaya çıktı.

Anlamlandırma. Anlama aşaması kullanıcı deneyimi sürecinde daha derin içgörülere yönelik hammadde oluşturur. Ancak

büyük hacimdeki kalitatif veri içerisinde kalıplar belirlemek ve bunları anlamlandırmak zorlu bir süreçtir. Birçok kez verinin çok büyük olması ve derin içgörülerini aramanın güçlüğü karşısında, etnografik çalışmalarda ilk başlarda duyulan heyecanı ve hevesin zamanla kaybolduğuna şahit oldum. İşte tam bu noktada tasarım odaklı düşünme çok ciddi bir fayda sağlayabiliyor.

Anlama aşamasında ortaya çıkarılan bilginin anlamlandırılmasına yönelik en etkili yöntemlerden biri Galerî Gezmesi (Gallery Walk) olarak adlandırılan uygulamadır. Bu uygulamada inovasyon ekibi, keşif sürecinde edinilen veriler içerisinde en önemlilerini seçer ve bunları büyük posterler şeklinde hazırlar. Genelde bu posterlerde görüşme yapılan kişilere dair bilgiler, fotoğraflar ve görüşlerini açığa çıkaran sözler bulunur. Bu posterler bir odanın duvarlarına asılır ve önemli paydaşlar buraya davet edilerek galerî gezer gibi gezdirilir. Paydaşlar ellerindeki Post-it kağıtlarına yeni tasarımlar için işlerine yarayabilecek verileri not alırlar. Paydaşlar, sonrasında küçük ekipler oluşturur ve yönetilen bir süreç çerçevesinde Post-it'lerine aldıkları notları paylaşır, birleştirir ve bunları gruplara ayırarak içgörülere dair cevherler ortaya çıkarırlar. Bu süreç sayesinde inovatörlerin kendi önyargılarından etkilenmeleri ve kendi görmek istediklerini görmelerinin önüne geçilir, zira galeriyi gezen kişiler orada görüşleri sergilenen kişilerin gerçek olduğuna inanır. Bu uygulama sayesinde ortak bir veri tabanı oluşturulur ve bu süreçte katılanlar birbirleriyle etkileşim kurma, birbirlerinin fikirlerini duyma, diğerlerinin kişisel algılarını anlama şansı elde ederler ki bu da önyargılı ve yanlış kararları engelleyen bir bariyer oluşturur.

Hizalanma. Keşif sürecindeki son aşama çeşitli sorular formatında gerçekleştirilen çalıştaylar ve seminerlerdir. Eğer her şeyi yapabiliyor olsaydık bu tasarım hangi sorunu çözerdi? Odağı mevcut durumdan kaynaklanan kısıtlara değil de olasılıklara çeviren ekipler, tasarım kriterleri veya inovasyonun idealde sahip olması gereken temel özellikler hakkında çok daha işbirliğine dayalı ve yaratıcı tartışmalar gerçekleştirebilir. Soruşturma ve araştırmaya yönelik bir ruh hali oluşturmak statükodan rahatsız olmayı beraberinde getirir ve ekiplerin inovasyon süreci boyunca konsensüse ulaşmasına imkân tanır. Tasarıma dair bir kriter seti oluşturmak, fikirler bir araya toplandığında yeni ve orijinal fikirlerin kabul edilmesi daha kolay olan basit fikirlere karşı bir şans elde etmesine zemin hazırlar.

Avustralya'nın Melbourne şehrinde bulunan Monash Health'i ele alalım. Burada görev yapan akıl sağlığı uzmanları hastaların bazılarında hastalıkların nüksetme frekansının (özellikle aşırı doz uyuşturucu kullanma ve intihar) yüksek olmasından endişe ediyor. Ancak bu konuda nasıl bir çözüm bulunacağı konusunda bir uzlaşmaya varamıyorlardı. Hastalardan biri olan Tom, bu çalışmada iyi bir örnek oluşturuyordu. Tom, ilk kez

hastaneye gelmesi ve hastalığının nüksetmesi arasında geçen zaman içerisinde farklı doktorlar ile üç kez yüz yüze görüşme, 70 temas noktası, 13 farklı vaka uzmanıyla iletişim ve 18 belge doldurmadan oluşan bir deneyim yaşamıştı.

Ekip üyeleri uzmanlara şu soruyu sordukları bir dizi çalıştay gerçekleştirdi: Tom'un mevcut durumu ve tedavisi sizlerin tıp alanını seçme nedenlerinize uyuyor mu? Uzmanlar, doktor ve hemşire olma motivasyonlarını tartışırken Tom'un iyileşmesinin temel dinamiklerinden birinin de kendi görev bilinçlerini ne kadar yüksek tutabildikleri olduğunu fark ettiler. Herkes bu fikri kabullendiği için yeni bir tedavi süreci oluşturuldu. Bu yöntemde genel uygulamalardan ziyade hastanın ihtiyaçları merkeze koyuldu ve bu süreç basit ve hassas biçimde hayata geçirildi. Bu uygulamalardan sonra hastalıkların nüksetme oranı yüzde 60 azaldı.

Fikir Oluşturma

İnovatörler, müşterilerin ihtiyaçlarını anladıktan sonra belirlenen kriterleri karşılayan çözümler bulma aşamasına geçer.

Ortaya çıkarma. Bu noktada ilk adım olası çözümlere dair bir diyalog başlatmak, kimlerin katılacağını dikkatlice planlamak, hangi sorunların çözümleneceğini belirlemek ve çözümün hayata geçirilme sürecini yapılandırmaktır. Tasarım kriterleri ışığında bir dizi kişisel beyin fırtınası yapan katılımcılar daha sonra fikirlerini paylaşmak ve bunlar üzerine bir sistem inşa etmek için bir araya gelirler.

ABD'nin altıncı büyük çocuk hastanesi olan ve Peter Roberts tarafından yönetilen Children's Health System of Texas yeni bir stratejiye ihtiyacı olduğuna kanaat getirdiğinde, yeni iş modelini belirlemek üzere tasarım odaklı düşünme yöntemini uygulamaya karar verdi. Keşif sürecinde uzmanlardan en önemli konunun medikal müdahale olduğuna dair önyargılarını bir kenara bırakmaları istendi. Eğer Dallas'taki insanlar doğru tıbbi desteği almak için yeterince zaman ve kaynak ayırmazlarsa ve yeterince bilgi kaynağına ulaşamazlarsa, tek başına tıbbi müdahalenin bir anlamı olmaz. Uzmanlar ayrıca şunun farkına vardı: Hastane tek başına tüm sorunları çözemez, çözümün merkezinde toplum olmalı. Bu noktada hastane, sınırları ve kaynakları hastanenin çok daha ötesine erişebilecek ortak bir sistem kurmak üzere tüm paydaşları sürece katılmaya davet etti. Ekip küçük adımlarla işe başlamaya ve belirli bir soruna çözüm bulmaya karar vererek, astımla mücadele için yeni bir model geliştirmek amacıyla bir araya geldi.

Bu noktada hastane yöneticileri, doktorlar, hemşireler, sosyal hizmet çalışanları, hastaların ebeveynleri, okul temsilcileri, YMCA, sosyal konut desteği yetkilileri ve inanç gruplarının temsilcileri bir araya geldi. İlk aşamada çekirdek inovasyon ekibi, keşif sürecinde elde edilen bulguları bu grupla paylaştı.



Ardından her bir katılımcı temsil ettiği kurumun, çocukların sorunlarının çözümüne ne tür katkı verebileceğine dair fikirler geliştirdi ve bunları Post-it kağıtlarına yazdı. Sonrasında her bir katılımcı beş masadan oluşan gruplardan birine dahil olup fikirlerini paylaştı, bunları genel başlıklar halinde düzenledi ve genç hastalar ve onların aileleri için en ideal deneyimin nasıl olacağına dair hayaller kurmaya başladı.

Değişimin temelini oluşturacak gruplar, genelde bu tür diyaloglar sonucunda ortaya çıkar ve bu gruplar değişimin başarısında kritik rol oynar. (Genelde iyi fikirler, kendilerini hayata geçirmeye yönelik kararlılıkla çalışan ekipler olmadığı durumda yok olup gitmeye mahkûmdur.) Children's Health'te projeye katılmaları için davet edilen iş ortakları sayesinde, toplumun yeni vizyon oluşturacak kurum ile etkileşimi sağlandı. Konut yardımına yönelik kurum, evleri denetleyen personeline, çocukların sağlık durumuna dair de tespitler yapma görevi verdi. (Örneğin bu denetlemeler, evlerde küf olup olmadığını da rapor etmeye başladı.) Lokal çocuk doktorları astım protokollerinde bir standart geliştirdi ve astım hastalığı olan çocukların aileleri, ev ziyaretleri yaparak diğer ailelere danışmanlık hizmeti vermeye başladı.

Anlaşılmamasını sağlama. Genelde ortaya çıkarma faaliyetleri sonucunda kimi cazip kimi cazip olmayan birçok fikir su yüzüne çıkarılır. Bir sonraki adım olan anlaşılmasını sağlamak sürecinde, inovatörler mevcut kabullerini ve tahminlerini ortaya koyup sorgular. Genelde yöneticiler bunu yapmakta zorlanır; çünkü aşırı iyimserlik, kendi kendini onaylama ve bir fikre takılıp kalma gibi yanlılıklar ve önyargılar nedeniyle fikirleri sorgulamaktan imtina ederler. Genel kabuller sorgulanmadığında hangi çözümün işe yarayıp hangisinin yarmayacağı hakkındaki tartışma ortamı yeşermez, herkes işin nasıl yapılması gerektiğine dair kendi fikrinde ve bakış açısında ısrar eder hâle gelir.

Tasarım odaklı düşünme ise fikrin uygulanabilir olduğu bir dünyanın nasıl bir yer olacağını anlama üzerine tartışmanın şekillenmesini sağlar. (Roger L. Martin ve Tony Golsby-Smith tarafından yazılan ve HBR Türkiye'nin Şubat 2018 sayısında yayımlanan "Yönetim Bir Bilimden Çok Daha Fazlasıdır" başlıklı makaleye bakınız.) ABD Sağlık ve İnsan Hizmetleri Bakanlığı'nın Ignite Accelerator programı buna güzel bir örnektir. Arizona'daki Whiteriver Indian hastanesinde genç bir kalite kontrol uzmanı olan Marliza Rivera'nın başında bulunduğu bir ekip, hastanenin acil servisinde bazen 6 saati bulan bekleme sürelerini düşürmeye yönelik bir çalışma başlattı.

Ekibin yola çıkarken benimsediği konsept Baltimore'daki Johns Hopkins Hospital'ın uygulamasıydı ve acil servise girişte bir kioskta numara almaya dayanıyordu. Ekip üyeleri tasarım odaklı düşünme yöntemiyle ilerlerken genel kabulleri

sorgulama uygulamasını gerçekleştirdi. Ancak o zaman, çoğu yaşlı Apache yerlileri olan hastaların teknolojiyi kullanma konusunda çok da istekli olmadıklarını anladılar. Baltimore'da işe yarayan bir sistem Whiteriver'da işe yaramıyordu, bu nedenle bu fikirden vazgeçildi.

Fikir oluşturma sürecinin sonunda inovatörler iyi düşünülmüş ve farklı fikirler elde ettiler. Bu fikirlerin temellendiği kabuller sağlamdı ve fikirlerin hayata geçirilmesine dair imkânlar mevcuttu. Ayrıca fikirler, onları hayata geçirecek ekipler tarafından da benimsenip sahiplenilmişti.

Test Deneyimi

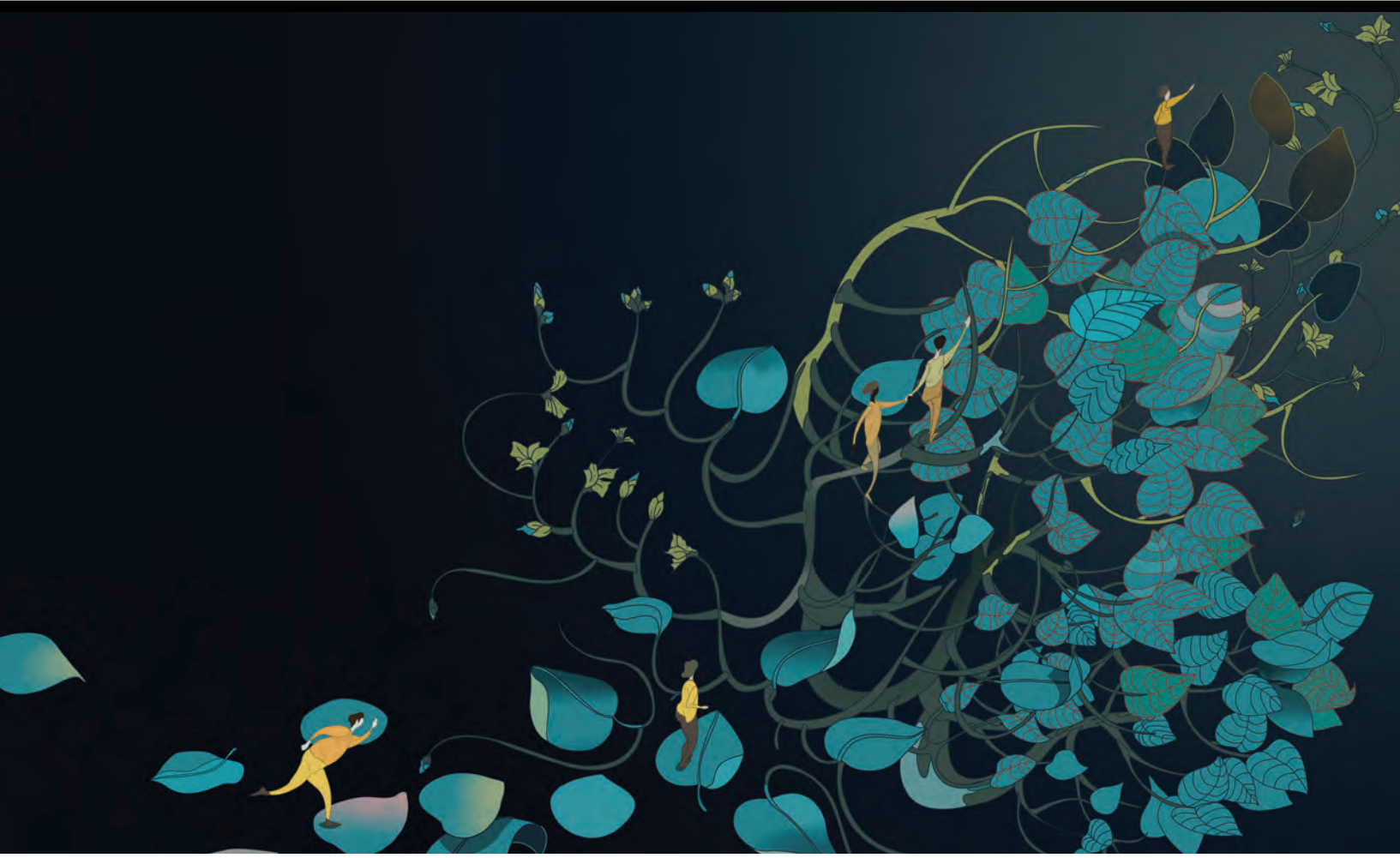
Şirketler genelde prototiplemeyi çoğu kısmı geliştirilmiş olan bir ürün ve hizmeti iyileştirme süreci olarak görür. Ancak tasarım odaklı düşünmede prototipleme, bitmiş ürün aşamasından çok daha önce hayata geçirilir. Aslında kullanıcıların henüz tamamlanmamış bir ürüne sürekli katkı sunmasını amaçlar. Yani süreç sırasında çok radikal değişimler, örneğin ciddi bir tasarım değişikliği gibi düzenlemeler de yapılabilir.

Ön deneyim. Nörobilimin bulgularına göre insanlar yeni bir şeyi "önden deneyimlediklerinde" bu yeniliğin sağlayacağı değere dair çok daha doğru değerlendirmeler yapabiliyor. İşte bu nedenle tasarım odaklı düşünmede hedeflenen kullanıcı deneyiminin temellerini sağlayacak basit, düşük maliyetli bir prototip oluşturulur. Bunlar aslında tam anlamıyla prototip de değildir ve yalın işletmelerin "minimum kullanılabilir ürün" tanımından da daha aşağıdadır. Bu ürünler kullanıcılara sunulurken onlardan gelen geribildirimlere göre kolaylıkla şekillendirilebilir. Aslında bu ürünlerin tamamlanmamış olması etkileşimi de artıran bir durumdur.

Bu tür ham ürünler çok farklı biçimler alabilir. Örneğin Kaiser Permanente'deki bir tıbbi kurum binasının duvar yapısını belirlemek için tavandan aşağıya doğru asılan çarşaflardan yararlanıldı. Doktorlar ve hemşireler, hasta rolü oynayan personel ile etkileşime davet edildi ve mekanın tasarlanmasına dair fikirleri alındı. Monash Health'te hayata geçirilen Monash Watch (bazı hastaları evde tedavi ederek, yatan hasta maliyetini düşürmeye yönelik bir tele-tıp uygulaması) kapsamında hastane yöneticileri ve sağlık bürokratlarına bu yeni konsepti anlamaları ve fikir vermeleri için dijital prototipler değil, storyboard şeklinde tasarımlar gösterildi.

Kullanırken öğrenme. Gerçek hayat şartlarında denemeler yapmak yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve bunların çalışır hâle getirilmesi için çok önemlidir. Bu testler daha zor anlaşılacak bazı faydalar da ortaya koyar: Çalışanların ve müşterilerin değişim korkusunu yenmelerine yardımcı olur.

Tıp profesörü Don Campbell ve Monash Health'de operasyonel araştırmalar müdürü Keith Stockman'ın ortaya attığı fikri



ele alalım. Bu ikili, Monash Watch'un bir parçası olarak hastaneye gelme olasılığı yüksek olan kişilerle sürekli etkileşimde olacak bir grup teşekkül etmeyi önerdi. Gelir seviyesi düşük olan insanlar arasından dikkatlice seçilecek, tıbbi literatür ve empati konusunda kapsamlı eğitimlere tabi tutulacak ve güçlü bir karar destek sistemi ve koçluk yapısıyla desteklenecek bu ekip, riskli hastaların kendi evlerinde ve sağlıklı yaşamalarına destek olabilirdi.

İlk başlarda bu teklif şüpheyle karşılandı. Birçok yetkili, tıp personeli haricinde birinin karmaşık sorunları olan hastalara destek hizmeti vermesinin çok doğru olmadığına dair bir önyargıya sahipti. Ancak bu hizmet için sağlık personelinin yararlanmak maddi açıdan imkânsızdı. İnovasyon ekibi, bu konuyu tartışmaktansa öne çıkan endişeleri belirledi ve bu kabulleri test etmeye yönelik bir yapı kurguladı. Üç yüz hastaya ulaşıldığında sonuçlar oluşmaya başladı: Genelde geribildirimler oldukça pozitif, hastanede yatma ve acil servise gitme sayıları azalmıştı. Bu sonuçlar, şüphelerin kaygılarını da bastırdı.

GÖRÜLDÜĞÜ ÜZERE, tasarım odaklı düşünmenin yapısı, araştırmadan erişime giden doğal bir süreç içerir. Müşteri deneyimini anlamak veri oluşturur, bu veriler içgörülere dönüşür, bu içgörüler üzerinden tasarım kriterleri belirlenir ve çözümlere dair beyin fırtınaları yapılır. Bu çözümlerin başarıya ulaşmasında

kritik öneme sahip unsurlara dair genel kabuller sorgulanır ve kabaca prototipler oluşturularak ekiplerin inovasyonu daha ileriye taşımaları ve çözümleri gerçek hayata hazırlamaları sağlanır.

Bu süreç boyunca tasarım odaklı düşünme uygulamaları yaratıcılığı engelleyen insan önyargılarını ortadan kaldırırken; daha iyi çözümler elde etmeye yönelik sıkıntıların önüne geçilmesine, maliyelerin ve risklerin azaltılmasına ve çalışanların desteğinin kazanılmasına yardımcı olur. Kurumların, değişik bakış açılarından ve duygulardan etkilenen insan kümelerinden oluşan yapılar olduğunu düşünürsek, tasarım odaklı düşünme kararlılığı, diyalogu ve öğrenmeyi teşvik eder. Tasarım odaklı düşünme, müşterileri ve diğer paydaşları sorunun tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi süreçlerine dahil ederek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine imkân sağlar. Tasarım odaklı düşünme ayrıca, inovasyon sürecine yapısal bir zemin getirerek inovatörlerin her aşamada işbirliği yapma ve beklenen sonucu elde etme şansını da artırır. Bunu, sadece iş yerindeki politik pozisyonları aşarak değil inovatörlerin ve onların temel paydaşlarının deneyimlerini her aşamada şekillendirerek sağlar. İşte sosyal teknoloji böyle çalışır. ☺



JEANNE LIEDTKA, University of Virginia Darden School of Business'ta profesördür.