



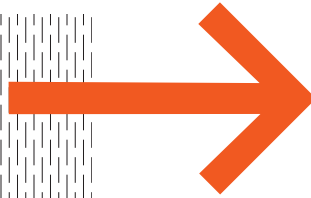
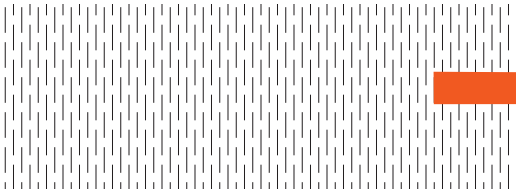
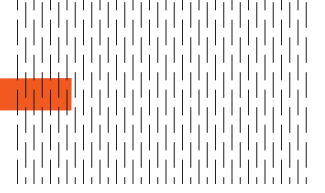
EKİPLERİ YÖNETMEK

Tasarım Odaklı Düşünmeye Doğru



Liderler, proje **ekiplerindeki** kaçınılmaz verimsizliklerin, belirsizliklerin ve ani duygusal krizlerin üstesinden **gelinmesine** nasıl yardım ederler?

Biçimde Liderlik Etmek



Christian Bason

*Danish Design Centre'da,
CEO*



Robert D. Austin

*Ivey Business School'da,
Profesör*



EKİPLERİ YÖNETMEK

Danimarka'nın, kaza geçirmiş işçilerin sigorta taleplerini değerlendiren ve tazminat kararlarını veren ulusal ajansının başkanı Anne Lind kendini bir krizin içinde buldu. Ne tuftadır ki söz konusu krizin kaynağı başarıyla sonuçlanacakmış izlenimi veren bir projeydi. Lind projede organizasyonunun sunduğu hizmetleri geliştirmek amacıyla tasarım odaklı düşünme sistemini kullandı. Proje ekibi üyeleri, tasarım odaklı düşünme yönteminin bir parçası olarak tamamen müşteri deneyimlerine odaklandılar ve dünyayı müşterilerin gözlerinden görmek amacıyla onlarla empati ve ilişki kurmaya çalıştılar. Ekip müşterilerle karşılıklı görüşmeler yaptı ve müşteriler içinde bulundukları durumu ve ajansın vaka yönetimini

nasil deneyimlediklerini anlatırken onlara rahatsızlık vermeyecek şekilde video kaydı aldı. Bu yaklaşım şaşırtıcı bir olguyu açığa çıkardı: Ajansın süreçleri, genellikle travmatik bir olay yaşamış ve normal, üretken hayatlarına geri dönmeye çalışan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına değil; büyük ölçüde, ajansın istek ve ihtiyaçlarına (verimli olmak ve talep değerlendirmelerini personel için kolaylaştırmak) hizmet etmek üzerine kurgulanmıştı.

Lind'in bize anlattıklarına bakarsak, söz konusu geribildirim kelimenin tam manasıyla gözlerini açtı ve büyük çaplı bir dönüşüm başlattı. Ancak geribildirim aynı zamanda can sıkıcıydı. Bazı videoların, tüm dokunaklılığıyla yakaladığı bir gerçek vardı: Çok sayıda müşteri ajansın hareketlerinden zarar gördüğünü düşünüyordu. Birisi yarı şaka yarı ciddi bir üslupla, insanın ajansla muhatap olmanın verdiği stresle başa çıkabilmesi için sağlığının tamamen yerinde olması gerektiğini söylemişti (Tasarım ekibi, sigorta talebi sürecinde müşterilerin ajanstan ve hastane, işveren gibi diğer taraflardan ortalama 23 adet belge aldığını fark edince dehşete düştü.) Lind'in çalışanları, vaka yönetim süreçlerindeki verimlilikleri sayesinde üretkenlik ödülleri kazanmışlardı ve kendilerini yetkin profesyoneller olarak görüyorlardı. Bu yüzden müşterilerden bu tür yorumlar duyduklarında çok şaşırdılar.

Lind karşılıklı görüşmelerin videolarını organizasyon genelindeki çalışanlarla paylaşmaya karar verdi çünkü çözüm geliştirmek için fikir birliği içerisinde olmaları ve uzmanlıkları gerekliydi. Videoyu izleyen çalışanlar da büyük şaşkınlığa uğradı ve dehşete kapıldı. Öyle ki Lind içlerinden pek çoğunun bu durumu fazla büyüttüğünden endişe etmeye başladı. Lind'in istediği çalışanlarının hareket edemeyecek hale gelmeleri değil, harekete geçmeleri idi. Liderliğe ihtiyaç duyulan bir zamandı. Organizasyon, bu rahatsız edici bilgiyi hazmetmesi ve ne yapacağını bulması için ondan destek bekliyordu. Acaba çalışanlar müşterilere yardımcı olma biçimlerini değiştirmek konusunda başarılı mı

Özetle

MEYDAN OKUMA

Mantıklı ve nesnel olmaları gerektiğinin söylenmesine alışmış çalışanlar, tasarım odaklı düşünme yöntemlerini genellikle öznel ve kişisel bulurlar. Örneğin kullanıcılarla empati kurmak ve başarısızlığı baştan belli olan denemeler yapmak.

İSTENMEYEN SONUÇ

Çalışanlar bulgular karşısında şaşkınlığa uğrayabilir, dehşete düşebilir, boşa kürek çekiyormuş gibi hissedebilir ya da sağladıkları ürün veya hizmetle ilgili önyargıları değiştirmeyi zor bulabilirler. Kaygıları projenin yolundan sapmasına sebep olabilir.

ÇÖZÜM

Liderler yeni fikirlerin ortaya çıkması, genel bir yön ve amaç duygusunun sürdürülmesi için ekiplerin alan ve zaman yaratmalarına baskıcı bir tutum takınmadan yardımcı olmalıdır.



Sigorta ajansı çalışanları vaka yönetimi konusundaki verimlilikleri sayesinde üretkenlik ödülleri kazanmışlardı.

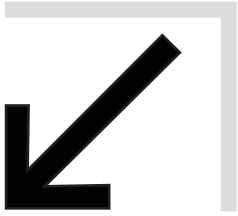
Müşterilerden gelen negatif yorumları **duyduklarında çok şaşırdılar.**



olacaktı yoksa moralleri bozulup hüsrana mı uğrayacaklardı? İşte bunu Lind'in bir sonraki adımı belirleyecekti.

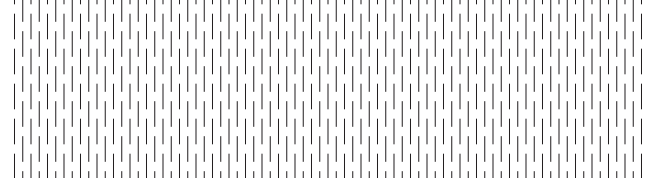
Tasarım odaklı düşünme, harcanan çabaları başarıya ulaştırmak için diğer değişim yönetimi süreçlerinden çok daha etkili liderlik gerektirir. Organizasyonların tasarım odaklı düşünmeyi inovasyon amaçlı kullanabilmelerinin yolları hakkında bugüne kadar HBR ve diğer kaynaklarda bolca makale yazıldı (HBR Ağustos-Eylül 2015 sayısında yayımlanan “Tasarım Odaklı Düşünme” ve Eylül 2015 sayısında yayımlanan “Tasarım Odaklı Düşünme Rüştünü İspatlıyor” makalelerine bakabilirsiniz). Beş ülkedeki büyük özel sektör ve kamu kuruluşlarında yaklaşık iki düzine büyük projeyi derinlemesine incelediğimiz araştırmamız, etkin liderliğin başarı için kritik olduğunu öne sürüyor. Söz konusu araştırmada bireysel tasarım odaklı düşünme ekiplerinin işlerini nasıl yaptıklarına değil, işin görevlendirmesini yapan üst düzey yöneticilerin işle nasıl etkileşimde bulunduklarına ve işin sorunsuzca ilerlemesi için ne gibi kolaylıklar sağladıklarına odaklandık.

Genelde liderler, dışarıdan gelen danışmanlardan ya da kurum içi uzman birimlerden oluşan gelen proje ekiplerine sponsorluk yaparlar. Söz konusu proje ekipleri tüm organizasyon genelinde uygulanan çözümler üretmek için bir grup şirket çalışanını da gruba dahil ederler. Bazı durumlarda, bir organizasyonun farklı bölümlerinde değişim yaşanması gerektiğinde ve çekirdek ekip gerekli uzmanlık konusunda eksik kaldığında, proje söz konusu bölümlerdeki insanları da içerecek şekilde genişler. Bu yaklaşım sayesinde söz konusu çalışanlar da işin bir parçası haline getirilip destekleri alınır. Çoğu durumda, bu projelerdeki görevlendirmeleri yapan liderlerin tasarım odaklı düşünme konusunda tecrübesi olmaz. Bazıları diğerlerine göre konuyla biraz daha doğrudan alakalı olmuş olsa da tamamı stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması beklentisiyle bu yaklaşımı benimser.



Güçlü Bir Liderlik Neden Kritik Öneme Sahiptir?

“TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME” farklı anlamlara gelebilir fakat genellikle insan odaklı ürünler, hizmetler, çözümler ve deneyimler ortaya koymak için gereken süreçleri, yöntemleri ve araçları ifade eder. Çözümün hitap ettiği kişi ya da kullanıcılarla bir bağ kurulması gerekir. Tasarımcılar, dünyayı kullanıcıların gözünden görmeye ve onların deneyimlerinin özünü kavramaya çabalarak kullanıcıların koşullarını,



durumlarını ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlamaya çalışırlar. Odak noktaları kullanıcılarla ilişki, hatta samimiyet kurmayı başarmaktır.

Ancak kendilerinden mantıklı ve nesnel olmalarının beklenmesine alışkın olan çalışanlar bu tip yöntemleri öznel ve aşırı kişisel bulabilir. Elbette şirketler müşterilerini anlamak ister fakat müşteriyle kurulan tasarım odaklı düşünme ilişkileri, bazen rahatsız edici derecede duygusal ve yoğun bir biçimde etkileyici olabilir.

Zorluklar burada bitmez. Tasarım odaklı düşünme yöntemlerinin bir diğer olası endişe verici yanı, farklı düşünme biçimlerine duydukları güvendir. Söz konusu yöntemler çalışanlardan bitiş çizgisine kadar yarışmalarını veya belirli bir cevap üzerinde mümkün olan en kısa sürede fikir birliğine varmalarını değil, seçenek sayısını artırmalarını; ileridense yana gitmelerini ister. Bu durum hangi yöne gideceğinin açıkça belli olmasına, maliyet tasarruflarına, verimliliğe alışkın insanlara zor gelebilir. Kendilerini “boşa kürek çekiyor-muş” gibi hissedebilirler ki bir bakıma öyledir de.

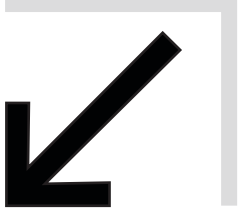
Üstüne üstlük tasarım odaklı düşünme yaklaşımları, çalışanları önceden yapmaktan kaçındıkları bir olguyu tekrar tekrar deneyimlemeye davet eder: Başarısızlık. Bu yöntemlerde yer alan iteratif prototipleme ve test süreçleri çok sayıda olumsuz sonuç ürettiklerinde başarılı addedilirler. Bir başka deyişle, neyin *çalışmadığını* gösteren çıktılar önemlidir. Ancak dışarıdan bakıldığında başarısız olarak nitelendirilecek sonuçların üst üste yığılması çoğu insan için rahatsız edicidir.

Tasarım odaklı düşünmenin zorluğuna katlanmaya değer çünkü söz konusu süreç değişime sebep verebilecek yeni ve büyük olanaklarla, gelişim ve inovasyonla sonuçlanabilir. Gerçek şu ki tasarım odaklı düşünme yöntemlerini çalışanlar için zor kılan özellikler aynı zamanda söz konusu yöntemlerin sahip oldukları gücün de kaynağıdır.

Sonuç olarak, tasarım odaklı düşünmeye alışkın olmayan çalışanlar (genellikle çoğunluk böyledir) yabancı oldukları bir ortamı idare edebilmek ve tepkilerini söz konusu yaklaşıma verimli bir biçimde kanalize edebilmek için liderlerin rehberliğine ve desteğine ihtiyaç duyarlar. Araştırmamız tasarım odaklı düşünme projelerini başarıya ulaştırmak için yöneticilerin kullanabileceği üç faaliyet kategorisi belirledi: Empatiyi güçlendirmek, farklılığı teşvik etmek ve belirsizliğe yön vermek, ve yeni gelecekleri prova etmek.



Tasarım odaklı düşünme yaklaşımları, çalışanları **önceden yapmaktan kaçındıkları** bir şeyi tekrar tekrar deneyimlemeye davet eder: Başarısızlık.



Empatiyi Güçlendirmek

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME sürecinin erken aşamalarında, bir projeyi yürüten çalışanların, sundukları ürün veya hizmet hakkındaki önyargılarını bir kenara bırakmaları gerekir. Liderler, bunu gerçekleştirmek için tasarım odaklı düşünmenin ana sürecini öne çıkarabilirler. Zira müşterilere dair bilgilere dayanan bu süreç, çalışanlarda empati oluşmasına ve çalışanların aksiyonlarının müşterileri nasıl etkilediğini düşünmelerine zemin hazırlar. Bununla birlikte, araştırmamız liderlerin süreci desteklemekten daha fazlasını yapması gerektiğini öne sürüyor. Ayrıca liderler, ortaya koydukları işin etkililiğinin sorgulanması sonucu ortaya çıkan endişe verici duyularla boğuşan çalışanlara da destek olmalı. Beklenmedik bulgular, çalışanların empati kurmasına engel olmak ve motivasyonlarını düşürmek vasıtasıyla savunma mekanizmalarının devreye girmesine ve korkuya neden olabilir.

Lind, müşterilerin ajansla olan deneyimleri hakkında ortaya çıkan gerçekleri, moral bozucu bir unsurdan değişime yön verecek pozitif bir güce dönüştürmesi gerektiğini anlamıştı. Diğer bir deyişle, çalışanların kendilerinden ziyade müşterilere odaklanmalarını sağlaması gerekiyordu. Bunu, organizasyon genelindeki insanları tasarım odaklı düşünme projesinin başlangıç aşamalarındaki bulguların yorumlanmasına dâhil ederek ve ardından orta kademeli yöneticileri kendi birimlerindeki fikir üretimi çalışmalarının başına getirerek başardı. Bir grup, vaka yönetim sürecinde müşterilerin yönlerini daha kolay bulabilmeleri için ajansın internet sitesinde vakanın bir görselinin paylaşılması fikrini ortaya attı. Bir başka grup müşterilerin kolayca yardım alabileceği “Sorunuz mu var?” şeklinde bir yardım hattı önerdi. Aslında Lind, belki tek başına sorunun tamamını çözmeyecek ya da nihai bir çözüm teşkil etmeyecek. Fakat karşı karşıya oldukları unsurları doğru yöne kanallı edecek adımlar üzerine düşünmek konusunda çalışanları teşvik etmiş oldu.

Denmark’s National Hospital’da başhemşire olan Mette Rosendal Darmer liderliğindeki tasarım odaklı düşünme

projesini ele alalım. Proje ekibi tarafından gerçekleştirilen görüşmeler, hastaların hastanenin kardiyoloji kliniğindeki işlemler sırasında şaşkın, endişeli, korkulu ve bazen de aşılanmış hissettiklerini ortaya koyuyordu. Darmer, geribildirim kliniğinin çalışmalarında başlıca rol oynayan yaklaşık 40 doktor, hemşire ve idari personelle paylaştı. Darmer hastaların şikâyetlerini ele alacak fikirler geliştirmek için bu kişilerin yardımına ihtiyaç duyacağını biliyordu. Bahsi geçen çalışanlar geribildirim karşısında afalladılar: Hastaları sağlıklı hayatlarına geri döndüren hizmetler verdiklerini zannediyorlardı. Darmer böyle bir etki yaratmayı amaçlamıştı: “Yapmak istediğim şey onlara rahatsızlık vermektir” demişti. Ancak bu kopukluğu ortaya çıkarmakla yetinmedi; çalışanları organizasyonel ve süreçsel değişim için kuvvetli bir itici güç haline getirecek yeni farkındalıklar geliştirmenin pratik yollarını önerdi.

Sonuçta en işe yarar olduğu kanıtlanan bakış açısı değişikliği, çalışanları kendilerine şu soruyu sormaya davet etti: “Peki ya hastaların vaktini doktorlarınkinden daha kıymetli kabul edersek ne olur?” Bakış açısındaki bu değişim hastanın deneyimini en iyi hale getirmek şeklindeki ulaşılabilir hedefe ve ardından nihai sürecin yeniden tasarlanmasına yol açtı. Ancak Darmer, bu değişimi bilfiil meşrulaştırmak zorundaydı; çalışanları, verimliliği en üst düzeyde tutmaya odaklanmanın masrafları artırmayacağı için hoş karşılanmayabileceği konusunda endişeliydi. Darmer, onlara kliniğin, birincil önceliği hastalara verme hedefini desteklediğine dair güvence verdi. Ve sonunda, maliyetler artmadı çünkü hasta deneyimini geliştirmek, hastaların yatarak tedavisinde yüzde 50 oranında düşüş sağladı.

Her iki durumdan çıkarılacak sonuç şudur: Liderlerin fikirlerini açıkça dile getirmek konusunda çalışanlarını teşvik etmeleri ve sonrasındaki hisleri için onlara destek vermeleri gerekir. Bunun amacı çalışanlarının mevcut faaliyet alanlarındaki eksikliklerle karşı karşıya kaldıklarında kara kara düşünmek ya da savunmacı davranmak yerine olumlu bir yola girmelerine yardımcı olmaktır. Liderler bulguları, performans sorunlarından ziyade yeniden tasarlama ve iyileştirme için birer fırsat olarak ele almalıdır.

İncelediğimiz liderler, süreç başlangıçta çalışanlara anlamsız ve rahatsız edici gelse de kullanıcıların gerçek ihtiyaçlarını ortaya çıkarma konusunda ciddi bir kararlılık göstermişti. Danimarka’nın Holstebro şehrinin belediyesinde ihtiyar vatandaşlara hazır yemek sunan bir organizasyonun lideri olan



Poula Sangill araştırmamızdaki liderlerden bir miktar farklıydı çünkü tasarım odaklı düşünme sürecine öncülük edilmesinde doğrudan rol oynadı. Bir iyileştirme projesi önerdiğinde, atanmış orta kademeli yöneticilerden oluşan ekip başlangıçta değişimin mümkün olduğu fikri karşısında aşırı derecede savunmacı ve inatçı bir tavır takındı: Yemek servisi için çok az zaman (teslim başına 10 dakika) ayrıldığından şikâyet ettiler ve bu kadar kısa sürede hiçbir şey yapılamayacağına ısrar

ettiler. Sangill bu ısrarlara cevaben, kısıtlı zamanlarda dahi olsa iyileştirme imkânlarını yakalamak için süreci onlara adım adım uygulattı. Sonunda takımı yeni fikirler üretmeye başladı.

Ayrıca, incelediğimiz liderler çalışanlarını, kullanıcıların deneyimlerini ve bu deneyimler hakkında ne hissettiklerini daha iyi anlayabilmek için istatistikten yararlanmanın ötesine geçmeye teşvik ettiler. Çalışanlar, tasarım odaklı düşünmede kullanılan etnografik yöntemlere çok aşına değildi. Liderler

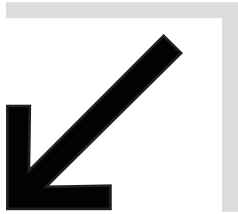


Liderlerin sorumluluğu, çalışanlarının ne yöne gittiklerinin farkında dahi olmadan çabucak bir çözüm elde etme dürtüsüne direnmelerine yardımcı olmaktır.



geleneksel danışmanlık çalışmalarına olan vurguyu azaltmak ve tasarım odaklı düşünme uzmanlarının rehberliğindeki koşulları çalışanları kullanıcıların yerine koyacak şekilde düzenlemek zorunda kalmıştı. Örneğin, New York City Department of Housing Preservation and Development yeni teklifler üzerinde çalışırken, liderler çalışanların sahada, Manhattan'da kira kontrollü mülklerde yaşayan kişilerle etki-leşime girmesini sağladı. Bu düzenlemenin amacı çalışanların kiracıların günlük hayatlarını anlamasına yardımcı olmaktır. Çalışanlar gözleme dayalı incelemeler ve görüşmeler yoluyla, bölge sakinleri için gerçekten önemli olan hizmetleri ve bunların nasıl yeniden tasarlanabileceğini belirleyip ilk elden deneyimleyebildi.

Liderler, proje ekiplerini bir araya gelmeye ve ardından ellerindeki veriyi eskiden yaygın olarak kullanılan yavan tablolar ve grafikler yerine, insanları oldukları halleriyle gösteren ses ve görüntü kayıtları gibi çağrışım yaratacak formatlarda diğer çalışanlara sunmaya teşvik etti. Bu ve benzeri biçimlerde bilgi toplamak pek çok amaca hizmet eder: Çalışanların kullanıcıların içinde bulunduğu koşullara dair derinlemesine bir anlayış kazanmasını sağlar. Bu koşulların başkalarına etkili bir biçimde iletilmesine yol açar. Ve lider tarafından iyi idare edildiği takdirde, değişimi harekete geçirecek ve yaratacak duygusal bir yoğunluk meydana getirir. Değişime neden ihtiyaç duyulduğunu hatırlamak için tek yapmak gereken geri dönüp ses kayıtlarını dinlemektir.



Farklılığı Teşvik Etmek ve Belirsizliğe Yön Vermek

GÖZLEMLEDİĞİMİZ ÖRNEK LİDERLER, tasarım odaklı düşünme yöntemini kullanan proje ekiplerinin çeşitli yeni fikirlerin ortaya çıkması için alan ve zaman yaratmasını ve aynı zamanda kapsamlı bir yön ve amaç duygusunun korunmasını sağladılar. Liderlerin sorumluluğu, çalışanlarının ne yöne gittiklerinin farkında dahi olmadan çabucak bir çözüm elde etme dürtüsüne direnmelerine yardımcı olmaktır.

Danimarka'nın Holbaek şehrindeki Stenhus High School'un müdür yardımcısı, bir programın yapısını değiştirmek için dokuz öğretmenden oluşan bir ekipten öneriler sunmasını istedi. Öğretmenler çalışmaya koyulduktan sonra, müdür yardımcısı ilerlemelerini yakından izleme, sık sık güncelleme talep etme ve projeyi çabuk sonlandırmaları için ekibe baskı yapma âdetlerini kasten bıraktı. Ekip üyeleri beklenen idari müdahaleler yapılmadığında şaşkına döndüklerini ve yeni fikirler ortaya atmaları için durmadan geri gönderildiklerini bildirdi. Aralıksız devam eden verimli bir fikir üretimi sürecinin ardından "Bizi gerçekten kontrol etmeye çalışmadınız" dediler. Müdür yardımcısı bize, "Evet, gerçekten de çalışmadım. Olan biten bir kontrol kaybıydı ama olumlu anlamda bir kontrol kaybıydı" dedi.

Londra'nın Lewisham bölgesinin müşteri görüş ve hizmet tasarımı başkanı Peter Gadsdon insanlarla doğrudan temasta olan çalışanlarının, evsizlere yönelik hizmet birimindeki vatandaşlarla etkileşimlerinin video kaydına alınmasını sağladı. Bu alışlageldik bir uygulama değildi ve vatandaşların mahremiyetinin korunması gerekiyordu. Söz konusu videolar ancak Gadsdon tarafından onaylandıktan ve düzenlendikten sonra yeni fikirleri teşvik etmek için genel tasarım odaklı düşünme pratiğine uygun biçimde kullanılabilirdi. Gadsdon bize "Çalışanlar yaklaşık üç haftalık bir süre boyunca pek çok farklı insanla görüşmenin yanı sıra bir sürü çekim yaptılar" dedi. Bir videoda İngilizce konuşmayan göçmenlerin çocuklarının, ebeveynleri ve sosyal hizmet görevlileri arasındaki konuşmaları tercüme ettiği görülmüyordu. Bu, küçük çocukları potansiyel evsizlik gibi yetişkinlere özgü karmaşık meselelerle alakalı konuşmalara dâhil edip travma geçirmemeleri için profesyonel çevirmen kullanımının tercih edildiği uygulamaya karşı bir durumdu. Gadsdon videoyu izledikten sonra insanlarla doğrudan temasta olan çalışanlarına "Bu tür bir sorunu ele almak için ne yapabiliriz?" diye sordu. Tasarımcıların, videoları insanların zihnini açmak için kullandıklarını söyledi ve şöyle ekledi: "Akıllarına bir sürü fikir gelmişti."

Boeing'de bir dönem üretim yöneticisi olan Larry Loftis'in süreç iyileştirme ekiplerinin "yedi yol" adı verilen bir yaklaşım kullanmasında ısrar ettiğini gördük. Söz konusu yaklaşım, olası çözümlere dair beyin fırtınası yaparken en az yedi seçenek belirlenmesini gerektiriyordu. Loftis "İlk ikisi ya da üçü kolayca bulunur ama sonra başka çözümlerin akla gelmesi

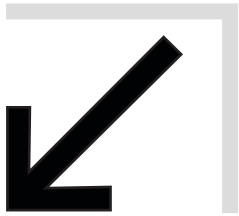


epey zorlaşır. Kendinizi [başlangıçtaki düşüncelerinizden] ayırmalı ve zihninizi açmalısınız” diyor.

Farklı düşünmenin amacı kolay cevapların ötesine geçmek ve gerçekten yenilikçi olabilecek seçenekleri bulmaktır. Aşırı uçlardaki seçenekler nadiren seçilse de bunlar kişiyi çok daha pratik çözümlere ulaştıracak basamaklar olabilir. Loftis bize “Bazılarının gerçekleşmesinin imkân dahilinde olmadığını bildiğinizde bazılarını gerçekten çıldırabilirsiniz. Ama sonra o fikri kenara alıp işe yarayan yeni bir fikir ortaya attığınızda ne olacağı konusunda konuşmalar başlar” dedi.

Gereğinden fazla fikir üretmek amacıyla “yanlamasına ilerlemek” ve konuşulmayacak kadar çılgın fikirler bulmak bazı insanları huzursuz edebilir. Amaç odaklı insanlar için farklı düşünmek, bir projede gereksiz bir belirsizlik oluşturmak gibi gelebilir. Liderlerin bu kişilerin güvensizlikleri ve kaygılarıyla başa çıkmalarına yardım etmesi gerekir.

Bu her zaman kolay olmaz çünkü yöneticiler de aynı hislere sahip olabilirler. Helsinki şehri için işletme desteği hizmetleri veren bir yönetici bize “Çalışanlarınıza kendinizin tam olarak anlamadığı bir yöntemi uygulamakta olduğunuzu nasıl açıklayabilirsiniz ki?” diye sormuştu. İşletmelerde bürokrasiyi azaltmanın yollarını bulmak için tasarım odaklı düşünme yöntemini kullanan bir proje başlatmıştı. Projenin ana odağı, o zamanlar 14 şehir ajansının dâhil olduğu açık hava restoranlarına ve eğlence mekânlarına izin verme sürecini sorunsuz ve verimli hale getirmekti. Yönetici kendi sorusunu bir örnekle kendi cevapladı: Sürece korkusuzca atladığında dahi, içindeki belirsizlik hissini çalışanlarla paylaşmış ve yeni yaklaşımın açık uçluluğunu hangi yöne ilerleyeceklerine dair bir bilgi eksikliği değil, çözümlere ulaşmak için bir esneklik olarak gördüğünü açıkça bildirmişti.



Yeni Gelecekleri Prova Etmek

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNMENİN temel unsurlarından biri, olası çözümleri son kullanıcılar, çalışanlar ve diğer paydaşlarla hızlı

ve gelişigüzel şekillerde test etmektir. Boeing buna *deneme fırtınası* adını veriyor. Bu kavram, beyin fırtınasına atıfta bulunsa da fikir üretmenin ötesine geçip aslında söz konusu fikirlerin belirli bir şekilde uygulamaya konmasına işaret ediyor. Deneme fırtınası, model oluşturmayı veya hayal edilmiş gelecek düzenlemelerin videolarının hazırlanmasını kapsayabilir. Bu tür somut eserler hakkında yapılacak sohbetler farazi tartışmalardan çok daha ayrıntılı, elle tutulur ve kullanışlı olma eğilimindedir. Liderler zaman ve kaynak ayırarak bu faaliyet alanına olanak sağlamalı ve yapılan işin değerine dair duyulan şüpheciliği “başarısız” prototiplerin, ilerleme anlamına geldiği fikrini çalışanlara aktararak ele almalıdır. Liderler neyi başarmaya çalıştıklarını ve bunu kimin için başarmaya çalıştıklarını açıkça dile getirmeliler.

New York, Brooklyn'deki bir devlet lisesi olan Olympus Academy'nin kurucu müdürü Seth Schoenfeld organizasyonunun, öğrenme çıktılarını nasıl elde ettiklerini yeniden düşünmesini istiyordu (örneğin, öğrencilere yeni becerileri nasıl öğrettiklerini). Genelde yaklaşımı, bir grup öğretmen ve öğrenciyi kendi deneyimlerine dayanan yeni fikirler ortaya atabilmeleri için bir araya getirmektir. Ancak bu sefer kendisine bir video kamera dahil olmak üzere çeşitli araç gereçler ve danışmanlar tedarik eden New York City Department of Education'ın bir girişiminin parçası olarak tasarım odaklı düşünme yöntemini denemeye davet edildi. Schoenfeld, ekibin hayali bir öğrencinin bir gününü tamamen dijital ve öğrenci merkezli bir öğrenme ortamında gösteren kısa bir video hazırlamasını önerdi. Projeye dâhil olan kişiler videoyu yeni senaryolar örneklemek için kullandılar: Çevrimiçi kullanıma hazır eğitim materyalleri, her öğrencinin yeteneklerine ve öğrenme hızına uyarlanmış dersler, önceki dersler tamamlandığında anında hazır olacak dersler ve benzerleri gibi. Proje ekibinden bir öğrencinin başrol oynadığı video, alternatif geleceklerin okul için ne kadar yararlı olacağına dair zengin tartışmaların başlamasına sebep oldu. Müdür ve öğretim personeli video hakkında konuşurken, pek çoğu ileride gerçekleşecek olan daha geniş ve vizyon sahibi hedeflerin nasıl hayata geçirilebileceğini kavramaya bir adım yaklaştı. Bu yöntem alışlageldik çalışma tarzlarından çok farklı olduğu için, destek ve rehberliğin tepeden gelmesinin muazzam bir yardımı oldu.

Poula Sangill, Holstebro'daki “meals on wheels (evlere yemek servisi)” isimli belediye hizmetinin yeniden



Tasarım odaklı düşünme projelerini yöneten liderler başarıya ulaşmak için **ekiplerine ilham veren**, gerektiğinde ellerinden tutan fakat ekip, olması gereken ivmeye vardığında geri çekilen koçlar olmalıdır.

tasarlanması projesi sırasında tasarım odaklı düşünme ekibinden, gerçek müşterilerle test ettikleri ve iterasyonlar vasıtasıyla geliştirdikleri, restoran tarzında bir hizmet tasarlama istedi. Ayrıca, ekip üyelerinden çeşitli senaryoları oynamalarını talep etti. İlk başta çalışanlar bu egzersizi aptalca buldu. Oysa sonunda, müşteri geribildirimlerinin başka şekilde asla akıllarına gelmeyecek fikirler ortaya attığını anladılar. Bu fikirlerden bazıları, dönüşümün genel hedefine uyum sağlayarak maliyetleri düşürdü (örneğin daha az iştahlı insanlar için daha ufak porsiyonlar sunmak).

Geleceğin prova edilmesi liderlerin hangi kapsayıcı sonuçlara ulaşılması gerektiğine dair kesin ve net olmasını gerektirir. Norveçli sigortacılık devi Gjensidige, müşteri deneyimini dönüştürmeyi amaçlayan bir projede kaliteli müşteri hizmetlerinin üç temel unsuruna ulaşmak için çok çeşitli fikirler prototiplendirdi: Arkadaş canlısı ve empati kurma konusunda becerikli olmak, müşterinin sorununu derhal çözmek ve müşterilere her daim beklemedikleri bir tavsiyede bulunmak. Bu ilkeler basitmiş gibi görünse de, geleneksel olarak risk yönetimi ve kontrolüne odaklanmış bir finansal organizasyon için neredeyse devrim niteliğindeydiler. Müşteri taleplerine belirli bir şüphecilikle yaklaşımdan çıkıp sistematik bir biçimde olumlu müşteri deneyimleri yaratmaya doğru bir değişim gerektiriyorlardı. Liderler, çalışanlara bu değişimi gerçekleştirmekte sorun olmadığını bildirmek zorunda kaldı. Güvenilir olabilmek için, bir riskin gerçekleşmesi durumunda (örneğin, bir çalışan sahte bir müşteri talebiyle kandırıldığında) son derece dikkatli bir biçimde tepki vermelerine ve ters giden bir durum olduğunda dahi, müşteri hizmetlerinin birincil öneme sahip olduğuna açıkça dikkati çekmeleri gerekiyordu. Bu dönüşüm, Gjensidige'nin kendi pazarı olan Norveç, Danimarka, İsveç ve Baltık ülkelerinde faaliyet gösteren yaklaşık 100 şirket arasında müşteri hizmetleri ve sadakat sıralamasında en tepeye çıkmasına yardımcı oldu.

Çözümlerin test edilmesinde, incelediğimiz liderler değer yaratımına odaklanılmasını yalnızca dış müşteriler için değil, aynı zamanda çalışanların kendisi (ve kimi zaman diğer ilgili gruplar) için de teşvik etti. Bu yaklaşım değişimin olası faydalarını genişletti ve çok sayıda grubun onayının alınmasını sağlayarak uzun süreli değişime sebep oldu.

Su pompası teknolojisinde bir dünya lideri olan, endüstri devi Grundfos yeni nesil bir pompa üzerinde çalışmaya başladığında, tasarım ekibi kontrol ve kullanıcı arayüzünün

son derece dijital olması gerektiğini biliyordu. Peki ama bu saydıklarımız pratikte ne anlama geliyordu? Proje ekibinin doğal eğilimi dijital teknolojileri ve müşteri ihtiyaçlarını araştırmaktı. Elbette bunların ikisi de proje için esastı. Ancak yöneticiler, ekip üyelerinin değer üretileceği diğer ilgili gruplar hakkında daha kapsamlı bir şekilde düşüncelerinde ısrar etti. Bu gruba belki içlerinden bazıları diğer şirketler için çalışan, pompaların kurulumunu yapan teknisyenler de dâhildi. Bu kişilerin iş kapsamı neydi? İhtiyaçları nelerdi?

UNUTULMAMALI Kİ LİDERLER, yalnızca tasarım odaklı düşünme projelerinin görevlendirmesini yapıp geri çekilemezler. Çalışanlarını dikkatle izlemeli ve ekiple ne zaman etkileşime geçmeleri gerektiği konusunda tetikte olmalıdırlar. Ekip üyelerinin bu tür çabalar esnasında kaçınılmaz olan duygu ve rahatsızlıklarla başa çıkmalarına yardımcı olmaları gerekir. Ekibi yeni şeyler keşfedecekleri, tüm o çok önemli dolambaçlı yollara girmeye teşvik etmeli ve girişimin ilerlemekte olduğuna dair inancı sürdürmeye yardımcı olmalılar. Fakat aynı zamanda çok baskıcı da olmamalıdırlar: Ekipler kendi keşiflerini kendileri yapmalı ve yalnızca yönetimin talimatlarını yerine getirdiklerini düşünmek yerine yaratıcı bir sürecin içinde olduklarını fark etmelidir.

Tasarım odaklı düşünme projelerini yöneten liderler başarıya ulaşmak için ekiplerine ilham veren, gerektiğinde ellerinden tutan fakat ekip, olması gereken ivmeye vardığında geri çekilen koçlar olmalıdır. Bu kolay bir rol değil. Tasarım odaklı düşünme meydan okuyan bir süreçtir çünkü değişimi yönetmekten daha temel bir unsur içermektedir: Tasarım odaklı düşünme ne tür bir değişime ihtiyaç duyulduğunu keşfetmeyi gerektirir. İncelediğimiz yöneticiler birçok liderin bunu başarabileceğini gösterdi. Ancak bunu başarmak için yapılan işin derinlemesine anlaşılması ve tasarım odaklı düşünme ile organizasyonel dönüşümü sağlamak için kullanılan diğer yaklaşımlar arasındaki farklılıkların tespit edilmesi gerekir. ☺



CHRISTIAN BASON, Kopenhag'da devlet tarafından finanse edilen bir organizasyon olan Danish Design Centre'in CEO'sudur.

ROBERT D. AUSTIN, Ivey Business School'da bilişim sistemleri profesörü ve Learning Innovation Initiative fakülte direktörüdür.