

Türkiye'nin yeni, yaratıcı dünyada yerini alması için farklı düşünebilme yeteneğini geliştirecek çalışanlar, girişimciler ve işletme yöneticileri yetiştirmeye devam etmesi çok önemli ve yaratıcı düşüncüyü iş hayatında ödüllendirmemiz ekonomimizin geleceği için şart.



# TASARIMCI AYŞE BİRSEL İLE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME ÜZERİNE SOHBET

RÖPORTAJ: Metin UNDER\*

*Optimist genel yayın yönetmeni*

Fortune 500 şirketleriyle çalışan tasarım ve inovasyon stüdyosu Birsal + Seck'in kurucusu, tasarımcı ve tasarım düşünürü Ayşe Birsal, 21 Kasım'da gerçekleştirilen 3. İyi Girişim Zirvesi'nde "Design the Work You Love" konulu bir atölye çalışması düzenledi. Birsal tasarım odaklı düşünmenin iş hayatında, kamuda ve hatta kişisel hayatımızda nasıl uygulanabileceğinin ipuçlarını anlatıyor:

**Tasarım odaklı düşünme (Design thinking), iş dünyasına ne tür yenilikler getiriyor?**

Tasarım odaklı düşünme, tasarımın bütünsel, insan odaklı ve tek değil, çoğunluk içeren çözümsel bakış açısını iş dünyasına getiriyor. Tasarım şimdi olmayan ama gelecekte olabilecekleri hayal edebilen ve bu hayali, insanlara fayda sağlayacak şekilde somut bir çözüme götüren bir disiplini. Yakın zamana kadar tasarımın sunduğu çözümlerin çoğu ürün bazlıydı. Son 10 yıldır özellikle ABD'de tasarım odaklı düşünme ile iş dünyası sadece ürün değil, her türlü iş problemini tasarım prensipleri ve yöntemleriyle çözmeye başladı. Hatta New York'ta School of Visual Arts, "Products of Design", yani ürün tasarımı değil, tasarımın ürünleri diye yeni bir master programı açtı. Ben de burada kendi metodolojimi Deconstruction: Reconstruction™ (Boz:Yap™) üzerine ders veriyorum.

**Tasarım odaklı düşünme, iş dünyasına hangi yöntemlerle uygulanabilir?**

Evet, ürün ötesine geçince ne gibi uygulamalar çıkıyor karşımıza... Tasarım odaklı düşünmeyi bir ürün, hizmet, iş modeli,

hizmet arayüzü, kısacası bir kullanıcı/müşteriyle şirketinizin iletişimde bulunduğu her noktada kullanabilirsiniz. Burada kullanıcıyı özellikle vurgulamak istiyorum: Kullanıcı odaklı çözümcü düşünce için, tasarım odaklı düşünmenin ana teması diyebiliriz. Yeni bir ürünü tasarlarken, yeni bir hizmet geliştirirken, daha önce düşünülmemiş bir iş alanını değerlendirirken, yeni bir kullanıcı deneyimi yaratırken bu düşünce biçimini kullanıyoruz. Tasarım düşüncesi en sıklıkla, "participatory design" dediğimiz, katılımcı tasarım projeleriyle iş dünyasına uygulanıyor. Bunları şirketler kendi içlerinde yaptıkları gibi, müşterileri veya müşterilerinin müşterileriyle de yaparak derin içgörüler edinip yepyeni ve müşteriye anlamlı gelen, sevilen, tercih edilen çözümler getirebiliyorlar.

**Tasarım odaklı düşünmeyi strateji olarak benimseyen şirketler ne tür avantajlar elde ediyor?**

Üç avantajdan bahsedebilirim: Birincisi, kullanıcı odaklılık. Çoğu şirket ürün odaklı düşünüyor hâlâ. Tasarım odaklı düşünme ise stratejiyi, empati kullanarak insanlar ve onların deneyimlerine odaklıyor. Netice olarak da şirketlerin, kullanıcıyı daha iyi anlamalarına ve onların istek ve ihtiyaçlarına anlamlı ve tutarlı çözümler getirmelerine yol açıyor. İkincisi, sezgiye aykırı düşünme. Buna "counter-intuitive thinking" de deniyor. Tasarım odaklı düşünmede, beyin fırtınası ve "wrong thinking" (düşünebileceğiniz en kötü ihtimali düşünerek fikir üretme) gibi yaratıcı yöntemlerle kısa zamanda çok fikir üretme çok önemli. Bunu yaparken de yeni yeni bakış açıları üretmeyi ve mevcut önyargıları kırarak yeni fikirler üretmeyi amaçlıyoruz. Çünkü bazen en iyi fikirler en kötü hatalardan da çıkabiliyor. Buna açık olmak lazım. Üçüncüsü ise, yaparak düşünme. Tasarım odaklı düşünmede kolları sıvayıp işe giriyoruz, bire bir hızlı prototiplerle deneme yanılma sürecini hızlandırıyoruz. Bu aslında ilk noktaya paralel; deneyerek insan

\* Bu röportaj Optimist Girişim İnovasyon Yönetim Dergisi'nin Kasım sayısında yayımlanmıştır.



tecrübesini bire bir görebiliyorsunuz, yoksa kağıtta kalmakla o tecrübeyi yaşamanız ve yaşatmanız mümkün değil. Bruce Hannah adlı bir hocam, “Fikri mahvetmeyin, deneyin” dendi.

### Kişisel hayatımızda tasarım odaklı düşünmenin nasıl bir yeri olabilir?

Hayatımız da bir proje sonuçta. Hatta ben hayatımızın en önemli projemiz olduğuna inanıyorum. “Deconstruction:Reconstruction™ (DE:RE™)” üzerinde çalışırken, bunu hayata uygulamak istedim. “Eğer hayat bir projeyse, tasarım düşüncesiyle tasarlanabilir mi” sorusuyla “Design the Life You Love” (Sevdiğiniz Hayatı Tasarlayın) projesine başladık. Enteresan bir şekilde pek çok kişi buna merak duydu, meğer çoğumuz hayatımızı tasarlamak istiyormuşuz. Bunu çok geniş bir kitleye anlatabilmek için de basitleştirerek herkesin takip edebileceği bir seviyeye getirebildik. Farklı birikim ve eğitimlerden gelen herkesin anlayabileceği süreç yalınlığı, bizim için beklenmedik bir avantaj doğurdu. Bunu kurumsal çalışmamızla birleştirdiğimizdeyse, inovasyonun aslında daha iyi yaşamlar tasarlamaktan ibaret olduğunu fark ettik. İnsanların sevdikleri yaşamı tasarlamalarına yardımcı olurken, kurumlara da kullanıcılarının seveceği yaşamları tasarlamalarını sağlar olduk.

### Tasarım odaklı düşünme, devlet politikaları nezdinde de yurt dışında önemli bir araç olarak yerleşiyor. Bu kapsamda sizce en çarpıcı örnekler hangileri?

Finlandiya harika bir örnek. Finlandiya İnovasyon Fonu, Sitra (<http://www.sitra.fi/en>), Finlandiya'nın en önemli devlet politikaları ve sorunları üzerine çalışan ve tasarımdan gelen metotlar aracılığıyla bunlara çözüm getirip uygulayan, çalışanlarının hemen hepsinin tasarım alanından geldiği multi-disipliner bir hükümet kurumu. Sitra, Finlandiya meclisine bağlı. Stratejik tasarım dediğimiz, bir sistem içerisindeki tüm elemanları düşünüp tasarlayan ve bu sistemin politikasını da uygulayan bir metot uyguluyorlar. Örneğin, bir otomobil tasarlamının ötesinde, bu otomobilin gideceği yolları, benzin alacağı istasyonları, otomobilin satılacağı satış noktasının tasarımını ve tümünün etrafındaki altyapıyı tasarlayabilecek öngörü ve araçlara sahip bütünsel ve yine insan odaklı bir düşünce biçiminden bahsediyoruz.

### Tasarım odaklı düşünmenin içselleştirilmesi Türkiye'nin kalkınma ve rekabet gücüne neler katabilir?

Amerikalı yazar Daniel Pink, Akıl Yeni Sınırları isimli kitabında, içinde olduğumuz zamanın bir dönüm noktası olduğunu ve endüstriyel devrimin yerini “yaratıcılık devrimine” bıraktığını söylüyor. Pink'in işaret ettiği değişiklik, günümüzün rasyonel ve analitik “bilgi işçisinden” (knowledge worker), yakın gelecekte sağ beyinli, yaratıcı ve yenilikçi olanların başarılı olduğu bir dünya ve ekonomiye dönüştüğümüz. Ben de bu görüşe katılıyorum. Bu değişimi özellikle tasarımın etkili olmaya başladığı arayüz ve hizmet tasarımında görmeye başlıyoruz. Daha önce sadece ürün ve çıktı olarak baktığımız tasarımın etki alanı şimdiden genişlemeye ve çok farklı disiplinlerle bir araya gelerek yepyeni ve kozmopolit alanlar doğurmaya başladı. Apple çok tartışılan bir örnek -ama bir tasarımcı gözüyle Apple'ı değerlendirdiğimde- Apple'ın etkisinin insan hareketleri ve motivasyonlarını çok iyi içselleştirdiği için son

derece başarılı bir tasarım olduğunu düşünüyorum. Bunu başarmak için Apple'ın aldığı riskleri daha iyi anlamak için de geçenlerde New York Times'da çıkan “Let There Be An i-Phone” yazısını öneririm, modern bir mucizenin hikâyesi. Hem Türkiye için hem de Türkiye'de rekabet eden bölgesel kurumlar için bu değişiklikler göz ardı edilmemesi gereken noktalar; iş yapma biçiminden tutun, nasıl bir kurum kültürü oluşturabileceğinize ve insan kaynaklarına kadar pek çok dinamik değişecek, gelişecek. Türkiye'nin bu yeni yaratıcı dünyada yerini alması için farklı düşünebilme yeteneği ve kasını geliştirecek çalışanlar, girişimciler ve işletme yöneticileri yetiştirmeye devam etmesi çok önemli ve yaratıcı düşünceyi iş hayatında ödüllendirmemiz ekonomimizin geleceği için şart.

### Tasarım odaklı düşünmeyi içselleştirmek için hangi paradigmalardan kurtulmamız gerekli ve bunu nasıl yapabiliriz?

Kopyacılık, hata yapmaktan korkmak, “Hayır, bu olmaz” kültürü... Hepsi yaratıcı düşünceyi, orijinal çözümleri daha doğmadan öldüren eski alışkanlıklar. Geleceğin ekonomisi ise yaratıcı düşünce, orijinal çözüm, hata yapa yapa doğruyu bulma ve “Neden Olmasın” kültürüyle beslenecek. Zaten şu anda dünya ekonomisinin çektiği sancılar biraz da bu değişimin ve buna ayak uydurmanın (veya uyduramamanın) sancıları.

### Siz bu alanda çalışmaya nasıl başladınız? Çalışmalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Bir ürün tasarımcısı olarak başladığım alanı temel alarak kendi tasarım odaklı düşünme yöntemimi geliştirdim. Bunu ilk General Electric (GE) ile GE'nin ABD'deki beş büyük şirketi için yaptığımız “Value of Design”, yani “Tasarımın Değeri” projesiyle ürün ötesi uyguladık. Hem bahsettiğim makro anlamda dünyanın ve ekonominin dönüşümü hem de düşünce yöntemim olan DE:RE'nin bizim için açtığı farklı kapılar ve uygulama noktalarıyla ilerledik. Ürün tasarımı dışında yaptığımız strateji geliştirme, “opportunity mapping”, hizmet geliştirme veya inovasyon süreci/kültürü geliştirme çalışmalarımızda, hem üst düzey yönetici ekiplerle hem de geleceğin liderleri diyebileceğimiz uzman kadrolarla çalışıyoruz. Bizim için müşterilerimizle ortak çalışmak çok önemli. Bunun için de onlara tasarım odaklı düşünme yöntemimizi öğretiyoruz. Kurumların farklı fonksiyonlarından/departmanlarından gelen uzmanlarıyla multi-disipliner ekipler oluşturuyoruz. Amacımız onlara farklı düşünebilmeyi öğretmek ve beraber zor problemlere çözüm getirebilmek. Ürün tasarımı, hizmet geliştirme, yeni bir iş modeli geliştirme gibi çok farklı hedefler olabiliyor. Ortak tasarım (co-design) projeleri yürütüyoruz. Bu proje sonuçlarının en önemli üç çıktısı şunlar: 1) Tasarım odaklı düşünmenin iş dünyasının zor problemlerine somut ve yaratıcı çözümler getirme kapasitesi, 2) Bu çözümleri ispatlamak üzere birebir prototip, iş modeli ve kullanıcı arayüzlerini hızla üretme ve test etme yeteneği, 3) Ürün değil kullanıcı, yani insan odaklı düşüncenin ne kadar gerekli bir katma değer olduğu. Bu projelerde ekiplerle hem yaratıcı çözümler üretiyoruz hem de farklı düşünebilmenin araçları ve süreçlerini öğretiyoruz ki proje sona erdiğinde de bu düşünce biçimini kendi iş hayatları veya özel hayatları çerçevesinde devam ettirebilsinler.