



## Yönetim Alanında Tasarım Odaklı Düşünme Üzerine Sistematik Literatür Taraması \*

*A Systematic Literature Review of Design Thinking in Organization and Management*

### ÖZET

Teknolojinin hızla gelişmesi ve insan yaşamına sorunsuz bir şekilde entegre edilmesi ihtiyacı, tasarım odaklı düşünmenin hem akademik hem de pratik düzeyde geniş bir ilgi görmesine yol açmıştır. Yoğun ilgi, alanın yönetim bağlamında teorik temelleri ve kavramsal yapısına ilişkin eleştirileri gündeme getirmiştir. Bu nedenle, yönetim alanında tasarım odaklı düşünmenin teorik perspektiflerini netleştirmek ve birikmiş bilgi temelinde bütünlendirici bir çerçeve geliştirmek önemlidir. Bu bağlamda, Web of Science (WoS) veri tabanından ulaşılan 88 makale üzerinde, PRISMA standartlarına uygun bir şekilde ve Teori Konsept Karakter Metodoloji (TKKM) analitik çerçevesini kullanarak sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Sistematik literatür taraması kapsamında, TKKM çerçevesi benimsenerek, (i) literatürün sistemli bir şekilde gözden geçirilmesi, (ii) alanın yönetim teorileri içindeki konunun belirlenmesi, (iii) teorik kapsamının genişlemesine katkı sağlanması ve (iv) gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir gündem oluşturulması amacıyla ileriye yönelik bir katkı sağlanmıştır. Araştırma, üç teorik perspektifi (inovasyon teorileri, örgüt kuramları ve yeni trendler) ve aynı zamanda araştırma boşluklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, Türk literatüründe ilk defa uygulanan TKKM analitik çerçevesi, akademisyenlere sistematik literatür araştırmalarını titiz, geçerli ve güvenilir bir şekilde yürütmeleri için yeni bir perspektif sunmaktadır. Araştırmanın, uygulayıcılara derin bir farkındalık kazandırarak, alanın gelecekteki eğilimlerini değerlendirmelerine yardımcı olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tasarım Odaklı Düşünme, Tasarım Düşüncesi, Yönetim, Sistematik Literatür Taraması.

### ABSTRACT

An increasing number of academics and practitioners are interested in design thinking due to the need for technology to advance quickly and seamlessly into human existence. The conceptual framework and theoretical underpinnings of design thinking in the context of management have come under fire as a result of this considerable attention. It is essential to elucidate the theoretical foundations of design thinking in management and develop a comprehensive framework grounded in the existing body of knowledge. A systematic literature review that followed PRISMA criteria and the Theory-Concept-Character-Methodology (TCCM) analytical framework was conducted on 88 articles from the Web of Science (WoS) database to accomplish this goal. The TCCM framework was used during the stage of systematic literature review, which aided in (i) conducting a thorough review of the literature, (ii) determining how design thinking fits into the framework of management theories, (iii) expanding the theoretical scope, and (iv) creating a comprehensive agenda for future research. The study identified research gaps and presented three theoretical approaches (organizational theories, new trends, and innovation theories) that contributed to the field's future direction. Since this study is the first to apply the TCCM analytical framework to Turkish literature, it offers a novel viewpoint to support scholars in conducting methodical literature searches with the reliability, validity, and precision of their results. Professionals should get a comprehensive understanding of the research, which will enable them to identify new trends in the field.

**Keywords:** Design Thinking, Organization, Systematic Literature Review.

### GİRİŞ

Tasarım odaklı düşünmenin yönetim alanındaki önemi gün geçtikçe artmaktadır (Micheli ve ark., 2019; Verganti ve ark., 2021). Tasarım odaklı düşünme, teknolojinin ve çevrenin öngörülmesi zor bir hızda değiştiği VUCA ortamında belirsizliği azaltmak için kullanılan stratejik bir araç haline evrilmiştir. İnsanı odağına alan tasarım düşüncesi, hızla değişen teknolojinin insan hayatına uyumlu ve elverişli hale getirilmesine katkı sağlar. Tasarım düşüncesi, sezgisel özgünlüğü ve analitik ustalığı birlikte ele alarak problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşılmasını ve yenilikçi çözümler yaratılmasını sağlar (Martin, 2009). Tasarım odaklı düşünme; müşteriye problem çözümünün bir parçası haline getirerek müşteri ile birlikte değer yaratma, hızla değişen çevrelerde organizasyonel ve kültürel değişimi yönetme, hızlı prototipleme ve geribildirim sayesinde hizmetin daha kısa sürede müşterilere sunulması ve rekabet avantajı yaratır (Brown, 2008; Dunne, 2018). Design Management Institute, 2015 yılında yayımladığı raporda,

Gülbeyaz Çalış<sup>1</sup>   
Fahri Erenel<sup>2</sup>

### How to Cite This Article

Çalış, G. & Erenel, F. (2024).  
“Yönetim Alanında Tasarım Odaklı Düşünme Üzerine Sistematik Literatür Taraması”,  
Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences,  
10(2):182-197. DOI:  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10897916>

Arrival: 24 November 2023  
Published: 30 March 2024

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

\* 03.10.2023 tarihinde 10. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan “Yönetim Alanında Tasarım Odaklı Düşünme: Bibliyometrik Bir Analiz” özet bildirisinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstinye Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. ROR ID: <https://ror.org/03081nz23>

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstinye Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. ROR ID: <https://ror.org/03081nz23>

'tasarım odaklı' şirketlerin, örneğin Apple, Ford ve IBM, rakiplerine kıyasla yüksek büyüme oranları ve kar marjına sahip olduğunu açıklamıştır (Rae, 2014). Tasarım odaklı düşünmenin bir çok organizasyonda ve sektörde karşılık bulması, uygulama çeşitliliğine ve tasarım odaklı düşünmenin bağlamının belirsizleşmesine yol açmaktadır. Tasarım odaklı düşünmeye yönelik temel endişeler, kavramsal belirsizlik (Liedtka, 2015), çok anlamlılık ve teorik olarak yetersiz bir yönetim akımı (Micheli ve ark., 2019) olarak algılanması olarak belirtilebilir. Alana yönelik literatür çalışmaları incelendiğinde örgüt kültürüne (Elsbach ve Stigliani, 2018), tasarım düşüncesinin özelliklerine (Micheli ve ark., 2019) veya süreç boyutuna (Rösch, Tiberius ve Kraus, 2023) odaklanıldığı görülmektedir. Jaskyte ve Liedtka (2022), tasarım odaklı düşünme üzerine yapılan çalışmaların diğer teorilerle bağlantısını keşfetmenin, alanın potansiyelini artırabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, yönetim alanında tasarım düşüncesinin teorik çerçevesini belirleme ve diğer teorilerle etkileşimini inceleme, gelecekteki araştırma alanlarının keşfine olanak sağlayacaktır. Bu çalışma literatürde yapılan çalışmaların teorik, bağlamsal, karakteristik ve metodolojik yapısına ışık tutarak alanın potansiyelinin ortaya konmasına destek sağlayacaktır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı yönetim alanında tasarım odaklı düşünmeye yönelik, (i) Büyük resme genel bir bakış sunmak, (ii) Yönetim teorileri arasındaki konumunu belirlemek, (iii) Teorik kapsamının genişlemesine katkı sağlamak, (iv) Gelecekteki araştırmalara alan açmaktır. Bu bağlamda araştırmada *Alanın Teori Konsept Karakter ve Metodoloji (TKKM) çerçevesi nasıldır?* sorusuna cevap aranacaktır. Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır (Tablo 1). Nitel araştırmayı yürütmek için Salipante, Notz ve Bigelow (1982) tarafından önerilen ve excel uygulamasında başlık, yayın yılı, yazar, dergi, anahtar kelimeler, veri, metodoloji, ana bulgu, özet sütunlarından oluşan bir konsept matrisi oluşturulmuştur. Sistematik literatür taramasının şeffaflığını, güvenilirliğini ve tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla PRISMA standardı takip edilmiştir. Araştırmanın kalitesi ve güvenilirliği için literatür taramasına dahil edilecek ve hariç tutulacak yayınlar, iki yazar tarafından belirlenmiştir. İnceleme aşamalı olarak yürütülmüştür. Öncelikle yayınların başlıkları ve özetleri okunarak seçimler gerçekleştirilmiştir, ardından tam metin makaleler okunarak nihai seçimler yapılmıştır. Yayınların seçiminin ardından analiz aşamasına geçilmiştir. Verilerin çıkarılması ve sentezlenmesi aşamasında yazarlar, kazara oluşabilecek önyargıları engellemek amacıyla birbirinden bağımsız olarak kodları belirlemiştir. Ardından kodlayıcılar arasındaki uyumu ve araştırmanın güvenilirliğini değerlendirmek için Krippendorf  $\alpha$  Katsayısı (Krippendorf, 2004) hesaplanmıştır. Fikir ayrılığı bulunan kodlar, birlikte incelenip tartışılarak ortak karara ulaşılmış ve literatür sentezi gerçekleştirilmiştir. Synder (2019) ve Tranfield, Denyer ve Smart (2003) önerileri takip edilerek sistematik literatür analizi gerçekleştirilmiştir. Paul ve Rosado-Serrano tarafından (2019) geliştirilen Teori, Konsept, Karakter ve Yöntem (TKKM) çerçevesinde alandaki mevcut çalışmalar ve eğilimler sunulmuştur.

**Tablo 1:** Literatür Araştırması Süreci

1. Aşama: Çalışmanın Amaç ve Kapsamının Tanımı	-Araştırma Konusu: Yönetim Alanında Tasarım Düşüncesi -Araştırma Sorusu: Alanın Teori Konsept Karakter ve Metodoloji (TKKM) çerçevesi nasıldır?
2. Aşama: Araştırma Yöntemlerinin Seçimi	-Veri Tabanı: WoS -Araştırma Yöntemi: Derinlemesine Nitel Analiz -Kullanılan Araçlar: Excel, R Programı -Yaklaşımlar: (i) TKKM Çerçevesi: Teori, Kapsam, Karakter (Paul, Khatri ve Duggal, 2023; Salipante, Notz ve Bigelow, 1982) (ii) TKKM Çerçevesi: Metodoloji (Laudan, 1981; Edmondson ve Mcmanus, 2007; Paul, Khatri ve Duggal, 2023) (iii) Güvenilirlik: Krippendorf $\alpha$ Katsayısı (Krippendorf, 2004)
3. Aşama: Veri Toplama	-Prisma Akışı
4. Aşama: Analizi Gerçekleştirme ve Bulguları Raporlama	-Sistematik Literatür Taraması (TKKM) -Araştırmanın Özet ve Yorumu

Bu araştırmanın amacı, yönetim alanındaki tasarım odaklı düşünme konusunda daha önce yapılan çalışmaları sistemli bir şekilde gözden geçirip değerlendirmek ve keşfedilmemiş araştırma boşluklarını belirlemektir. Çalışma dört aşamada gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). İlk aşamada, çalışmanın amaçları ve kapsamı açıkça tanımlanmıştır. İkinci aşamada, kullanılan araştırma yöntemleri ve teknikleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü aşamada, PRISMA akışı (Şekil 3) takip edilerek Web of Science veri tabanından birincil veri setine erişilmiştir. Dördüncü aşamada, sistematik literatür taraması titizlikle yürütülmüştür. Analizlerin yürütülmesinde R-4.3.1 istatistiksel yazılım programı kullanılmıştır. Son olarak, çalışmanın bulguları ve sınırlılıkları detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Tasarım Odaklı Düşünmenin Tanımı

'Tasarım' kelimesi, bir şeyi yapma, işaretle ayırt etme, anlam kazandırma gibi anlamlara gelen Latince 'de + signare' kökenine dayanmaktadır (Krippendorff, 1989). Buchanan (2001) tarafından tasarım, "insanların bireysel ve kolektif amaçlarını gerçekleştirmelerine hizmet eden ürünleri tasarlama, planlama ve üretme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (s.9). Tasarım odaklı düşünme kavramı Peter Rowe'un 1987 yılında yazdığı "Design Thinking" adlı

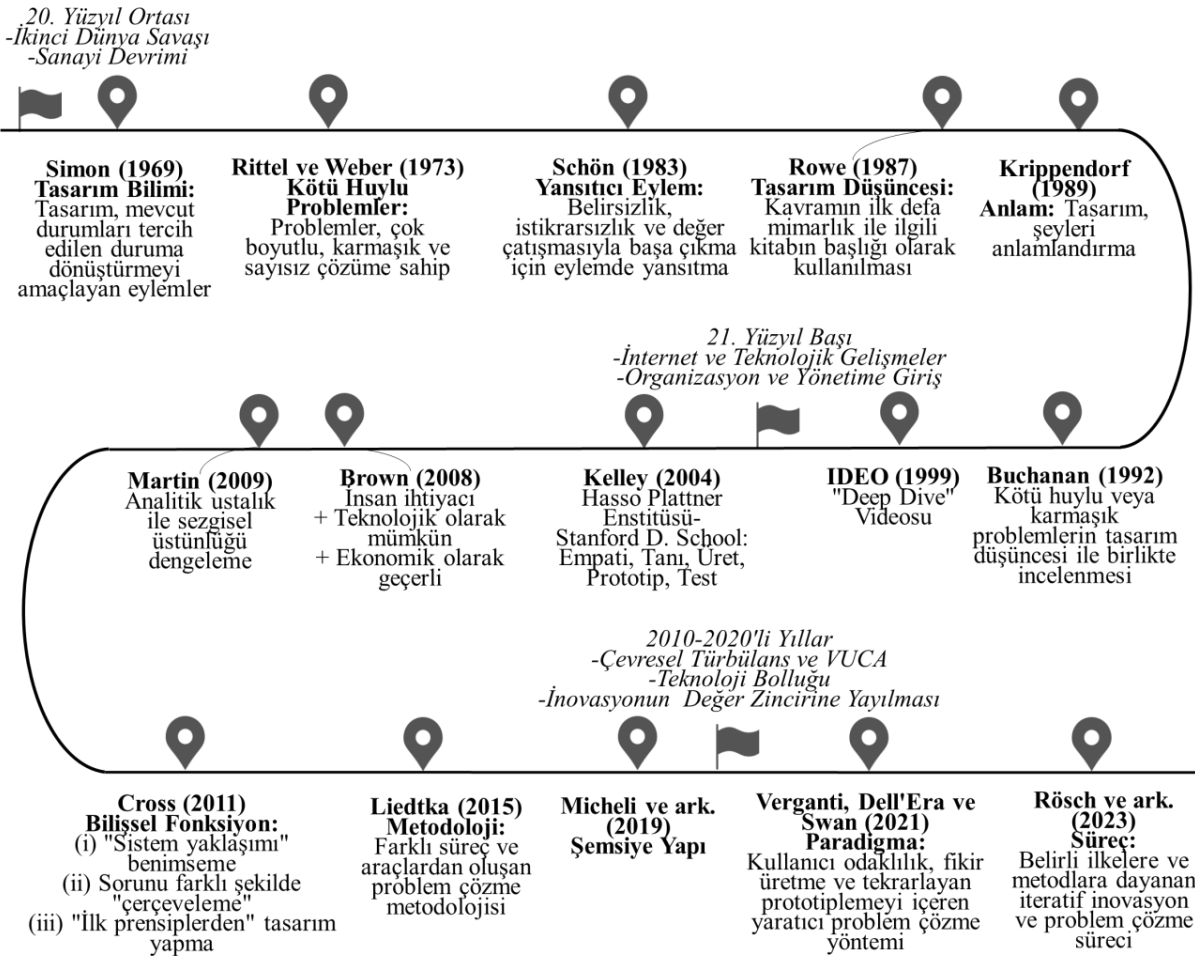
kentleşme ve mimari kitabında ortaya çıkmıştır. Tasarım odaklı düşünme, tündengelim ve tümevarım akıl yürütme yaklaşımlarından farklı olarak abdüktif (heptengidimsel veya geriçıkımsal) akıl yürütmeye dayanır (Tablo 2). Peirce tarafından önerilen abdüktif akıl yürütmeye, bilinen veya seçilmiş bir çalışma prensibi olmadan ne yaratılacağı çözülmeye çalışılır (Dorst, 2011; Steen, 2013). Abdüktif akıl yürütme bir diğer pragmatist yazar olan Dewey'in araştırma, deney ve yaratıcılığı birleştirmesiyle tasarım düşüncesinin temelini oluşturmuştur (Stompff, ve ark., 2022).

**Tablo 2:** Akıl Yürütme Yaklaşımları

Yaklaşım	İdeal Durum	Problem	Açıklama
<b>Tündengelim</b>	Ne+Nasıl=Gözlenen Sonuç	Ne+Nasıl=???	Neyi hedeflediği ve nasıl çalışacağı önceden bilinerek sonuçlar güvenle tahmin edilebilir.
<b>Tümevarım</b>	Ne+Nasıl=Gözlenen Sonuç	Ne+???=Gözlenen Sonuç	Durumun ne olduğu ve sonuçları gözlemlenebilir. Gözlemlenen davranışı açıklayabilecek hipotezler önerilir.
<b>Abdüktif (Heptengidimsel/ Geriçıkımsal)</b>	Ne+Nasıl=Arzu Edilen Değer	???+???=Arzu Edilen Değer	Problem çözme sürecinin başında sadece ulaşmak istenen son değer bilinir. Arzu edilen değere ulaşmak için belirli bir yöntem veya ilke olmadan ne yaratılacağı çözülmeye çalışılır.

**Kaynak:** Yazar tarafından Dorst (2011) çalışmasından oluşturulmuştur.

Tasarım odaklı düşünme, 2000'li yıllara gelindiğinde yönetim ve organizasyon alanında ilgi görmeye başlamıştır. Brown (2008) tasarım odaklı düşünmeyi "*Tasarımcının duyarlılığını ve yöntemlerini kullanarak, insanların ihtiyaçlarını teknolojik olarak mümkün olanlarla ve bir işletme stratejisinin müşteri değerine ve pazar fırsatına dönüştürebileceği şeylerle eşleştiren bir disiplin*" olarak tanımlamıştır (s.2). Verganti ve arkadaşları (2021) tasarım düşüncesini yaratıcı problem çözümü için resmi bir yöntem olarak ifade etmiştir. Literatürde tasarım odaklı düşünmeye yönelik çok fazla tanım bulunmaktadır (Micheli ve ark., 2019; Liedtka, 2015). Tasarım odaklı düşünmenin tarihsel gelişimi ve önemli kilometre taşları Şekil 1'de sunulmuştur.



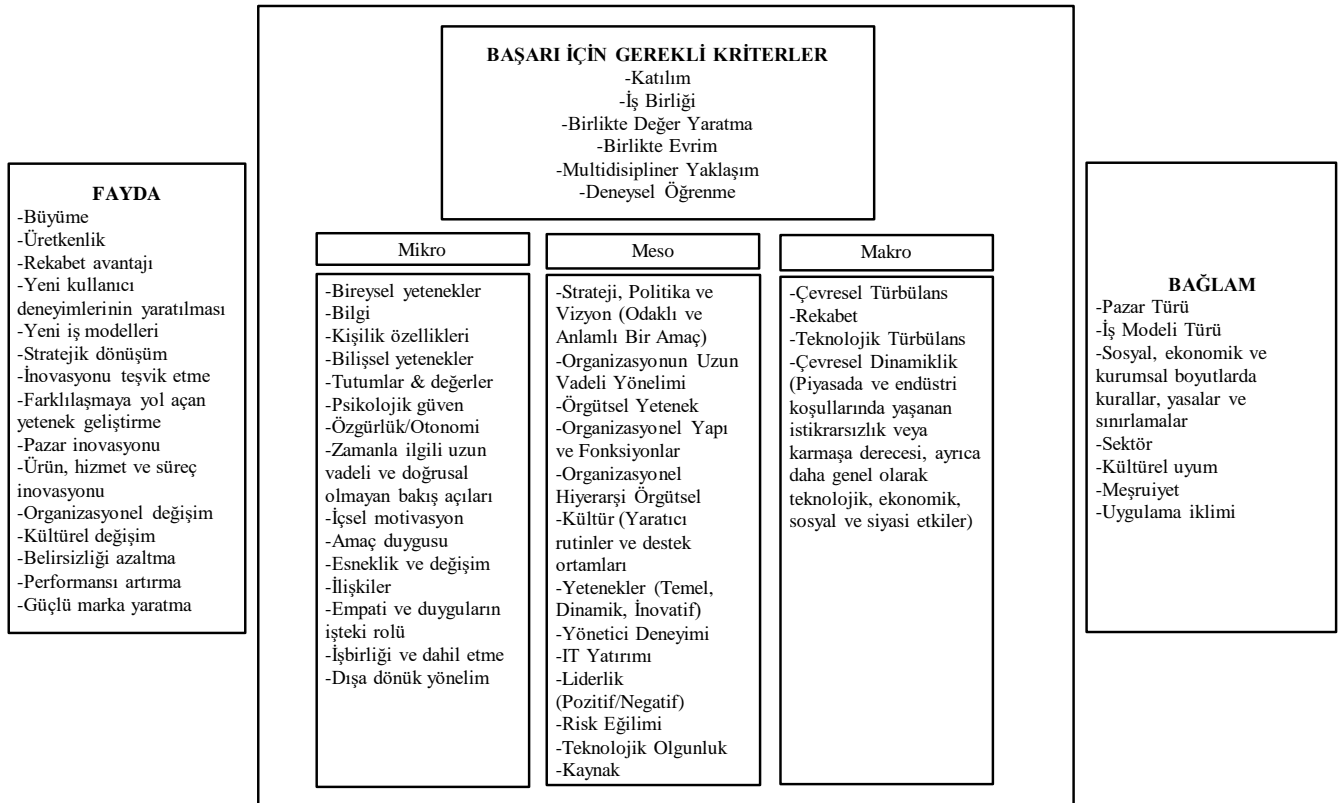
**Şekil 1:** Tasarım Odaklı Düşünmenin Gelişimi

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

## Tasarım Odaklı Düşünmenin Organizasyonlarda Kullanımı

Johansson-Sköldberg, Woodilla ve Çetinkaya (2013), tasarım düşüncesinin yönetim alanında kullanılma biçimlerini üç farklı kökene bağlamışlardır: (i) Tasarım şirketi IDEO'nun tasarım ve inovasyonla çalışma biçimi (Kelley, 2001, 2005; Brown, 2008, 2009), (ii) Belirsiz kurumsal problemlere yaklaşmanın ve yöneticilerin uygulamada gerekli bir beceri olarak ele alınmanın bir yolu (Dunne & Martin, 2006; Martin, 2009), (iii) Yönetim teorisinin bir parçası (Boland & Collopy, 2004a). Hassi ve Laakso (2011), yönetim alanında tasarım düşüncesini uygulama, düşünce tarzları ve zihniyet boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almıştır.

Organizasyonlar tasarımdan ilk olarak bir hizmet olarak, ikinci olarak kurumsal değişim için bir katalizör olarak ve üçüncü olarak iş modellerini ve pazarları yeniden çerçevelemek için stratejik bir tasarım düşüncesi kaynağı olarak yararlanmaktadır (Westcott ve ark., 2013). Organizasyonlarda finansal performansın iyileşmesiyle en çok korelasyona sahip olan dört tasarım eylemi şu şekildedir: tasarım performansını gelirler ve maliyetlerle aynı titizlikle ölçmek ve yönlendirmek; fiziksel, dijital ve hizmet tasarımı arasındaki iç duvarları yıkmak; kullanıcı merkezli tasarımı herkesin sorumluluğu haline getirmek; ve sürekli olarak kullanıcılarla dinleyerek, test ederek ve tekrarlayarak geliştirmeyi riski azaltmaktır (McKinsey, 2018). Örgütsel bağlam, Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Örgütsel Bağlam

Kaynak: Yazarlar tarafından Rösch, Tiberius ve Kraus (2023) çalışmaları ve literatür araştırmaları neticesinde oluşturulmuştur.

## Alanda Yapılan Literatür Çalışmaları

Alanda yapılan literatür çalışmaları Tablo 3'te sunulmuştur. Bu araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak, PRISMA akışı ve TKKM çerçevesi gibi sistemli yaklaşımları takip edilerek benzersiz bir yaklaşım sergilemektedir.

**Tablo 3:** Literatür ve Sistematik Çalışmaların Özeti

Yazar	Açıklama	Araştırma Yöntemi	Araştırma Alanı
Rösch, Tiberius ve Kraus (2023)	Tasarım düşüncesinin yeni bir tanımı yapılmıştır: Organizasyonlardaki yinelenmeli bir problem çözme ve yenilik süreci olan, belirli prensiplere dayalı (kullanıcı ihtiyaçlarına odaklanma, multidisipliner yapı vb.) ve belirli yöntemleri (yaratıcı düşünme, görselleştirme, deneme vb.) kullanan bir süreçtir. WoS ve Scopus veri tabanlarından 164 makalenin incelendiği çalışmada süreç aşamalarını, prensipleri ve araçları içeren ve aynı zamanda bağlam faktörlerini ve sonuçları yansıtan bütünsel bir çerçeve önerilmiştir.	Sistematik Literatür Taraması	İş ve Ekonomi
Eklund, Aguiar ve Amacker (2022)	Bilişsel bir sorun çözme etkinliği yerine tasarımcıların yaratıcı pratiğinin geliştiği bir pragmatist pratiğe ve stüdyo kültürüne dayalı teorik bakış açısı sunulmuştur. Tasarım düşüncesinin anlam yaratma olarak kavramsallaştırıldığı çalışmada hayal gücü ve emprovizasyon temel etkinlikler olarak vurgulanmıştır.	Literatür Araştırması	İş ve Ekonomi; Mühendislik
Magistretti, Ardito ve Petruzzelli (2021)	Scopus veri tabanından 86 makalenin incelendiği çalışmada tasarım odaklı düşünme; algılama, kavrama ve yeniden yapılandırma boyutlarını içeren dinamik bir yetenek olarak ele alınmıştır. Tasarım odaklı düşünme; bireylerin, süreç ve etkileşimlerin, yapıların daha düşük düzeyli organizasyonel yönlerine (yani mikro temellere) dayandırılmıştır.	Sistematik Literatür Taraması	İş ve Ekonomi; Mühendislik
Rose, Hölzle ve Björk (2020)	Creativity and Innovation Management dergisinin entelektüel ve kavramsal yapısı incelenmiştir.	Bibliyometrik Analiz	İş ve Ekonomi
Elsbach ve Stigliani (2018)	Tasarım odaklı düşünme; örgütsel kültür ve kültürel uyum açısından ele alınmıştır. Tasarım düşüncesi araçlarının kullanımı ile organizasyonel kültürlerin gelişimi arasındaki ilişki deneysel öğrenme döngüsü aracılığıyla açıklanmıştır.	Literatür Araştırması (Protokol ve Kartopu)	İş ve Ekonomi; Psikoloji
Zheng (2018)	Tasarım odaklı düşünme; örgütsel çift yönlülük açısından ele alınmıştır. Literatür araştırması sonucunda tasarım odaklı düşünmenin çok yönlü öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve çok yönlü öğrenmenin tasarım odaklı düşünme ile çok yönlü inovasyon arasındaki aracı rolü olduğu vurgulanmıştır.	Literatür Araştırması	İş ve Ekonomi
Bagno, Salerno ve da Silva (2017)	Tasarım odaklı düşünme; bir inovasyon modeli olarak ele alınmıştır. İnovasyon yönetimi modellerinin bir tipolojisi önerilmiştir. Tasarım odaklı düşünmenin yenilik sürecinin fikir oluşturma aşamasında başlıca etkili olduğu, fikir oluşturmaya daha başarılı hale getirmek için fikir oluşturmaya yapılandığı belirtilmiştir.	Literatür Araştırması (Akademik Veri Tabanı ve Kartopu)	İş ve Ekonomi
D'Ippolito (2014)	Derleme makalede, yeni ürün tasarımı perspektifinden tasarım odaklı düşünmenin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tasarımın tüketicilerin ihtiyaçlarının tanımlanması, firmaların organizasyonel yapıları ve stratejilerinin yeniden yapılandırılması ve firmaların değer yaratma süreçlerinin evrimi için önemi ele alınmıştır.	Literatür Araştırması (Kartopu)	Mühendislik; İş ve Ekonomi; Yöneylem Araştırması; Yönetim

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

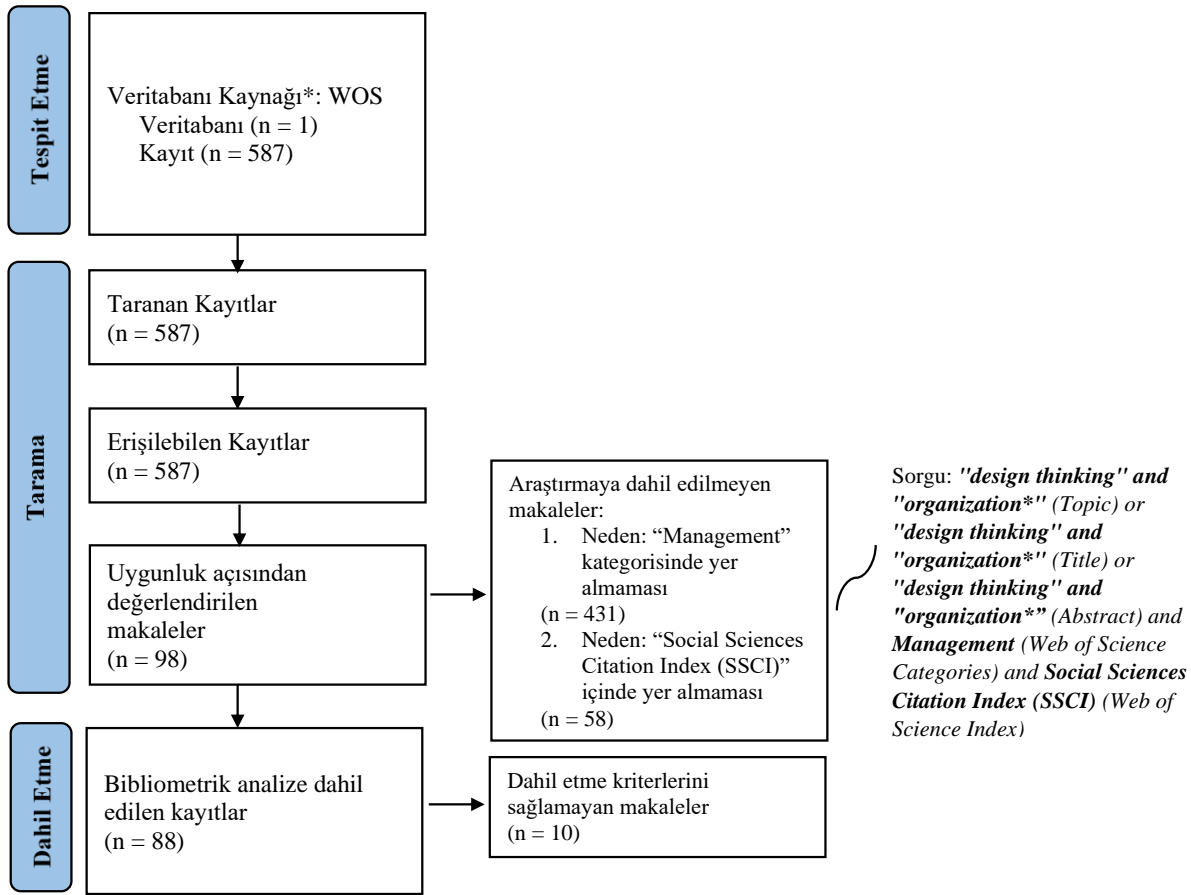
Sistematik literatür taraması, güvenilir, titiz ve tekrarlanabilir bir metodoloji kullanarak belirli bir araştırma sorusu ile ilgili mevcut tüm araştırmaları değerlendirmenin ve yorumlamanın bir yöntemidir (Kitchenham, 2004). Sistematik literatür taraması, belirli bir araştırma sorusuna yönelik çalışmaları sentezleyerek kanıta dayalı bilgi sağlar (Snyder, 2019). Sistematik inceleme ihtiyacı, araştırmacıların bir fenomen hakkında mevcut tüm bilgiyi kapsamlı ve önyargısız bir şekilde özetleme gereksiniminden kaynaklanır (Kitchenham, 2004). Sistematik literatür taraması, belirli bir alana yönelik bilgi birikimini değerlendirmek (Örneğin araştırmadaki boşlukları tespit etmek, gelecek araştırma konularını belirlemek veya belirli bir alanın mevcut durumunu ortaya koymak) için kullanılır (Snyder, 2019). Sistematik literatür taramasının temel amacı, belirli bir araştırma alanını, temayı veya disiplini eleştirel bir şekilde analiz etmek; alan ile ilgili teorileri, temel karakteristikleri, araştırma yöntemlerini, ele alındığı bağlamları ve araştırma boşluklarını tanımlayarak gelecekteki araştırma gündemini belirlemektir (Paul ve Criado, 2020). Sistematik inceleme, alanın teorik sentezi aracılığıyla alanyazın ve uygulama alanlarında kolektif bir anlayış sağlamaktadır (Tranfield, Denyer ve Smart, 2003). Bu sayede; (i) Akademisyenler için, inceleme süreci metodolojik titizliği artırır, (ii) Uygulayıcılar için, çeşitli çalışmalardan bilgi edinerek güvenilir bir bilgi birikimi oluşturmaya yardımcı olur. Bu

çalışmanın odak noktası, yönetsel bağlamda tasarım odaklı düşünmenin çeşitli özelliklerinin belirlenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için sistematik literatür araştırmasının tercih edilme nedenleri şu şekildedir: (i) Çalışma belirli bir araştırma sorusuna cevap vermek için kayda değer boyutta literatür üretecek, (ii) Tasarım odaklı düşünmenin boyutları ve kapsamı sistematik bir şekilde ortaya çıkarılacak, (iii) Sistematik literatür taramasının şeffaflığı ve tekrarlanabilirliği, önyargısız bir bilimsel araştırmanın yapılmasına imkan sağlayacaktır. Bu çalışmada sistematik literatür taramasının tekrarlanabilirliği ve geçerliliğini sağlamak için Şekil 3'te yer alan PRISMA akışı izlenmiştir (Page ve ark., 2021). Literatürde 'design thinking' ve 'organization\*' anahtar kelimelerinden oluşan sorgulardan yararlanılarak literatür araştırmaları yapıldığı görülmüştür. 17.12.2023 tarihinde WoS veritabanında konu, başlık veya özetinde 'design thinking' ve 'organization\*' anahtar kelimeleri geçen yayınlar (n= 587 yayın) belirlenmiştir. Araştırma sorusuna uygun olarak 'Management' kategorisine göre filtreleme yapılmıştır (n= 156 yayın). Son olarak çalışmaya dahil edilen yayınların kalitesini temin etmek amacıyla Social Sciences Citation Index'te (SSCI) taranan yayınlar filtrelenmiş ve 98 çalışmaya ulaşılmıştır. Sorgu oluşturulurken kapsamı sınırlandırmak ve birbiri ile ilgili anahtar kelimeleri aramak için AND mantıksal (boolean) operatöründen yararlanılmıştır. Bir kelime kökünden türetilmiş farklı kelimeler için "\*" kesme (truncation) özelliğinden faydalanılmıştır. Bazı anahtar kelimeler, kelime grubu olarak kullanıldığından tırnak ("") işareti arasında belirtilmiştir (METU,n.d.). Arama sorgusu şu şekilde oluşturulmuştur: "design thinking" and "organization\*" (Topic) or "design thinking" and "organization\*" (Title) or "design thinking" and "organization\*" (Abstract) and Management (Web of Science Categories) and Social Sciences Citation Index (SSCI) (Web of Science Index). İlgili alan içerisindeki ilk yayın, 2006 yılına ait olup, değerlendirme sürecinde herhangi bir yıl sınırlamasına tabi tutulmaksızın, 2006-2023 yılları arasındaki tüm yayınlar değerlendirilmiştir. Tablo 4'te belirtilen kriterleri sağlamayan (spor yönetimi ve turizm gibi belirli alanlara yönelik olması, doğrudan tasarım odaklı düşünmeye yönelik olmaması, tam metne ulaşılamaması gibi nedenler) 10 makale çalışmanın kapsamından çıkarılarak 88 yayına ulaşılmıştır.

**Tablo 4:** Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri

	Kriterler
Dahil Etme Kriterleri	WoS veritabanında yer alması İngilizce olarak yazılması Makale olması "Management" kategorisinde yer alması SSCI endeksinde taranması Araştırma sorularından en az birine doğrudan cevap vermesi
Hariç Tutma Kriterleri	Tam metne ulaşılamaması İngilizce olarak yazılmaması Araştırma konusu ile doğrudan ilgili olmaması Araştırma kapsamında kullanılacak bulguları içermemesi Kitap olması

Araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla sistematik literatür taraması yapılmıştır (Şekil 3). Analizin gerçekleştirilmesinde Microsoft excel uygulaması ve R-4.3.1 paket programları kullanılmıştır.



Şekil 3: PRISMA 2020 Akış Diyagramı

## BULGULAR

### Yönetim Alanında Tasarım Odaklı Düşünme: Teori Konsept Karakter ve Metodoloji (TKKM) Çerçevesi

Çerçeve temelli sistematik literatür taramaları, geçmiş çalışmaların şeffaf ve sağlam bir sentezi üzerine kurulduğu için alanın önemli ölçüde ilerlemesine olanak tanımaktadır (Paul, Khatri ve Duggals, 2023, s.10). Paul ve Rosado-Serrano (2019) tarafından geliştirilen Teori Konsept Karakter ve Metodoloji (TKKM) çerçevesi, sistematik literatür taramalarında tercih edilen çerçeve tabanlı derleme yöntemidir (Paul ve Rosado-Serrano, 2019; Paul ve Criado, 2020). TKKM çerçevesi, anlaşılabilirliği ve çok yönlülüğü nedeniyle derleme makalelerinde en yaygın olarak kullanılan çerçevelerden biridir (Paul ve ark., 2023, s.5). TKKM çerçevesi teori, konsept, karakter ve metodolojinin bir arada ele alındığı çerçeve temelli sistematik literatür çalışmasıdır. Teoriler (T), yapılar arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılan farklı teorik temelleri ve paradigmaları ifade etmektedir. Konsept (K), araştırma ortamını şekillendiren koşullar veya bağlamdır. Karakteristikler (K), bir yapının elemanlarını ve diğer değişkenleriyle ilişkilerini ifade etmektedir. Metodoloji (M), örneklerin detayları, ölçüm ölçekleri, araştırma tasarımları ve analitik araçları yani araştırma yöntemlerini içermektedir. Bu çalışmada kullanılan çerçeve Şekil 4'te sunulmuştur. Çalışmanın devam eden kısmında her bir unsur ayrı ayrı ele alınmıştır.

		KARAKTER				
		Mikro	Meso	Makro		
<b>TEORİ</b> <b>İnovasyon</b> -Dinamik Yetenek -İnovasyon -Anlam İnovasyonu -Radikal İnovasyon -Çok Yönlü İnovasyon -Teknoloji-Örgüt-Çevre Çerçevesi -Yalın Girişim -Anlamlandırma -Girişimcilik <b>Yönetim</b> -Örgüt Kültürü -Örgütsel Öğrenme -Örgüt Tasarımı -Çeviklik -Örgütsel Değişim -Örgütsel Çift Yönlülük -Vekalet Problemi -Değişim Yönetimi -Bilişsel Önyargı -Bilgi İşleme Teorisi -Örgütsel Atalet <b>Sosyoloji</b> -Yapılanma Teorisi -Evrimsel Ekosistem Sosyo-Teknik Model <b>Pazarlama</b> -Hizmet Baskın Görüş	<b>KONSEPT</b> Endüstri/Sektör Firma/Birey Coğrafi Uygulama	Bağımsız Değişken	-Bilişsel Empati -Duygusal Empati -Risk Alma Eğilimi -Tasarım Düşüncesi Eğitimi -Kapsayıcılık	-Kullanıcı İhtiyaçlarını Yakalama -Gelecekteki Toplum Hayal Etme -Varsayımlara Meydan Okuma	-Ekip Çeşitliliği -Aktif Dinleme -Kullanıcının Bakış Açısı -Tasarım Kriteri -Prototip -Etnografik Araç(-) -Farklı Fikirler Üretme -Geri Bildirim -Deney	<b>METODOLOJİ</b> Nitel Çalışma -Vaka Analizi -Teorik Çerçeve -Görüşme -Literatür Taraması -Geleneksel Derleme -Sistemantik -Sistemantik Olmayan (Kartopu) -Tarihsel -Analoji Nicel Çalışma Karma Çalışma
		Araç Değişken	-Yaratıcı Problem Çözme -Yaratıcı Özyeterlilik -İçsel Motivasyon -Yaratıcı Özyeterlilik -Azim	-Ürün Kullanışlılığı -Ürün Yeniliği -Psikolojik Güçlendirme	-Uygulama ve Adaptasyon -Psikolojik Fayda -Ağ Yeteneği -Kaynak Artırma -Çözüm Kalitesi -Güven Oluşturma -İnovasyon Teknikleri	
		Düzenleyici	-	-Problemin Bilinmezliği -İnovasyon Yöntemi -İnovasyon Hedefi	-Teknolojik Türbülans -Uzun Vadeli Yönelim -Risk Eğilimi	
		Bağımlı Değişken	-Yaratıcı Fikri Uygulama -Yönetimsel Dinamik Yetenek -Bireysel Yaratıcılık -İnovasyon Hedefi	-Pazar Başarısı -Yeni Ürün Konsepti -Proje Performansı -Pazar Değeri	-Organizasyon Performansı -İnovasyon -İnovasyon Hedefi -İnovasyon Programı Performansı	

Şekil 4: TKKM Çerçevesi

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Firma, birey ve organizasyon seviyelerinde yapılan analizlerin yanı sıra, Dragicevic, Hernaus ve Lee (2023), Giddens'in Yapılanma Teorisi çerçevesinde tasarım odaklı düşünmenin farklı kültürlerde uygulanmasının potansiyel zorluklarını incelemiştir. Farklı bir çok sektör (havacılık, sigortacılık, sosyal organizasyonlar, eğitim kurumları, vb.) ve ülkede (Brezilya, İtalya, Honk-Kong, vb.) çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Teori:

Shapira, teoriyi “Genellikle belirli bir dizi ampirik olguyu açıklamaya çalışan analitik bir yapı veya sistem” olarak tanımlamıştır (2011, s. 1313). Sutton ve Staw teorisinin olgular arasındaki bağlantılarla ilgili olduğunu belirtmiştir (1995, s. 378). Teorik yönlerin analizi genellikle literatür araştırmalarında kullanılmaktadır (Danese, Manfè ve Romano, 2018). Bu çalışma kapsamında incelenen teorilerin analizini gerçekleştirmek amacıyla Excel programında bir konsept matrisi oluşturulmuştur (Salipante, Notz ve Bigelow, 1982).

Liedtka (2015), tasarım düşüncesinin yönetim teorisi ve uygulamasında birçok yerde görüldüğünü ve bu nedenle, tasarım düşüncesinin yeni veya ayırt edici bir yönetim konsepti veya teorisi sunduğunu iddia etmenin zor olacağını belirtmiştir. Tasarım düşüncesinde; öğrenmeye vurgu yapılması, Senge'nin (1990) öğrenen organizasyonlar üzerine temel çalışmasını; ihtiyaç belirleme aşaması ve beraberinde gelen araçlar, pazarlama literatürünü; odak noktasının fikir üretme aşamasındaki olanaklara yönelik olması, Scharmer'ın (2007) "U Teorisi" üzerine çalışmasını; tasarım düşünce sürecinin final aşaması olan hipotez test etme, Sarasvathy'nin (2001) etkileşimcilik ve Reis'in (2011) startup çalışmaları ile ilişkilendirilebilir (Liedtka, 2015). Tasarım düşüncesi, karar verme literatürünün yanı sıra inovasyon yönetimi literatürü ile de bağlantılı bir şekilde ele alınmıştır (Verganti ve ark., 2021). Bu durum alanın bir çok teori ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu araştırma kapsamında analiz edilen makalelerin %47'si teorik temele dayanmaktadır (n = 41) (Tablo 5).



**Tablo 5:** Alanda Kullanılan Teoriler

Köken	Model
İnovasyon	Dinamik Yetenek (7), İnovasyon (6), Anlam İnovasyonu (2), Radikal İnovasyon (1), Çok Yönlü İnovasyon (1), Teknoloji-Örgüt-Çevre Çerçevesi (1), Yalın Girişim (1), Anlamlandırma (1), Girişimcilik (1)
Yönetim	Örgüt Kültürü (5), Örgütsel Öğrenme (2), Örgüt Tasarımı (2), Çeviklik (1), Örgütsel Değişim (1), Örgütsel Çift Yönlülük (1), Vekalet Problemi (1), Değişim Yönetimi (1), Bilişsel Önyargı (1), Örgütsel Bilgi İşleme Teorisi (1) Örgütsel Atalet (1)
Sosyoloji	Giddens'in Yapılanma Teorisi (1), Evrimsel Ekosistem Sosyo-Teknik Model (1)
Pazarlama	Hizmet Baskın Görüş (1)

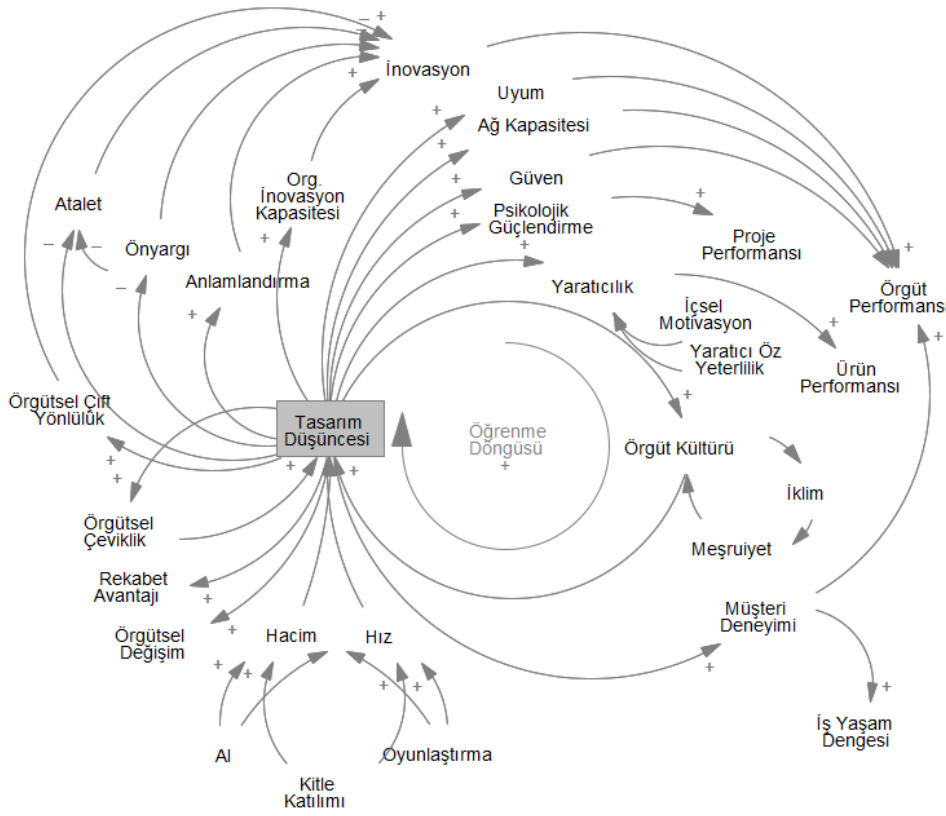
En yaygın teoriler dinamik yetenek, inovasyon yönetimi ve örgüt kültürü olarak belirlenmiştir. Dinamik yetenekler, Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından "*Firmanın, hızla değişen ortamlara yanıt vermek için içsel ve dışsal yetenekleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği*" olarak tanımlanmıştır (s. 516). Dinamik yetenekler çerçevesinin temel varsayımı, çekirdek yeteneklerin, kısa vadeli rekabet pozisyonlarını değiştirmek için kullanılması gerektiği ve bu sayede uzun vadeli rekabet avantajı oluşturulabileceğidir. Dinamik yetenekler, üç alt boyutta ele alınmaktadır: (1) müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmiş teknolojik fırsatların (ve tehditlerin) belirlenmesi, geliştirilmesi, ortak geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ("bilinmeyen geleceğin algılanması"); (2) ihtiyaçlara ve fırsatlara cevap vermek ve bunlardan değer elde etmek için kaynakların harekete geçirilmesi ("ele geçirme"); ve (3) sürekli yenilenme ("dönüştürme" veya "değiştirme") (Teece, Peteraf ve Heaton, 2016). Magistretti, Ardito ve Petruzzelli (2021) ve Liedtka (2020), tasarım odaklı düşünmeyi; algılama (fırsatları görme), kavrama (seçim yapma) ve yeniden yapılandırma veya dönüştürme (seçimleri uygulama) boyutlarını içeren dinamik bir yetenek olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmalar, tasarım odaklı düşünce ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi nedensel olarak ele almaktadır (Roth, Rau ve Neyer, 2023). Buna göre etkili bir şekilde uygulandığında, tasarım düşünce uygulamaları organizasyonların daha iyi dinamik yetenekler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Magistretti, Pham ve Dell'Era (2020), tasarım odaklı düşüncenin dinamik yeteneklere dayalı bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Robbins ve Fu (2022), tasarım düşünmenin işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisini anlamak için dinamik yetenek teorisini uygulamıştır. Organizasyonun dinamik yeteneklerinin bir göstergesi olarak kabul edilen organizasyonel inovasyon kabiliyetinin, tasarım düşünme ile organizasyonel inovasyon performansı arasındaki ilişkiye aracı bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Tasarım odaklı düşünme, yaratıcı fikri uygulama, dinamik yetenek ve bireysel yaratıcılığı artırmaya katkı sağlayabilir (Vassallo ve ark., 2023; Roth ve ark., Rau ve Neyer, 2023; Goto, Makino ve Ando, 2022; Magistretti ve ark., 2022a). Tasarım odaklı düşünmede yaratıcı öz yeterlilik, içsel motivasyon, azim (Roth ve ark., 2023; Goto ve ark., 2022) ve psikolojik güçlendirmenin (Roth ve ark., 2020) önemi vurgulanmıştır.

İnovasyonun hem farklı inovasyon modellerinin karşılaştırılması (yalın girişim, çevik yaklaşım gibi) hem de farklı inovasyon türleri (anlam inovasyonu, çok yönlü inovasyon gibi) açısından ele alındığı görülmektedir.

Örgüt kültürüne yönelik çalışmalarla ilgili olarak Carlgren ve Mahmoud-Jouini (2022), tasarım odaklı düşünmenin kültürel özelliklerini sekiz boyutta tanımlanmıştır: öznel ve estetik bilgi, uzun vadeli ve doğrusal olmayan zaman algısı, içsel motivasyon ve amacın kavranması, esneklik ve değişim, ilişkiler, empati ve çalışma hayatında duygular, işbirliği ve kapsayıcılık, ekip otonomisi ve informalite ve dışa dönüklük. Çalışmada kültürel uyum, meşruiyet ve uygulama iklimi arasındaki etkileşimin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca tasarım odaklı düşünmenin uygulamasında karşılaşılan kültürel uyumsuzluklar sonucunda doğan problemler; Meşruiyet eksikliği, derinlik eksikliği, bağlantının olmaması, artırıcılık, kötü takım çalışması ve yabancılaşma, işbirliği için söz verme, mikro yönetilen süreçler ve dışa dönüklük eksikliği olarak belirtilmiştir. Literatürde kültürel uyumsuzlukların yoğun bir şekilde incelendiği görülmektedir (Carlgren, 2016; Björklund ve ark., 2020; Coco, Calcagno ve Lusiani, 2020).

Şekil 5, literatür sentezi ile oluşturulan ilişkisel haritayı göstermektedir. Şekil 5, bu başlık altında incelenen belirli teorik çalışmaların geniş bir özetini sunmanın yanı sıra yeni araştırma alanlarını önerme yeteneğine sahiptir.



**Şekil 5:** Tasarım Odaklı Düşünme ile İlgili Teorilerin Genel Görünümü

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

#### Konsept ve Karakter:

Anket kullanılarak toplanan verilerin analiz edildiği 13 nicel çalışmada incelenen değişkenler ve analiz seviyeleri Tablo 6'da sunulmuştur. Alanda yapılan çalışmaların mikro (birey), meso (takım veya proje) ve makro (organizasyon) seviyelerde ele alındığı görülmektedir. Nicel çalışma sayısı kısıtlı olmakla beraber, çalışmaların ele aldıkları değişkenlerin birbirinden farklı olduğu görülmektedir.

Magistretti ve arkadaşları (2022a), çalışmalarında tasarım düşüncesinin inovasyon hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduğunu algılamada organizasyonel rollerin farklılıklarını vurgulamaktadır. Tasarım düşüncesinin üç bireysel mikro temel boyutunu (organizasyonel fonksiyon, hiyerarşik seviye ve mesleki deneyim) ortaya çıkararak, farklı organizasyonel rollerdeki bireyler tarafından farklı şekillerde algılandığı gösterilmiştir. Vassallo ve arkadaşları (2023), empatinin karanlık yönleri vurgulayarak bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta ele almıştır. Çalışmada, bilişsel empati ve risk alma eğilimleri daha yüksek ancak duygusal empati düzeyi daha düşük olan bireylerin yenilikçi fikirlerini uygulama olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Roth ve arkadaşları (2023), tasarım düşünce eğitiminin dinamik yönetimsel yetenekler üzerindeki olumlu etkilerinin, yaratıcı problem çözme ve yaratıcı öz yeterlilik yoluyla oldukça dolaylı bir şekilde gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Çalışma, Magistretti, Ardito ve diğerlerinin(2021), tasarım düşüncesinin kendisinin dinamik yetenek olduğu görüşüne zıt olarak tasarım düşünce ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin nedensel olduğunu vurgulamaktadır. Goto ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışma, örgütsel kültürün bir parçası olan kapsayıcılığın, bireyin içsel değerlerini ve hedeflerini dışarıya vurma eğilimini etkilediğini belirtmektedir. Çalışma, tasarımcı olmayan çalışanlar için anlam inovasyonunun teşvik edilmesinde örgütsel kültürün temel bir yönü olduğunu göstermektedir.

Nagaraj ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada tasarım düşüncesinin, yeni ürün geliştirme ekiplerinin yenilikçiliğini sınırlayan, rutin ve bilişsel önyargılardan kaynaklanan ataletini azaltarak daha yenilikçi ve kullanışlı ürünler geliştirmelerine olanak sağladığını ortaya koymuştur. Meinel ve arkadaşları (2020), tasarım düşüncesinin yeni ürün geliştirmede uygulanabilirlik, ilgili olma ve özgüllük açısından, alternatif inovasyon yaklaşımlarına göre daha iyi performans gösterdiğini, ancak yenilik açısından farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmalarında söz konusu durumun tasarım düşüncesinin daha büyük yeniliklere yol açma potansiyeline sahip olmasına rağmen, daha olağandışı ve zorlayıcı olması ve özellikle tecrübesi olmayanlar için daha fazla rehberlik ve destek gerektirmesi nedeniyle olabileceği belirtilmiştir. Roth ve arkadaşları (2020), tasarım düşüncesinin proje performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü bulunduğunu belirtmiştir. Magistretti ve arkadaşları (2022b), yeni

fikirlerin müşteriler için pazar değerine katkıda bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu durumun olası nedeni olarak yaratıcı fikir üretiminin yaygınlığı nedeniyle, hijyen faktörleri olarak kabul edilmesi gösterilmiştir.

Jaskyte ve Liedtka (2022) çalışmalarında, tasarım düşüncesinin organizasyon performansı ve inovasyonu üzerindeki etkisini; geliştirilmiş uygulama ve adaptasyon, bireysel psikolojik faydalar, ağ yeteneği ve kaynak artırma, artan çözüm kalitesi ve güven oluşturma ara sonuçlarıyla ilişkili olarak açıklamıştır. Häufler ve arkadaşları (2021) hızlı geçerlilik testi yaklaşımını inovasyon faaliyetlerinde uygulayan organizasyonların inovasyon programlarının daha yüksek performans elde ettiğini ve performans açısından önemini teknolojik belirsizlik ve organizasyonun uzun vadeli yönelimi ve risk eğilimine bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wilson ve Dobni (2022), Küçük ve orta ölçekli işletmelerin crowdsourcing (kitle kaynak kullanımı), aşama-eşiği yöntemi, tasarım düşüncesi, açık inovasyon, büyük veri analitiği, inovasyon yönetimi yazılımları, bilimsel keşif ve prototipler gibi inovatif yöntemlerinin inovasyon yönelimi ve performans ilişkisindeki rollerini incelemiştir. Çalışmada inovasyon yöneliminin tasarım düşüncesinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tasarım düşüncesi ile performans arasındaki ilişkinin, sadece sanat ve eğlence, pazarlama ve perakende organizasyonları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtilmiştir. Verma ve arkadaşları (2023) çalışmalarında, çevre dinamiklerinin yönetim kontrol sistemi ve tasarım düşünce arasındaki ilişkiye etkilerini ele almıştır. Aynı zamanda tasarım düşünmenin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeye katkı sağladığı gösterilmiştir. Robbins ve Fu (2022) yaptıkları çalışmada organizasyonel inovasyon kabiliyetinin, tasarım düşüncesi ile organizasyonel inovasyon performansı arasındaki ilişkiye aracı rolü ortaya çıkarmıştır.

**Tablo 6:** Tasarım Odaklı Düşünme Alanında İncelenen Değişkenler

Seviye	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	Kaynak
Mikro (Birey)	Bilişsel Duyusal Risk Alma Tasarım Eğitimi, Kapsayıcılık, Tasarım Düşüncesi	Empati, Empati, Eğilimi, Düşüncesi İçsel Yaratıcı Azim	Yaratıcı Problem Çözme, Yaratıcı Özyeterlilik, Motivasyon, Yaratıcı Özyeterlilik, Azim	Yaratıcı Fikri Uygulama, Yönetimsel Dinamik Yetenek, Bireysel Yaratıcılık, İnovasyon Hedefi	Vassallo ve ark., 2023; Roth ve ark., 2023; Goto ve ark., 2022; Magistretti ve ark., 2022a
Meso (Takım veya Proje)	Kullanıcı veya Yakalama, Gelecekteki Hayal Varsayımlara Okuma, Tasarım Düşüncesi	İhtiyaçlarını Toplumunu Etme, Meydan	Ürün Kullanışlılığı, Ürün Yeniliği, Psikolojik Güçlendirme	Problemin Bilinmezliği, İnovasyon Yöntemi, İnovasyon Hedefi	Pazar Başarısı, Yeni Ürün Konsepti, Proje Performansı, Pazar Değeri Nagaraj ve ark., 2020; Meinel ve ark., 2020; Roth ve ark., 2020; Magistretti ve ark., 2022b
Makro (Organizasyon)	Ekip Aktif Kullanıcının Bakış Açısı, Tasarım Prototip, Etnografik Farklı Fikirler Geri Deney, Hızlı Kullanım İnovasyon Tasarım Düşüncesi	Çeşitliliği, Dinleme, Araç(-), Üretme, Bildirim, Sıklığı, Yönelimi, Tasarım Düşüncesi	Uygulama ve Adaptasyon, Psikolojik Fayda, Ağ Yeteneği, Kaynak Artırma Kalitesi, Güven Oluşturma, Teknikleri, Çevresel Dinamizm, Örgütsel İnovasyon Yeteneği	Teknolojik Türbülans, Uzun Vadeli Yönelim, Risk Eğilimi	Organizasyon Performansı, İnovasyon, İnovasyon Programı Performansı, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Yönetim Kontrol Sistemi Jaskyte ve Liedtka, 2022; Häufler ve ark., 2021; Wilson ve Dobni, 2022; Verma ve ark., 2023; Robbins ve Fu, 2022

#### Metodoloji:

Laudan'ın (1981) vurguladığı üzere, tipik olarak yeni araştırma konuları, başlangıçta kavramsal veya keşifsel nitel çalışmalarla tanımlanmakta ve konu geliştikçe, nicel araştırmaların teoriyi test etme amacıyla uygulandığı görülmektedir. Edmondson ve Mcmanus (2007), olgun teorinin kesin, nicel araştırma tasarımlarını doğururken, olgunlaşmış veya ara düzeydeki teorinin, karma yöntemden faydalandığını ve yeni başlayan teorinin, fenomenleri nitel veriler aracılığıyla keşfetmeyi içerdiğini belirtmiştir (s. 1167). PRISMA akışı (Şekil-3) izlenerek belirlenen yayınlar (n=88) araştırma yöntemlerine göre sınıflandırılmıştır. Tablo-7'de çalışmaların %76'sının nitel (n=67), %19'unun nicel (n=17) ve %5'inin karma (n=4) yöntem ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Nitel yöntemlerde etnografik gözlem, odak grupları ve workshop etkinlikleri veri toplama sürecine eşlik eden diğer yöntemlerdir. Alanda ayrıca uzun dönemlere yapılan uzamsal ve deneysel çalışmalar yer almaktadır. Vaka analizlerinde incelenen vakaların dağılımı şu şekildedir: 1 vakanın incelendiği yayın sayısı 9, 4 vakanın incelendiği yayın sayısı 3, 10 vakanın incelendiği yayın sayısı 2'dir. Alanda bir yayında en fazla 47 vakanın incelendiği görülmüştür. İncelenen vakalar arasında AI-Netflix ve Airbnb (Verganti, Vendraminelli ve Iansiti, 2020), PricewaterhouseCoopers (PwC)

(Magistretti ve ark., 2019), PepsiCo (Magistretti ve ark., 2023) gibi firmalar yer almaktadır. Alan içindeki nicel çalışmaların hemen hemen tamamı 2020 yılı ve sonrasında gerçekleştirilmiştir. Bu durum, alanın zaman içinde olgunlaşmaya başladığına işaret etmektedir.

**Tablo 7:** Yayınların Araştırma Yöntemleri

Araştırma Yöntemi	Yayın Sayısı	Yayın Oranı (%)
Nitel Çalışma	67	76%
Vaka Analizi	24	27%
1	9	10%
2	1	1%
3	1	1%
4	3	3%
6	1	1%
7	1	1%
8	1	1%
10	2	2%
12	1	1%
13	1	1%
20	1	1%
22	1	1%
47	1	1%
Teorik Çerçeve	17	19%
Görüşme	14	16%
Literatür Taraması	8	9%
Geleneksel Derleme	5	6%
Sistemik	3	3%
Analoji	4	5%
Nicel Çalışma	17	19%
Karma Çalışma	4	5%

#### Kalite ve Güvenilirlik:

Ortak yazarlar tarafından yürütülen içerik analizinin güvenilirliğini test etmek için R istatistiksel programında krippendorffsalph kütüphanesi (Hughes, 2022) kullanılarak Krippendorf alfa katsayısı ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Krippendorf (2004), içeriğin farklı kodlayıcılar tarafından benzer şekilde yorumlanabilir olduğundan emin olmak için  $\alpha \geq 0.800$  gerektiğini ve belirli sonuçların hala kabul edilebilir olduğu durumlarda  $\alpha \geq 0.667$  olabileceğini önermiştir. Çalışmanın alfa değerinin kabul edilebilir değerin üzerinde gerçekleştiği görülmüştür.

#### Bulguların Özeti

Bu çalışmanın temel amacı, yönetim alanında tasarım odaklı düşünmeye yönelik genel bir bakış açısı sunmak ve teorik kapsamının belirlenmesine katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda Web of Science veri tabanından elde edilen 88 yayın, PRISMA standartları ve Teori Konsept Karakter Metodoloji (TKKM) çerçevesi kullanılarak detaylı bir analize tabi tutulmuştur. Derinlemesine nitel analiz, Paul ve Rosado-Serrano tarafından (2019) geliştirilen Teori, Konsept, Karakter ve Metodoloji (TKKM) çerçevesinde alandaki mevcut çalışmalar değerlendirilmiştir. Teoriler inovasyon, yönetim, sosyoloji ve pazarlama başlıklarında ele alınmıştır. İnovasyon teorilerinde çalışmaların inovasyon modelleri ve dinamik yeteneklerde yoğunlaştığı görülmüştür. Yönetim alanında örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ön plana çıkmaktadır. Alanın metodolojik yapısı değerlendirildiğinde çalışmaların %76'sının nitel (n=67), %19'unun nicel (n=17) ve %5'i karma (n=4) yöntem ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Mikro (birey), meso (takım veya proje) ve makro (organizasyon) seviyelerinde yapılan çalışmaların, çeşitli değişkenlere odaklandığı ve farklı analiz seviyelerindeki sonuçların çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Alandaki nicel çalışmaların neredeyse tamamı 2020 yılı ve sonrasında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda konunun olgunlaşmaya başladığı söylenebilir.

#### SONUÇ

Bu çalışmada, yönetim alanındaki tasarım odaklı düşünme üzerine yazılmış literatürün sistematik bir analizi sunulmaktadır. İlk olarak, çalışma literatürün kökenlerini, mevcut durumunu, alandaki önemli aktörleri (yazarlar ve dergiler) ve alanın yapısını (Teori, Konsept, Karakter ve Metodoloji) detaylı bir şekilde ele alarak kapsamlı bir anlayış sağlamaktadır. İkinci olarak, gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunarak alanın gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Sistematik literatür analizi, araştırma sorularına cevap vermek amacıyla yürütülmüş olup, şeffaflığı, güvenilirliği ve tekrarlanabilirliği sağlamak için PRISMA standardı takip edilmiştir. Araştırma kapsamında (i) Salipante, Notz ve Bigelow'un (1982) önerilerine uygun olarak konsept matrisi oluşturularak literatür taramasına dahil edilecek ve hariç tutulacak yayınlar belirlenmiştir, (ii) Kodlamaların geçerliliği Krippendorf  $\alpha$  Katsayısı (Krippendorf, 2004) ile doğrulanmıştır, (iii) Snyder (2019) ve Tranfield, Denyer ve Smart (2003) önerileri ile Paul ve Rosado-Serrano tarafından (2019) geliştirilen Teori, Konsept, Karakter ve Yöntem (TKKM) çerçevesi izlenerek

sistematiik literatür analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, sistematiik literatür araştırmasının analitik bir çerçevede yürütülmesine ve tekrarlanabilirliğinin artırılmasına katkı sağlamıştır. Bu alışma, yönetim alanının tasarımı odaklı düşünme ile ilgili akademikler ve uygulamacılar için sağlam bir araştırma temeli ve pratik rehberlik sunmaktadır.

Çalışma, tasarımı odaklı düşünmenin teorik temellerini, metodolojik olgunluğunu ve ele alınan değişkenlere ilişkin alana katkı sağlayacak boşlukları ve potansiyel paradigma değişimini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma WoS veritabanından elde edilen 88 yayına odaklanmıştır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarını kapsayan araştırmaların yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Björklund, T., Maula, H., Soule, S.A., & Maula, J. (2020). Integrating design into organizations: The coevolution of design capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100-124. <http://dx.doi.org/10.1177/0008125619898245>

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. [https://www.researchgate.net/publication/5248069\\_Design\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking)

Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design Issues*, 17(4), 3-23. <http://www.jstor.org/stable/1511916>

Buchanan, R. (2019). Systems thinking and design thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5, 85-104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>

Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38-57. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12153>

Carlgren, L. & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking?. *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 44-65. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12603>

Coco, N., Calcagno, M., & Lusiani, M. (2020). Struggles as triggers in a design-thinking journey. *Creativity and Innovation Management*, 29(S1), 103-115. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12384>

Danese, P., Manf, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research: State-of-the-art and future directions. *IJMR*, 20(2), 579-605. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12156>

Dewey, J. (2011). The need for a recovery of philosophy. Robert B. Talisse ve Scott F. Aikin (Ed.), *The Pragmatism Reader: From Peirce Through the Present* içinde (s. 109-140). New Jersey:Princeton University Press. (Orijinal eserin yayın tarihi 1917)

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>

Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organization Design*, 7(16). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>

Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179. <https://doi.org/10.2307/20159361>

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

Goto, S., Makino, H., & Ando, T. (2023). Making the most out of the innovation of meaning: The importance of inclusion for creativity in inside-out envisioning. *Creativity and Innovation Management*, 32(2), 298-315. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12546>

Hassi, L., & Laakso, M. (2011). Design thinking in the management discourse: defining the elements of the concept. In 18th international product development management conference, Innovate Through Design, June 5-7, 2011Delft, the Netherlands.

Häufler, B.P., Globocnik, D., Saldias, P.L, & Saloma, S. (2021). Rapid Validity Testing at the Front-End of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(3). Doi: 10.1111/jpim.12585.

Hughes, J. (2022). Toward improved inference for Krippendorff's Alpha agreement coefficient. Erişim Adresi: <https://arxiv.org/abs/2210.13265>. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.13265>

- Jaskyte, K., & Liedtka, J. (2022). Design thinking for innovation: Practices and intermediate outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(4), 555-575. <https://doi.org/10.1002/nml.21498>
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele Univ.. 33.
- Krippendorff, K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things).”. *Design Issues*, 5(2), 9-39. <https://doi.org/10.2307/1511512>
- Krippendorff, K. (2004). Measuring the reliability of qualitative text analysis data. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 38(6), 787–800. <https://doi.org/10.1007/s11135-004-8107-7>
- Laudan, L. (1981). A confutation of convergent realism. *Philosophy of Science*, 48 (1), 19-49
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of product innovation management*, 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Liedtka, J. (2020). Putting technology in its place: Design thinking’s social technology at work. *California Management Review*, 62(2), 53-83. <https://doi.org/10.1177/0008125619897391>
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Magistretti, S., Trabucchi, D., Dell’Era, C. & Buganza, T. (2019). A new path toward a hybrid model: insights from PWC’s Italian experience centre. *Research-Technology Management*, 62(5). 30-37. Doi: 10.1080/08956308.2019.1638223.
- Magistretti, S., Pham, C.T.A., & Dell’Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.014>
- Magistretti, S., Ardito, L., & Petruzzelli, A.M. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 645-667. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12586>
- Magistretti, S., Bianchi, M., Calabretta, G., Candi, M., Dell’Era, C., Stigliani, I., & Verganti, R. (2022a). Framing the multifaceted nature of design thinking in addressing different innovation purposes. *Long Range Planning*, 55(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102163>
- Magistretti, S., Bellini, E., Cautela, C., Dell’Era, C., Gastaldi, L., & Lessanibahri, S. (2022b). The perceived relevance of design thinking in achieving innovation goals: The individual microfoundations perspective. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), 740-754. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12519>
- Magistretti, S., Dell’Era, C., Cautela, C., & Kotlar, J. (2023). Design Thinking for Organizational Innovation at PepsiCo. *California Management Review*, 65(3), 5-26. <https://doi.org/10.1177/00081256231170421>
- Mckinsey. (2018). The business value of design. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- Meinel, M., Eismann, T.T., Baccarella, C.V., Fixson, S.K., & Voigt, K.I. (2020). Does applying design thinking result in better new product concepts than a traditional innovation approach? An experimental comparison study. *European Management Journal*, 38(4), 661-671. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.002>
- METU. (n.d.). *Akademik arama servisleri* [White Paper]. <https://odtuzem.metu.edu.tr/tr/system/files/akademikaramahandout.pdf>
- Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Doing design thinking: conceptual review, synthesis and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
- Nagaraj, V., Berente, N., Lyytinen, K., & Gaskin, J. (2020). Team Design Thinking, Product Innovativeness, and the Moderating Role of Problem Unfamiliarity. *The Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 297–323. <https://doi.org/10.1111/jpim.12528>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder,

- E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71, 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International Business Review*, 29(4). Doi: 10.1016/j.ibusrev.2020.101717
- Paul, J., Khatri, P. & Duggal, H.K. (2023). Frameworks for developing impactful systematic literature reviews and theory building: What, Why and How?. *Journal of Decision Systems*. DOI: 10.1080/12460125.2023.2197700
- Rae, J. (2014, 4 Nisan). Design can drive exceptional returns for shareholders. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/04/design-can-drive-exceptional-returns-for-shareholders> adresinden 1 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Robbins, P., & Fu, N. (2022). Blind faith or hard evidence? Exploring the indirect performance impact of design thinking practices in R&D. *R&D Management*, 52(4), 704-719. <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12515>
- Roth, K., Globocnik, D., Rau, C. & Neyer, A-K. (2020). Living up to the expectations: The effect of design thinking on project success. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 667-684. Doi:10.1111/caim.12408.
- Roth, K., Rau, C., & Neyer, A-K. (2023). Design thinking and dynamic managerial capabilities: a quasi-experimental field study in the aviation industry. *R&D Management*, 53(5), 801-818. <http://dx.doi.org/10.1111/radm.12600>
- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Salipante, P., Notz, W., & Bigelow, J. (1982). A matrix approach to literature reviews. *Research in Organizational Behavior*, 4, 321-348
- Shapira, Z. (2011). "I've got a theory paper—do you?": Conceptual, empirical, and theoretical contributions to knowledge in the organizational sciences. *Organization Science*, 22(5), 1312-1321. <http://www.jstor.org/stable/41303122>
- Steen, M. (2013). Co-Design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues*, 29(2), 16-28. <https://www.jstor.org/stable/24266991>
- Stompff, G., Joosten, M., Prince, A., Claessens, M., Geurts, W., & Köppchen, A. (2022). Touch ground: Introducing design inquiry in higher education. D. Lockton, S. Lenzi, P. Hekkert, A. Oak, J. Sádaba, & P. Lloyd (Eds.), *DRS2022: Bilbao*, 25 Haziran-3 Temmuz içinde (s. 1-10). Bilbao, İspanya. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.552>
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384. <https://doi.org/10.2307/2393788>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, Elsevier, 104(C), 333-339. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Teece, D. J., Peteraf, M.A., & Heaton, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy (April 7, 2016). California Management Review, Forthcoming, Tuck School of Business Working Paper No. 2771245, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2771245> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence: Informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vassallo, J. P., Banerjee, S., Zaman, H., & Prabhu, J. C. (2023). Design thinking and public sector innovation: The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. *Research Policy*, Elsevier, 52(6). DOI: 10.1016/j.respol.2023.104768
- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2272724>

Verganti, R., Dell'Era, C., & Swan, K. (2021). Design thinking: Critical analysis and future evolution. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6). <https://doi.org/10.1111/jpim.12610>

Verma, P., Kumar, V., Daim, T. & Sharma, N.K. (2023). Design thinking framework toward management control system in environmental dynamism: An innovation perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP(99), 1-16. Doi: 10.1109/TEM.2023.3238665.

Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI design value scorecard: A new design measurement and management model. *Design Management Review*, 24(4), 10-16. <https://doi.org/10.1111/drev.10257>

Wilson, G.A. & Dobni, C.B. (2022) which innovative methodologies and technologies help improve firm performance? A global study of SMEs. *Research-Technology Management*, 65(4), 50-60. Doi: 10.1080/08956308.2022.2032973