

Tasarımsal ve Anlatısal Düşünme Sağlık Bakım, Eğitim ve Yönetimde Değişim Süreçlerine İlişkin Neler Söyler?

What Does Design and Narrative Thinking Tell about Change Processes in Healthcare, Education and Management?

Mehmet Ali Gülpınar

Orcid: 0000-0003-1765-3529

Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıp Eğitimi Anabilim Dalı

Sorumlu Yazar:

Mehmet Ali Gülpınar

E-posta:

mal.gulpinar@gmail.com

Anahtar Sözcükler:

Tasarımsal Düşünme, Anlatısal Düşünme,
Eğitimde Dönüşüm, Sağlık Bakımında
Dönüşüm

Keywords

Design Thinking, Narrative Thinking,
Transformation In Education,
Transformation In Healthcare.

Gönderilme Tarihi / Submitted:

19.06.2026

Kabul Tarihi / Accepted:

25.07.2026

Künye:

Gülpınar MA. Tasarımsal ve Anlatısal
Düşünme Sağlık Bakım, Eğitim ve Yönetimde
Değişim Süreçlerine İlişkin Neler Söyler? Tıp
Eğitimi Dünyası, 2026-25(76):28-44

Özet

Bu yazı, 23-24 Nisan 2026 tarihlerinde, ...'de, ... Üniversitesi'nde düzenlenen 9. Tıp Eğitimi Kış Okulunda gerçekleştirilen "Tasarımsal Düşünme ve Anlatı Atölyesi"nin planlanması sürecinde ortaya çıkmıştır. Tasarımsal düşünme, hızlıca çözümlere atlamak yerine 'sorunun, deneyimin ve bağlamının arkeolojisi' ile 'problemde/sorunlu durumda ve deneyimde kalmayı', 'soruda, arayışta, keşifte kalma'yı öne alan ve bu keşifle birlikte "sorunu yeniden çerçeveleme", "yeniden bağlamaştırma" ve "yeniden anlatılama'yı değişim sürecinin merkezine yerleştiren farklı bir yaklaşımdır. Kees Dorst'un çizdiği çerçeveyle belirtmek gerekirse, sağlık bakım, eğitim ve yönetim de dâhil olmak üzere tüm alanlarda, bugün için karşı karşıya olunan sorunların "açık", "karmaşık", "dinamik" ve "ağ tabanlı" doğası, bizleri bu sorunlara farklı şekillerde yönelmeye zorlamaktadır. Bu yazıda tasarımsal düşünme "karmaşıklık", "bağlamsallık", "anlatısalılık" ve "düşünümsellik" kavram seti üzerinden ele alınmış ve sağlık bakım, eğitim, yönetim ve liderlik süreçlerinde yaşanan dönüşümler için tasarımsal, anlatısal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Dorst'un dokuz adımlık "Çerçeve yaratma modeli" yeniden düzenlenerek, üç aşamalı ve dokuz adımlı "Tasarımsal anlatısal düşünme ve çerçeve yaratımı" çerçevesi çizilmiştir. Üç aşama (Sorunun ve deneyimin arkeolojisi, Yaratıcı bakma, duyma, düşünme ve eyleme ve Hayata geçirme, dönüşümün organizasyonun kültürü haline gelmesi) ve dokuz adımdan (sorunun arkeolojisi, paradoks, deneyimin bağlamsal arkeolojisi, alanın bağlamsal arkeolojisi, temalar, çerçeveler, gelecekler, dönüşüm ve benimseme) oluşan bu çerçeve, bu süreçte dikkate alınması gereken 11 ilke (Bağlama saldırı, Yargıyı askıya al, Karmaşıklıkla kucakla, Odağı uzaklaştır, genişlet ve yoğunlaş, Olumluyucu, dönüşüme açık bir ortam/iklim oluşmasını ve bunun organizasyonun kültürü haline gelmesini sağla, Örüntüler, kalıplar ara, Temaları derinleştir, Çerçeveleri keskinleştir; Hazırlıklı ol, Anı, anlatı yarat,

Nihayete erdir) ile desteklenmiştir. Sonrasında çerçeve organizasyonlarda olumlu dönüşüm ekosistemi, iklimi oluşturma ve dönüşümsel liderlik ile genişletilmiştir. Ayrıca tasarımsal düşünme ve çerçevelemeye ilişkin uygulama alanları, sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinde değişime yönelik farklı örneklerle açılmış; bu şekilde, sağlık alanında karşı karşıya olunan karmaşık sorunların başka türlü ele alınabileceği ve bu farklı yaklaşım ile ortaya çıkarabilecek dönüşümsel deneyimler zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Abstract

This article was prepared during the planning process of the “Design Thinking and Narrative Workshop” conducted at the 9th Medical Education Winter School held at ... University in ... on April 23–24, 2026. Design thinking is a different approach that, rather than jumping straight to solutions, emphasises the ‘archaeology of the problem, the experience and the context’, ‘staying with the problem/problematic situation and the experience’, and ‘staying with the question, the search and the discovery’; and, alongside this discovery, places “reframing the problem”, “re-contextualising” and “re-narrating” at the heart of the process of change. As framed by Kees Dorst, the “open,” “complex,” “dynamic,” and “network-based” nature of the problems faced today—including those in healthcare, education and management—compels us to approach these problems differently. In this article, design thinking is discussed through the concepts of “complexity,” “contextuality,” “narrativity,” and “reflectivity,” and an attempt is made to construct innovative frame for transformations in healthcare, education, management, and leadership processes, based on a design thinking and narrative approach. By reorganizing Dorst’s nine-step of “The frame creation process model,” a three-stage, nine-step frame, named as “The Frame creation and design narrative thinking” is proposed. This framework, comprising three phases (The archaeology of the problem and experience, Creative seeing, sensing/feeling, thinking and acting, Integration and the institutionalization of transformation as organizational culture) and nine steps (The archaeology of the problem, Paradox, The contextual archaeology of experience, The contextual archaeology of the field, Themes, Frames, Futures,

Transformation and Integration). It is underpinned by 11 principles to be considered throughout this process (Attack the context, Suspend judgement, Embrace complexity, Zoom out, expand and concentrate, Create a confirmative, transformation-oriented environment and ensure this becomes part of the organisation’s culture, Search for patterns, Deepen themes, Sharpen the frames, Be prepared, Create the moments and narratives, Follow through). The article is subsequently expanded to cover the creation of a confirmative transformation ecosystem and climate within organisations, as well as transformational leadership. Furthermore, practical applications of design thinking and framing were explored through various examples of change in healthcare, education and management processes; in this way, the aim was to demonstrate that the complex problems faced in the healthcare sector could be addressed differently, and to enrich the transformative experiences that could emerge from this alternative approach.

“Bir sorun, içinde ortaya çıktığı bağlamdan hareketle asla çözümlmez.”

- Albert Einstein

“Düşünme ancak yargı askıya alındığı anda başlayabilir.”

-Aristoteles

Giriş

Sağlık bakım ve eğitim süreçleri de dâhil olmak üzere günümüzde yaşanan deneyimleri ve karşı karşıya olunan sorunları açıklayan iki ana kavram “karmaşıklık” ve “belirsizlik”tir (1-4). Karmaşıklık biliminin önemli isimlerinden Edgar Morin (1921-2026), 1999 yılında UNESCO’nun isteği üzerine kaleme aldığı Geleceğin Eğitimi İçin Gerekli Yedi Bilgi kitabında, eğitim süreçlerinde amaçlanması gereken iki yetkinliği “belirsizlikleri göğüslemek” ve “anlama ve anlayış etiği” olarak sıralamıştır (1). Bu yetkinliklerden ilkinin “karmaşıklığı ve belirsizliği göğüslemek”, ikincisini “anlatılara ve anlamaya açık olmak” şeklinde de ifade etmek mümkündür. Bugün için karşı karşıya olduğumuz sorunlu durumların doğası dikkate alındığında, alandan bağımsız olarak, bu iki yetkinlik, eğitim süreçlerinde kazanılması ve iş süreçlerinde sürekli geliştirilmesi gereken iki ana yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Bu iki yetkinlik sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinin etkin

bir şekilde ele alınması, planlanması, geliştirilmesi ve yürütülmesi noktasında yeni yaklaşımların ve yöntemlerin gerekliliğine işaret etmektedir ve tasarımsal düşünme bu yaklaşımlardan biridir (3, 4, 5, 6).

Neden Tasarımsal Düşünme?

Bugünün dünyasında karşı karşıya olunan sorunların doğası, “açık”, “karmaşık”, “dinamik” ve “ağ tabanlı” olarak tanımlanmakta (6); bu durum, karmaşık sistemler çerçevesinde zorlu meseleler/problemler (wicked issues/problems) şeklinde ele alınmaktadır (2, 3). Dorst’un (6) bugünün durumları/problemleri için çizdiği çerçeve şu şekildedir: (a) sınırlarının belirgin olmadığı/geçirgen olduğu, dolayısıyla sınır çizmenin kolay olmadığı (açık); (b) aralarında sayısız bağlantının bulunduğu birçok unsurdan oluşan, onu oluşturan parçalarına ayırarak veya bağlamından kopararak ele alınamayan bağlam belirlenimli bütünlüklü (karmaşık, bağlamsal), (c) yeni unsurların eklenmesi ve/veya bağlantıların ve bağlamların değişmesiyle zaman içinde sürekli değişen (dinamik) ve (d) birbirlerini devamlı olarak etkileyebilen sorunlar ağının söz konusu olduğu, uzak veya yakın, ilgili veya ilgisiz gibi gözükten alanlar, taraflar, öznelerin ve dolayısıyla sorunların birbirleriyle ilişkili olduğu (ağ tabanlı) bir sistem.

Benzer şekilde, karmaşık sistem çerçevesinde, Mennin ve Eoyand (3) da günümüzde karşı karşıya olunan ve bilindik yöntemlerle çözilemeyen zorlu durumları/problemleri şu şekilde açmaktadır: (a) çoklu perspektiflerden hareketle farklı şekillerde belirlenebilen, (b) farklı bağlamlarda farklı şekiller, görünümüler kazanan fakat bu farklılıklarına rağmen belirli örüntülere sahip olan/sürdüren ve (c) bütünüyle çözilemeyen.

Sağlık alanında bu çerçevede ele alınması gereken birçok zorlu durum/problem arasında öne çıkanlardan bazıları şunlardır: program tasarımı, olumlayıcı öğrenme ortamı oluşturma, öğrenen ve eğitici motivasyonları; taraflar arası çatışmalı, rekabetçi ilişkiler, birlikte çalışma kültürü, disiplinlerarası yaklaşım ve entegrasyonu sağlama; sağlık bakım ve eğitim süreçlerinde karşılaşılan çatışmalı, ikilemli durumlar, fırsat eşitsizliği, yanlılık ve ayrımcılık yaratan durumlar; zaman kısıtı ve yoğun/plansız iş yükü/klinik yük; sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinde değişim gerekliliği ve değişime dirençler (2, 3).

Tüm bunlar dikkate alındığında, mevcut

yaklaşımlarımızın bu zorlu durumları ele almada yeterli olmayacağını açıktır. Çünkü zorlu durumlar özünde her zaman bir paradoks, karmaşıklık ve belirsizlik taşımakta ve mevcut yollar, alışıldık problem çözme yöntemleri ve rutinler artık yeterince çalışmamaktadır. Zira bildik stratejilerimizin, yöntemlerimizin çoğu, yukarıda sıralananların (açık, karmaşık, bağlamsal, dinamik ve ağ tabanlı) aksine son derece yalıtık, durağan ve hiyerarşik bir dünya için tasavvur edilmişlerdir: “böl ve çöz stratejisi”, “basitleştirme”, “indirgeme”, “bağlamından koparma”, “sorunu tanımlarken farkında olmadan sistemi ve bağlamı dondurma”, “sorunu vaktinden önce tanımlayıp sabitleme” (6). “Yeni bir çerçeve”ye duyulan ihtiyaç ortadadır ve tasarımsal düşünme yaklaşımla geliştirilen “Çerçeve yaratımı sürecinin dokuz adımlı modeli” bunlardan biridir (4, 6).

Sağlık Bakım ve Eğitim Süreçleri için Yenilikçi Bir Yaklaşım: Tasarımsal ve anlatsal çerçeve önerisi Dorst’un (6) “Çerçeve yaratımı sürecinin dokuz adımlı modeli”, sorunlu durumlara yaklaşımda yeni “çerçeveler”in yaratılmasını hedefleyen, radikal buluşlar sağlamaya dönük derin ve düşünceli bir yaklaşımdır. Zorlu durumların içinde taşıdığını paradoksları, karmaşıklığı ve belirsizliği kucaklar. Yaratıcı şekilde ele alır ve yeniden çerçeveler/bağlamlaştırır. Deyim yerimdeyse, süreci “düşünsel oyun” haline dönüştürür. Mevcut sistemin, yapının, dinamiklerin ve bağlamın içinde ve ötesinde düşünür. Yeniden çerçevelemeyle problemi ve bağlamı fırsatlara dönüştürür, yeni imkânlar uyandırır tasarımının zihninde. Karmaşık sistem çerçevesinde, sorunu kendi doğallığı/sahiciliği ve akışkanlığı içinde ele alır ve sade kurallar, ilkeler, değerler, cazibe noktaları (attractor) üzerinden “çerçeve planlar” oluşturarak ilerler. Basitleştirmeye/indirgemeye düşmemek ve adım adım yaklaşımla “aşırı planlama ve kontrol”e tutunmamak önemlidir. Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratım sürecinde, baştaki probleme ve fikre, çözüm önerisine takılıp kalmak veya hızlıca problemi tanımlamak ve çözümlere atlamak yerine sorunda ve yaşanan deneyimde kalmak, deneyimin ve sorunun bağlamıyla birlikte arkeolojisi yapmak, sorunu daha çarpıcı şekillerde yeniden çerçevelemek (farklı çerçeveler oluşturmak), yeni bir bağlamda ele almak (gelecekteki bağlamın keşfedilmesi) esastır. Bu süreçte canlı, ilham verici, etkileyici ve düşünmeye kışkırtan yaratıcı çerçeveler oluşturmak merkezi önemdedir.

Bu yönde çerçevelere giden yolda “temaların belirlenmesi/keşfedilmesi” bir diğer kilit adımdır. Tasarımcılar “hermenötik fenomenoloji”de kullanılan yöntemlerle bağlamsal analiz, ince bir tema analizi sürecine girerek karşıya olunan durum/fenomenin temelinde yatan insani deneyime dair derin ve yalın bir kavrayışa ulaşmaya çalışır. Sorunlu durumun derin, bağlamsal okumasını yapar; anlamaya ve duymaya çalışır. Sorunlu durumdan uzaklaşıp insani boyuta yönelir ve böylece çözümü ihtiyaçlar ve değerler alanında bulmaya çalışır. Yaşanan sorunu insani, kültürel, çevresel boyutlarda yeniden anlamlandırır. Bu yaklaşım, sorunlu durumların, çoğu zaman yapıldığı gibi kemikleşmiş uzmanlık çerçeveleriyle, teknokratik/bürokratik şekillerde ele alınmasına bir tepkidir. Bunu aşma, aşırı teknokratik/bürokratik yaklaşım yerine kaybedilen insani, kültürel ve çevresel boyutu geri getirme çabasıdır, (6-8).

Fenomenolojik anlayışla yürütülen bu süreçte öncelikli olan anlamaya çalıştığımız bir durumun temelinde yatan esas sorunu, arayışı duyma ve anlamadır. Bir duruma açıkça, önyargısızca yaklaştığımızda ona verebildiğimiz anlamları keşfetmedir. Bundan dolayı tasarımcılar bu süreçte, sorunlu durumdaki/deneyimdeki “zenginliğin” öneminden, duruma “yakınlaşmak”tan, “deneyimde kalmak”tan, “duyuş ve anlamada kalmak”tan, “sorunda ve arayışta kalmak”tan, hemen çözüme ve zihinsel olana atlamamaktan bahsederler. Empati kurmak için sorunlu duruma dair “ilk elden deneyim” edinmenin önemini vurgularlar (deneyimsel eşlik). Deneyimin karşısına daha bir çıplak çıkarlar; uzmanca değil, uzmanlıklarının arkasına sığınan bir bilen ve çözen profesyonel olarak değil veya yargılarla, hükümlerle değil, sistematik, yapılandırılmış, adım adım yaklaşımla değil (6, 8).

Tasarımın değeri “biri” için anlamlı “bir şey” yaratmaya dayanır. Bu ise derinlikli ilişkilennmelerle, deneyime, anlatılara kulak vermek ve ses olmakla, yargısız deneyimsel eşlikçilikle mümkündür. Belirli bir deneyimin, ilişkinin temelinin ne olduğunu, ilişkilennmenin, yönelimin, arayışın, itici/çekici güçlerin (attractors), tikanmaların ve takılmaların neler olduğunu deneyimin içinden anlamaya çalışma çabası içinde olmaktır (sorunun, deneyimin ve alanın bağlamsal arkeolojisi, deneyime eşlik etmek). İnsanları içtenlikle, kendi deneyimleri içinden, “otantik dikkat”, “can dikkati”yle anlamaktır

(8). Örnek vermek gerekirse, son zamanlarda hastanelerde sağlık çalışanlarına, eğitim ortamlarında öğretmen ve öğrenenlere yönelik artan şiddet durumunu hızlıca, ilk akla gelen çerçevede “bir güvenlik problemi” olarak ele almak yerine yaşanan deneyimde ve taraflarla kalarak öncelikle derinlik bir şekilde anlamaya çalışmaktır. Hastalar hastane mekânlarını nasıl kullanıyor, ne yapıyor, ne yapmaya çalışıyor, hastane mekân ve ortamları nasıl yerler, ilişkiler nerede tıkanıyor, öfke biriktirme alanları neler gibi soruların izini sürmektir. Mekânın kendisinin, oradaki bir eşyanın veya kişinin olmasının veya olmamasının söz konusu deneyimindeki yerinin ve anlamının ne olduğunu anlamaya çalışmaktır. Kapı, kilitli kapı, artırılmış güvenlik, kontrol, ayrılmış özel alan olup olmaması, yoğun ve sıkışık alanların içinde ve duygusal, ilişkisel duvarların arkasında ortaya çıkan “değersizlik” hissi ni duymaya/anlamaya çalışmaktır öncelikle.

Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımının organizasyonlarda benimsenmesi ve kültür haline gelmesi kolay değildir. Çünkü bu yaklaşım farklı şekilde “görme”, “düşünme” ve “eyleme” biçimlerini gerektirir. Öncelikle karmaşık sorunlar pek çok farklı şekilde görülebilir ve betimlenebilir ve her görme/betimleme farklı bir çözüm imkânına işaret eder. Bundan dolayı dokuz adımlık çerçeve yaratma modelinin ilk beş adımında soruna ve bağlamsal deneyime odaklanılır ve farklı şekilde görülmeye çalışılır. Yine çerçeve yaratmanın ardında alışıldık olanın dışında farklı bir mantık ve düşünme şekli vardır. Adım adım, planlı, ölçüp biçilmiş planlamalarla değil yeni bir bakış ve düşünüşle, yönelimle patikalarda yol alma şeklinde ilerler. Son olarak, yeni eyleme biçimi olarak, “planlama ve kontrol” paradigmasının, hiyerarşik, güç odaklı ve merkezi yapı ve karar verme, eyleme geçme kültürünün değişmesi gerekliliğine işaret eder. Çerçeve yaratımı sürecinin özü tema analizi ve çerçeveleme yoluyla farklı bir mantığın yaratılmasıdır; farklı görme, düşünme ve eyleme biçimlerinin yaratılması. Bu bağlamda çerçeve yaratımı uzun vadeli bir perspektif gerektirir ve böyle olması bakımından oldukça radikaldir (6).

Bu yazıda, Dors’tun dokuz adımlı modeli yeniden düzenlenerek, tasarımsal ve anlatısal yaklaşımla, aşağıda verilen kavramsal ve kuramsal temele yaslanarak sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinde dönüşüm yaratmaya ilişkin modifiye

bir çerçeve oluşturulmuştur.

Kavramsal ve kuramsal temeli

Oluşturulan çerçevenin ana kavramları “karmaşıklık”, “bağlamsallık”, “anlatısallık” ve “düşünümseellik” olarak belirlenmiştir (4, 7, 9-12). Karmaşıklık, bir sistemin kendisi olarak bütünlüğüne, içerdiği farklara/bileşenlere/aktörlere, farklar arası karşılıklı etkileşimlere, örüntülere, sistemin içinde yer aldığı bağlama ve bu bağlamla etkileşime işaret eder. Sistemi böyle bir çerçevede ele alır. Dolayısıyla organizasyonlar ve aktörler kendi tarihselliği ve bağlamsallığı içinde kendilerini inşa eder, düşünür, eylem ve dönüşürler. Bir açıdan bağlamları tarafından belirlenir, çerçevelenir, kurulur olduklarından bağlamından arındırılarak (de-contextualized) ele alınamazlar. Bu bağlamsal sistem ve deneyim içinde bireysel, kurumsal, toplumsal, profesyonel anlam dünyaları ve gerçeklikler anlatılar üzerinden duyulur, anlaşılır, keşfedilir, inşa edilir, yeniden çerçevelenir ve dönüşür (12-14). Son olarak tüm bu süreçlerin düşünümseel deneyim/uygulama, reflektif düşünme ve dönüşümseel ekosistem, kültür, iklim yaklaşımıyla yaşanması gerekir. Çünkü üzerine düşünülmeyen deneyim dönüşümseel/gelişimsel değildir ve dönüşümün sağlanabilmesi için düşünümün, “üçlü düşünüm” şeklinde yürütülmesi esastır: (a) sorunlu durum, fenomen, deneyim üzerine, (b) kişinin, ekiplerin, tarafların sorunu, deneyimi nasıl yaşadığı, duyguları, anlam dünyaları, değerleri üzerine ve (c) deneyimin içinde yaşandığı bağlam (yapı, alan, sistem, kültür, iklim) üzerine düşünme. Son olarak, bağlam üzerine düşünme sırasında şu iki grup sorunun birlikte sorulması belirleyicidir: (a) bağlamsal unsurlar olarak ne ile karşı karşıyayım, bunlar beni nasıl ve ne yönde etkiliyor, belirliyor? (b) bağlam ile nasıl ilişkilieniyorum ve bu ilişkilene şeklimin sonuçları neler? Dolayısıyla bağlamda ve/veya bağlamla ilişkilene tarzımda dönüştürmek gereken noktalar neler? (4, 7, 15).

Yukarıdaki kavramlar üzerinden oluşturulan modifiye çerçevenin yaslandığı kuramlar arasında ise tasarımsal düşünmenin (design thinking, theory) yanı sıra Jerome Bruner (1915-2016)’in “anlatısal düşünme modu” ile “gerçekliğin anlatısal inşası”, “kendiliğin/kimliğin anlatısal inşası” (13, 14) ve Snowden ve Boone’nin “Cynefin çerçevesi”indeki karmaşık sistem teorisi bulunmaktadır (11). Bruner, “mantıksal-bilimsel” ve “anlatısal” düşünme modu (logico-scientific mode of thinking, narrative

mode of thinking) olmak üzere iki düşünme türü tanımlamış; gerçekliğin ve kendiliğin/kimliğin (bireysel, toplumsal, profesyonel) anlatılar üzerinden sosyokültürel zeminde oluşturulduğunu belirtmiş; Tsoukas ve Hatch da, anlatısal yaklaşımı karmaşıklık düşüncesi ve pratiği üzerinden ele almıştır (12-14).

Gerek “karmaşıklık sistemi”nde gerekse “tasarımsal düşünme”de anlatısal düşünme biçimi önemlidir ve karmaşıklık çerçevesindeki anlama ve yorumlama çabaları anlatısal yaklaşım gerektirir. Bu noktada “teori” yerine “deneyimi”, “fenomeni”, “sorunu” öne alan fenomenolojik bir tavır sergilenerek tüm süreçlerin kendi karmaşıklığı, bütünlüğü, biricikliği ve otantikliği içinde anlatılar üzerinden ele alınması esastır. Çünkü anlatılar gerek toplumsal gerekse organizasyonel kültür ve davranışlardaki devamlılığın ve değişiminin temel taşıyıcısıdır. Taraflar arasında topluma ve organizasyona dair hikâye anlatma eğilimi baskındır ve analogiler, metaforlar bu hikâyelerin önemli birer parçasıdır (8). Günümüzde çoğunlukla sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçleri ve bunlara yönelik dönüşümler “komplike sistem” ve disiplinler veya disiplinlerarası yaklaşımla uzmanlık alanları çerçevesinde, ilgili teoriler ve sistemlerden hareketle ele alınmaktadır. Oysa karşı karşıya olduğumuz çoğu sorunlu durum “karmaşık sistem” çerçevesinde ele alınmayı gerektirir. Snowden ve Boone’nun Cynefin Çerçevesini de dikkate alarak komplike ve karmaşık sistemleri kısaca şu şekilde farklılaştırmak mümkündür (11). Mantıksal-bilimsel yaklaşımın baskın olduğu komplike sistemde vurgu, yapılar, unsurlar, yapılar arası ilişkiler ve bunların analizi üzerinedir. Dolayısıyla işler ve süreçler daha çok uzmanlık alanların işi olarak görülür. Yine bu sistemin vurguları daha çok rasyonel yaklaşım, neden-sonuç ilişkisi, kavramlaştırma, soyutlama ve kuramı/sistemi önceleme, indirgeme, nicelleştirme, öznel olandan ve bağlamsal olandan arındırma ve evrenseldir. Sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerini sıralı, adım adım planlanan, “plan-emir-kontrol yönetim tarzı”yla yönetilen ve daha çok profesyonellerin tek başına veya işbirliği içinde yürüttüğü mekanik, teknik, bürokratik süreçler (planlanabilir, kontrol edilebilir ve tahmin edilebilir süreçler) olarak görür. Problem bu çerçevede ele alınır, dönüşüm bunun içinde sağlanmaya çalışılır. Bir sistemi oluşturan yapılardan/bileşenlerden çok sistem içi, sistemler arası ve sistem ile bağlamları

arasındaki dinamiklerin ve örüntülerin, aktörler/özneler-arasılığın, karşılıklı etkileşim ve dönüşümün, bütünlüğün ve bağlamlın, cezbedici noktaların ve yönelimlerin (attractors) öne çıktığı; sade kural, ilke ve değerler üzerinden kendini var eden karmaşıklık sisteminde ise vurgular derinlikli anlama/sonda/keşif/arkeoloji, tahmin edilemezlik, akışkanlık, kendiliğindenlik, karşılıklı belirlenim, karşılıklı inşa/oluşum, bağlam-bağımlılık, niteliksellik ve öznellik, içeriden çözümler ve örüntüye-dayalı süreçler, yönetim (emergence, emerging patterns, pattern based management) ile karmaşık, bağlamsal, anlatısal ve reflektif düşünme yönündedir. Komplike sistemde önemsenen adım adım planlama burada “aşırı planlama” olarak görülür. Bunun yerine daha esnek çerçevelemeler, çerçeve planlar üzerinden ilerlenir. Değişime, dönüşüme açıklık önemlidir ve bu da yaratıcı çözümler ve farklı bir dil, farklı bir bakma, görme, duyma, düşünme ve eyleme biçimi gerektirir. Sorunu olumlayıcı ve yaratıcı bir şekilde yeniden çerçevelemeyi merkeze alır. Örneğin “değişime direnç” dili yerine “cazibe noktaları ve yönelimler” üzerinden ilerlenir. Örneğin, problemi ve çözümünü güvenlik sorunu, suç ve suça yönelik “karşı tedbirler”in oluşturulması yerine (bu tür tedbirler kamusal mekânların ve toplumun dokusunu mahveden bir ihtiyat ve korku iklimi doğururlar) başka bir görme biçim yaratılır. Sorun yaygın çözüm anlayışında olduğu gibi, aşırılıklara karşı koyma, güvenliği sağlama/artırma ve faileri cezalandırma için fazladan tedbirler alma yönünde çözümler aranmaz (güce dayalı taktikler, güvenliğin varlığını artırmak, güvenlik kameraları yerleştirmek, cezayı artırmak vb). Tüm bunların o alanı daha bir kasvetli, hatta güvensiz, kırılgan ve öfkeli bir hale dönüştürebileceğine yönelik bir farkındalık vardır ve sorunlu durumu olumlayıcı, pozitif ve yapıcı bir yönde yeniden çerçeveleme çabası içine girilir: “Bu alanı ve deneyimi güvenlik sorunu yaşanan bir yer

olmaktan çıkarmak, suçtan arındırmak için nasıl dönüştürebilir, yeniden tasarlayabiliriz?”

Genel olarak ifade etmek gerekirse tasarımsal düşünme ve çerçeveleme sürecin yürütülme şekli şu şekildedir: problemin/deneyimin arkeoloji ile problemi, deneyimi derinlikli anla ve yeniden çerçevele; sınırları/çerçeveyi çiz, sade kural ve değerleri belirle, cazibe noktalarını uyar, yeni cazibe noktaları/alanları oluştur; farklılığı, çok sesliliği güçlendir; bağlamı, ortamı, iklimi yeniden oluştur; yapılar, dinamikler, taraflar, özneler kadar bağlamı da dikkate al ve bağlamı (sistemi, ortamı, iklimi, kültürü) yeniden çerçevele.

Tasarımsal anlatısal düşünme ve üç aşamalı çerçeve yaratımı süreci

Üç aşamalı çerçeve yaratım süreci Tablo 1, çerçeve yaratmanın ilkeleri Tablo 2’de sunulmuştur. Tasarım sürecinin doğallığı içinde sorunun arkeolojisi/bağlamsal analizi, yeniden çerçevelemesi ve çözümler/çözümüne yönelik tasarımlar iç içe yürümekle birlikte dokuz adımlık çerçeve yaratımı sürecinin ilk altı adımın odağı sorunu ve deneyimi bağlamlarıyla birlikte derinlemesine anlama ve yeniden çerçeveleme ile ilişkilidir. Dolayısıyla sorunda, deneyimde ve arayışta kalma, hızlıca çözümlere atlamama bu modelde esastır. Bir diğer önemli nokta bu sürecin belirli ilkeler üzerinden yürütülmesidir. Dorst (6) tarafından sıralanan on ilkeye, temel ilkeler kapsamında bir ilke (beşinci ilke) daha eklenmiştir. Bu şekilde çerçeve yaratmanın on bir ilkesinden ilk beşi, çerçeve yaratımının temelinde yatan genel ilkeler; sonraki üçü, çerçeve yaratmanın “nitelik”li şekilde yürütülmesini sağlayan ilkeler ve son üçü yeniden çerçeveleme ve tasarımsal çözümler üzerinden organizasyonel dönüşümü sağlamaya yönelik uygulamaya koymaya ilişkin stratejilerinden oluşur.

Tablo 1. Tasarımsal anlatısal düşünme ve üç aşamalı çerçeve yaratımı süreci (Dorst, 2018'den yeniden düzenleme)

Aşamalar	Adımlar
Sorunun ve deneyimin arkeolojisi	1. Sorunun arkeolojisi Sorun ne, nasıl yaşanıyor, nasıl çözülmeye çalışılıyor, çözüme yönelik mevcut girişimler neler?
Soruda, keşifte arayışta, deneyimde, anlatılarda kalma	2. Paradoks Karşılaşılan zorluklar, çatışmalar, belirsizlikler, ikilemler neler; çözümü zorlaştıran etkenler neler?
	3. Deneyimin bağlamsal arkeolojisi Organizasyon neyi, nasıl, hangi değerler üzerinden, nasıl bir bağlamda yaşıyor, bağlamla nasıl ilişkililiyor, bağlamlın ve ilişkilendirme şeklinin sonuçları neler? Cazibe noktaları, yönelimleri neler; nelere tutunuyor?
	4. Alanın bağlamsal arkeolojisi Sorunun/deneyimin içinde yaşandığı toplumsal, kurumsal, ulusal, küresel taraflar ve bunlara ilişkin ilişkisel, yönetsel, kültürel, politik vb. bağlamlın arkeolojisi. İlişkili/ilişkide olunan alanlar (uzmanlık alanları, kurum ve kuruluşlar, toplumsal kesimler) neler ve bunlarla nasıl, ne yönde ilişkililiyorlar? Bu ilişkilendirme biçiminin sonuçları neler?
Yaratıcı bakma, duyma, düşünme ve eyleme	5. Temalar Temaları belirleme, her bir temaya ilişkin kelime bulutlarını (nomolojik ağlar) oluşturma.
Yeniden çerçeveleme, bağlamlılaştırma, anlatılama	6. Çerçeveler Yaratıcı sıçrama, problemi yeniden çerçeveleme, deneyimi yeniden bağlamlılaştırma.
	7. Gelecekler Tasarımsal çözümler, öneriler geliştirme, yeniden anlatılama.
Hayata geçirme, dönüşümün organizasyonun kültürü haline gelmesi	8. Dönüşüm Kısa vadede uygulamaya konacaklar ve daha uzun vadede peyderpey tesis edilecekler neler? Bunları planlama, hayata geçirme, izleme, yeniden düzenleme, iyileştirme.
Yeni deneyimler, anlatılar ile sürekli gelişim kültürü, iklimi oluşturma	9. Benimseme Dönüşümü kurum kültürünün, bağlamlın bir parçası haline nasıl getirebilirim, diğer sahalara nasıl yayar, yaygınlaştırılabilirim, kurumun söylemine nasıl entegre edebilirim, bütünleştirebilirim? Tasarımsal düşünme ve yeniden çerçeveleme yaklaşımını organizasyonun görme, düşünme ve eyleme biçimlerine nasıl dâhil edebilirim?

Tablo 2. Çerçeve yaratımının ilkeleri (Dorst, 2018'den düzenleme)

Genel ilkeler	1. Bağlama saldırı: Getirdiği haliyle sorunu ele alıp oradan başlama. Açık, karmaşık, dinamik, ağ tabanlı sorunlar getirildikleri haliyle çoğu zaman çözülemeyecek şeylerdir. Bu nedenle bağlama saldırı ve altında yatan, semptomların örttüğü asıl sorunu ortaya çıkar.
	2. Yargıyı askıya al: Mevcut akıl yürütmelerini, hüküm ve yargıları paranteze al; açıklama, çıkarım, yargı ve çözümleri ertele (yargısız dikkat, anlama). Karmaşıklık, belirsizliği kucakla; soru ve arayışta kal; hızlıca cevaplara, çözümlere atlama. Yargılayıcı olmaktan, savunmacı/hasmane tepkilere yol açmaktan, günah keçilerini işaret etmekten uzak dur.
	3. Karmaşıklıkla kucakla: Alışıldık indirgemeci, basitleştirici çözümlerinin ötesine geç; karmaşıklık, belirsizlik, bağlamsallığı içinde yürü ve karmaşıklığın içindeki yalın olanı, esaslı ortaya çıkar. Bu sırada başlarda oluşacak artmış karmaşıklık, kafa karışıklıklarını, farklılıkları ve bunların ortaya çıkaracağı rahatsızlıkları, çatışmaları kucakla ve yönet.
	4. Odağı uzaklaştır, genişlet ve yoğunlaş: Problemi kurumun bağlamsal deneyiminden kalkarak ilişkili olan daha geniş alanlara/aktörlere doğru genişlet. İlişkili ve ileride ilişkide olunabilecek her bir tarafın davranış kalıplarını, tarzlarını, bağlamlarını irdele.
Çerçeve yaratımın nitelikleri	5. Olumlayıcı, dönüşüme açık bir ortam/iklim oluşmasını ve bunun organizasyonun kültürü haline gelmesini sağla: Taraflar için güvenli fakat meydan okuyan, dönüşüme teşvik eden, birbirlerinin deneyimlerine ve anlatılarına açık, birlikte dönüştükleri bir değişim ortamının ve iklimin oluşturu. Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı ile farklı görme, düşünme ve eyleme biçimlerinin organizasyonun kültürü haline gelmesini sağla.
	6. Örüntüler, kalıplar ara: “Ne” sorusuna odaklan ve sorunlu durumu derinden sorgula. Bunu kişilerin, ekiplerin, organizasyonların sergilediği eylem/davranış örüntüleri/kalıpları ve bunlara doğrudan sebep olan vesileler neler sorusuyla sınırlandır.
	7. Temaları derinleştir: Temalara dair derin bir kavrayış geliştir.
	8. Çerçeveleri keskinleştir: Tüm paydaşların zihinlerinde netlik oluşturabilecek canlılık, çekicilik, keskinlikte çerçeveler oluşturu; ilk çıkan çerçeveleri/taslakları bu yönde olgunlaştır.
Uygulamaya koyma stratejileri	9. Hazırlıklı ol: Çerçeve yaratma sürecini hızlandırma; organizasyonlara kendi sorun çözme süreçlerinde neden ve nasıl sıkışıp kaldıklarını anlamada yardımcı ol, bir ayna işlevi gör. Çözümün hemen elde edilemeyeceğini, zaman istediğini ve bu yolda “iyi bir sorunlu durum”un neye benzediğini göster: hala zıt görüş ve çelişen hedefler vardır, bariz bir çözüm görünür değildir, ancak sorun genişletilmiş bir bağlama oturtulmuştur; açık fikirli liderler vardır, çözüm noktasında tatmin edici bir noktaya gelinmemiş olsa da farklı bir yaklaşım benimsenmesi yönünde isteklilik oluşturulmuştur.
	10. Anı, anlatı yarat: 2-4 saatlik çerçeve yaratım atölyesi düzenle. Çerçeve yaratma süreci “yaratıcı” bir süreçtir; bunu sağlayacak uygunlukta bir atölye katılım ekibi oluşturu ve atölye ortamının zengin ve insanları düşündürmeye yöneltilir mahiyete olmasını sağla, atölye sırasında zengin, açık, etkileşimli ve yaratıcı bir ortam oluşturu.
	11. Nihayete erdir: Atölye sonrası elde edilenleri (temaları, çerçeveleri, olası çözümleri) hemen uygulamaya koyma; ortaya çıkanların üzerinden git, yeniden değerlendir, olgunlaştır (bu birkaç ay alır). Her türlü varsayımı yokla, temalarda derinliğe ve inceliğe ulaş, çerçeveleri keskinleştir, olası çözümleri daha kapsamlı bir şekilde irdele ve çözüm yollarını ilk sorunun karşısına koy. Unutma, birkaç çerçeve benimsendikten sonra, eyleme giden yol zorlu ve uzundur, organizasyonda mevcut alışkanlıklar devam eder, kolay değişmez.

Üç aşamalı çerçeve yaratma modeli

Sahici yenilikle organizasyonlarda dönüşüm sağlamaya yönelik bu modelin dört adımlık birinci aşaması sorunlu durum ve deneyim odaklıdır (Sorunun ve deneyimin arkeolojisi). İkinci ve üçüncü aşamada ana vurgu “soruna yaklaşmak”tan çıkıp olası çözüm doğrultularını (tema, çerçeve, gelecekler, dönüşüm, bütünleşme) eleştirel biçimde sorgulama ve oluşturmaya doğru kayar.

Sorunlu durumun ve yaşanan deneyimin, içinde bulunduğu bağlamla birlikte arkeolojisinin gerçekleştiği birinci aşamada ilk iki adımda hedef sorunlu durumun örtük bir şekilde çerçevelenişin anlaşılması ve sorgulanması; ortaya çıkmasına yol açan mevcut çerçevenin anlaşılmasıdır. Sonraki iki adım, soruna takılıp kalmadan, daha geniş anlamda deneyimin kendi bağlamı ve ilişkide olduğu/olabileceği dış bağlam/alan ile birlikte anlaşılmasıdır. Sorunlu durumun ve deneyim arkeolojisi ile ele alınan özgül durumun temelinde yatan yapıları, dinamikleri ve mevcut örüntüleri/kalıpları anlamak hayatidir. Ancak bunun için sürecin ilgili taraflarca herhangi bir varsayıma, genellemeye ve kolaycı basitleştirmelere başvurulmadan, tüm karmaşıklığı içinde anlaşılması gerekir. Bu ise bir yönüyle anlatılarla, tarafların anlatılarına kulak verme, onları duymakla ilgilidir. Bir diğer ifadeyle organizasyonel dönüşüm aktörlerin birbirinin anlatılarına açık olmasıyla başlayabilecek bir durumdur (anlatıların gücü, anlatısal eşlik, anlatısal dönüşüm).

Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratım sürecinin birinci aşamasının dört adımı şunlardır:

1. Sorunun arkeolojisi: Bu ilk adım Dorst’un çerçeve yaratım modelinde “Arkeoloji” olarak tanımlanır (6). Cevabı aranan ana sorular şu şekildedir: Sorunlu durum nedir, nasıl yaşanmakta, çözülmemeye çalışılmaktadır. Hangi ifadelerle dile getirilmekte, neler ön plana çıkarılmakta, nasıl hikâye edilmektedir? Bu sorularla arkeolojisinin nasıl gerçekleştirileceği, hangi yöntem ve araçların kullanılacağı planlanır. Veriler toplanır ve bağlamsal analizi yapılır (15). Bu şekilde görünürdeki sorun ve onu çözmeye dönük mevcut girişimler derinlemesine soruşturulur. Bu analiz hayati değerdedir. Bu süreçte sıklıkla karşı karşıya olunan üç tuzak “basitleştirme”, “aşırı genelleme” ve “septomu sorun olarak tanımlama”dır. Oysa tasarımsal düşünmede sorunun karmaşıklığı ve bağlamı devrimci/yaratıcı çözümler için bir ilham ve imkân olarak kucaklanır. Çoğunlukla yapıldığı

gibi semptomlara değil bunların işaret ettiği esas meseleye odaklanılır. Semptom odaklı süreçlerin altında yatan asıl sorunu örttüğünün farkındadır.

Bu adımda gerçekleştirilen “arkeoloji” sorun özelinde deneyime, taraflara, yapı ve dinamiklere, rollere, tarafların davranış ve düşünce kalıplarına, duygusal dünyalarına dair izlenimler sunar. Sorunun muhatabı olan kişi, ekip ve organizasyonların hareket ve akış potansiyeli kadar müzakereye açık olmayan sınırları da analiz edilir. Bu noktada müzakereye kapalı olan noktaları bilmek önemlidir, çünkü bunları dikkate almamak sürecin devamında yeni çerçevelerin ve çözümlerin yaratılıp, hayat geçirilmesini engelleyecektir.

2. Paradoks: Sorunlu duruma yol açan eylemler tanımlandıktan, organizasyonel davranışı yönlendiren noktalar açıkça kavrandıktan sonra ikinci adımda sorunun içinde taşıdığı temel paradoks saptanır. Bu adımda ana sorular şunlardır: Bu sorunun çözülmesini zorlaştıran şey(ler) nedir? Soruna ilişkin olası paradokslar, çatışmalar, güçlükler nelerdir?

Günümüz sorunları, bünyesinde ikilemleri, çatışmaları, güçlükleri, belirsizlikleri taşıyan karmaşık sorunlardır. Çoğu zaman bunlar birden fazla ve iç içedir. Bu nedenle çerçeve yaratımı sürecinde sorunun taraflarını ılerlemekten alıkoyan ana paradoksları saptamak zaman ister. Her durum için paradoks olmayabilir, bunun yerine çerçeve yaratım sürecinde dikkate alınması gereken meydan okumalar, yeni gelişmeler (yeni politika ve düzenlenmeler, afilyasyon vb.) söz konusu olabilir. Paradoks, daha çok “çünkü”lü ifadelerle rasyonellik çatışması olarak ifade edilir.

3. Deneyimin bağlamsal arkeolojisi: Bu adımı Dorst, “Bağlam” olarak tanımlamıştır (6). İlk iki adımda sorun ana paradokslarıyla formüle edildikten sonra bir tarafa konur ve süreçte epey bir süre bunlara bakılmaz. Bu, soruna sıkışıp kalmamak, yaşanan deneyimi kendi bütünlüğü/biricikliği içinde anlamak için önemlidir. Eğer sorunlu durumu yeniden çerçeveleyeceksek tanımlı sorunun kendisinden ve ana paradokstan bir süreliğine bilerek yönümüzü çevirmemiz gerekir. Sorunun bir süreliğine rafa kaldırılması, üçüncü ve dördüncü adımlar ile ikinci aşamada çerçeve yaratma sürecinin bir ferahlık hissi ve enerjisi yürütülmesini sağlar.

Deneyimin arkeolojisiyle, kişileri, ekipleri, organizasyonları yaşadıkları deneyimler ve bu

deneyimlerin içinde yaşandığı bağlamlar üzerinden dikkatle incelemek suretiyle, onların davranışlarını, ne yapmaya çalıştıklarını, hâlihazırda başvurdıkları stratejileri (karar verme, tutum ve davranış kalıpları), bağlamlar üzerindeki etkileri, bağlamsal unsurlarla nasıl ilişkilendikleri ve bu ilişkilendirme şeklinin sonuçları belirlenir. Böylelikle, sorunlu durum bütünlüğü ve özneliliği içinde daha içerden ve derinlikli kavranır. Çözümün parçası olacak, olabilecek imkânlar, pratiklere ve senaryolara dair bir anlayış kazanılır. Taraflar için mevcutta geçerli olan ve dönüşümü ivmelendirecek olan cazip noktalar ve yönelimler belirlenir.

4. Alanın bağlamsal arkeolojisi: Dorst'un, Pierre Bourdieu (1930-2002)'nin izinden giderek "Alan (Field)" olarak tanımladığı dördüncü adımda sürecin yönü, organizasyonun bu durumu/deneyimi birlikte yaşadığı uzama doğru çevrilir (6). Bununla, sorunlu durum ve çözümler bir noktada bağlanılır, etkin veya edilgen şekilde etki doğurabilecek tüm aktörler göz önünde bulundurulur, tüm bir alanının haritası çıkarılır, sermayelerine, güçlerine, çıkarlarına, değerlerine ve özellikle sorunu yeni bir doğrultuya yöneltebilecek pratiklerine/çerçevelerine odaklanılır. Deneyimi ve alanı bağlamlarıyla birlikte irdelerken, bir sonraki adım olan temaların formülasyonunu şekillendirecek olan derin, evrensel değerlere yoğunlaşılır. Bu süreçte sorunlu durumun bir süreliğine paranteze alınması, derin örüntülerin belirmesinin, ortak temel değerlerin yeni ve ümit verici bir doğrultuya yönelebileceği alanların ortaya çıkmasının önünü açacaktır. Sürece dâhil edilebilecek yeni aktörlerin çıkarıcı bir mahiyette ortaya çıkmasıyla, bunun daha önceden hesaba katılmamış fırsatlara yol açabileceği görülecektir.

Sorunun, deneyimin ve alanın arkeolojisi sürecinde tarafların sahip olduğu/benimsediği görme, düşünme ve eyleme örüntülerini/kalıplarını görünür kılmak önemlidir. Çünkü bunlar yaşanan dönüşüm sürecini belirleyecek ve çoğu zaman etkili bir dönüşümün yaratılmasının önünde engeller olarak iş görecektir. Örneğin sağlık alanında yaşanan bir sorunlu durumun ve deneyimin arkeolojisiyle, sağlık profesyonellerde baskın olan bir örüntüyü ortaya çıkarabilecektir: "sağlamlık ve güvence ancak tam kontrolle ulaşılabılır düşüncesi" ve dolayısıyla "sağlık bakımı, sağlamlık, aşırı güç/kontrol ve korumacı tavır." Bu durumun, sağlık hizmeti sisteminin dönüşümü noktasında göz önünde bulundurulması ve aşılması gereken temel

engellerden biri olduğu farkedilecektir. Dorst'un kitabında yer verdiği bir vaka (Zihinsel engelli insanlarla bir arada yaşam) bu yönde çok çarpıcıdır (6). Zihinsel engellik ve bakım sorunu ilk olarak, toplumdun/kamusal alandan ayrı bir yerde, bakım ve kontrol üzerinden çözüm arayışı şeklinde olmuştur. Fakat bu çözümle profesyonel/teknik anlamda nitelikli bir bakım hizmeti sunulmakla birlikte kişileri toplumsal yaşamdan izole edildiği görülmüştür. Bunun üzerine ikinci bir çözüm arayışına girilmiş ve ülkenin, kamusal alandan uzak, gözden ırak ağaçlıklı yerlerinde güzelce konumlanmış ruh sağlığı kurumlarında sunulan, niteliği yüksek bu bakımdan, yeni politikayla vazgeçilmiş ve zihinsel engellilerin yaşamlarını olabildiğince "normal" bir biçimde, kamusal/toplumsal olanın içinde yaşamaya teşvik edecek ikinci bir çözüme geçilmiştir. Bakıcılar açısından destek alınarak, bu bireyler kasabalar ve şehirlerde bağımsız bir şekilde yaşayacak şekilde yeni meskenlere yerleştirilmiştir. Fakat bunun da toplumsal yalıtılmışlığı çözemediği görülmüştür. Sorunlu durum bu haliyle tasarımcı ekibe getirildiğinde gerçekleştirilen arkeoloji ile mevcut görme, düşünme ve davranma kalıbı olarak ortaya çıkan nokta şu olmuştur. Bakım verenler bu kalıbın bir sonucu olarak problemi "zihinsel engellilerin 'bakım ihtiyacı' ve bunu profesyonelce karşılamak" şeklinde çerçevelemektedir. Bu süreçte sergiledikleri "aşırı koruyucu tavır ve kontrol" ile toplumsal tecridi pekiştirmekte, bakım kurumlarının ve bakım verenlerin aşırı koruyucu tavrı yalıtılmışlığı beslemektedir. Arkeolojiyle "bakım" ile "koruma" ve "kontrol" arasındaki sorunlu ilişki görünürlük kazanmıştır. Tasarımcılar yaşanan deneyime eşlik ederek, zihinsel engellilerin yaşamlarına derinden derine ve bilfiil dâhil olarak, sorunlu durumu mekanik/teknokratik/profesyonel terminolojiden uzaklaştırıp, yaşanan kişisel sorunlar, deneyimler ve anlatılar şeklinde ele almış ve yeniden ifade etmişlerdir. Bu şekilde soruna derinlik ve insaniyet kazandırılmış ve yeni görme, düşünme ve eyleme biçimiyle, "zihinsel engellik ve zihinsel engelli bireylerin bakım ihtiyacı" yerine, engele/eksikliğe ve bakıma odaklanmak yerine, "zihinsel engelli bireylere onların becerileri üzerinden bakılarak" sorun yeniden çerçevelenmiştir: becerilerine odaklanmak ve bunun üzerinden topluma katılımlarını, topluma katkı verme imkânları yaratarak sahibi kılmak. Kendilerine yönelttikleri yeni soru şu şekle dönüştürülmüştür: "Sorunlu

durumu engellilik, eksiklik ve bakımla ilgili bir soru olmaktan çıkarp bu bireylerin topluma katkılarını farklı şekillerde nasıl ete kemiğe büründürebiliriz ve bu katkıların ortaya çıkmasına nasıl yardımcı olunabiliriz? Sahip oldukları becerilerle bireyler topluma sahibi olarak nasıl entegre edilebilir, nasıl katkı sağlar hale getirilebilir, sahibi ve sürdürülebilir birliktelikler nasıl oluşturabilir?

Üçüncü ve dördüncü adımlarda deneyimin ve alanın arkeolojisinin nasıl gerçekleştirileceği planlanırken kendimize yöneltebileceğimiz sorular şunlar olabilir: Deneyime ve alana ilişkin arkeolojiyi nasıl yapabilir, hangi yöntem ve araçları kullanılabılıriz? Sorunlu durum nasıl deneyimlenmekte, nasıl bir bağlam içinde yaşanmaktadır? Bağlamsal unsurların sorunlu durum ve deneyim üzerindeki etkileri nelerdir? Aktörler bu bağlamla nasıl ilişkilenebilmektedir? Bu ilişkilendirme tarzının sorunlu durum ve deneyim üzerindeki etkileri nelerdir? Sorunlu durum ve deneyimle ilgili doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili alanlar, aktörler, kuruluşlar kimlerdir, yakın gelecekte bunlara kimler eklenebilir? Her birinin olası önceliği, değeri ve sınırı ne olabilir, cezbedici noktaları, yönelimleri nelerdir? Alanlardakilerde dâhil aktörlerin kendileri için neler önemli, neler önemsenmektedir? Her bir aktör için cezbedici noktalar ne olabilir, dönüşüm nasıl bir nokta üzerine yükseltilebilir, neye yaslanabilir? En geniş alan ve aktörler birlikte düşünüldüğünde ortak cezbediciler ne olabilir?

Çerçeve yaratım sürecinin, üç adımlık ikinci aşaması yaratıcı bakma, duyma, düşünme ve eylemle sorunun yeniden çerçevelendiği, tasarımsal çözümlerin geliştirildiği aşamadır. Analizle yaratım salınımları şeklinde yürüyen dokuz adımlık sürecin merkezinde çerçeveleme vardır. Olası temalar ve çerçeveler 2-3 saatlik çerçeve yaratımı atölyesi gerçekleştirilerek belirlenir. Sonrasında iyileştirilerek son halini alır. Çerçeve yaratım atölyesine katılacak ekip, farklı beceriler, deneyimler ve yaklaşımlarına bakılarak stratejik biçimde oluştur. Organizasyonun içinden ve ilişkide olduğu alanlardan aktörler dâhil edilir. Yine ekipte sorunlu alana dair derin ve geniş bilgisi olan ve yeni sorular ortaya çıktıkça yeni bilgiler/çerçeveler sunabilecek içerik uzmanları da bulundu. Atölye sırasında aktörlerin ihtiyaçları, değerleri ve yönelimleri üzerinden temalar belirlenir. Her bir temaya ilişkin kelime/kavram bulutları (nomolojik ağlar) oluşturulur. Belirlenen temalardan hareketle

sorunlu duruma yönelik yeniden çerçeveleme denemeleri yapılır, olası çerçeveler oluşturulur. Üç adımdan oluşan ikinci aşamanın adımları şunlardır (6).

5. Temalar: Tema analizinde, organizasyon ve alan içindeki aktörlerin deneyimleriyle ihtiyaçları ve motivasyonlarının ardında yatan derin etkenler saptanıp anlaşılmaya çalışılır. Tüm aktörler için ortak olan ve derindeki sorunlu durum açısından önem arz eden temalar seçilir. Bu adım hermenötik fenomenolojide geliştirilmiş karmaşık metodolojiler, metinler yahut deneyim tasvirlerinin kullanıldığı, örüntülerin bulunduğu ve bunların ana bir iç görü edilene kadar yeniden gözden geçirildiği bir bağlamsal ve düşünsel bir süreç olarak yaşanır (6, 15).

Doğru temaları seçmek zorlu ve stratejiktir. Bağlamsal analiz süreciyle kavramların seçilmesiyle temalar, temaların birleştirilmesiyle bereketli çerçeveler üretilir. Temalar tek taraflı seçilirse, sorun alanının yalnızca bir yönüne fazla önem verilmiş olur. Çok yönlü belirlemeyle sorun tüm boyutlarıyla birlikte kuşatılmalıdır. Temaları geliştirmek ve çerçeveler oluşturmak çerçeve yaratma sürecinde kritik önemdedir, dönüşümün niteliğini üzerinde belirleyicidirler. Çerçeve yaratım sürecinin işlemesi için temaların gayet açık olması gerekir. Betimlenen temalar hem son derece kişisel/organizasyonel hem de evrenseldir. Temalar sırf insani veya teknik temalarla sınırlı değildir. İnsani alanla teknik alan arasında “pürüz” temaları veya insani (kültürel) alan ile teknik veya ekonomik alanlar arasında “köprü kuran” temalar çerçevelemeye giden süreçte çok yararlı olabilmektedir.

Temalar belirlendikten sonra bu temaların derinlemesine düşünülp çözümlenmesi gerekir. Bu aşama tuzaklarla doludur, zira temalar çoğu zaman birbirleriyle yakından bağlantı içindeki psikolojik, sosyal ve teknik yönleri içeren karmaşık bütünlülerdir. Çözümlemede sorunlu duruma ilişkin temanın duygusal, bilişsel, fiziksel, sosyal, bağlamsal ve motivasyona vb. dayalı boyutları arasındaki tutarlı ve güçlü ilişkiler ortaya konur.

6. Çerçeveler: Organizasyonun sorunlu durumunu ele almada “yaratıcı sıçrama”nın yaşandığı bu adımda sorunun yeniden çerçevelendirilmesi sayesinde hem altta yatan gerçek sorun çok daha net kavranmış hem de yüzler daha geniş farklı çözüm yönleri repertuarına doğru çevrilmiş olur (yeniden çerçeveleme, yeniden bağlamaştırma).

Bağlamsal arkeolojiden çerçevelere giden yol temalardan geçer. Çerçeve yaratım yaklaşımında temalar, sorunlu alanın bütünü içindeki aktörler arasında daha derin anlamlar ve değerlerin birbirine denk gelişti sayesinde ortaya çıkar. Bu tür temalar ve bu temalardan hareketle oluşturulan çerçeveler hermenötik fenomenoloji bağlamında geliştirilmiş eleme süreçleri yoluyla, organizasyonun yaşadığı somut bir sorundan, deneyimden ve bağlamdan hareketle, içeriden saptanır (6, 15). Disiplinlerarası yaklaşımla da olsa dışarıdan bir süreçle ortaya çıkarılamaz. Bu şekilde belirlenen çerçeveler görünüşünde ne kadar iyi planlanmış/oluşturulmuş olursa olsun organizasyonlarda istenen dönüşümü yaratamazlar.

Çerçeveleme için şu şekilde bir kalıp kullanılabilir: “Eğer sorunlu duruma ... -mış gibi yaklaşılsa, bu durumda...”. Örneğin “canlılık/canlanma”, “manen yücelme” ve “yer/ev hissi” gibi temaların belirlendiği bir süreçte bu temalar üzerinden çerçeveler şu şekilde ifade bulur: “Alana canlılık kazandırılmak isteniyorsa, bu durumda alan ... olmalıdır”, “Dinginlik ve huzur getirmek isteniyorsa...”, “Bir yer/ev hissi yaratılmak isteniyorsa...”. Çerçeveleme metaforlar kullanılarak da yapılabilir (6). Örneğin klinik ortama ilişkin “duygusal, ilişkisel duvar” ve “anlatılara açık olma”nın tema olarak belirlendiği durumda metaforik çerçeveleme şu şekilde olabilecektir: “Eğer klinik ortamları birbirimizin anlatılarına açık bir ortam haline getirmek istiyorsak ortamda “durma ve duyma durakları”nı nasıl tasarlayabiliriz?

7. Gelecekler: Bu adım oluşturulan yeniden çerçevelenmelerden hareketle farklı tasarımsal çözümlerin/önerilerin geliştirildiği adımdır. Tasarımsal çözümleri, “büyük sorun”a yönelik “büyük çözüm”ler olarak görmek yerine hep birlikte nefis olasılıklar haritası sağlayan çıkış noktaları olarak görmek ve zamanla daha da geliştirilebilecek ümit verici perspektifler oluşturma şeklinde ele almak gerekir. Çünkü önerilmiş bir çerçevenin, genişletilmiş bir sorunlu duruma uygulanmasıyla farklı tasarım çözümleri zaman içinde ortak evrimle ortaya çıkan ve süreçte yeniden şekillenen geleceklerdir. Dolayısıyla düşünsel bir yaklaşımla yaşanması önemlidir. Çözümler üzerine düşümler sayesinde zamanla çerçeve daha gerçekçi/uygulanabilir çözümlere doğru evrilecektir. Bu adım aynı zamanda yeni ufuklar/gelecekler üzerinden bağlamının dönüştürülmeye (yeniden bağlamaştırma) ve deneyiminin yeniden

anlatılandırılmaya başlandığı bir süreçtir.

Bu adımda, tasarımsal çözümlere ilişkin fikirlerin daha çok keşif amacıyla ortaya atıldığını akılda tutmakta fayda vardır. Zira bu aşamada tek bir fikre/çözüme takılı kalmak, üzerinde fazla çaba sarf etmek, ona bağlanmaya ve sorun uzamının erkenden kapanmasına neden olabilecektir. Bunun yerine oyuncul keşiflerle, şeylerin nasıl işleyebileceğini yaratıcı biçimde tahayyül etmek, süreç içinde gerekli düzenlemeleri/iyileştirmeleri yapmak, esnek, spontan ve deneyime açık kalabilmek önemlidir. Uzmanlar çerçevelemelerin ve tasarımsal çözümlerin önerilip denendiği bu adımları “berекетlilik” kavramı üzerinden ele almaktadırlar: Oluşturulan çerçeve bizi ümit verici yollara sokacak, çeşitli tasarımsal çözümler oluşturmamızı sağlayacak mıdır? Bize yeni ufuklar, gelecekler sunabilecek midir?

Çerçeve yaratım sürecinin üçüncü aşaması, oluşturulan çerçevelerin ve tasarımsal çözümlerin hayata geçirildiği/uygulanmaya konduğu ve gerçekleştirilen dönüşümün organizasyonun kültürü içine yedirildiği, organizasyonda sürekli gelişim kültürü/iklimi oluşumunun sağlanmaya çalışıldığı bir süreçtir. Bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmemesi, erken zafer ilan edilmesi, sürekliliğin sağlanmaması ve gerçekleşen dönüşümün organizasyonun kültürünün bir parçası haline getirilmemesi organizasyonun istenen dönüşümü sağlamadan her 3-5 yılda bir tekrar tekrar yeniden başlaması anlamına gelecektir (6, 16).

8. Dönüşüm: Bu adımda hangi çerçevelerin ve çözüm doğrultularının kısa vadede uygulanabilir olacağı, hangilerinin daha uzun bir zaman diliminde peyderpey tesis edilebileceği eleştirel şekilde değerlendirilir ve uygulamaya konur. Bu adımı, fikrin/çözümün kendisine “sıkıca” yapışmaktan çok gerek önerilen fikirlerde gerekse uygulamalar sırasında ihtiyaç duyulabilecek değişimleri açığa çıkarmaya, değişimler arasında uyum kurmaya yönelik bir keşif süreci olarak görmek gerekir. Tüm süreçte olduğu gibi bu adımda da tarafların sağlanmaya çalışılan dönüşümlere ilişkin deneyimlerine ve anlatılarına açık olmak ve dönüşümü birlikte sağlamak esastır.

9. Bütünleşme (Integration): Bu adım gerçekleşen dönüşümün ve tasarımsal düşünme, çerçeve yaratımı yaklaşımının, organizasyonun kültürünün bir parçası haline getirildiği adımdır. Bu son adımda, yeni çerçevelerin ve önyak oldukları dönüşümlerin/gelişmelerin ilgili organizasyonun içinde bulunduğu

geniş bağlamla düzgün bir biçimde bütünleşmesi sağlanır. Aynı zamanda, sorunlu durum bağlamında yaratılan yeni çerçeveler organizasyonun başka alanlarına transfer edilebilir. Dönüşümle gelen yeni bakma, duyma, düşünme ve eyleme pratiği, organizasyonda yeni fırsatlar ve bağlantılar ortaya çıkarabilir. Bu pratikler artık aktif birer bilgi olarak organizasyonun “söylem”iyle, karar verme tarzı ile bütünleşir. Kültürü haline gelir ve organizasyonun bağlamını dönüştürür.

Tasarımsal Anlatısal Düşünme, Dönüşüm ve Liderlik

Organizasyonlarda tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı üzerinden dönüşümü sağlamak bir yönüyle dönüşüme açık bir ortamının/ikliminin oluşumu, yeni ufuk ve geleceğin kazanılması, organizasyonun bağlamının bu yönde dönüşümü, tüm bunların organizasyonun kültürünün bir parçası haline gelmesi ve bu süreçlere liderlik etmekle ilişkilidir. Bunlar komplike sistem anlayışı çerçevesinde disiplinler veya disiplinlerarası yaklaşımla daha çok uzmanların, uzmanlık çerçeveleri içinde birer profesyonel süreç olarak yönetebileceği (planlayabileceği, yürütebileceği, kontrol edebileceği) işler değildir. Karmaşık sistem ve tasarımsal, anlatısal anlayış çerçevesinde, bir tasarım ekibinin yönlendirmesiyle oluşturulacak yaratıcı çerçeveler doğrultusunda birlikte sağlanacak dönüşümsel deneyimlerdir. Bu noktada iki husus önem kazanacaktır: (1) Olumlayıcı, dönüşüme açık bir ortamın/iklimin ve kültürünün oluşması, (2) dönüşümsel liderlik.

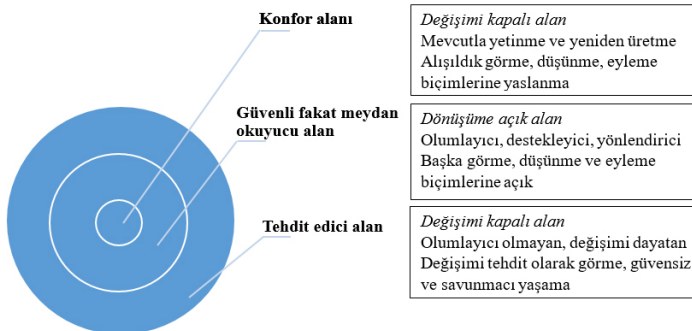
Olumlayıcı, dönüşüme açık ortamın/iklimin ve kültürün oluşması

Bu iki düzeyde sağlanması gereken bir durumdur. İlki üç aşamalı yaratım sürecinde böyle bir ortamın oluşmasının sağlanması, ikincisi oluşan bu ortamın organizasyonun genel ortamı/iklimi haline gelmesidir.

Üç aşamalı çerçeve yaratım sürecinde aktörler için güvenli fakat meydan okuyan, konfor alanlarından çıkarp dönüşüme teşvik eden, birbirlerinin deneyimlerine ve anlatılarına açık oldukları, birlikte dönüştükleri, anlam ve değer inşa ettikleri bir değişim ortamı ve iklimi oluşturulmaya çalışılır. Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımıyla farklı görme, düşünme ve eylemeyi aktörler için güvenli fakat meydan okuyucu kılan, süreç içinde ortaya çıkabilecek hataları ve riskleri kucaklayan ve dönüşümü kendileri adına anlamlı olarak deneyimledikleri bir süreç yaratılır (Şekil 1). Sonrasında oluşan bu ortamın organizasyonun yeni bağlamı ve kültürü haline gelmesi sağlanır.

Böyle bir değişim ortamının/iklimin önemli bir niteliği yaşanmakta olan dönüşümün aktörler için anlamlı olmasıdır. Aktörlerde “değişim ihtiyacının, aciliyet/zorunluluk duygusunun oluşturulması”, “sorunlu durumun pişmişliği” (organizasyondaki kritik kişiler tarafından bir sorun olarak görülmesi)’dir (6, 16). Eğer aktörleri ortada bir sorunun olduğuna ikna etmemiz gerekiyorsa, çerçeve yaratmaya girişmek çetin bir mücadele olacaktır.

“Benzerliğin yanılğısı”na düşerek, tasarımsal yaklaşımı disiplinler/disiplinlerarası proje tabanlı bir yaklaşımla karıştırmamak gerekir. Daha çok,



Şekil 1. Organizasyonlar için olumlayıcı dönüşüm ekosistemi ve iklimi oluşturma

organizasyonlarda, kendi deneyimleri içinden onlarla birlikte inovasyon için ortamlar yaratmaya yönelik bir yaklaşımdır. Bu ortamlar aynı zamanda zihinleri, çalışma pratiklerini, ilişkileri, yönetim ve karar verme şekillerini, yapısal ve bağlamsal unsurları dönüşüm çerçevesinde yeniden düzenlemeyle sağlanabilecek ortamlardır: Yapıyı tasarlamak, bağlamı tasarlamak, duyguyu, ilişkileri, bağları, anlamı, değeri, ufku, anlatıyı, kültürü tasarlamak...

Dünya daha dinamik hale gelirken birçok organizasyonun ilk tepkisi daha çok, durumu kontrol altına almak için duraklama ve daha statik hale getirmektir. Sorunları kurallara yaslanarak, yeni kurallar getirerek ve sorunlu durumla birlikte bunları artırarak çözmek şeklindedir. Korumacı bir tutuma sürüklenmek, kontrolü yitirme korkusu ile mevcut rasyonalliklerine, çerçevelerine ve çözüm alışkanlıklarına tutunmaktadır (6). Tasarımsal düşünme ve çerçeveleme farkı bir yerden bakar ve kendine şu soruyu yöneltir: "Bir organizasyon kaosa sürüklenmeden nasıl açık, karmaşık, dinamik ve ağ tabanlı bir hale, dönüşüme açık bir hale gelebilir? Organizasyonda kendini güvenli hissettiği ama aynı zamanda günümüzün meydan okumalarına açık olabildiği, bunlara yönelik yaratıcı çerçeveler, gelecekler oluşturabildiği bir dönüşüm ekosistemi ve iklimi nasıl yaratılır? Organizasyonel dayanıklılık, çeviklik nasıl sağlanabilir?

Tüm bunlar köklülük/devamlılık ile değişimi/esnekliği birlikte gerektirir (8). Yaratıcı, esnek/dayanıklı ve çevik olabilmek hem de bir köke/kültüre/geleneğe sağlamca yaslanabilmek hem de onunla katılaşımdan değişime açık olabilmektir. Organizasyona ufuk kazandırmak, uzun vadeli bir perspektif benimsemesini ve kısa vadeli meseleler ve gündelik problemler/semptomlarla asıl problemlerin üstünü örtmemesini sağlamaktır.

Yine, unutmamak gerekir ki, bir organizasyonda daha iyi alternatifler yaratıldığında eski alışkanlıklar kolay kolay kaybolmayacaktır. Dönüşüm zaman, irade, kararlılık, emek ve ufuk isteyen bir yolculuktur. Bundan dolayı çerçeve inovasyonu için organizasyonel bağlam yaratmak organizasyonlar için muazzam bir meydan okumadır. Yüz yüze geldiği sorunlu durumlar karşısında kendi yaratıcı çerçevelerini kurabilen bir organizasyon kültürü ve iklimi yaratma; yeni görme, duyuş ve düşünüş ve eyleme biçimleri oluşturma yoğun bir emek kadar organizasyonlarda bir dönüşüm ekosistemi ve iklimi

oluşturmayı gerektirir (Şekil 1). Bu yönde liderlikler, ekipler, organizasyonel ufuk ve yönelimler gerektirir.

Tasarımsal düşünme ve dönüşümsel liderlik

Tasarımsal düşünme ve dönüşümsel liderlikte sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerine ilişkin değişimler, komplike sistem anlayışı çerçevesinde, adım adım planlanan, "plan-emir-kontrol yönetim tarzı"yla, mekanik, teknik ve bürokratik süreçler olarak yönetilmez. Karmaşık sistem anlayışı ve tasarımsal, anlatsal düşünmeyle dönüşüm süreçlerine liderlik/eşlik edilmeye çalışılır (6, 11). Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı karmaşıklığı, belirsizliği kucaklayan bir organizasyon ve bu yönde bir liderlik gerektirir. Mevcudu önceleyen yöneticiler ve aktörlerle sürdürmek zordur. Zira bu kişilerin rolleri ve görevleri bir organizasyondaki alışıldık sorun çözüme (görme, düşünme, karar verme ve eyleme) tarzı içinde tanımlıdır ve bu çerçeve yaratımının esaslarıyla çatışır.

Yine, tasarımsal dönüşüm, farklı görme, düşünme ve eyleme biçimlerine yatkın, deneyime ve bağlama "yaratıcı mesafe"den bakan tasarımcı ekiple birlikte çalışmayı gerektirir. Çerçeve yaratımının dokuz adımının her biri özgül yetenekler ve beceriler üzerinde yükselen ve hepsinin arkasında belirli bir "yaratıcı zihniyet"in yattığı bambaşka pratikleri beraberinde getirir. Amaçlananın işe yaraması için tüm bu farklı etkinliklerin tutarlı bir süreç dâhilinde iç içe dokunması gerekir. Bu ise organizasyonların bu yönde yetkin olan tasarımcı ekiple çalışması demektir.

Tasarımcı ekip, tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı yaklaşımının organizasyonun bünyesiyle entegre edilmesi/bütünleşmesi sürecine eşlik eder. Ortada somut bir sorun (bir fırsat), algılanan bir sorumluluk ve yön/ufuk olduğunda ve ufukta da olası "eyleme giden yol"lar görüldüğünde, bu yönde çerçeveler ve tasarımsal çözümler üretildiğinde, olumlayıcı bir dönüşüm ekosistemi ve iklimi oluşturulduğunda artık organizasyon inovatör bir organizasyon olma yoluna girmiş demektir. Çerçeve yaratma pratiği bütünselleştirmiş organizasyonlar hiç olmadığı kadar daha az hiyerarşik ve daha akışkan bir toplumla (açık, karmaşık, dinamik ve ağ tabanlı) başa çıkmada donanımlı ve yetkin kurumlar haline gelmişlerdir artık.

Tasarımsal dönüşümsel liderliğe yönelik bu çerçeve bir dizi liderlik yetkinliği ve yaklaşımını

beraberinde getirmektedir. Liderlik, esas olarak, değişimin yönünü belirlemek, tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımıyla organizasyonun kendi ufkunu/vizyonunu ve geleceğini inşa etme sürecine eşlik etmek emektir. Bu doğrultuda aktörleri yolda/ süreçte tutmak; ufuk, değer ve ilke doğrultusunda organizasyonun tüm alan ve aktörleriyle farklı geleceklere doğru yol almasını desteklemek; aktörlerle derinlikli ve anlamlı ilişkiler kurmak, motive etmek, esinler yaratmak, bağlılık, aidiyet duygularını güçlendirmek; bu şekilde kendi seslerini, kararlarını, çerçevelerini ve geleceklerini bulmalarında yardımcı olmaktır (6, 17). Bu bağlamda liderliğine ilişkin nitelikleri ve liderlik yetkinliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *İnsani, kültürel ve ekosistemsel yaklaşım:* Teknik anlamda problem çözme, karar vermeden çok, sorunlu durumu teknik olandan çıkarıp insani olana (6), kültürel ve ekosistemsel olana doğru çeken liderlik.

- *Fenomenal yaklaşım, duyuş ve anlama çabası, anlayış etiği:* Dönüşümü tek başına sırtlanmayan, merkezi karar ve yönetimden, “planlama-emir-kontrol yönetimi”nden uzak duran; kendi alanını da dâhil olmak üzere uzmanlık alanlarına mesafe alabilen, rasyonel, teorik olandan önce deneyimsel, fenomenal olanı önceleyen, duyuşa ve anlamaya açık olan, anlayış etiğini gözetken liderlik (1, 6, 8).

- *Tasarımsal düşünme ve organizasyonel ufuk, gelecek inşası:* Organizasyonel “ufuk” ile “anlam, değer ve ilkeler” üzerinden birlikte dönüşümü mümkün kılan; organizasyonda tüm alan ve aktörleriyle birlikte dönüşüm ihtiyacını canlandıran, yeni ufuk/vizyon ve gelecekler inşa etmelerini ve hayata geçirmelerini kolaylaştıran, geleceğe dair inandırıcı bir perspektif, imaj, imge, metafor oluşturan; tasarımsal, anlatısal düşünme ve çerçeve yaratımıyla farklı geleceklerin tasarlanmasına eşlik eden; farklı görme, düşünme ve eyleme biçimlerinin organizasyonun kültürü haline gelmesine rehberlik eden tasarımsal liderlik (6, 16, 18).

- *Karmaşık, bağlamsal, reflektif düşünme ve dönüşüm:* Basitleştirmeden/indirgmeden kaçınan, karmaşıklığı, belirsizliği ve paradoksu kucaklayan; bağlamsal farkındalık, değişimi ve bağlamlı anlama/ sezme ve anlamlandırma, bütünlüğü/birliği ve farkları ile karmaşıklığa açıklık, “çeşitlilikteki örüntülere” odaklanma, esnekliğe bağlılık, spontanlık, yaratıcı biçimsellik ve düşünümseellik gibi yetkinlikler sergileyen dönüşümsel liderlik (1, 6,

18, 19).

- *Anlatısal düşünme ve anlatı yetkinlikleri:* Fenomenal, nitel olana, deneyimlere ve anlatılara açık olan; duyuşu ve anlamayı önceleyen, problemde, soruda ve arayışta kalmanın değerini bilen, hızlıca çözümlere atlamayan; hikâyeyi duyma ve anlama, hikâye anlatma ve hikayeleştirme yetkinliklerini geliştirmiş olan deneyimsel, anlatısal liderlik (6, 8, 10).

- *Duygusal yeterlik ve çeviklik:* Duygusal yeterlik (kendini tanıma ve yönetme; sosyal, bağlamsal farkındalık ve ilişkileri yönetme), duygusal çeviklik, esneklik/dayanıklılık yetkinliklerine sahip; anlam ve değer arayışı, inşası yönünde organizasyona liderlik eden duygusal ve anlam yönelimli liderlik (20-22).

- *Dönüşümsel ekosistem, kültür oluşumu:* Aktörlerin birbirlerine açık oldukları, birlikte dönüştükleri, değerler üzerinden anlamlı dönüşümsel deneyimler yaşadıkları, bu yönde deneyimlere teşvik edildikleri, riski ve hatayı kucaklayan; sistemi bağlamıyla birlikte bu yönde yeniden düzenleyen, aktörlerarası etkileşimi/ilişkilenmeleri güçlendiren, insani boyut kazandıran, kendi seslerine, kararlarına ve geleceklerine doğru yol aldıkları olumlayıcı, dönüşüme açık bir organizasyonel iklim, dönüşümsel ekosistem ve kültür oluşumuna rehberlik eden iklim, kültür yaratıcı liderlik.

Tasarımsal Düşünme ve Üç Aşamalı Çerçeve Yaratımı Sağlık Bakım, Eğitim ve Yönetim Süreçlerinde Nereelerde Nasıl Uygulanabilir?

Tasarımsal anlatısal düşünme ve çerçeve sağlık alanında nerelerde, nasıl kullanılabilir? Ne tür dönüşümlere imkân tanır? Bu modeli kullanırken nelere dikkat etmek gerekir? Son olarak bu başlıkta bu sorulara kısaca değinilmiştir.

Öncelikle dokuz adımlık süreç doğrusal değildir. Uygulamada bu adımların içerdiği etkinliklerin hepsi birbiriyle etkileşir ve iç içe geçer. Süreç içinde bir adımdan diğerine doğru devamlı gidip gelinir, duruma göre bu adımların herhangi birinden başlanabilir ve bu şekilde ilerlemek yaratıcı/ dönüşümsel bir sonuca varmak için kesinlikle elzemdir. Diğer bir ifade ile dokuz adım bir deli gömleği haline getirilmemeli, esnek bir şekilde kullanılmalıdır.

Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımını sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinde çeşitli şekillerde kullanmak mümkündür. Öncelikle

tasarımsal anlatısal düşünme farklı bir yaklaşım ve yeterlik seti olarak gerek eğitim gerekse sağlık bakım ve yönetim süreçlerinde kendine yer bulabilir. Fakültelerin kültürlerinde bu yönde dönüşümler sağlanabilir. İkinci olarak, eğitim programının yeterlikleri arasında yer alabilir. Öğrenim programları içinde bu yönde öğrenme etkinlikleri planlanabilir. Yine fakültelerde eğitimde dönüşüm ve eğitim programı geliştirme süreçleri, tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı modeli kullanılarak yürütülebilir. Üçüncü grup uygulama örneği olarak, sağlık bakım, eğitim ve yönetim süreçlerinde karşı karşıya olunun sorunlu durumları ele almak, etkin ve yaratıcı dönüşümler yaratmak için tasarımsal düşünme ve çerçeve tercih edilebilir. Bu yönde farklı toplumsal, kurumsal projeler geliştirilebilir. Öğrenen gruplarıyla, seçili sorunlar odağında yürütülen projeler bu yaklaşım üzerinden planlanabilir. Sağlık alanında tasarımsal düşünme ve üç aşamalı çerçeve yaratımı modeli kullanılarak ele alınabilecek zorlu/karmaşık sorunlara ve uygulama örneklerine ilişkin öneriler, bir fikir oluşturmak amacıyla aşağıda sıralanmıştır. Bu örneklerde de görüldüğü gibi tasarımsal düşünme ve çerçeve sağlıkta geniş bir uygulama alanına sahiptir.

1. Sağlık çalışanının veya öğrenenin duygusal iyilik hali.

Sorunlu durum 1: “Duygusal, ilişkisel duvarlar” ve bu duvarları birbirimizi anlatılarına kulak vererek aşma.

Sorunlu durum 2: Sağlıkta şiddet ve zorlayıcı duyguları (öfke, sıkışmışlık, değersizlik vb.) göğüsleme (Bu deneyimler nasıl anlatılandırılıyor, nasıl çerçeveleniyor, tasarımsal/anlatısal düşünme ve çerçeve yaratımı modeli ile bu sorun yaratıcı şekilde yeniden nasıl çerçevelenebilir, anahtar çerçeveleyici metaforlar neler olabilir?)

Sorunlu durum 3: Sağlık çalışanları arası çatışmalar, yıldırma, şiddet veya öğrenenlere, stajyerlere, intönlere yönelik şiddet iklimini dönüştürme, insani bir öğrenme ve çalışma iklimi oluşturma.

2. Klinik ortamlarımız, bağlamlarımız, örtük öğrenmelerimiz ve profesyonel kimlik inşası

Sorunlu durum 1: Mevcut yapı, sistem, kültür, iklimle nereye kadar: bağlamsal dönüşümü nasıl gerçekleştirebiliriz?

Sorunlu durum 2: Hekim tavrının anlatısal inşası: klinik öğrenme ve sağlık bakım deneyimlerimize anlatıları nasıl dâhil edebiliriz?

3. Klinik öncesi eğitim öğrenenleri kliğine, klinik eğitim meslek hayatına ne kadar hazırlamakta?

Sorunlu durum 1: Bütünlüklü ve anlamlı olmayan öğrenme deneyimleri ve entegrasyonu yeniden düşünmek/çerçevelemek.

Sorunlu durum 2: Düşük öğrenen katılımı, motivasyonu ve geleceğe yönelik kararsızlıkları yeniden çerçevelemek.

Sorunlu durum 3: Düşük hasta katılımını yeniden çerçevelemek.

4. Toplumsal, ekosistemsel vb. hesap verebilirlik

Sorunlu durum 1: Sağlık bakım ve eğitim süreçlerini insani, sosyokültürel olana duyarlı şekilde yeniden çerçevelemek.

Sorunlu durum 2: Sağlık bakım ve eğitim süreçlerini ekosisteme duyarlı şekilde yeniden çerçevelemek.

Sorunlu durum 3: Sağlık bakım ve eğitim süreçlerinde sistem temelli yaklaşım, kanıta dayalı akılcı süreçler (tanı ve tedavi süreçlerinin akılcı yönetimi, ilacın ve tanısal işlemlerin akılcı kullanımı) oluşturmak.

5. Kırılgan grupların hayatlarına dokunma, toplumsal sorumluluk ve tasarımsal çözümler

Sorunlu durum 1: Yaşlılar ve yaşlılık durumlarını tasarımsal çözümlerle aşma: yalnızlık, toplumsal izolasyon, işe yaramama, yük olarak görme.

Sorunlu durum 2: Psikolojik rahatsızlıkları olan kişiler için hastane ile toplum arasına “iyi kalma durakları” oluşturmak.

Bitirirken

Sağlık alanında karşı karşıya olunun zorlu/karmaşık sorunlar mevcut görme, düşünme ve eyleme biçimlerini kullanarak çözülebilecek durumlar olmaktan çıkmış; hatta bunların kendileri sorunun birer parçası olmaya başlamıştır. Bu noktada farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmakta ve bu yönde arayışlara gidilmektedir. Tasarımsal düşünme ve çerçeve yaratımı bu arayışlardan biridir. Farklı

görme, düşünme ve eyleme biçimiyle, birçok noktada alışıldık olana uzak olması nedeniyle, uygulamaya konması, hayata geçirilmesi ve organizasyonların kültürlerinin bir parçası haline gelmesi yoğun emek, zaman ve kararlılık isteyen bir yaklaşım olmakla birlikte gerek alışıldık yolların sorunlu durumları ele almada yetersiz kalması gerekse tasarımsal yaklaşımla ortaya çıkabilecek dönüşümsel sonuçlar dikkate alındığında, bu ve benzeri yaklaşımların sağlık alanlarında hayata geçirilmesi sahici dönüşümler adına kaçınılmazdır.

Kaynaklar

1. Morin E. Geleceğin eğitimi için gerekli yedi bilgi (çev. Hüsnü Dilli). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı; 2006.
2. Stewart M. Ten global challenges in medical education: wicked issues and options for action. Medical Science Educator. 2021;31(1):S17-S20.
3. Eoyang GH, Mennin S. Wicked problems in health professions education: adaptive action in action [version 1]. MedEdPublish. 2019;8:226.
4. Gülpınar MA. Yeni bir anlam çerçevesi/paradigma arayışı. Tıp Eğitimi Dünyası. 2021;20(60):82-100.
5. Morin E. Yolumuzu değiştirelim: koronovirüsün öğrettikleri (Çev. Murat Erşen). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları; 2021.
6. Dorst K. Yenilikçi çerçeve: tasarımın getirdiği yeni düşünme biçimleri (Çev. Erkal Ünal). Koç Üniversitesi Yayınları; 2018.
7. Gülpınar MA, Tanrıöver Ö. Integration of behavioral, social, and humanities sciences into healthcare and education and their alignment with medical education programs. Medical Teacher. 2025;47(5):842-852.
8. Gülpınar MA. Adem'le Havva: Tanrı'nın insanda ve insanla durduğu rüya. Tanpınar üzerine bir okuma çerçevesi ve okuma denemesi. Post Yayınları; 2026. s. 20-30.
9. Bruner J. Actual minds, possible worlds. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1986.
10. Yıldız M, Gülpınar MA. Tıp eğitiminde insani boyut ve anlatı tıbbının imkânları. Tıp Eğitimi Dünyası. 2019;18(56):123-137.
11. Snowden DJ, Boone ME. A leader's framework for decision making. Harvard Business Review. 2007;1-9.
12. Tsoukas H, Hatch MJ. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. Human Relations. 2001;54(8):979-1013.
13. Bruner J. The narrative construction of reality. Critical Inquiry. 1991;8(1):1-21.
14. Bruner J. A narrative model of self-construction. Annals of the New York Academy of Sciences. 2006; 818(1):145-161.
15. Gülpınar MA. Triple approach to program evaluation and "contextual program evaluation model" proposal. The Educational Review, USA. 2024;8(1):33-42.
16. Kotter JP. Leading change why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2007; 96-103.
17. Kotter JP. "Liderler gerçekte ne yapar?" In: HBR'S 10 Must Reads - Liderlik (Çev. Melis İnan). Optimist Yayın Dağıtım; 2016, s. 53-76.
18. Ancona D, Malone TW, Orlikowski WJ, Senge PM. "Tamamlanmamış lideri övmek." In: HBR'S 10 Must Reads - Liderlik (Çev. Melis İnan). Optimist Yayın Dağıtım; 2016, s. 235-256.
19. Weick KE, Sutcliffe KM. Beklenmeyeni yönetmek: karmaşık bir dünyada sürdürülebilir performans (Çev. Enes Çolak). AlBaraka Yayınları; 2021, s. 14- 15, 77-91, 111-128.
20. Coutu DL. "Dayanıklılık nasıl işler?" In: HBR'S 10 Must Reads - Duygusal zeka (Çev. Ümit Şensoy). Optimist Yayın Dağıtım; 2016, s. 147-166.
21. David S, Congleton C. "Duygusal çeviklik: etkin liderler olumsuz duygu ve düşüncelerini nasıl yönetir?" In: HBR'S 10 Must Reads - Duygusal zeka. (Çev. Ümit Şensoy). Optimist Yayın Dağıtım; 2016, s. 167-177.
22. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. "Liderliğin temeli: iyi performansın gizli motoru" In: HBR'S 10 Must Reads - Duygusal zeka (Çev. Ümit Şensoy). Optimist Yayın Dağıtım; 2016, s. 35-63.