

Yönetime, sistem düşüncesini getiren teorisyen: Russell Lincoln Ackoff

Sistem düşünürü, yönetim bilimci Russell Lincoln Ackoff, önce Yöneylem Araştırmasını, ardından "Yöneylem Araştırmasının artık bir geleceği yoktur" diyerek Sosyal Sistem Bilimini geliştirdi. Ünlü teorisyen Ackoff'u geçtiğimiz ekim ayında kaybettik. Russel Ackoff'un pek çok yönetim ve danışmanlık hizmetine ilham veren düşüncelerini ve kişiliğini, vakti zamanında doktora öğrencisi olmuş Oğuz Babüroğlu ve Dr. Mehmet Degirmenci ile konuştuk. Tınaz Titiz ise "Sistem Yaklaşımı ve Politika" adlı makalesi ile görüşlerini belirtti.

Bugün işletme fakültelerinde okutulan yönetim bilimlerinin, planlama ve stratejilerin, sistem düşüncelerinin geldiği noktada onun büyük bir payı var. Hatta yönetime geleneksel düşünce yerine sistem düşüncesini getiren kişi olarak bile anılsa fazla abartılı olmaz. Geçtiğimiz ekim ayında, 91 yaşında hayata gözlerini yuman Russell Lincoln Ackoff'dan söz ettiğimizi kendisini tanıyanlar hemen anlayacaktır. ABD'li organizasyon teorisyeni, danışman ve profesör olan Ackoff, Pennsylvania Üniversitesi Wharton School'da Sosyal Sistem Bilimi bölümünün de kurucusu. Ackoff'u bugün, Yöneylemsel Araştırma, sistem düşüncesi ve yönetim biliminin öncüsü olarak anıyoruz. Önce Yöneylem Araştırmasını geliştiren, ardından bu yönetimin geleceğinin olmadığını söyleyen Ackoff'un 80'li yıllarda kurduğu Sosyal Sistem Bilimi bugün pek çok sosyal sistemin geleceğinin tasarlanmasına ilham veriyor. Arama Katımlı Yönetim Danışmanlığı Kurucu Yöneticisi Doç. Dr. Oğuz Babüroğlu, Ackoff'un doktora programına katıldı ve onunla çalışma olanağı buldu. Ackoff için "Entelektüel hayatımda çok önemli bir yeri vardır" diyen Babüroğlu ile bir teorisyen ve



Russell Lincoln Ackoff

bir insan olarak Ackoff'u konuştuk. Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlisi Dr. Mehmet Degirmenci ise "Yöneylem Araştırması'nın babası" olarak adlandırdığı Ackoff'u anlattı. Ackoff'un sevecen ama inatçı bir kişiliğe sahip olduğunu söyleyen Degirmenci ondan öğrendiklerini derslerinde kullanarak sistem düşüncesini sonraki nesillere aktarıyor. Ackoff'un değerli anısı için ayırdığımız bu bölümün sonunda ise 45. ve 46. Hükümetlerde Kültür ve Turizm Bakanlığı yapan Tınaz Titiz'in "Sistem Yaklaşımı ve Politika" adlı makalesindeki görüşleri yer alıyor.

Yönetim bilimlerinin gurusu Russell Lincoln Ackoff'u öğrencisi Oğuz Babüroğlu anlatıyor

Russel Ackoff'la yollarınız nasıl kesişti?
İngiltere'de onun ekolünde eğitim veren Sussex Üniversitesi'nde Uygulamalı Bilimler ve Yöneylem Araştırması Lisansı tezi ile mezun oldum. 1978 yılında Yine İngiltere'de Lancaster Üniversitesi'nde, Yöneylem Araştırması Yüksek Lisansımı tamamladım. Doktora için ABD'ye gittim ve Pennsylvania Üniversitesi Wharton School'da Russel Ackoff'ın doktora programına katıldım. O zaman kendisi Yöneylem Araştırması Derneği'nin de başkanıydı. Doktora döneminde, onun makalelerini, bilimsel yöntemlerini, kitaplarını okuduk. Özellikle onun doktora programını seçmemin nedeni ise kendisinin Meksika ve İran gibi ülkelerin yönetimleriyle ilgili konularda danışmanlık vermesiydi. Ben de gelişmekte olan ülkelerin yönetimi ile ilgili çalışmak istiyordum. Ackoff'u tavsiye etmişlerdi.



Dr. Mehmet Değirmenci
Öğretim Üyesi

Dr. Mehmet Değirmenci'nin kaleminden "Yöneylem Araştırması'nın babası Ackoff"

Cok zeki, sevecen ve inatçı bir kişiliğe sahip olan Ackoff'un en önemli takıntılarının birisi de felsefede öğrendiklerini mimaride ve problem çözümünde uygulamaktı. Aynı zamanda iş dünyasına da danışmanlık yapan Ackoff, bilim dünyasının pek de alışık olmadığı kendi tasarımı olan programları üniversitede açmayı başarmıştır.

"Yöneylem Araştırması'nın babası"

"Sosyal bilimlerde sistem düşüncesinin her aşamasında önemli katkıları olan Ackoff, birinci aşama olan Yöneylem Araştırması'nın babası olarak adlandırılıyor. Yöneylem Araştırması işletmelerin makine metaforundan yararlanılarak matematiksel modellerinin "en iyilenmesini" içerir. Daha sonra mekanik modellerin amaçlı davranışları açıklamadığı anlaşılmalı ve makine yerine organizma metaforu kullanılarak yine bütünsel yaklaşımla sorunlar çözümlenmeye başlamıştır. Bu dönemin sonlarına doğru Ackoff, otuz yıllık bir çabanın ürünü olan "Amaçlı Sistemler Üzerine" başlıklı ortak bir çalışmasını yayınlamış ve bu çalışmanın otuz yıl sonra tıpkıbasımı yapılmıştır. Bu çalışma disiplinler arası yaklaşımla, amaçlı sistemlerin davranışı üzerinde yapılmış en kapsamlı çalışmalardan biri olarak kabul ediliyor. Bu çalışmalar, yetmişli yılların sonlarına doğru Ackoff'un sosyal sistem metaforunu kullanmasına ve bugün de etkileşimli tasarım ya da idealleştirilmiş tasarım olarak bilinen yöntemini geliştirmesini sağlamıştır. Bu yöntemini çok kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

Ackoff'un en üst düzey kavramları ya da en üst düzey yöntemini aşağıdaki temel ilkelere göre oluştur:

- Yapılan iş doğru mudur?
- Ne istediğimizin üzerinde yoğunlaşmak
- Bütünsel düşünmek

Doğru işin yapılması etkinlikle ilgilidir ve niçin sorusuyla yanıtlanabilir. Yanlış bir işi ne kadar iyi yaparsanız durum o kadar kötüye gider. Kaçınmak istediği-

niz konuya değil yaklaşmak istediğiniz duruma odaklanmak gerekir. Örneğin hastanelerin hastalığa değil sağlıklı olmaya odaklanmaları gerekir. Üçüncü olarak da bir sistemin tasarımında parçalardan çok parçalar arasındaki ilişkiler önemlidir. Sadece üretim bölümünü "en iyilerseniz", şirketin genel performansına zarar verebilirsiniz. İstenen sonucu üretmek için daha çok parçalar arasındaki ilişkilerin tasarlanmasına önem vermek gerekir. Ackoff'a göre insanların ve organizasyonların ideal olarak sonsuz yetkinliği benimsemeleri gerekir. Burada yetkinlik, ahlaki olmak koşuluyla, istemek ve istediklerini gerçekleştirebilecek yeteneklere sahip olmak anlamında kullanılmaktadır. İnsanlar için anlam, bu ideale yaklaştığını hissetmek ya da ölçmekle gerçekleşir. Bu da seçenek sayısının artması anlamına gelen gelişimle gerçekleşir. Gelişim de öğretimle ilgilidir ve niçin sorularının yanıtlarını kapsar. zorluğu ve esnekliği kapsamalıdır. İdealleştirilmiş tasarım da tüm bu nitelikleri kapsayan bir platformdur.

Sistem Yaklaşımı ve Politika

Sistem bütünlüğü yaklaşımı ya da onun başlıca artikülasyon aracı Yöneylem Araştırması'nın (YA) toplumumuzda pek yaygın bir kullanım alanı bulabildiği değil ama politikaya neredeyse hiç girmediği söylenebilir. Merak edilebilecek bir konu, YA'nın politik yaklaşımlarımıza nasıl bir yenileşim getirebileceğidir. Burada politika deyimine alışılmış, genelde günlük çekişmelere ya da çeşitli kesimlerin hoşlarına gidebilecek ama doğruluk düzeyi düşük söylemlere dayalı politika değil, Efla-tun'un "toplumu mutlu kalma sanatı" şeklinde tanımladığı "politika" ya da bir başka deyimle "toplumun sorunlarını çözerek onu mutlu kılma" kastedilmektedir. Siyaset sınıfımız anılan bu sorunların çözümlenmesinde sorunlar kimyası uyarınca olayları ve sorunları anlayıp öylece müdahale etmek yerine, büyük ölçüde sistemlerin göze çarpan sorunlu bölümlerini iyileştirmeye (sub-optimization) ağırlık vermektir.

Sistem bütünlüğü yaklaşımının, siyaset sınıfının ana uğraşı konusu olan toplum sorunlarına bakışında esaslı değişiklik yaratabilecek birkaç özelliği aranır:



Tınaz Titiz
Beyaz Nokta Gelişim Vakti
Yönetim Kurulu Başkanı

Olaylar arası doğrusal ilişkiler ve açık uçluluk varsayımı yerine döngüsel ilişkiler

Olaylar genellikle döngüsel ilişki'ye sahiptir; bir A olayının ardından doğan B olayı dönerek A olayına girdi olur ve bunun sonunda ya büyüyen ya da küçülen bir spiral döğar (pozitif ya da negatif geri besleme). Böylece aynı olay hem sebep hem de sonuç olur. Pratikte ise genellikle bu gerçek göz ardı edilir ve olaylara ya sebep ya da sonuç olarak bakılır. Bu yanlış bakışın doğal bir sonucu da olayların açık uçlu olabileceği, yani bir yerde son bularak sürecin duracağı yanlışını doğurur.

"Yalıtılmış" yerine "etkileşimli" olaylar

Olaylara genel bakış açısı, yalnızca birbirine doğrudan bağlı olayları "ilişkili" olarak nitelemek şeklindedir. Hâlbuki olaylar birbirleri üzerinden yansır ve diğer olayların üzerine düşerek onlardan yeni ve değişik nitelikli sorunlar yayılmasına neden olurlar. Aynı fizikteki katı nesnelere çarpışıp yansımaları gibi... Böylece ilk bakışta aralarında ilişki olmadığı sanılabilecek olaylar arasında yakın ilişkiler bulunabilir. Çeşitli yansımalar sırasında, bir olayın kaynağından uzaklaşıkça ya da tek dereceden yansımaları sistemler yerine çok dereceli yansımalar olduğu takdirde ilişkileri görebilmek daha güçleşir. Bu güçlüğü nedenlerinden birisi de, olayları birbirinden yalıtılmış olarak (bağımsız kompartmanlar halinde) görmek alışkanlığıdır. Hâlbuki aynı maddeler uzayı gibi sorunlar uzayı da bir ve tektir. Çeşitli sorunlar, daha az sayıda Kök Sorun'un değişik yüzeyler üzerinden yansımalarıdır. Bu bakış açısının en dramatik sonucu, bu yalıtılmış sorunları ayrı ayrı çözmeye çalışmak ve fakat bir türlü de çözememektir.

Oluşmuş sorunları "kurcalama" yoluyla çözmeye çalışmak

Bu durum hemen hemen tüm toplumlarda geçerli olan Karteziyen Mantığı'nın bir ürünüdür. İnsanlar, sorunların çözülebileceğine inanır ve "istenmeyen bir durum"un koşullarını değiştirir, "daha az istenmeyen bir durum" yaratmaya çalışır. Bu doğrudur ama şu unutulur: "İstenmeyen bir durum" a yol açan girdiler saptanıp yok edilemezse, yeni oluşturulan koşullar altında yeni "istenmeyen durum(lar)" doğabilir! Örneğin, uzun süre ayakta durmayı gerektiren hallerde, iki ayak üzerinde bir süre hareketsiz durabildikten bir süre sonra ayak değiştirmeye başlanır. Vücudun ağırlığı bir ayağın üzerine verilip diğeri dinlendirilir, sonra ayak değiştirilip öbürü dinlenmeye (güya) alınır. Ancak bu bir şey yaramaz ve insanlar sonunda oturacak bir yer aramaya başlarlar. Duruma dikkatle bakı-

lırsa, kişinin bu sorunu, sorunu çevreleyen koşullarda esaslı bir değişiklik yapmadan yani soruna yol açan nedenleri (burada sürekli hareketsiz ayakta durmak) gidemeden çözmesine olanak olmadığı hemen görülecektir. Ayak değiştirmek, üzerine yüklenilen tek ayağın daha çabuk yorulmasına neden olur ve kişi bir süre sonra sık sık ayak değiştirmeye başlar ve sonunda o çözümün -ki çözüm değildir- işe yaramadığını görür. İşkence uzmanları bu mekanizmayı gayet iyi bilir ve insanlara acı çektirmek için onları, koşullarında esaslı değişiklikler yapamayacakları durumlar içine sokup öylece tutarlar. Bir durumu oluşturan koşullarda esaslı değişiklikler yapmadan sorun çözmeye çalışmak, yalnız o sorunu çözemeyi değil, aynı zamanda evvelce bulunmayan yeni sorunlar doğmasına da yol açar. Bu basit örnekte kolayca görülebilen gerçek, sorunlar karmaşık hale geldikçe görülemez hale gelir. İnsanlar, karmaşık sorunları daha farklı kurallara göre oluşturduğunu düşünürler. Gerçekte ise mekanizma hep aynıdır. Buna göre insanlara ilk öğretilmesi gereken, sorunların doğrudan çözülemeyeceği, onlara yol açan kaynaktaki "nedenler"i yok edilebileceğidir. Bu bağlamda sorunları çözebilenin en sağlam ilk adımı, onun yol açtığı sıkıntılar kaybetmemektir ya da gidermeye çalışmamaktır. YA'nın "sistem bütünlüğü" yaklaşımı, politika açısından esas önem taşıyan özelliktir. Bu yaklaşım, yukarıda dile getirilen, "olayların yalıtılmışlığı" olarak adlandırılan büyük sakıncayı ortadan kaldırır.

Nitekim reengineering adı verilen yeniden yapılandırma yaklaşımında da bu yalıtılmışlığın nelere yol açtığı gösteriliyor ve yeniden yapılanmanın, bölmeleme (departmentation) yerine süreç (process) temelli olması öneriliyor. Hâlbuki geleneksel kamu örgütlenmesi (Bakanlıklar, Genel Müdürlükler, Belediyeler gibi), tamamen departmentation'a dayalıdır. Bu örgütlenme biçiminde her yalıtılmış birim kendi işini mükemmel yaparsa dahi, her birimin amaçları "bütün"ün amaçlarından farklı -ilgisiz, hatta çoğu zaman da çelişik- olduğu için, işlerin bütünü açısından giderilemeyecek karmaşıklıkta sorunlar ve kaçınılmaz bir pahalı ve verimsiz "işletme" doğuyor. YA'nın ünlü "sistem yaklaşımı" ilkesine aykırı bir yapılanma hem dünya ekonomisini hem de toplum yönetimlerini içinden çıkılmaz noktalara getirdi. Türkiye sorunlarına bu açıdan bakıldığında, siyasette ve ekonomide yaşanan kriz daha kolay anlaşılabilir, en azından krizin en önemli bileşeninin bu, "bütüncüllük dışı yaklaşım" olduğu görülebilir. Türkiye'yi sıkboğaz eden meselelere bu açıdan bakıldığında R. Ackoff'un öğretileri sanki toplumumuza özgü, ısmarlama imiş gibi görünmüyor mu?