

## ENİYİLEME + NESNELLİK = GERÇEKTEN KAÇMA

Russell L. Ackoff \*

Çeviri : Nazif Gürdoğan \*\*

R. L. Ackoff ülkemizde gereğince tanınmayan, ilgi alanı oldukça geniş bir bilim adamıdır. Ackoff temel eğitimini mimarlık alanında yapmıştır. Bilim felsefesi konusunda doktora çalışması yapan yazar Amerika'da değişik üniversitelerde ders vermiş, özellikle Yöneylem Araştırması konularına ilişkin öncü çalışmalar yapmıştır.

Çevirisi sunulan bildiride Ackoff, Yöneylem Araştırma ve Yönetim Bilimlerinde büyük ölçüde yararlanılan eniyileme ve nesnellik kavramlarını söz konusu bilimlerin bakış açılarını nasıl daralttığını tartışmaktadır. Aslında en iyileme tekniklerinden hemen hemen her bilim dalında yararlanıldığından, diğer alanlarda da benzer sorunlarla karşılaşılıp, karşılaşılmadığının incelenmesi oldukça ilgi çekici olabilir.

R. L. Ackoff, söz konusu bildiriye Amerika Yöneylem Araştırması Derneği ve Yönetim Bilimleri Enstitüsünün 17 ve 19 Aralık 1975'de Las Vegas'ta düzenledikleri toplantıda sunarak, tartışmıştır. Ayrıca, Avrupa Yöneylem Araştırması Dergisinin Ocak 1977 tarihli sayısında da yayınlanmıştır. Bildiri yazarın yazılı izniyle çevrilmiştir. Çevirinin sonuna yazarın belli başlı yayınlarının listesi eklenmiştir. Çeviriyi gözden geçirme zahmetine katlanan Doç. Dr. Ali E. Eke'ye ve Türkçe'de yayınlama izni veren, Rusell L. Ackoff'a teşekkür ederim. Çev.

Bu bildiride, Yöneylem Araştırmasında ve Yönetim Bilimlerinde oldukça önemli rol oynayan, ancak onların geliştirilmesinden daha çok önelerinin kesilmesinde kullanıldıklarına inandığım iki kavram-en iyileme ve nesnellik-ele alınarak tartışılacaktır. Söz konusu kavramlar Yöneylem Araştırmasının ve Yönetim Bilimlerinin gerçek sorunlardan uzaklaştırılmaları yolunda ana gerekçeleri sağlıyorlar. İncelemeleri derinleştirmekten vazgeçme ya da gerçekten kaçma diye nitelendirdiğim bu olgu, söz konusu kavramlar aracılığı ile ortaya çıkan gerçek sorunlardan olan uzaklaşmadır.

İlk olarak eniyilemeyi, ardından nesnelliği ele almak istiyorum. İkinci üç, ikincisini de bir yönüyle tartışarak değerlendirmeye çalışacağım. Eniyileme konusundaki görüşlerimin oluşması, aşağıda anlatacağım bir olaya dayanmaktadır.

\* Prof. Russell L. ACKOFF, Pennsylvania Üniversitesi, A. B. D.

\*\* As.Dr. Nazif GÜRDOĞAN Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.



Geçtiğimiz günlerde, hazırlanmasına katkıda bulunmadığım bir YA projesini gözden geçirdim. Bu proje, daha önce çok sayıda incelediğim projelerden farklı değildi. Bunun için, kendine özgü, tek olmaktan daha çok bilinen biçimde hazırlanmış bir araştırma projesiydi. Bu yüzden, araştırmayı hazırlayanların kimliklerini açıklamayacağım, ancak projeyi anlatacağım.

Araştırmayı gerçekleştiren ve bana getirenler, ulusal önemi oldukça büyük bir örgütün önde gelen sorumlularıydılar. Ekibi oluşturanların çoğu, YA ve YB dallarında eğitim yapan ve Amerika'da ilk beş sırada yer alan üç üniversitede ileri düzeyde çalışmalar yapan bilim adamlarıydılar.

Araştırma çok geniş bir sistem içindeki dağıtım sorununu ele alıyor. Projeyi hazırlayanlar geliştirdikleri modelin içerdiği değişkenlerin ve sınırlayıcıların sayısının büyüklüğünden gurur duyuyorlardı. Ele alınan sistemin gerekli verileri istenen biçimde ve tutarlılıkta sağlayamamasına üzülmuşler. Bu yüzden, söz konusu modeli kullanılabilir bir duruma getirmek için, verileri yeniden düzenlemek zorunda kalmışlar. Bunun sonucu, bütün güçlüklerin üstesinden geleceğini savundukları geniş bir bilgi toplama sisteminin tasarlanmasına başlamışlar.

Geliştirilen model, doğrusal programlamanın özel bir biçimi olan ulaşım modeli.

Araştırmayı hazırlayanlar sorunu, modeli ve çözümünü açıkladıktan sonra 'sonuçların değerlendirilmesi' diye nitelendirdikleri bir bölüm gösterdiler. Anlamli uzunlukta bir zaman boyunca sorumlu yöneticilerin aldıkları kararları ve uygulama sonuçlarını gösteren bilgileri toplamışlar, bu verileri modelde kullanarak toplam işletme maliyetlerini hesaplamışlar ve aynı modelden elde edilen en uygun çözümün yol- açacağı maliyetlerle karşılaştırmışlar.

Nasıl bir sonuç elde edilsin istersiniz! En iyi çözümlerin sonuçları işletme yöneticilerinin uygulamalarından daha çok getiri sağlıyor! Aradaki farktan yararlanılarak, her yıl sağlanacak tasarruf hesap edilmiş. Sağlanacak tasarrufu ileri sürerek yöneticileri ikna etmişler. Bunun üzerine, model ve modelle ilgili hesaplamalar yöneticilerce kabul edilmiş.

Şimdi, küçük gibi görünen ancak gözönünde tutulması gereken bir noktaya gelelim; hiç de önemsiz olmayan ek araştırma, veri toplama, bilgi sayar işlemleri en iyi çözümü bulmak için yapılan harcamalar söz konusu araştırma projesinin değerlendirilmesinde hiç hesaba katılmayan giderler.

Gözden uzak tutulan başka bir küçük nokta da şu; daha önce istenen biçimde olmadığı için yakınmaya yol açan verilerin, doğruluk ve güvenilirlik derecelerinin değerlendirme çalışmalarında hesaba katılmaması.

Daha da önemlisi, söz konusu masraflar ve hatalar hesaba katılırdı bile yapılan değerlendirme yine de gerçekçi ve tutarlı olmayabilirdi.

Bir model ele alınan sorunu eksiksiz olarak yansıtmadıkça model-



den elde edilen en uygun çözüm aynı zamanda sorunun da en uygun çözümü demek değildir. Bunun için bir araştırmada geliştirilen modeli ve ondan elde edilen uygun çözümleri değerlendirirken, modelin kendisi ele alınan sorunla ilgili çözümleri karşılaştırmada belirleyici olarak alınmamalıdır. Modelin en uygun çözümü karşılaştırma unsuru olarak alınırsa, yapılan işlem, bir foksiyonun minimum ya da maksimumunun ya da maksimum olmayan bir noktadan küçük ya da büyük olduğunu göstermek olur. Bu ise, aynı şeyi bir başka şekilde tekrar etmekten öte bir anlam taşımaz.

Bütün modellerin amacı aslında ele alınan gerçek sorunun, bir ölçüde basitleştirilerek ifade edilmesidir. Modellerin bu özelliği gözardı edilirse onlardan beklenen faydanın sağlanması güçleşir. Bunun için, modellerin ele alınan sorunu ne ölçüde temsil ettiklerinin belirlenmesi, modellerin en önemli yanlarını oluşturur. Söz konusu araştırmayı hazırlayan ekip, modelin gerçek sorunun nasıl tam olarak yansıtılabileceği üzerinde hiç düşünmemiş bile.

Ekip üyelerine şu soruyu yönelttim: Varsayalım ki, geliştirdiğiniz modelin gerçekçi olduğunu deneme imkânına sahip değilsiniz, o zaman ne yapardınız? Ekibin başkanı cevap bulmak için epeyce bir gayret gösterdikten sonra, kurumun yöneticilerinin modele inanmalarını isterdim, dedi. Benim de anlatmak istediğim olgu, işte bu.

Her zaman olmasa bile, çoğu durumda, 'enuygun çözüm' diye sunulan çareler, aslında araştırma sonuçlarına değil, değer yargılarına dayanır. Ve yine her zaman değilse de çoğu durumda kimse bunun böyle olduğunun farkına bile varmaz. Söz konusu durumlarda, geliştirilen modelin bütünüyle tutarlı olduğuna inanmak aslında gerçekten kaçmaktır.

Sorun elbette bununla bitmiyor. Araştırmacılar, eniyileme işlemini yöneticilere nasıl kabul ettirdiklerini, onların modeli nasıl büyük bir istekle benimsediklerini ve uygulamaya koyduklarını anlatmaya devam ettiler. Ayrıca yöneticilerin gerçek sorunun geliştirilen modelde hesaba katılmayan bazı yanlarını gözönüne alarak, enuygun çözümde küçük değişiklikler yaptıklarını belirttiler. İşte, bir gerçekten kaçma daha.

Araştırmacılar, yöneticilerin modelde yaptığı değişiklikler ve etkileri üzerinde hiç bir inceleme yapmamışlar. Tekrar bir kaçış ve yitirilen önemli bir araştırma fırsatı.

Geliştirilen modelin yöneticilerce eksik bulunan yanlarının açıklanmasını istediğimde, araştırmacılar söz konusu edilen ve yöneticilerce ele alınan unsurların; büyük bir ihtimalle doğrusal programlama modelinde hesaba katılamayacak nitelikteki değişkenler olabileceğini söylediler. Yi-bir kaçış.

Şaşkınlığa yol açacak bir açıklamaya gelelim! Yöneticiler, altı ay gibi kısa bir süre sonunda, söz konusu dağıtım sisteminin çevresinde ortaya çıkan sayısal değişikliklerden ötürü, geliştirilen modelin uygulanmasını durdurmuşlar. Araştırmacılar yakın bir zamanda 'normal' duruma dönüşmesinin beklenilmediğini, ancak zamanla dönülebileceğini aceleyle ge-



çıstirdiler. Geliştirdikleri modelin başarıyla uygulanacağını, umduklarını ve ayrıca da bekleediklerini söylediler.

Geliştirilen ulaşım modelinin bir kenara itilmesine yol açan çevresel değişmeler siyasal nitelikte. Ele alınan sorunla ilgili siyasal nitelikteki değişkenlerin hesaba katılması yolunda niçin bir gayret göstermediklerini sorduğumda, beklenmedik bir bakışla karşılaştım. Siyasal ortamın nasıl gelişeceğini tahmin etmek imkânsız değilse de, ancak güç olabileceğini, bunun da sık sık değişebileceğini ve önceden kestirilmesi oldukça zor, köklü değişikliklerin konusu olduğunu belirttiler. Tekrar bir kaçış.

Bir sorunla ilgili değişkenler kadar o sorunun yapısı da sürekli olarak değişir. Bunun için enuygun çözüm, söz konusu edilen değişikliklere çok seyrek olarak uyarlanabilir. Bu nedenle, bir soruna bulunan çözümün enuygun olması, çoğu kez kısa bir süre için geçerlidir. YA ya da YB'nin genellikle karşı karşıya olduğu bu önemli sorun, aşağıdaki şekilde ele alınarak formüllendirilebilir.

Eniyi olduğu ileri sürülen bir çözüm, uygulama sırasında zamanla etkinliğini ve geçerliliğini yitirir. Eniyi çözümün geçerliliğini yitirdiği andaki konumu, geçiş noktası olarak nitelendirilebilir. Bu noktadan sonraki uygun çözümler, zaman geçtikçe yerlerini aldıkları uygulamalardan, çoğu kez daha az etkin olurlar. Schon<sup>6</sup> 'Kararlı Durumun Ötesi' isimli oldukça önemli ve etkileyici olan kitabında, en canalıcı sosyal ve örgütsel sorunlara bulunan çözümlerin ömrünün, bazen onları incelemek için geçen zamandan daha da kısa olabileceğini tartışmaktadır. Aslında bunun anlamı, çok daha iyi olabilecek uygun çözümler, henüz ortaya çıkmadan yok olup gidiyorlar demektir. Toffler<sup>7</sup> ve benzer görüşteki yazarlarla, giderek artan teknik ve sosyal değişmeler, Batı kültüründe kolaylıkla algılanabilir bir düzeye getirildi. Artık enuygun çözümlerin beklenen ömrü ve başarıyla uygulanabileceği sorunların sayısının azalmaya başladığı söylenebilir. Bunun için, Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimlerinde araştırma gayretleri, uygulanma imkânı olmayan karar alma modellerinin sayılarını çoğaltmaktan daha çok, kolaylıkla öğrenilebilecek ve başarıyla uygulanabilecek karar modellerinin tasarlanması ve geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

Eniyilemeye oldukça değişik bir açıdan bakan, ikinci görüşme gelişim.

Eniyilemenin dayandığı bir karar işlemi beş parçadan meydana gelir ve üç çeşit değişken vardır. Parçalar şunlardır:

- 1) Karar alacak kişi ya da bir ekip;
- 2) Bir ya da daha çok denetilebilir değişkenle tanımlanan, izlenmesi mümkün çözüm yolları;
- 3) İzlenmesi mümkün çözüm yollarının beklenen sonuçları;
- 4) İzlenmesi mümkün çözüm yolu ile alınabilecek sonucu birlikte etkileyen bir yada daha çok denetilemeyen değişkenden oluşan anlamda bir çevre;
- 5) Denetlenebilen ve denetlenemeyen değişkenlerin sınırları.



### Katsayılar :

- 1) KaTercihler : Karar alıcının izlemesi mümkün, yollardan birini seçme ihtimali,
- 2) İzlenmesi beklenen çözüm yollarının üretgenliği,
- 3) Her çözümün göreceli olarak değeri.

Sorunun belirli bir konumdaki beklenen değeri, izlenebilecek bütün çözüm yollarının ve elde edilen çözüm sonuçlarının herbirinin katsayılarla çarpımlarının toplamına eşittir. Beklenen değeri maksimize eden ihtimale ya da ihtimaller cümlesinin belirlenmesine eniyileme ve akla uygun bir seçim denilebilir.

Böyle bir karar alma işleminin bundan türetilen eniyileme ve ussalık kavramlarının gerçekten yanıltıcı olduğuna inanıyorum. Çünkü, bu kavramlarda çok önemli iki parametre unutuluyor. Bunlar; izlenecek çözüm yollarının göreceli değeri ve ulaşılan çözümlerin etkinlikleridir. Bunları biraz daha açıklamakta yarar var.

Olumlu bir değer veren çözüm elde etmek için ulaşılan sonuç amaç ya da hedefdir. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için, izlenmesi gereken herhangi bir çözüm yolu ise amaçtır. Yukarıda açıkladığımız karar alma işleminde ele alınan ve yararlanılan bir aracın önemi, onun amaca ulaştırmadaki etkinliğinde yatmaktadır. Bunun için, aracın değeri kendisiyle ilgili, başka bir deyişle dışsaldır.

Ulaşılan bir sonucun değeri ise, sağladığı faydanın tatmin ediciliği ile ilgili, yani içseldir. Ele aldığımız karar alma modelleri, izlenebilecek çözüm yollarının dışsal değerlerini ve elde edilecek çözüm sonuçlarının içsel değerlerini hesaba katarlar. Araçların içsel, amaçların ise dışsal değerlerini hesaba katmazlar. Daha bir açıklık kazandırmak için, konuyu biraz açmak gerekmektedir.

Her şeyden önce, araçlar ve amaçlar mutlak değil, göreceli kavramlardır. Her araç aynı zamanda bir amaç, her amaç da aynı zamanda bir araçtır. Sözgelimi, okula gitmek bir araçtır, amaç ise eğitim görmektir. Öte yandan, öğrenim yapmak aynı zamanda bir araçtır da, amacı ise, gelecekte elde edilecek geliri artırmaktır. Aynı şekilde geliri artırma, kişilerin ailesinin durumunu daha da iyileştirmeleri için bir araçtır. Bu, böyle zincirlenme devam eder gider.

Her aracın bir içsel değeri vardır. Çünkü, o aynı zamanda bir amaçtır. Her amacın bir dışsal değeri vardır. Çünkü, o aynı zamanda bir araçtır. Bunun için bunların her biri, ayrı ayrı düşünülmelidir.

Araçların içsel değere sahip oldukları, arzu edilen sonuçlar için bütün tercihlerin eşit değerinde olduğu seçme durumlarında oldukça açıktır. Bunu bir örnekle açıklayalım: Satın almak istediğimiz değişik ayakkabılar arasında, renk dışındaki bütün unsurlar özdeş değerde olsun. Ancak, ayakkabının işlevi yalnızca yarar sağlama değil, onlar aynı zamanda da bir tatmin kaynağıdır. Belirli renkleri ya da biçimleri diğerlerine göre daha çok sevebiliriz. Şüphesiz renk ve biçime dayalı bir



seçimin etkinlikle bir ilgisi yoktur. Ancak, doyum sağlama açısından bir önem taşır. Bunun için, ayakkabı satın alırken, renk ya da biçime dayalı olarak yapılan bir tercih aslında dışsal değil, içsel bir değerın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tatmin kaynaklı olarak yapılan belirli araç seçimlerine gösterilen ilgiye kişisel özellik diyebiliriz. Her birimizin kişisel özelliklerinin oluşturduğu cümleye ruhbilimci tarz demektirler. Tarz, ne için yaptığımızdan daha çok ne yaptığımızdan kaynaklanan tatminle ilgilidir. Kişiliğimiz, tarzımızda olduğu kadar amaçlarımızda ve amaçlarımızın peşinden koşmamızdaki etkinliğimize de bağlıdır.

Bizim karar alma ve kontrol kuramlarına ve eniyileme kavramına dönersek, onların tarza ilişkin tercihleri hesaba katmada başarısız olduklarını görürüz. Bu yüzden de, onlar oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Tarzın nasıl hesaba katılması gerektiği burada ele alınamayacak kadar geniş bir konudur. Ancak Emery ile birlikte bu konuyu, başka bir çalışmada inceledik.<sup>2</sup> Bu konuya ilişkin, burada şunu belirtmekte yarar görüyorum. İki ünlü ruhbilimci; Allport ve Odbert, 1936 yılında yaptıkları bir araştırmada, insana özgü 17.953 farklı niteliğin olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>3</sup> İşte, çok amaçlı karar ölçütlerine ilgi duyanların, üzerinde düşünmeleri gereken önemli bir konu.

Tekrar amaçlara dönersek, mutlak anlamda nihai olmamak şartıyla, arzu edilen sonuca ulaşmak için, her amaçın araç olarak düşünülmesini gerektiren haklı sebepler bulunabilir. Yöneylem Araştırmasında ve Yönetim Bilimlerinde genellikle kârın maksimizasyonunun amaç olarak kabul edilmesinde olduğu gibi. Oysa sağlanan kârın sadece büyük rakamlara ulaşması için harcanan gayrete bağlanmamalı, hangi amaçla nasıl kullanıldığına dayanılarak ölçülmelidir. Bir zamanlar Bierce, parayı 'kendisinden vazgeçmedikçe bize hiç bir yararı dokunmayan nimet' diye bilgece tanımlamıştı.

Her çözümün verdiği sonucun kendisi, daha sonra ulaşılması düşünülen gelecekteki hedeflerin aracıdır. Bu, böylece, nihai sebebe kadar devam eder, gider. Şüphesiz, bir hedef erişilebilir oldukça, hiç bir zaman nihai amaç olamaz. Aksi durumda, daha sonra gelen bir hedefin aracı olur. Bunun için nihai amaç, mutlaka erişilemez olmalıdır. Öte yandan, nihai amaca sürekli olarak yaklaşabilme imkânı da olmalıdır, yoksa bütünüyle tam bir amaç olmaktan çıkar. Gerçekleştirilmesi büyük ölçüde arzulanan nihai amacı, ideal durum olarak nitelendirebiliriz. Bir ideal durum öyle bir amaçtır ki, yalnızca bir tanedir ve bütünüyle içsel değerlerden oluşur ve kendi içinde de sadece amaçtır.

Yukarıdaki değerlendirmelerin sonucu; ideal olmayan, ancak ideal duruma doğru götüren bir amacın dışsal değeri, ideal olana yaklaşım derecesiyle ölçülmelidir. Örnek olarak bilimi alalım: Çoğunun düşündüğü gibi, bilimin ülküsü her şeyi bilmek olarak kabul edilirse, bu herhangi bir bilimsel araştırmanın, hiç değilse bir bölümünün bizi ideal duruma yaklaşım derecesine bağlı olacaktır. Eğer bir bilimsel araştırmanın amacı, bilginin çoğaltılmasıdır denilirse, bu aslında, ideal durumun ve ona doğru ilerlemenin taşıdığı önemin doğrulanması olur.



Karar alma ve kontrol kavramları ile eniyileme kavramı ideal durumları hesaba katmadıkları sürece, büyük ölçüde yetersiz kalacaklarını bir daha belirtmeliyiz.\*

Eniyileme hakkındaki ikinci görüşmede, karar alma modellerinde gözönüne alınması gerektiği halde hesaba katılmayan iki parametre üzerinde durdum. Bunlardan birisi, araçların içsel değeri ile ulaşılan sonuçların dışsal değeridir. Diğeri ise, tarza ilişkin tercihler yoluyla ideal duruma doğru olan olumlu gelişmedir. Şimdi bunların Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimleri için ne kadar büyük bir önem taşıması gerektiğini, bir düşününüz! Pek çoğumuz, ele aldığımız sorunların çözümlerinin verdiği sonuçlardan yararlanmaktan duyduğumuz haz kadar, sorunlara çözüm bulmaktan da haz duyarız. Ancak ulaştığımız her çözüm, bir yandan da yeni sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Eğer bu böyle olmamış olsaydı, Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimleri de dahil olmak üzere bütün bilimler, işlevlerini çoktan tamamlamış olurlardı. Bunun içindir ki, yeni bulduğumuz çözümlerin ek sorunlar doğurma yanı ve süreci, aslında karşılaştığımız sorunlara çözüm bulma gayretleri kadar önemli olmalıdır.

Biz; benim şimdi burada yapmaya çalıştığım gibi, yalnızca ele aldığımız sorunların çözümleriyle yetinmemeli, önerdiğimiz çözümlerin doğurabileceği değişik durumları da analiz edebilmeliyiz. Böyle yapmakla hem sorunların analizinden, hem de söz konusu şekilde davranmanın sağlayacağı gel işmelerden doyum sağlarız. Bir analiz faaliyetinden sağlanan yarar daha çok üretimi artırıcı nitelikte olurken, analiz sonucu ortaya çıkan gelişmelerin sağladığı tatmin ise, ileriye dönük ve daha çok doğurgan niteliktedir.

Başka bir çalışmamda; araçların içsel değerleri ile amaçların dışsal değerlerinin estetikle ilgili olduklarını göstermeye çalıştım.<sup>1</sup> Bunun için, karar alma kuramlarımıza ilişkin estetikle ilgili değerler yanında, ah-lâkla ilgili değerler hakkındaki görüşlerimi de açıklamak istiyorum. Ah-lâki değerlerle, uygulamada kolaylık sağlamak için ilgileniyorum. Bu konuya ilişkin, biraz daha açıklama yapmam gerekiyor.

Bugün, dünya ö'çüsünde inceleme konusu hayatın kalitesi, eğitim ve çalışma ortamı gibi yönleriyle giderek bozulmaktadır. Söz konusu bozulmanın, kişisel tatminlerin azalmasından ve ekonomik gelişmenin anlamını yitirmesinden kaynaklandığına inanıyorum. Gittikçe sayıları artan bir kitle; artık hayatın niceliksel yönden eniyilenmesinin onun aynı zamanda nitelik açısından da eniyilenmesi demek olmadığı gerçeği ile yüz yüze gelmektedir.

Şehrin merkezinde yürümek, araba ile pazar gezintisi yapmak, kamu ulaşım araçlarından yararlanmak ve öğrenime devam etmek ya da bir yerde çalışmak gibi öteden beri alışıl gelmiş faaliyetlerden giderek daha az doyum sağlanmaktadır. Bütün bu faaliyetler, arasında içsel değerleri azaltmakta olan araçlardır. Bunun sonucu da, insanların toplumdandan ve kurumlarından yabancılaşmasının giderek artması olmaktadır.

\* Tarzın özel niteliklerinin ölçülmesi ve ideal duruma doğru olan gelişmenin tartışmasına ilişkin geniş bilgi kaynak iki içinde bulunabilir.



Buna ek olarak, gittikçe hız kazanan kültürel ve teknolojik değişimlerle insanlığın hiçbir şey kazanmadığı inancı toplumda giderek yaygınlaşmaktadır. Öte yandan huzur, dünyada barış, fırsat eşitliği, kişisel özgürlük ve yoksulluğun giderilmesi gibi ülkelere ilgi de giderek azalıyor. Oysa bu ülkelere doğru, bunlara ulaşma doğrultusunda ortaya çıkan gelişmeler, hayata anlam kazandırdıkları gibi yapılan seçimleri de anlamlı kılarlar. Bugün Fransız düşünür Ellul<sup>5</sup> gibi sayıları oldukça kabank olan araştırmacılar, artık geleceği denetim altına almanın mümkün olamayacağına inanıyorlar. Diğer yandan, Nobel ödülü sahibi Wald<sup>6</sup> gibi düşünürler ise, bir geleceğin bile söz konusu olamayacağını tartışıyorlar. Böylesine karamsar bir ortamda yapılan tercihler anlamlarını ve önemlerini bütünüyle yitirmektedirler. Ancak, şimdi ve daha sonrası için ne yaptığımızdan daha çok, geçmişle belirlendiğine inanılan geleceğe teslimiyetle hayatın kalitesi iyileştirilemez, tam tersine giderek bozulabilir.

Diğer insanların karar almalarına yardım etmek için çalışan bizlerin, sorumluları, karar verirken hayatın niteliği - gelişme ve yaşama biçimine ilişkin anlamda - üzerinde düşünmeye zorlama fırsatımız ve hatta sorumluluğumuz vardır. Bunun için kuramlarımızı ve kavramlarımızı sorumluluklarımızı yerine getirebilecek bir biçimde genişletmeliyiz.

Eniyileme konusundaki üçüncü görüşüm ikincisinin bulanıklığına karşılık biraz daha açıktır. Düşüncelerimizi arzu ettiğim yönde yoğunlaştırmak için, önce sorumluluk yüklediğim bazı projelerden söz etmek istiyorum. Bunu kendimi tanıtmaya niyetle yapmadığımı bilmenizi isterim.

Şu sıralarda Pennsylvania Üniversitesinden uzun süreli bir izinle rı olmama rağmen aşağıdaki araştırma projeleriyle kısmen ilişkiliyim.

- a) Ulusal düzeyde bilimsel haberleşme ve teknoloji transfer sisteminin tasarlanması.
- b) Merkez Bankasının bölgesel örgütlerinin yeniden tasarlanması ve planlanması.
- c) Uyuşturucu madde ve alkol alışkanlığının daha etkin bir biçimde tedavi edilmesi ve bunlardan korunma yollarının geliştirilmesi.

Uzun süreli iznimi geçirdiğim Meksika'da birçok araştırma projesinin hazırlanmasına katıldım. İşte onlardan bazıları:

- a) Köy kalkınmasının hızlandırılması, gelirin ve kalkınmanın sağladığı imkânların daha adil bir biçimde dağıtılması.
- b) Özerk Ulusal Meksika Üniversitesine bağlı her biri 30.000 öğrenciyi eğitecek kapasitede yeni kampüslerin tasarlanması ve planlanması.
- c) Kırsal alanları kendi kendine kalkındırma programlarının tasarlanması ve planlanması. Bu çalışmalar için hazır olan hükümet ve üniversite birimlerince kullanılacak kaynakların bulunması, dağıtılması ve uygunluğunun araştırılması.



Şimdi, böyle bir ortamda, bu araştırma projelerinden herhangi biri için, kim, enuygun ve anlamlı bir çözümden söz edebilir? Bunların hiç biri tek başına ele alınabilecek sorunlar değildir. Bunların her biri Fransız'ların sorunsal (problematique), benim ise karmaşık sorun bütünü diyeceğim türden, oldukça karmaşık ve dinamik bir sistemdirler.

Sorunlar aslında karmaşık bütünden soyutlanmış bazı unsurlardır. Bunun için, gezegenler içinde atomlar ne ise, karmaşık bütünler için de sorunlar odur. Herkesin bildiği bir sistem kuralı vardır: Bütün içindeki her sorunun ayrı ayrı eniyi çözümlerinin toplamı, aynı zamanda bütün için de eniyi çözüm değildir. Bu kural karmaşık bütünler ve sorunları için de geçerlidir. Bunun yanında, karmaşık bütüne ilişkin uygun çözümün bütünün alt sorunlarının tek tek uygun çözümlerinden daha çok, bu çözümlerin birbirlerini etkilememelerinin daha önemli olduğu gerçeğini de vurgulamak yararlı olacaktır.

Bütün için eniyi ve sadece bir tek çözüm aramak anlamsızdır ve saçmadır. Enuygun yalnız tek bir plan aramak da yine yanlıştır. Eniyi tek çözüm aramaktan daha çok bizi hızlı bir biçimde ideal duruma doğru götürebilecek yeni süreçler bulmaya ve tasarlamaya çalışmalıyız. Bunun için öyle bir çalışma düzeni kurmalıyız ki, hem zamanında uygun çözümler bulabilelim, hem de ele aldığımız sistemin ideal durumuna ulaşabilme amacıyla sürekli arayış içinde olalım.

Eniyileme bu düşüncelerim onun bütünüyle yararsız bir kavram olduğu anlamına gelmemelidir. Ancak, eniyileme, bir başlangıç noktası olarak düşünülmeli ve bilgi birikimimizi genişletmede ulaşılan son aşama olarak kabul edilmemelidir. Eniyilemeyi Yöneylem Araştırmasının ve Yönetim Bilimlerinin gelişmesinde ulaşılan son aşama olarak ele almak aslında bilgi gelişmesinin yolunu kesmektir. Çünkü, bizler geleceğin şimdi düşünülebildiğimizden daha güzel olabilmesi için yeni yollar ve yen yöntemler aramak zorundayız.

Son olarak, nesnellikle ilgili görüşlerime gelelim. Nesnelliğin anlamı eniyileme kadar açık ve seçik değil, aslında eniyileme kavramı bile bulanık. Bununla birlikte bilim adamlarının büyük bir çoğunluğu yine de nesnelliğin 'İYİ ŞEY' olarak nitelendirilmesi konusunda görüş birliğiindedirler. Ayrıca, bilim adamlarının nesnelliğin, araştırmalarının bağlı olduğu herhangi bir inanç ilişkisin değer yargılarını, bilimsel çalışma yaparken incelediği konunun dışında tutması gerektiği anlamına geldiği konusunda da ortak görüşe sahip olmalarını bekleyebiliriz. Burada üzerinde durmak istediğim konu da nesnelliğin bu yanıdır.

Her türlü bilimsel çalışma, ya bir varsayımın denenmesi ya da incelenen konudaki değişkenlerin ileride alabilecekleri değerlerin tahmin edilmesini gerektirir. Varsayımların denenmesini ele alalım. Bir varsayımın denenmesi, belirli bir geçerlilik düzeyine göre, varılan sonuçların anlamlı olup olmadığının incelenmesidir. Bırakınız belirlenen geçerlilik düzeyinin tartışmasını, yapılan işin anlamı bile çoğu bilim adamının gözünden kaçmaktadır. Bilim adamlarının anlamını bile düşünmeden belirli bir geçerlilik düzeyi seçmeleri ve kararlarını ona dayandırmaları bütü-



nüyle bilinçsizce yapılan bir işlemdir. Bu, çoğu kez öteden beri kullanılagelen yöntemlerin körü körüne kabul edilmesinden kaynaklanan bir durumdur. Geçerlilik düzeyi herkesin bildiği gibi bir varsayımın doğru olup olmadığı denenirken, onun geri çevrilebilme ihtimalidir. Yine genellikle bilindiği gibi geçerlilik sınırı düşürüldükçe yanlış ihtimali de artar. Bunun sonucu bir varsayım aslında yanlış iken doğru olarak kabul edilir. Bu yüzden belirli bir geçerlilik sınırından seçilmesi, açık ya da gizli bir biçimde zorunlu olarak, söz konusu iki tür hatanın göreceli (olumsuz) değerleri hakkında bilim adamlarının ahlâki değer yargılarını da içerir. Bilim adamının bunu kasıtsız olarak yapması elbette yapılan işlemin yerinde ve olağan olduğunu göstermez, aksine araştırmacının bu konudaki bilgisizliğini gösterir.

Öyle bir geçerlilik düzeyi vardır ki, herhangi bir araştırma istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar verebilir. Başka bir geçerlilik düzeyine göre, varılan sonuçlar bütünüyle anlamsız bulunacağından geri çevrilebilir. Bunun için istatistiksel geçerlilik ya da anlamlılık, çoğunun sandığı gibi yapılan gözlemin tutarlılığının göstergesi değildir. Araştırmacının değer yargılarını içeren ve yansıtan bir sonuçtur.

Benzer şekilde, herhangi bir eğilimin tahmin edilme yönteminin seçimi, olumlu ya da olumsuz olabilecek tahmin etme hatalarının göreceli önlemlerinin değerlendirilmesinden meydana geldiği gösterilebilir. Sözgelimi, tarafsız bir tahmin etme işleminde, aynı büyüklükteki hataların ters işaretili olanları eşit kabul edilir. Oysa bu kabul, gerçek durumun oldukça seyrek olarak yansıtılabildiği bir konuyu gösterir.

Araştırmacılar, yapılabilecek hataların sonuçlarını önceden kestirmek çok güç olduğundan, çalışmalarını 'saf', 'temel' ya da 'esas' araştırma diye sınıflandırarak, açıkça değer yargılarıyla hareket etmediklerini kendi kendilerine inandırmaya çalışırlar. Böylesine bahaneler, herhangi bir araştırmanın ilerleyen bir aşamasında, araştırmacının yapabileceği hataların göreceli önemine ilişkin olarak verilecek kararın, bir değer yargısından kaynaklandığı gerçeğini yine de değiştirmez.

Nesnelliği sağlayabilme ya da sürdürübilme arzusu, aslında duygusal, etkilenebilen, ön yargılı ve değer sahibi insan ile duygusallığı bir yana bırakabilen, kendisini etkileme anlamının dışına çıkabilen bilim adamı ya da uzman kişi arasında yapılan ayırımı dayanır. Bilim adamının ve uzmanların değer yargılarını ve inançlarını kapı dışında bırakarak araştırma yerlerine gelmeleri beklenir.

Bu anlayış, değer yargılarının ve inançların bilimden kolaylıkla ayrılacakları varsayımından kaynaklanmaktadır. Oysa bilimin kendisinin insanın doğası hakkında yaptığı açıklamaların ışığında, bu varsayımın pek öyle sanıldığı kadar inandırıcı olmayacağı kanısındayım. Böyle bir varsayımı geçerli olarak kabul etmek; bir madeni paranın her iki yüzünü ayrı ayrı görebiliyoruz ve inceleyebiliyoruz diye iki yüzünü birbirinden kolaylıkla ayırabiliriz biçiminde bir yanılgıya teslim olamak demektir. Bir madeni paranın bir yere girerken, bir yüzünü kapının dışında tutmasının mümkün olabileceğini düşünülebilir misiniz?



İdrak, kavrama, hafıza, düşünce ve inanç öyle değer yargılarıdır ki, doğaları gereği araştırmacılarından ayrılmalari söz konusu olamaz. Immanuel Kant, çalışmalarıyla düşünce ve gözlemin birbirinden ayırlamayacağıni göstermiştir. C. G. Jung ve diğer bilim adamları ise, ne düşüncenin ne de gözlemin duygulardan arındırılmayacağını ortaya koymuşlardır. Nesnelliği inançsız ve duygusuz değerlerle yapılan gözlemler olarak ele almak, aslında insanı fotoğraf makinası ya da ses alma aleti gibi görmek demektir. Nesnelliğin, gözlemsiz ve duygusuz düşünceler olarak kabul edilmesi ise, insanın bir bilgisayar yerine konulması olacaktır. Bu iki bakış açısını birleştirerek düşünmek, insanı bir makina gibi görmektir. Oysa, bilim adamı makinadan öte bir şey değildir demenin anlamı aslında makina da bilim adamı olabilir demektir. Bunun için, makinanın bilim adamı olup olmadığını tartışmak bile anlamsızdır ve saçmadır.

Nesnelliğin erdeminin tartışılması ve bu tartışmaların ürünü olan bilimsel tarafsızlık, bilimde ya da uzmanlık alanlarında değer yargılarının etkilerini ortadan kaldırmaz, ancak bunları bilinç dışına iterek, başkalarının eleştirilmeye seve seve hazır olmayı önlediği gibi özeleştirinin de ortadan kalkmasına yol açar.

Nesnellik aslında belirli amacı olan bir çalışmada değer yargısı yokluğu demek değildir. Çünkü, sözü edilen anlamda bir gayret değer yargılarından bağımsız olamaz. Ayrıca bilimsel çalışma da belirli amaç olan bir araştırmadır. Nesnellik değer yargılarından bağımsız olmanın tersine, çok sayıda değişik öznel yargıların birbirlerini açıkça etkilemelerinden doğan toplumsal bir üründür. NESNELİK TEK TEK BİLİM ADAMLARININ DEĞİL, BÜTÜN OLARAK ELE ALINAN BİLİMİN YÖNTEMİNE İLİŞKİN BİR ÖZELLİKTİR. Nesnellik kadar değer yargısı yüklü bir kavram ve bilimden daha çok değer yargısı dolu bir faaliyet yoktur.

Nesnellik aslında mümkün olan bütün değer yargılarının hesaba katıldığı zaman gerçekleştirilebilir, sanıldığı gibi değer yargılarının hepsini gözden uzak tutmakla değil. Gerçekler insanların değer yargılarından bağımsız değildirler. Aslında gerçekler ne kadar değer yargısı varsa hepsini göz önüne almakla ortaya çıkarılabilirler. Bunun tersi bir tutum ve davranış içindeymiş gibi görünmek, aslında gerçeklerden uzaklaşmaktır.

Bu tartışmaların Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimlerine yansıtılmasının önemi üzerinde biraz daha durmak istiyorum.

Uzmanlık, hem bu hizmetten yararlananlara hem de uzmanların birer üyesi oldukları topluma karşı açıkça bazı sorumluluklar yükler. Sözgelimi, bir avukat yalnız vekili olduğu kişinin çıkarlarını korumakla yükümlü değildir. Bunun yanında avukat yargı organlarının da bir üyesi olarak aynı zamanda toplumun da yararlarını gözetmek zorundadır. Aynı şekilde bir doktor da sadece hastasını tedavi etmenin yollarını aramamalı, bunun yanında toplum sağlığını da korumak için gayret göstermelidir. Çoğu durumlarda, söz konusu uzmanlar bu iki yönlü sorumluluklarını kabul ederler, ancak üzerinde hiç düşünmezler. Bana öyle görünüyor



ki, Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimleri konularında çalışan uzmanların öteki alanlarda çalışanlardan ayrı bir üstünlükleri vardır. Çünkü, söz konusu alanlardaki uzmanların daha kapsamlı olan bakış açıları, böylesine iki yönlü olan bir sorumluluğun hem doğasını hem de gereklerini anlamaya ve kavramaya daha yatkındır.

Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimlerinden genellikle kişiler değil, örgütler yararlanmaktadır. Bu durum diğer uzmanlık alanları için de aynı ölçüde söz konusu olmamakla birlikte onların konularında da geçerlidir. Şu anda Yöneylem Araştırması ve Yönetim Bilimlerinin uzmanlarının ya da en azından bir bölümünün daha öğrenmeleri gereken çok şey olmasına rağmen yine de örgütsel konularda iyi yetişmişlerdir.

Söz konusu alanların uzmanları, öncelikle, örgütlerin kendilerine özgü amaçları, hedefleri ve ülküleri olan sistemler olduklarını biliyorlar.

İkincisi, örgütler yapılarında kendilerine özgü amaçları, hedefleri ve ülküleri olan diğer sistemleri bulundurlar.

Üçüncüsü, örgütler kendilerine özgü amaçları, hedefleri ve ülküleri olan daha geniş sistemlerin parçasıdır. Ve bu sistemler de yapılarında kendilerine özgü amaçları, hedefleri ve ülküleri olan önemli diğer sistemleri içerirler.

Bundan dolayı örgütlerin kendilerine, parçalarına ve bir parçası oldukları bütüne ve onun diğer parçalarına karşı olmak üzere, birbirinden oldukça ayrı üç tane ana sorumlulukları vardır. Söz konusu sorumlulukların karşılıklı olduğunu hemen belirtmek gerekir. Hem parçaların, hem de bütünün yapılarında taşıdıkları örgütlere karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Amaçlar, hedefler ve ülküler üç ayrı düzlemde söz konusu oldukları için birbirleriyle çatışabilirler. Bunun için, ortaya çıkan sıkıntılara çözüm ararken, yöneticiler ve onlara hizmet eden bilim adamları, genellikle sorunlara kazanılması gereken bir oyun tavrı içinde yaklaşır. Böylesine bir yaklaşım bana göre uzmanlık dışıdır, sorumsuzluktur ve ahlâk dışı yargılarla doludur. Buna ek olarak, bir sorunu kazanılması gereken oyun gözüyle bakarak çözmeye çalışmanın, etkinliği ve üretkenliği artırdığına inanmamakla birlikte, niçin ürekte ve etkin olunamadığının üzerinde değil de, değer yargılarının üzerinde durmak istiyorum.

Örgütlerdeki söz konusu çatışmaları gidermeye ya da sorunları yeniden çözmeye çalışmak, bir işletmenin bütün ortakları yanında kendilerine de örgütün göreceli önemini gözönünde tutacak bir biçimde hizmet etmek, bana öyle geliyor ki, yöneticilerin ve yönetim bilimcilerin sorumluluğundadır. Söz konusu bu sorumluluk ise, değişik sayıdaki ortakların her birinin değer yargılarını bilmeden ve bunları örgütün faaliyetlerine ilişkin kararları alırken gözönüne almadan yerine getirilemez. Böyle bir anlayışı ortaya koymak, gerek örgütsel kararlara değişik biçimlerde ortak, gerekse örgütlerin yararlarının savunucusu ve temsilcisi olarak yönetim bilimleriyle uğraşan bilim adamlarının görevidir. Yönetim bilimcileri, alınan kararlardan etkilenen, ancak karar alma sürecinde söz



hakkı olmayan herkesin yararını gözetmek zorundadır. Bunu yapmamak, karar almasü recinde yer almayan insanları bütünüyle gözardı etmek demektir. Böyle bir tutumu üzüntü ile karşılamamız gerekir. Uzmanlığın amacı ve sorumluluğu, alınan kararların sonuçlarından etkilenenlerin hepsinin verilen kararlar ile olan ilgilerinin hesaba katılmasını zorunlu kılar. Bu ise, bütün değer yargılarından sıyrılmaya değil, tam tersine değer yargılarıyla dolu olma demektir. Araştırmaları parasal olarak destekleyenlere ve onların müşterilerine açıkça bildirmelidir ki, toplumsal zarara yol açmadıkça, onların çıkarları gözetilecektir ve ilgili kamu oyu onaylamadıkça verilen hizmet başkalarının yeni masraflar yükleyecek bir biçimde kullanılamayacaktır.



### Yararlanılan Kaynaklar :

1. R. A. L. Ackoff, «Does Quality of Live to Be Quantified?», General Systems, 20 (1975) 213-219.
2. R. L. Ackoff ve F. E. Emery, On Purposeful Systems, (Aldine-At-herton, Chicago, 1972).
3. G. W. Allprot ve H. S. Odbesrt, Trait-Names: A Psycholexical Studuy, Psychological Monographs, No. 211 (1963).
4. A. Bierce, The Devil's Dictionary (The World Publishing Co., Cleve-land, 1911).
5. J. Ellul, The Technological Society, (Vintage Books, New York, 1967).  
(Ellul kitâbında, teknolojinin insanın elinden ve denetiminden çık-mış ve kendi işleyiş düzeni içinde önüne geçilmez bir güç olduğunu belirtiyor. Ayrıca teknolojinin toplumlari sonu gelmeyen bir üre-tim ve tüketim yarışına ittiği için insanı yalnız fizik olarak değil, zi-hinsel olarak da tükettiğini ileri sürüyor. İlk baskısı Fransızca olan söz konusu kitap sanayi toplumunun ilginç bir eleştirisi olan Yeni Dünya (Brave New World) isimli romanın yazarı İngiliz düşünür A. Huxley'in önerisi üzerine yıllar sonra, California'daki Demokratik Kurumlar Merkezince, 1967 yılında İngilizce'ye çevrilmiştir. Çev.)
6. D. Schon, Beyond the Stable State, (Random House, New York, 1971).
7. A. Toffler, Future Shock, (Bantam Books, New York, 1971).  
(Toffler söz konusu kitabında, giderek hızlanan bilimsel ve teknolo-jik gelişmenin bireysel ve toplumsal hayata, eğitim düzenine ve kültür yapısına olan etkilerini araştırıyor. Hızla büyüyen teknolojik değişmeyle yaygınlık kazanan sosyal değerlerin doğurduğu kullan-at kültürünün ortaya çıkardığı yaşama biçimini, getirdiği sorunları ve kullanılabilirlik fırsatları tartışıyor. Bu kitap, Selami Sargut ta-rafından, Gelecek Korkusu adı altında Türkçeye kısaltılmış olarak çevrilmiş, Altın Kitaplar Yayınevinde 1974 yılında İstanbul'da yayınlan-mıştır. Çev.)
8. G. Wald, A Genaration in Search of A Future, (The Boston Globe, March 8, 1969).