

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: Şubat 2018

Yönetim Bir Bilimden Çok Daha Fazlasıdır

Yazanlar: Roger L. Martin Tony Golsby-Smith

İşletme çalışmaları ve uygulamaları, yönetimin bir bilim olduğu ve iş kararlarının, verilerin titiz analiziyle yönlendirilmesi gerektiği inancına dayanır. Büyük veride gözlenen artış da bu fikri desteklemektedir. Yakın tarihli bir EY araştırmasında, yöneticilerin yüzde 81'i "büyük verinin karar oluşturma sürecinin kalbinde olması gerektiğine" inandığını söyledi. Bu durum EY'nin coşkulu bir şekilde "büyük verinin, 'içgüdüsel' olarak oluşturulan kararlara olan güveni ortadan kaldırdığını" iddia etmesine neden oldu. Yöneticiler bu görüşü cazip buldu. Birçoğu uygulamalı bilimlere alt yapısına sahipti. Öyle olmasalar dahi, muhtemelen, Frederick Winslow Taylor'ın "bilimsel yönetim" olarak tanıtmasıyla birlikte 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkmış bir derece olan MBA'ye sahiplerdi.

MBA programları artık işletme dünyasını mezuna boğuyor. Sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde yılda 150 binden fazla kişi MBA'ini tamamlayıp mezun oluyor. Geçtiğimiz 60 yıl boyunca çoğu zaman bu programlar yönetimi bir pozitif bilime çevirmek için çabaladı. Bu çaba, büyük ölçüde, Ford ve Carnegie Vakıfları tarafından 1959 yılında yayımlanan ve Amerika'daki işletme eğitimi hakkındaki sert eleştirilerde bulunan raporlara tepki olarak başladı. Raporu yazarların görüşüne göre, işletme programları, diğer sosyal bilimlerin benimsediği metodolojik kesinliğe karşı çıkan profesörlere sahip, kalifiye olmayan öğrenciler ile doluydu. Kısacası, işletme eğitimi yeterince bilimsel değildi. Bu eksiklikleri kısmen iyileştirmek için, Ford Vakfı akademik dergilerin ve Harvard Business School, Carnegie Institute of Technology (Carnegie Mellon'un selefi), Columbia ve University of Chicago'da doktora programlarının açılmasını finanse etti.

Fakat yönetimin bir bilim olduğu doğru mu? Peki entelektüel kesinlik ile veri analizini aynı kefeye koymak? Eğer bu iki sorunun da cevabı, bizim yazının devamında öne süreceğimiz gibi, "hayır" ise yöneticiler kararlarını nasıl vermeli? Strateji planlaması ve inovasyon için alternatif bir yaklaşım geliştireceğiz. Bu yaklaşım, veri analizine daha az; tasavvur, tecrübe ve iletişime ise daha çok dayanıyor.

Fakat öncesinde, bilimin nerede ya da daha doğrusu kim ile başladığına bakalım.

İŞLETME BİR BİLİM MİDİR?

Bilim olarak düşündüğümüz şey, Platon'un öğrencisi olan Aristoteles ile başladı. Aristoteles, neden-sonuç ilişkisi ve bunun gösterilmesi için gereken metodoloji hakkındaki ilk yazıyı yazmıştı. Bu, "gösterimi" ya da ispatı, bilimin amacı ve "gerçek" için son kriter hâline getirdi. Aslında, Galileo, Bacon, Descartes ve Newton'un 2 bin yıl sonra "Bilimsel Metot" olarak formüle ettiği bilimsel araştırma yaklaşımının yaratıcısı Aristoteles'ti.

Bilimin toplum üzerindeki etkisini abartılı olarak görmek çok zordur. Derin köklerini Aristocu metodolojiden alan Aydınlanma Dönemi'ndeki bilimsel keşifler, Sanayi Devrimi'ne ve onu takip eden küresel ekonomik ilerlemeye neden oldu. Bilim problemleri çözdü ve dünyayı daha iyi bir hâle getirdi. Bazıları, Einstein gibi büyük bilim adamlarını mormonlar olarak görme durumuna gelip gelmediğimizi merak ediyor. Ve daha da az sayıda insan, bilimsel metodu sorgunun başka formları için kalıp olarak alma ve "sosyal çalışmalar" ifadesinden "sosyal bilimlerden" bahseder duruma geldiğimizi düşünüyor.

Fakat Aristoteles, bilimsel metot uygulamalarımızın çok ileri gitmesine izin veriyor olduğumuzu sorgulayabilirdi. Yaklaşımını tanımlarken “Olduklarından daha farklı olamayacak” doğal fenomenler ve bilimin ne için kullanılacağı ile ilgili sınırları açık bir şekilde çizmişti. Neden her gün Güneş doğar, neden Ay tutulmaları gerçekleşir, neden objeler hep yere düşer? Bu olaylar herhangi bir insanın kontrolünün dışındadır ve bilim bunların neden ortaya çıktığını inceler.

Buna rağmen, Aristoteles olayların önlenemez olduğunu hiçbir zaman iddia etmemiştir. Tam tersine, durumları radikal bir şekilde değiştirebilecek olan seçimleri yapan insan unsurunun gücüne ve özgür iradeye inanıyordu. Başka bir deyişle, eğer insanlar seçerse, dünyadaki çoğu şey şu an olduğundan çok daha farklı olabilir. “Karar vermemiz ve dolayısıyla sorgulamamız ile ilgili olan çoğu şey, bize alternatif olanaklar sunuyor. Davranışlarımızın hepsi olasılıklı özelliklere sahip; neredeyse hiçbiri zorunluluktan kaynaklanmıyor” diye yazmış. Olasılık alanının; bilimsel analiz değil, insan icatları ve ikna ile yönlendirildiğine inanıyordu.

İş stratejisi ve yenilikle ilgili kararlar söz konusu olduğunda bunun özellikle doğru olduğunu düşünüyoruz. Yalnızca geçmiş analiz ederek, gelecek için bir rota çizemez ya da değişiklik yapamazsınız. Örneğin, tasarımı müşterilerin geçmiş davranışlarının analizine dayanan bir ürünle müşteri davranışlarının asla dönüştürülmeyeceğini iddia edebiliriz.

Bununla birlikte, işletmede muazzam inovasyonların yaptığı şey, müşteri alışkanlıklarını ve tecrübelerini dönüştürmektir. Steve Jobs, Steve Wozniak ve diğer bilgisayar öncüleri, insanların etkileşimde bulunma ve iş yapma biçimlerinde devrim yaratan yepyeni cihazlar yarattı. Demiryolları, motorlu taşıtlar ve telefonlar, önceki verilerin analizi ile tahmin edilemeyecek, muazzam davranışsal ve sosyal değişimleri beraberinde getirdi.

Yenilikçilerin kreasyonları genellikle bilimsel keşifleri içeriyor olsa da gerçek dahilikleri daha önce hiç var olmayan ürünleri veya süreçleri hayal etme yeteneklerinde yatıyor.

Gerçek dünya yalnızca kaçınılmaz bilim yasalarıyla belirlenen bir sonuç değildir ve sanki orijinal inovasyon olasılığını inkâr ediyormuş gibi davranmaz. İş kararlarını belirlemede bilimsel yaklaşımın bazı sınırlamaları vardır ve yöneticiler bu sınırlamaların nerede olduğunu iyi anlamalıdır.

YAPILABİLİR Mİ YAPILAMAZ MI?

Çoğu durum, değiştirebileceğiniz ve değiştiremeyeceğiniz bazı öğeler içerir. Kritik beceri, farkı tespit etmektir. Sormanız gereken şey, durumun olasılıklar tarafından (yani, daha iyisi için değiştirebileceğimiz şeyler) mı yoksa zorunluluklar tarafından (bizim değiştiremediğimiz unsurlar) mı domine edildiğidir.

Kaynak suyunu plastik şişelere doldurmak için bir şişeleme hattı inşa etmeyi planladığınızı varsayalım. Bunun için standart yol, “formlar” yani minyatür kalın plastik tüpler alıp ısıtmak, hava basıncını kullanarak şişeyi tam olarak şişirmek, sertleşene kadar soğutmak ve son olarak su ile doldurmaktır. Dünyada binlerce şişeleme hattı bu şekilde yapılandırılmıştır.

Bunlardan bazıları, şu anda olduklarından başka şekilde olamaz: Formun esnemesi için gereken sıcaklık; şişeyi şekillendirmek için gereken hava basıncı miktarı; kalıbın şeklini alması için şişenin soğutulma ve suyun şişeye doldurulma hızı gibi. Bunlar, termodinamik yasalar ve yerçekimiyle saptanır ve yöneticiler bunları değiştirecek bir şey yapamazlar.

Yine de değiştirebilecekleri çok şey vardır. Bilim kanunları her adımı yönetiyor ancak adımların kendisi on yıllardır şişeleme teknolojisini domine eden bu sırayı takip etmek zorunda değil. LiquiForm adlı şirketin, basınç ile şişeyi şekillendirme aşaması ve şişe içine su doldurma aşamasının neden

birleştirilemeyeceğini sorması bunu göstermiş oldu. Ve bu fikrin tamamen yapılabilir olduğu ortaya çıktı.

Yöneticilerin, karar oluşturmaları gereken her durumda yapılabilecek ve yapılamayacak parçaları bulup daha sonra da yürüttükleri mantığı test etmeleri gerekmektedir. İlk hipotez, bir unsurun değiştirilemeyeceği yönünde ise, yöneticilerin hangi doğa kanunlarının bunu gerektirdiğini sorması gerekir. Eğer yapılamaz olanın arkasındaki mantık çok inandırıcıysa, en iyi yaklaşım statükoyu optimize edecek bir metodoloji uygulamaktır. Bu durumda, bilimin usta olmasına ve seçimleri yönlendirmek için veri ve analiz setlerini kullanmasına izin verin.

Benzer şekilde, yöneticilerin öğeleri yapılabilir olarak sınıflandırmanın arkasındaki mantığı da test etmeleri gerekiyor. Davranışların veya sonuçların, daha önceki şeylerden farklı olabileceğini gösteren nedir? Eğer destekleyici mantık yeterince güçlü ise, tasarım ve hayal gücünün usta olmasına ve hizmetlerinde analitiği kullanmasına izin verin.

Verinin varlığının, sonuçların farklı olamayacağına dair yeterli kanıt sağlamadığını fark etmek önemlidir. Veri, mantık değildir. Aslında, en kârlı iş hamlelerinden çoğu, kanıtlara itiraz etmekten doğar. Lego'nun başkanı Jørgen Vig Knudstorp, buna uygun bir vaka sunuyor. şirketin CEO'su olduğu 2008 yılındaki verilere göre, kızlar Legoları dizmeye erkeklerden daha az ilgi gösteriyordu: Lego oyuncularının yüzde 85'i erkekti ve daha fazla kız çekmek için yapılan her girişim başarısız olmuştu. Bu nedenle şirket yöneticilerinin birçoğu, kızların doğal olarak Legolarla oynamaya daha az eğilimli olduğuna inandı yani bu durumu bir yapılamaz olarak gördü. Fakat Knudstorp öyle görmedi. Sorun, Lego'nun kızları bu oyuncularla oynamaya nasıl çekeceğini çözememesiydi. Onun önsezileri, Lego Friends hattının 2012'deki başarılı lansmanı ile teyit edildi.

Lego vakası, verilerin kanıtlardan başka bir şey olmadığını ve bunların neyin kanıtı olduğunun her zaman açık olmadığını gösteriyor. Dahası, ilgili verilerin olmaması olasılıkları engellemiyor. Yeni sonuçlar ve davranışlardan söz ediyorsanız, doğal olarak, daha önceden gelen hiçbir kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle, gerçekten titiz bir düşünür, sadece verilerin öne sürdüğu şeyleri değil, olasılık sınırları içinde neler olabileceğini de düşünür. Ve bu da hayal gücünün kullanılmasını gerektirir. Hayal gücünü kullanmak, analizden çok farklı bir süreçtir.

Ayrıca, yapılabilir ile yapılamaz arasındaki ayırım çoğu insanın düşündüğünden daha akışkandır. Yenilikçiler, çoğu zaman bu sınırı önce "daha fazla" ve sonra da "en fazla" olacak şekilde zorlayacaktır.

ÇERÇEVEYİ KIRMAK

Yeni olasılıkları hayal etmek, ilk olarak çerçevelerin kaldırılmasını gerektirir. Statüko, genellikle, işlerin yapılabilmesinin tek yolu ve sarsılması zor bir algı gibi gözükmektedir.

Müşterileri kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olan bir danışmanlık şirketine danışmanlık yaparken statüko tuzağına düşen iyi bir örneğe rastladık. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, "spesifik programların doğrudan maliyetleri için cömertçe finanse edilen ancak dolaylı maliyetlerine destek toplamak için mücadele eden" bir "açlık döngüsü" ile karşı karşıyadır. Örneğin, büyük bir özel vakıf, başarılı Latin Amerikalı kızların eğitimi için yaptıkları programın Sahra altı Afrika'ya da yayılmasını tamamen finanse edebilirdi, ancak bununla bağlantılı operasyonel masrafın yalnızca küçük bir kısmını ve programın geliştirilmesi için gereken maliyetin en düşük kısmını üstlendi. Bunun nedeni, bağışçıların genellikle dolaylı maliyetler için düşük ve keyfi seviyeler belirlemesiydi. Gerçek dolaysız maliyetlerin çoğunun programdaki toplam payı yüzde 40'tan yüzde 60'a kadarı olmasına rağmen, genellikle hibelerin yalnızca yüzde 10-15'i bu maliyetlere aittir.

Danışmanlık şirketi, sorunun bu çerçevesini kabul etti ve stratejik zorluğun, bağışçıları dolaylı maliyetler için ayırdıkları yüzdeyi artırmaya ikna etme yollarını anlamak olduğuna karar verdi. Dolaylı maliyetlerin, bağışçılar tarafından, kaynakları dağıtan, hiç arzulanmayan ama kaçınılmaz olarak katlanılan bir durum olarak algılandığı göz önüne alındı.

Bağış oranlarını artırma ihtiyacı olduğuna dair hikâye satmak yerine, donörlerin maliyetler hakkında söylediklerini dinleyerek bu inancın test edilmesine olanak sağlayan şirket ortaklarımız var. Ortakların duydukları, onları şaşırtmıştı. Açlık döngüsüne kör olmaktan uzak bir şekilde, bağışçılar bu durumdan nefret etmişti ve böyle olmasındaki paylarını anlamışlardı. Sorun, dolaylı masrafları yönetmek için hibe sahiplerine güvenmemeleri idi. Ortaklar yanlış inançlarından kurtulduktan sonra, maliyet yönetiminde kendi yetkinliklerini geliştirmeleri ve bağışçıların güvenini kazanmaları için kâr amacı gütmeyen kurumlara yardımcı olacak süreç odaklı pek çok çözüm geliştirdiler.

Paydaşları dinlemek ve bunlarla empati kurmak, resmi bir araştırmadan elde edilen verileri analiz etmek kadar titiz ya da sistematik görünmese de aslında antropologların, etnografaların, sosyologların, psikologların ve diğer sosyal bilimcilerin aşına olduğu ve içgörülerini toplamaya yarayan bir "test edildi ve onaylandı" yöntemidir. Birçok iş dünyası lideri, özellikle de tasarım düşüncesini ve diğer kullanıcı odaklı inovasyon yaklaşımlarını uygulayanlar, insan davranışını anlama konusunda nitel ve gözlemsel araştırmaların önemini kabul eder. Örneğin Lego'da, Knudstorp'un toplumsal cinsiyet varsayımlarını sorgulaması, dört yıllık etnografik araştırmaları tetikledi; bu da kızların işbirlikçi oyunlara erkeklerden daha fazla ilgili olduğunu yani ortak çalışmaya dayalı yapı oyuncaklarının onlara ilgi çekici geldiğinin keşfedilmesine yol açtı.

"DOĞA BİLİMLERİ, DÜNYAYI OLDUĞU GİBİ AÇIKLAR. ANCAK BİR HİKÂYE, HENÜZ VAR OLMAYAN BİR DÜNYAYI TARİF EDEBİLİR."

Güçlü bir araç olmasına rağmen, etnografik araştırmalar yeni bir çerçevenin çizilmesinden başka bir şey değildir. Nihai olarak, neyin olabileceğini grafiğe dökmeniz ve bu vizyonla insanlara bu bilgiyi kabul ettirmeniz gerekir. Bunu yapmak için, insanları kuşatan eski çerçeveyi yerinden edecek yeni bir anlatım yaratmanız gerekir. Ve öykü oluşturma süreci, doğa bilimlerinin ilkelerinden tamamen farklı ilkelere sahiptir. Doğa bilimleri, dünyayı olduğu gibi açıklar. Ancak bir hikâye, henüz var olmayan bir dünyayı tarif edebilir.

İKNA EDİCİ HİKÂYELER YARATMAK

Muhtemelmış gibi görünmese de, bize bilimsel yöntemi açıklayan filozof olan Aristoteles, güçlü ve etkili hikâye oluşturma yöntemleri de önermişti. The Art of Rhetoric adlı kitabında üç etmene sahip bir ikna sistemini tanımlar:

Ethos: Mevcut durumu değiştirme iradesi ve karakteri. Etkili olabilmesi için, hikâye yazarının güvenilirlik ve özgünlüğe sahip olması gereklidir.

Logos: Argümanın mantıksal yapısı. Bu, sorunları olasılıklara, olasılıkları fikirlere ve fikirleri harekete geçirmeye yönelik katı bir durum sağlamalıdır.

Pathos: Empati yeteneği kapasitesi. Büyük ölçüde ilham veren hareketlere muktedir olabilmek için, yazar izleyiciyi anlamalıdır.

İki büyük milyar dolarlık sigorta şirketinin birleşmesi, ethos, logos ve pathos'un nasıl kullanılacağına bir örnektir. İki firma uzun zamandır rakipti. Anlaşmada kazanan ve kaybedenler vardı ve her seviyedeki çalışanlar sinirli ve huzursuzdu. Meseleleri daha da zorlaştıracak olursak, her iki şirket de satın almalar yoluyla büyümüşü, dolayısıyla bu da 20 veya 30 farklı kültürün birleşmesi demektir. Bu küçük miras

grupları bağımsızdı ve sinerji yakalamak için entegre olma fikrine karşı direnç gösteriyorlardı. Bunun üzerine, birleşmeden hemen sonra ortaya çıkan küresel finansal kriz, sektörü yüzde 8 oranında küçültmeye başladı. Böylece, birleşmiş girişimin liderleri, azalan bir pazar ve şüpheli bir örgüt kültürünün sebep olduğu iki kat zorlukla karşı karşıya kaldılar.

Birleşme sonrası entegrasyonun normal yaklaşımı rasyonel ve indirgemecedir: İki organizasyonun mevcut maliyet yapılarını analiz edin ve bunları “gereksiz” çalışanları görevden uzaklaştırmak suretiyle daha küçük bir yapıyla birleştirin.

Bununla birlikte, birleşmiş şirketlerin liderleri her zamanki tatbikatı takip etmek istemedi. Aksine, yeni bir organizasyon inşa etmek istedi. Standart bir birleşme entegrasyonundan daha büyük ve daha iyi bir şey gerçekleştirme amacını ifade ederek etik değerleri sağladı.

Bununla birlikte, farklı bir geleceğe yönelik güçlü ve cazip bir logos’a ihtiyaç duydu. Başarılı bir kent metaforunun etrafında bir logos inşa etti. Tıpkı bir kent gibi, yeni organizasyon da planlı ve planlanmamış yollarla büyüyecek olan çok farklı bir ekosistem olacaktı. Herkes bu büyümenin bir parçası olur ve şehre katkıda bulunur. Başarılı bir kent mantığı, çalışanların kendileri ve organizasyondaki yerleri için gerekenleri tasavvur etmelerini sağladı.

Çaba, aynı zamanda, çalışanların bu yeni geleceği birlikte inşa etmeyi taahhüt etmesi için duygusal bir bağlantı oluşturan pathos’ları da gerektiriyordu. Liderler, onları sağlamak için yeni bir iletişim yaklaşımı benimsedi. Genelde, yöneticiler birleşme sonrası entegrasyon planlarını, büyük salonlardaki konuşmalar, sunumlar ve mesajların alıcı ucuna çalışanları yerleştiren e-postalar ile iletir. Bunun yerine, liderler, şirketteki birimlerin gelişen kent metaforu ve zorlukları keşfetmek ve kendi alanlarında çalışmalar tasarlamak için bu metaforu kullanmaları hakkında bir dizi ortak oturum başlattı. Sigorta departmanı gelişen kent metaforunda nasıl görünürdü? Finans neye benzerdi? Etkif olarak, çalışanlar, liderlerin inşa ettikleri daha geniş anlatı içinde kendi mini hikâyelerini yaratıyordu. Bu yaklaşım cesaret gerektiriyordu çünkü muhafazakâr bir endüstride yer alan böylesine büyük bir organizasyon için alışılmadık ve eğlenceliydi.

Yaklaşım çok başarılı oldu. Altı ay içinde çalışanların katılım puanları negatif yüzde 48’den pozitif olarak yüzde 90’a yükseldi. Bu, performansa çevrildi: Endüstri küçülürken, şirketin işi yüzde 8 büyüdü ve müşteri memnuniyeti skorları ortalama 6’dan 9’a (1’den 10’a kadar bir ölçekte) yükseldi.

Bu vaka, başka bir retorik aracın önemini göstermektedir: Hikâyenizin yörüngesini bir cümleyle yakalayan güçlü bir metaforun. İyi kurgulanmış bir metafor, ikna için gereken etmenlerin üçünü de güçlendirir. İzleyicilerin bu argümana bağlanmasına yardım ederek mantıksal argüman olan logo’su daha çekici hâle getirir ve patolojileri güçlendirir. Ve son olarak, daha inandırıcı ve ilgi çekici bir argüman olan ethos, liderin ahlaki otoritesini ve itibarını artırır.

METAFORLAR NEDEN ÖNEMLİDİR?

Hepimiz iyi hikâyelerin güçlü metaforlardan destek aldığını biliyoruz. Aristoteles’in kendisi şunu gözlemledi: “Sıradan sözler yalnızca halihazırda biliyor olduğumuz şeyleri aktarır; metaforlar ise yeni şeyleri en iyi şekilde kavramamızı sağlar. Aslında, metafora hâkim olmanın retorik başarısının anahtarı olduğuna inanıyordu: “Metaforun efendisi olmak bugüne kadarki en büyük şeydir. Bu, bir dahilik işaretidir” diye yazmıştı.

Bilimsel olmayan bir yapı hakkındaki bu önermenin bilimsel olarak onaylanmış olması ironiktir. Kognitif bilimlerde yapılan araştırmalar, yaratıcı sentezin çekirdek motorunun “bağlıklık” olduğunu gösteriyor. Bu, genellikle birbirine bağlı olmayan iki kavramı birbirine bağlamayı ve onları yeni bir fikir

hâline getirmeyi kapsayan zihinsel bir kabiliyettir. Kavramlar ne kadar çok çeşitliyse, yaratıcı bağlaşıklık ve yeni fikirler o kadar güçlü olur.

Yeni bir metafor ile, genellikle birbirine bağlı olmayan iki şeyi karşılaştırabilirsiniz. Örneğin, Hamlet, Rosencrantz'a "Danimarka bir hapisane" dediğinde iki unsuru alışılmadık bir biçimde ilişkilendiriyor. Rosencrantz "Danimarka'nın" ne anlama geldiğini ve "hapishanenin" ne olduğunu biliyor. Bununla birlikte, Hamlet kendisi için ne Danimarka ne de cezaevi hakkında yeni bir kavram sunuyor. Bu üçüncü unsur, alışılmadık kombinasyonun ürettiği yeni bir fikir veya yaratıcı bir sentezdir.

İnsanlar birbiriyle ilgisiz kavramları birbirine bağladığında, ürün yenilikleri neticelenir. Genç bir adam olan Samuel Colt, bir gemi üzerinde çalıştıktan sonra, geminin çarklarından ve bir kavrama vasıtasıyla dönme veya kilitli olma şekinden çok etkilenecek ünlü tabancası için döner mermi haznesi geliştirdi. Bir İsviçreli mühendis, dağlarda yürüdükten ve giysilerine yapışmış çapakların olağanüstü yapışkan özelliklerini fark ettikten sonra, Velcro'nun kanca ve halkalı modelini yaratmak için esin kaynağı buldu.

Metafor ayrıca, tüketicilerin anlamasına ve iyi ilişki kurmasına yardım ederek inovasyonun benimsenmesine yardımcı olur. Örneğin, ilk başta, otomobil, "atsız bir araba", motosiklet ise "motorlu bir bisiklet" olarak tanımlandı. Snowboard ise sadece "kar kaykayı" idi. Her yerde bulunan ve gerekli bir cihaz olan akıllı telefon evriminin ilk adımı, Research'in Motion'ın 1999 yılında BlackBerry 850'yi piyasaya çıkarmasıyla atıldı. İlk kullanıcılara, rahatlatıcı bir metafor olarak, e-postalar alıp gönderebilen bir çağrı cihazı olarak satıldı.

İyi bir metafor olmadan çekici bir hikâye tasarlamamanın ne kadar zor olduğunu görmek için, Segway'in başarısızlığına bakmak bile yeterlidir. Önde gelen mucitlerden olan Dean Kamen tarafından geliştirilen ve bir sonraki büyük icat olarak gösterilen bir makine, yüz milyonlarca girişim sermayesi tarafından finanse edildi. Her ne kadar gelişmiş bir teknolojinin mükemmel bir uygulaması olsa da, bunu kimse kullanamazdı. Başarısızlığı açıklamak için, yüksek fiyat noktası, düzenleyici kısıtlamalar gibi birçok rasyonalizasyon yapılabilir, ancak önemli bir sebebin Segway'in hiçbir benzerliğe sahip olmayan analogları olduğunu iddia edebiliriz. Makine, hareket ederken sizin onun üzerinde dik durduğunuz ve hareket etmediğiniz küçük bir tekerlekli platformdu. İnsanlar onunla iyi bir bağ kuramazdı. Bir arabadaki gibi oturamazsınız, bir bisikletteki gibi pedal çeviremezsiniz ya da bir motosikletteki gibi kollarla yönlendiremezsiniz. En son Segway kullanan birini gördüğünüz zamanı düşünün. Muhtemelen binicinin cihaz üzerinde gülünç bir şekilde durduğunu düşünmüştünüz. Zihinlerimiz Segway'i kabul etmez çünkü karşılaştırmak için başka bir olumlu deneyim yok.

"VERİ, MANTIK DEĞİLDİR. ASLINDA, EN KÂRLI İŞ HAMLELERİNDEN ÇOĞU, KANITLARA İTİRAZ ETMEKTEN DOĞAR."

Aristocu bir argümanının metafor olmadan yapılamayacağını söylemiyoruz; bu sadece çok zor. Atsız bir arabayı satmak, Segway satmaktan daha kolay.

DOĞRU HİKÂYİYİ SEÇMEK

Olasılıklar alanındaki kararlarla karşı karşıya olduğunuzda, her biri güçlü metaforlar içeren üç ya da dört zorlayıcı hikâye hazırlamanız ve sonra bunları, en iyisi etrafında fikir birliğine ulaşmanıza yardımcı olacak bir test süreci hâline getirmeniz yararlı olacaktır. Bunun anlamı nedir? Yapılamaz dünyasında, verilerin dikkatle analiz edilmesi, en iyi kararın alınmasını sağlar. Fakat, ortaya bir varoluş getirmek istediğimiz yapılabilir dünyasında, analiz edilecek hiçbir veri yok. Seçeneklerinizi değerlendirmek için aşağıdakileri yapmanız gerekir:

Koşulları belirleyin. Önerilen bir değişikliğin istenilen etkiyi göstereceğini ispatlayacak bir yöntemimiz olmamasına rağmen, çalışması için geçerli olması gerektiğini düşündüğümüz şeyleri belirtebiliriz. Neyin geçerli olduğunu tartışmaktan ziyade düşünerek, fikir birliği yolunda ilerleyebiliriz. Fikir, grubun bu koşulların çoğunu bir gerçeklik haline getirip getiremeyeceğine karar vermesini sağlamaktadır ve bunu yapmaktan sorumlu olacaktır.

Bu, uzun yıllar önce yeni bir koltuk geliştiren bir ofis mobilyaları şirketi tarafından benimsenen bir yaklaşımdı. Her ne kadar pazardaki diğer her şeyden üstün olması için tasarlanmış olsa da bu koltuk maliyetliydi ve tipik bir ofis koltuğu fiyatının iki katına satılması gerekecekti. Kantitatif pazar araştırması, müşterilerin yeni ürüne tepki vermediğini gösterdi. Şirket, vazgeçmekten çok, müşterileri tepkisizlikten istekli olmaya taşımak için neyin yapılması gerektiğini sordu. Müşteriler koltuğu gerçekten denese, çarpıcı performansı da deneyimleyecek ve almaya daha istekli olacaklardı. Şirket, müşteri deneme sürecine dayanan bir başlatma stratejisi ile pazara girdi ve şu an dünyanın en popüler ve kâr getiren ofis koltuğuna sahip.

Kısa süre sonra, şirket yöneticileri, ofis alanlarını oluşturmak için taban veya tavan kurarak duvar oluşturma gereksinimini ortadan kaldıran yeni bir ofis tasarımı konseptiyle ilgili aynı soruyu sordu. Bu ürün, yeni bir binanın ham alanına monte edilebilir, bu da ofis alanını inşa etme maliyetini önemli derecede düşürür ve basitleştirir. Bu konseptin, şirketin çoğu kiracı olan müşterilerinin ilgisini çekeceği açıktı. Ancak yeni sistemin başarılı olması için mal sahiplerinin bunu benimsemesi gerekiyordu. Maalesef, yeni sistem ofis kiralarından gelen parayı ortadan kaldıracığından, kiracılara sağladığı avantajlara rağmen, mal sahipleri bu uygulamada iş birliği yapmadı. Proje öldürüldü.

Yeni veriler oluşturun. Yapılabilir dünyasındaki deneylere yaklaşım, temel olarak yapılamazlar dünyasında olandan farklıdır. Yapılamazlar dünyasındaki görev, ilgili verilere erişmek ve onları derlemektir. Bazen sadece bir bakmakla ilgilidir, örneğin İş Verileri Bürosu'ndaki tablolara bakmak gibi. Bazen de anket yoluyla olduğu gibi, bunu ortaya çıkarmak için bir çaba göstermek demektir. Elde edilen verilerin, önermenin (örneğin, tüketicilerin daha fazla ürün ömrünü daha fazla ürün işlevselliğine tercih etmeleri) gerçek veya yanlış olduğunu gösterdiğini doğrulamak için kabul edilmiş istatistiksel testleri uygulamanız da gerekebilir.

Yapılabilir dünyasında, ilgili veriler mevcut değil çünkü gelecek henüz gerçekleşmedi. Verileri, prototiplendirme yoluyla, yani kullanıcılara daha önce görmedikleri bir şeyi verip tepkilerini gözlemleyip kaydederek, yaratmak zorundasınız. Kullanıcılar beklediğiniz gibi yanıt vermezse, prototipin nasıl geliştirilebileceğine dair bilgiler verirler. Sonra inovasyonunuzun başarılı olacağını gösteren veriler üretilene kadar süreci tekrarlayın.

Elbette, bazı fikirler düpedüz kötüdür. Bu nedenle birden çok hikâye geliştirmek önemlidir. Her biri için gerçek olması gereken şeyleri net bir şekilde ortaya koyarsanız ve prototipleme egzersizlerini hepsine uygularsanız, hangi öykünün eylemde en çekici olduğu konusunda bir fikir birliği ortaya çıkacaktır. Ve bu süreçteki katılım, seçilen öyküleri efektif olarak ortaya koymak için takımın sorumluluk almaya hazır olmasına yardımcı olur.

"YAPILABİLİR DÜNYASINDA, İLGİLİ VERİLER MEVCUT DEĞİL ÇÜNKÜ GELECEK HENÜZ GERÇEKLEŞMEDİ. VERİLERİ PROTOTİPLENDİRME YOLUYLA YARATMAK ZORUNDASINIZ."

VERİLERİN BİLİMSEL ANALİZİNİN dünyayı daha iyi bir yer hâline getirdiği gerçeği, bunun her işletme kararında etkili olması gerektiği anlamına gelmez. Her şeyin şu anki hâlinin ötesinde olamayacağı bir bağlamla karşılaştığımızda, değişmeyen dünyayı rakiplerimizden daha hızlı ve daha kapsamlı olarak anlamak için bilimsel yöntemi kullanmalıyız. Bu bağlamda daha sofistike veri analizini geliştirmeye ve büyük verilere duyulan heyecan, tam da olması gereken varlıktır.

Fakat bilim, şeylerin şu anki hâllerinden farklı olabilecekleri bağlamda kullanıldığında, yanlışlıkla kendimizi değişimin mümkün olmadığına ikna ederiz. Ve bu, alanı daha iyi şeyler icat eden diğer insanlara açık hâle getirir. Bunun, bir anomali olduğunu ve ortadan kalkacağını varsayarak, kayıtsızlıkla izleriz. Ancak çok geç olduğunda direniş gösteren ve yeni icatlar yapan insanın eski müşterilerimize bir şeylerin gerçekten farklı olabileceğini gösterdiğini fark ederiz. Analitikleri yalnızca uygun bir kısım yerine tüm iş dünyasına uygulamanın karşılığı budur.

ÖZETLE

PROBLEM

Büyük veri devrimi, tüm iş kararlarına bilimsel analizlerle ulaşılması gerektiği inancını güçlendirdi. Fakat bu yaklaşımın sınırları vardır ve stratejik seçenekleri daraltma ve yeniliği engelleme eğilimindedir.

NEDENİ

Bilimsel metot, değiştirilemeyen doğal fenomenleri anlamak için tasarlanmıştır: Güneş'in her sabah doğacak olması gibi. Henüz mevcut olmayan şeyleri değerlendirmenin etkin bir yolu değildir.

ÇÖZÜM

Neyin olabileceği konusunda kararlar almak için, yöneticiler, Aristoteles tarafından ilk kez tarif edilen metafor, mantık ve duygu araçlarını uygulayarak muhtemel gelecekleri hakkında hikâyeler kurmalıdır. Sonra, bu anlatıların gerçekleşmesi için neyin doğru olacağını hipotezlere dönüştürmeli ve hipotezlerini prototipleme yoluyla doğrulamalıdır.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).