



## Rüstü Bozkurt

rustu.bozkurt@dunya.com

# Her an uyanık durmamız ve uyanık kalmamız gerekiyor

İş dünyasının yöneticileri karar vermeyi döviz kurları, faiz oranları büyüme rakamları borsa hareketleri para değerleri, siyasi oluşumlar gibi alanlara sıkıştırlarsa buzdağının asıl görünmeyen büyük gövdesini ihmal etmiş olur.

İş yapma kültürünün yeterince olgunlaşmadığı ortamlarda, durmadan tekrarlanan yanlışlardan biri de veri-odaklı olmayan, fizibilitesi yapılmamış anlatımlar üzerine kurulan tartışmalar yapmaktır. Veri-odaklı olmayan tartışmalardaki odak sapmalarının toplumsal enerjiyi israf ettiği çok sayıda akademisyen ve düşünce insanı tarafından dile getiriliyor. Büyük kitlelere ulaşan medya mecraları bu gibi konulardan çok popülist konulara ağırlık verdiği için, verinin malumata, bilgiye, anlamaya ve anlamlandırmaya dönüştürülmesine ilişkin kitle enerjisinde "kritik eşiklere" ulaşamıyor ve aşılamıyor.

İş dünyasında başarılı sonuçlar yaratmanın "gerek ve yeter şartları" üzerinde çalışanlar şu husus üzerinde birleşiyor: Bugünün dünyasında, veri-odaklı bağlantı kurmadan, veri-odaklı iletişim sağlamadan, veri-odaklı uygun işbirlikleri gerçekleştirmeden işimizi başarılı şekilde sürdürmek zor.

"Sanayi Toplumu" nun dört aşamasında da "enerji-odaklı gelişme" belirleyiciydi. Bilgi Toplumu aşamasında ise sürdürülebilir rekabet gücü yaratmak için atılması gereken adımlar daha farklı içerik gerektiriyor: Birincisi veri-odaklı iş yapma sisteminin kurulması gerekiyor. İkinci adım, sistemin veriye erişebilirliğini sağlamak önem taşıyor. Üçüncüsü, erişebilir verinin işe yararlı olanı ile yaramayacak olanını ayıklama sürecinden oluşuyor. Dördüncüsü, ayıklanan verileri kümelere ayırarak yapılandırma. Beşincisi, geleneksel olasılık hesaplamalarını yapabileceğimiz metot ve formülasyonları hazırlama. Altıncısı, algoritmalar oluşturarak makine öğreniminin potansiyellerinden yararlanma. Yedincisi, varsayımları saptama ve onlara dayalı zihni modelleri oluşturarak verileri maddi ve kültürel zenginlik üretmenin aracı haline getirme.

### Yüzleşmek önemli

Bütün yaşamın derinliklerinde olduğu gibi bugünkü iş yaşamında da veri ihtiyacı, verilerin değer üretimine dönüştürülmesi işyeri yönetimlerinin öncelikli sorumluluk alanlarını oluşturuyor. İş yerlerinde yönetim kalitesini artırmak için veri konusuna nasıl baktığımız önemli. Geleceği inşa etmek için verinin önemli olduğuna inanmak sadece bir ilk adım. İkinci adım, mevcut durumun saptanması. Mevcut durum saptanırken sonuçları olumsuz olacağı varsayımdan yola çıkılmamalı; saptamalar bize durumun hiç de kötü olmadığını göstermesi olasılığı da göz önünde tutulmalı. Sapmalarda ince ayarlar yaparak önemli sonuçlar yaratılabileceği akılda diri tutulmalı. Mevcut durumun nesnel biçimde ortaya çıkmasından endişe duyan

## Bütün yaşamın derinliklerinde olduğu gibi bugünkü iş yaşamında da veri ihtiyacı, verilerin değer üretimine dönüştürülmesi işyeri yönetimlerinin öncelikli sorumluluk alanlarını oluşturuyor. İş yerlerinde yönetim kalitesini artırmak için veri konusuna nasıl baktığımız önemli.

“üzleşme özgüveni” olmayan yöneticiler veri-odaklı analizleri ve verileri karara dönüştürme sürecini daha başında sallarlar. Bakış açımız bu olduğunda, veri-odaklı iş yapma sisteminin bütünlüğü sağlanabilir, etkileşimde üst düzey sonuçlara ulaşabilir.

İkinci adım sistemin verilere ulaşılabilirliğini sağlamayı işyeri ölçeğinde, ulusal ve küresel bağlamıyla ele almaktır. İş yerleri veri-odaklı karar sistemleri oluştururken gerekli zihni ön hazırlıklara yatırım yaptığı gibi, araç-gereç ve diğer donanımlara da yeterli yatırımlar yapabilir. Eğer ülkesel ve küresel bağlamda oluşmuş ekosistemler yeterli değilse, iş yerinin yaratmak istediği sonuçlara ulaşması yatırımları eksiksiz olsa da güçlüklerle karşılaşır. Verileri kararlara dönüştürme sistemi kurarken iki yönlü analiz yapılmalı: İçten bakarken kendi olanak ve kısıtlarımızın dengesi, dıştan bakarken de ekosistemlerin özendirici ve engelleyici yönleri.

### Büyük veriyi ehlileştirme

Yakın geçmişte “veri kıtlığı”, özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmelerde “veri gizliliği” geçerli iken bugün her şeyin interneti, yarı-iletken teknolojilerde verilerin algılanması ve ölçmenin yaygınlaşması “büyük veri”yi oluşturdu. Böylesine veri bolluğu, işe yarar veri kadar işe yaramayan veriyi de piyasaya sundu. Bu açıdan büyük verinin ehlileştirilmesinin önemi arttı. İşe yarar verilerle yaramayanın ayıklanması önem kazandı.

Veriyi karara dönüştürmek için ayıklanmış, yapılandırılmış, bağlamları iyi belirlenmiş veri analizine gereksinim var.

Verilerin yapılandırılması dendiğinde, ayıklanan verilerin kümelenmesi, benzerlik ve aykırılıkların belirlenmesi ve bağlamlarla ilişkilendirilmesi gerekir. Verilerin malumata, malumatların da bilgiye dönüştürülmesi için “veri yapılandırılması” giderek artan biçimde uzmanlık hatta ustalık gerektirmektedir. Verileri yapılandırma, malumata ve bilgiye dönüştürmede önemli araç uygun metod geliştirmektir. Metod, ayıklanan ve yapılandırılan verinin anlamlandırılmasına giden yolun çok önemli dönemeçlerinden biridir.

### Olasılık hesapları

Verinin artması, uçtan-uca süreç kontrol imkanları ve kayıt yapabilmek potansiyelleri, karmaşıklığın artması ve karmaşıklığı yönetme ihtiyacının öne çıkması “olasılık hesaplarını” daha önemli hale getiriyor. Bir yandan Büyük Sayılar Yasası’nın tanıdığı olasılık

hesaplama imkanları işleri kolaylaştırırken; öte yandan 80/20 kuralının işlemesi işimizin çok da kolay olmadığını gösteriyor. Gelecekle ilgili değer, beklenti ve davranışların yönetilmesinde olasılık hesaplamaları elimizde çok değerli araçlar olarak var. Önemleri giderek da artıyor.

İş dünyamızın insanları veri-odaklı karar üretirken, kısa değinmelerle anlatmaya çalıştığımız gelişmelerle çok yakından ilgili olmalı. Bu gelişmeleri görmezden gelirsek, geleceği planlama ve kaynaklarımızı etkin yönetme konusunda ciddi boşluklar oluşturabiliriz.

Olasılık hesapları kadar büyük verinin ehlileştirilmesi ve yapılandırılarak malumata ve bilgiye dönüştürülmesinde makine öğreniminden yararlanmamız gerekmektedir; bunun için gerekli algoritmalara ihtiyacımız vardır. Bir iş yeri yönetimi, etkin bir yönetim hedefliyorsa, algoritma oluşturma konusunu gündeminde sıcak tutmalıdır.

### Gerçekliğiniz değişir

Veri-odaklı karar verebilmek için varsayımlar üreterek yeni zihni modeller oluşturmak gerekiyor. Zihni model oluşturduktan sonra bağlamı içinde malumatı bilgiyi, bilgiyi anlamaya, anlamlandırdıklarımızı da maddi ve kültürel ürünlerle dönüştürerek anlamlandırmaya yönelmeliyiz.

İş dünyasının yöneticileri karar vermeyi döviz kurları, faiz oranları, büyüme rakamları, borsa hareketleri, para değerleri, siyasi oluşumlar gibi alanlara sıkıştırırlarsa, buzdağının asıl görünmeyen büyük gövdesini ihmal etmiş olur.

Hawking’ın ünlü saptamasını bir kez daha anımsayalım: “Gerçeklik diye bir şey yoktur; zihni modele göre gerçeklik vardır. Zihni modelinizin varsayımlarını değiştirirsiniz, gerçekliğiniz de değişir.”

Bilgisayar kapasitelerinin her 18 ayda bir katlandığını söyleyen Moor Yasası’nın bile aşıldığı sıklıkla tartışılıyor. Teknolojinin doğrusal değil, üstel büyüdüğü bir zaman kesindedir... Değişmelerin hızı ve yönü hepimizi, yaşam biçimimizi ve yaşam tarzlarımızı, yönetişimin esas ve usullerini de etkiliyor.

İş dünyası insanların kendilerine yatırım yapmaları gereken temel konular arasında “veri-odaklı karar üretme” hiç bir dönemde bugünkü kadar derin etkiler yapmadı...

Şimdi kendimize yatırım yaparak, her an uyanık olmamız ve uyanık kalmamız gerekiyor.