

RUSSELL LINCOLN ACKOFF’U SEVGİ VE SAYGIYLA ANIYORUZ

Halim DOĞRUSÖZ

Endüstri Mühendisliği Bölümü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 06531 Ankara
halim@ie.metu.edu.tr

Geliş Tarihi: 15 Ocak 2010

Geçtiğimiz günlerde mesleğimizin kurucu ve öncülerinden **Russell Lincoln Ackoff**’un ölüm haberini aldık¹. Acımız büyük, kaybımız çok büyük. Araştırmaları, yayınları, eğitim çalışmaları meslek kuruluşlarındaki liderliğiyle mesleğimizin gelişmesine önemli katkıları oldu. Çoğumuzun eğitiminde ve yetişmesinde sağladığı imkânlar ve harcadığı çabaların bedeli ödenemez. Önümüzdeki günlerde ve yıllarda onu minnetle ve şükranla anacağız. O yetkin bir bilimci, gerçekçi bir filozof, bir sanatçı, velut bir araştırmacı ve yazar, mürşit bir öğretmen ve etkili bir liderdi. Evet, kaybımız ve acımız çok büyük, ama onu matem tutarak değil, onunla birlikte yaşadığımız coşkulu günleri ve anlamlı çalışmalarını sevgi ve saygıyla anacağız.



Russell Ackoff 1993 yılında St. Louis’de.

RUSSELL L. ACKOFF KİMDİR?

Russell Lincoln Ackoff 12 Şubat 1919’da Philadelphia’da doğdu. Üniversite lisans eğitimini, “*University of Pennsylvania*” mimarlık bölümünde 1941’de tamamladı. Bunun ardından üniversitenin felsefe bölümüne, **C. West Churchman**’ın doktora öğrencisi olarak girdi. Ancak bir yıl sonra ABD silahlı kuvvetlerine katıldı ve 1942 ile 1946 arasında, savaş bitene kadar, askerlik görevini tamamladı. Bu askerlik görevi esnasında, “*Operations Research*” (OR) (Yöneylem Araştırması (YA)) ile tanıştı ve danışmanı **Churchman** ile mektuplaşarak **Bilim Felsefesi** konusundaki tez çalışmalarına devam etti. Savaştan sonra üniversiteye dönerek 1947’de **Bilim Felsefesi** doktorasını tamamladı.

Mezuniyetten sonra 1947-1951 arasında “*Wayne State University*”de asistan profesör olarak felsefe ve matematik dersleri verdi. Bu süre zarfında, yeni gelişmekte olan YA’nın insanın çetin sorunlarının çözümünde önemli rol oynayacağını düşünerek, tez hocası **Churchman** ile birlikte bu konu üzerinde çalışmaya başladılar. Bu ilgide her ikisinin ‘humanist’ kişiliklerinin rolü büyüktür. Bu beraberliğin ürünü “*Case Institute of Technology*”de **Case OR GROUP**²’un kuruluşudur; Enstitünün yönetimine bu oluşum için yaptıkları teklif

¹ R. L. Ackoff 29 Ekim 2009’da vefat etti.

² Case YA Grubu

kabul görmüş ve **GROUP** 1951’de kurularak **Russ Ackoff** direktörlüğünde çalışmaya başlamıştır. Sonra bu ikiliye **E. L. Arnoff** katılmıştır.

Russ Ackoff ve **Churchman**, savaştan sonra, YA’nın ABD’de sivil yaşama intikalini sağlayan örgütlenme çalışmalarındaki öncülerdendir. “*The Operations Research Society of America*”³ (ORSA) ve “*The Institute of Management Sciences*”⁴ (TIMS)’in kuruluşunda çalışmışlar ve ilk yıllarda başkanlığını yapmışlardır. O yıllarda (1950 yılları) bu hareketin en önemli boyutlarından biri de **Case OR GROUP** olayıdır. **Case OR GROUP**’un kurucuları da **C. West Churchman**, **Russ Ackoff** ve **E.L. Arnoff** üçlüsüdür. **Case OR GROUP**, o yıllarda, YA çalışmalarının örgütlü araştırma olarak yapıldığı önemli ender yerlerden biri olarak isim yapmıştır. Bu üçlü takım, aynı zamanda, ABD’de konunun eğitim faaliyetini başlatan öncüler arasında yer alır. Bu yıllarda, konuyu topluma tanıtmak için yapılan yoğun faaliyetler arasında, makale ve kitap olarak, birçok yayın da yer almaktadır. Ama konunun ilk kapsamlı tanıtım ve de ders kitabı, “*Introduction To Operations Research*”⁵, bu üçlü takımın eseridir (Churchman, Ackoff ve Arnoff, 1957).

C. West Churchman, 1958’de, Grup’tan ayrılarak batıya Kaliforniya’ya göç etmiş⁶; ama arkadaşları ile ilişkisini ölünceye kadar sürdürmüştür. Churchman ayrıldığında, **Russ** ve Arnoff’un yönetimini birlikte sürdürdüğü Grup, dokuzu öğretim üyesi olmak üzere, 37 araştırmacısı ile dinamik bir araştırma kuruluşu niteliğinde idi. Benim Grup’a katılmam bu zamana rastlar (2 Ocak 1958). 1964’de **Russ, Case Yönetimiyle** anlaşmazlığa düşerek, oradan ayrılır ve bir grup takım arkadaşıyla birlikte “*University of Pennsylvania*” ya göç eder ve “*Wharton School*”da sistem bilimleri

ve yönetim bilimleri profesörü olarak görevlendirilir. **Russ Ackoff**, “*Wharton School*”da,

- Sosyal sistemler bilimi konusunda bir eğitim programı başlatır ve
- “*Management Science Center*”⁷ adıyla bir araştırma merkezi kurar.

Böylece ilkelerine uygun bir eğitim ve araştırma faaliyeti için ideal bir düzen kurmuştur. Bu faaliyetleri, ABD ve dış ülkelerde olmak üzere 250’ye varan özel sektör ve 50 kadar kamu kuruluşunu kapsamaktadır. ABD dışında aktif çalışma yaptığı ülkeler İngiltere, Meksika, Peru ve Türkiye’dir. Çalıştığı sektörler geniş bir yelpazeyi oluşturur. Örneğin: Havacılık, kimya, bilgisayar ve yazılım, elektronik, enerji, gıda, sağlık, turizm, endüstriyel ekipmanlar, otomotiv, sigorta, metal, madencilik, ilaç, telekomünikasyon ve ulaştırma sektörü gibi (Wikipedia, 2009).

Yayınlara gelince, hayatı boyunca 30’dan fazla kitap ve değişik dergi ve benzeri yayın organlarında yayımlanmış 150’yi aşan makaleye imza atmıştır. **Russ** çok usta bir yazardı. İngilizceyi büyük bir maharetle kullanır, okuyucusunun çok girift konuları bile anlamasını sağlardı, bir filozof olmasına rağmen. Genelde çok sade fakat anlam yüklü cümleler kullanırdı. Deyim yerindeyse her cümlesi bir vecize (özdeyiş) idi. Çok tipik bir örnek:

“The performance of any system has two dimensions: The efficiency with which it does whatever it does (doing things right) and the effectiveness of what it does (doing the right thing, its value). These should be taken together because the righter we do the wrong thing, the wronger we become. It is better to do the right thing wrong than to do the wrong thing right. When we do the right thing

³ Amerikan Yöneylem Araştırması Derneği

⁴ Yönetim Bilimleri Enstitüsü

⁵ Yöneylem Araştırmasına Giriş

⁶ Churchman “*University of California*”, Berkeley’de görev almıştır.

⁷ Yönetim Bilimi Merkezi

wrong, we make a mistake that can be corrected; hence we learn how to be more effective (Ackoff, 1999).”⁸

Russ Ackoff, yaptığı bu seçkin ve üstün hizmetlerden dolayı birçok ülke ve kurum tarafından, aşağıda belirtildiği gibi, değişik ödüllerle onurlandırılmıştır (Wikipedia, 2009).

- Onursal Bilim Doktorası. “*University of Lancaster*”, İngiltere, 1967.
- Gümüş Madalya. “*The Operational Research Society*”, İngiltere, 1971.
- Çeşitli Ödüller. Sırasıyla, “*Washington University in St. Louis*”, ABD, 1993; “*University of New Haven*”, ABD, 1997; “*Pontificia Universidad Catholica Del Peru*”, Peru, 1999; ve “*University of Lincolnshire and Humberside*”, İngiltere, 1999.
- Sistem Düşüncesi ve Uygulaması Üstün Başarı Ödülü. “*Systems Society*”⁹, İngiltere, 1971.

YA'DAKİ GELİŞMELERE ELEŞTİRİLER VE ÖNERİLER

Russ Ackoff, YA'nın temel amacının gerçek, yani yaşanan, sorunlara çözümler aramak olduğuna ve teorilerin bu süreçteki deneyimlerden ilham alarak yapılabileceğine inanmış bir bilimci - filozoftur. Yapılan yayınlardaki gözlemlerine dayanarak, bu inancını rencide eden gelişmeleri görmüş ve 1970'lerden itibaren mesleğe karşı eleştiriler yöneltmeye başlamış; bunu yayımladığı makalelerde ve konuşmalarda dile getirmeye çalışmıştır. Bu eleştirileri daha çok ABD'deki gelişmelere yöneltmiştir. Örneğin “*Journal of Operational Society*”de yayımladığı “*The Future*

of Operational Research is Past”¹⁰ başlıklı makalesine “*American Operational Research is dead even though it has yet to be buried*”¹¹ diye başlamakta ve sorumluların akademisyenler olduğunu vurgulamaktadır (Ackoff, 1979a). Bu gelişmede bir düzelme umudu göremediğinden YA'yı terk etmiş ve “bizi neden terk ettin” diyenlere “ben YA'yı terk etmedim o beni terk etti” diye cevap vermiştir. Bunu düzeltmek için yaptığı tavsiyeleri, makaleyi takip eden “*Resurrecting the Future of Operational Research*”¹² başlıklı makalede dile getirmiştir (Ackoff, 1979b). Bu makaledeki önerisi hastalığa koyduğu dört boyutlu teşhise göre bir tedavidir. Ona göre;

- a) Uygulanan paradigma yanlıştır, yeni bir paradigmaya ihtiyaç vardır,
- b) Araştırma pratiği (*practice*) yanlıştır.
- c) Mesleki derneklerin politikaları ve icraatları yanlıştır.
- d) Mesleki eğitim tarzı sakattır, düzeltilmelidir.

Yani **Ackoff** “bu bozuk düzenin düzeltilmesi için kapsamlı bir devrime ihtiyaç vardır” demektedir. **Russ** bu devrimi kendi âleminde yapmış ve ölünceye kadar da böyle amal etmiştir. Bu devrimin ayrıntılı açıklamasını bu yazımıza sığdırmaya imkan yok (bu açıklama (Ackoff, 1979b)'da mevcut) ama kısaca önerdiği ve uyguladığı paradigmaya değineceğiz. Onun diliyle,

“*..the **predict-and-prepare** paradigm employed by OR be replaced by one directed at **designing a desirable future and inventing ways of bringing it about*** (Ackoff, 1979b).”¹³

Russ Ackoff bu eleştiriler paralelinde 1970'den sonraki araştırma, eğitim ve yayın icraatını “social

⁸ “Her sistemin performansının iki boyutu vardır: Biri, sistemin yaptığı bir işi gerçekleştirirken gösterdiği verimlilik özelliği (yani yaptığı işi doğru yapma becerisi), diğeri de meydana getirdiği şeyin etkinlik özelliğidir (yani yaptığı işin doğruluğu, ürettiği değer). Ancak bunlar birlikte değerlendirilmeli, çünkü yanlış bir şeyi daha doğru yaptıkça, giderek daha yanlış yapmış oluruz. Oysa doğru olanı yanlış bir biçimde yapmak, yanlış bir şeyi doğru bir biçimde yapmaktan evladır. Doğru olanı yanlış yaptığımızda, düzeltilmesi mümkün hatalar işlemiş demektir; daha etkin olabilmeyi de ancak bu şekilde öğreniriz zaten (Ackoff, 1999).”

⁹ Sistem Derneği

¹⁰ Yöneylem Araştırmasının Geleceği Mazi Oldu.

¹¹ Amerikan Yöneylem Araştırması ölmüştür ama henüz gömülmedi.

¹² Yöneylem Araştırmasının Geleceğini Yeniden Diriltmek

¹³ YA tarafından kullanılmakta olan ‘öngör ve hazırlan’ paradigması yerine arzulanan bir gelecek tasarımı yapıp bunu gerçekleştirecek yolların icadına yönelmek (Ackoff, 1979b).

systems sciences”¹⁴ ve “system thinking”¹⁵ üzerinde yoğunlaştırmıştır.

O yıllarda biz de buna benzer eleştiriler yaptık, ama yöneylem araştırmasını terk etmedik. Bizim önerimiz farklıydı: Sadece bir paradigma değişikliği önerdik ve ona uygun çalıştık (Doğrusöz, 1986 ve 1991). Onun önerdiği ölçüde bir devrim aklımızdan geçmedi, çünkü buna gücümüz yetmedi. Önerimiz, yorum ve yetersizlik teşhisimize göre, YA’da hâlen yürürlükte olan,

“To minimize the use of intuition and judgment, but maximize the use of logic (mathematical models) in decision – making”¹⁶

paradigması yerine

“To maximize the effectiveness of decision-makers’ use of intuition and judgment as well as logic in decision-making,”¹⁷

paradigmasının geçerli olmasıdır. Amaç, karar verme yetki ve sorumluluğunda olanların, sorunlarını kendilerinin teşhis edip çözme yetisini kullanmalarına ve bunu geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bunun için yöneticiye, sorunlarına çözüm önerisi iddiasından vazgeçip, **sezgi ve yargısını kullanma kabiliyeti kazandıran sistemler tasarımı yapmayı sunmalıyız** diye düşündük. Bu yeni paradigma’nın uygulaması için **Sistem Bilimleri Araştırma Enstitüsü (SİBAREN)**’i kurduk ve yeni paradigmanın gereklerini sağlayan sistemler tasarımı yaptık. Bu sistemlerin kurulup işletilmesine yardım ettik. Bu uygulama, beklentilerimizin fevkinde sonuçlar verdi (Doğrusöz, 2004).

Bu süreçte, **Russ Ackoff** öğretisinden aldığımız ilhamın etkisi büyük, ama konuya koyduğumuz teşhis ve soruna çözüm önerimiz çok farklı oldu. Bu farkın

ayrıntılı açıklamasını da bu yazımıza sığdırmaya imkân yok. Ancak şu kadarını belirtmemiz yararlı olacak. **Russ**, hastalığı bir yozlaşma olarak görmüş ve boyutlarını (paradigma, “practice”¹⁸, dernekler ve eğitim boyutlarını) gayet güzel belirtmiş. Aynen katılıyoruz. Ancak yozlaşmanın nedenlerini belirtmemiş ve teşhisi (tanıyı) eksik bırakmış. Bize göre, bu yozlaşmanın nedeni geniş çevrelerde benimsenen “YA’nın temeli matematiktir” yanılığsıdır. Veya biraz daha yumuşatırsak, “YA uygulamalı matematiktir” yanılığsıdır. Yanlış anlaşılmasın; matematiği küçümsemiyor ve reddetmiyoruz. Cahit Hoca (Cahit Arf)’ın dediği gibi “Matematik bütün bilimlerin **Kraliçesidir.**” (YA’nın da), ama temeli değildir. YA’nın temeli **Sosyal Sistemler Araştırmasıdır**. Tedavinin temeli bu teşhise dayanmalıdır.

RUSS ACKOFF TÜRKİYE’DE

Yakınlığımız nedeniyle, **Russ**’ın Türkiye’ye ilgisi vardı; ama ben vatana dönüp çalışmalara başladıktan sonra, tabiatıyla, bu ilgi çok daha arttı. Bu şekilde kendisinin fikirlerinden yararlanma olanağı doğdu. Birçok kez Türkiye’ye çağırdık ve 1960’ların ikinci yarısında hiç nazlanmadan beş kez geldi ve birçok konuda önemli öneri ve yönlendirmeleri oldu.

Çağrılarını **TÜBİTAK Yöneylem Araştırması Ünitesi** adına yapıyorduk. **Russ** bu ziyaretlerinde çalışmalarına karşılık hiçbir ücret almadı; sadece seyahat masraflarını karşıladık. Yalnız bir ziyareti OECD destekli olmuştu ve bu çalışmalarına karşılık OECD’den mütevazı bir danışmanlık ücreti almıştı.

Elbette “focus”¹⁹ YA’nın Türkiye’de gelişiminde ve bunun için de **Ünite**’nin gelişiminde idi. Ama **Ünite TÜBİTAK’ın Ünitesi** ve **TÜBİTAK** da yeni kurulmuş gelişmekte olan bir kurumdu. Dolayısıyla **TÜBİTAK** da çalışmaların kapsamındaydı. Bunun

¹⁴ Sosyal Sistemler Bilimleri

¹⁵ Sistem Düşüncesi

¹⁶ Karar vermede sezgi ve yargının kullanımını minimize et, ancak mantığın (matematiksel modeller) kullanımını maksimize et.

¹⁷ Karar verirken, karar vericinin mantığı kadar sezgi ve yargısını da kullanma becerisini maksimize etmek.

¹⁸ “pratik”

¹⁹ “odak”

için burada bunlara özlü bir biçimde birlikte değineceğiz. Başlarken konuyu tanıtıcı ve **Ünite**'nin çalışmalarına bir güven ortamı yaratma amaçlı sunumlar yaptı **Russ**. Aynı zamanda **Ünite**'nin araştırma gücünün geliştirilmesi için programlar geliştirdik. Doğal olarak genç araştırma asistanlarının eğitimi öncelikli konu idi. Buradaki eğitim sisteminin güçlendirilmesi yanında yurt dışındaki, örneğin "Wharton School"daki olanakların kullanılmasını düşünüyorduk. Bu amaçla, ODTÜ YA Lisansüstü Eğitim Programı ile "Wharton School" arasında bir ortaklık düşündük. Bu amaçla **Russ**, "Wharton School"da benim için bir "Adjunct Appointment"²⁰ sağladı, ortak tez yönetimleri için.

Her gelişinde **Ünite**'nin konuları konuşulurken **TÜBİTAK**'ın programları, projeleri, politikaları, planları da gündeme geliyordu. Bilim Kurulu Üyeleri, özellikle Bilim Kurulu Başkanı Cahit Arf, Genel Sekreter Nimet Özdaş ve diğer yöneticilerle toplantılar yapıyor görüş teatisinde bulunuyorduk. Tabiiyle **Russ** da görüşlerini belirtiyor önerilerde bulunuyordu. Doğal olarak sorunların çözümünde **Ünite**'nin rolü ve katkısı da konuşuluyordu. Sonunda Bilim Kurulu ile toparlayıcı uzun bir toplantı yaptık.

Türkiye'de ilk defa bilimsel gelişme ve araştırmanın ulusal gelişmedeki rolü ve önemi tartışılıyordu. Çok önemli ipuçlarına ve sonuçlara vardık. Bunda **Russ**'ın katkısı tabiiyle büyüktü. **Russ**'a göre, bu süreç bilimsel ürününü de verdi ve **Russ Ackoff** "The Role of Research in Underdeveloped Countries"²¹ başlıklı teknik raporunu yazdı (Ackoff, 1968a).

Ackoff rapora şu cümlelerle başlıyor:

"Many politicians and planners in underdeveloped countries believe that scientific research is luxury that only wealthy nations can afford. I believe this opinion is both false and costly. Research is a necessity that only wealthy nations can afford to

*do without; and even they cannot do without it for long (Ackoff, 1968a)."*²²

Raporda gelişmekte olan ülkelerde uygulanacak politikalar gözden geçiriliyor; gelişme için bütün alanlarda araştırma yapılması gerektiği vurgulanıyor. Gelişmiş ülkelerde geliştirilmiş olan teknolojilerin transferi ve etkin kullanılması için araştırmalar yapılmasına işaret ediliyor. Özellikle gerekli sermayenin oluşturulabilmesi için tüketimde tasarruflar, bunun için nüfus planlamasının önemi ve bunun için ise sosyal güvenlik programlarının gerekliliği vurgulanıyor. Hatta gelişmekte olan ülkeler için gerekli sermayenin, mütevazı bir silahsızlanma programıyla sağlanacak tasarrufla gelişmiş ülkeler tarafından sağlanabileceği belirtiliyor. Bu arada, bunun gibi birçok konunun düşünülmesi için ciddi araştırmalara ihtiyaç olduğu ve bunların Yöneylem Araştırması konuları olduğu belirtiliyor.

Bu arada **TÜBİTAK**'ın güncel sorunları üzerinde de duruluyordu. Örneğin, o yılların gündemde olan konusu, Gebze'de kurulması kararlaştırılmış olan **Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü** idi. **Russ**'ın Türkiye seyahatlerinden biri, (OECD sponsorluğunda düzenlenmiş olan) Enstitü'nün organizasyonel yapısı, işletme ilkeleri gibi konularda danışmanlık projesidir. Enstitü'de matris organizasyonu uygulaması kararı bu danışmanlık görüşmelerinde alınmıştır.

Russ Ackoff'un bu ziyaretlerinde ODTÜ, İTÜ gibi üniversitelerde yaptığı konuşmalar dolayısıyla **TÜBİTAK** dışında da bazı profesyonellerin dikkatlerini çekti. Bunlar arasında, özellikle bir grup, o yıllarda gündemde olan ve önemsenen kalkınma planlaması, ekonomik planlama gibi konularda çalışan profesyonellerin kurduğu gayri resmi bir kulüptür. **Russ**'ın Ankara'da olduğu bir dönemde bu kulübün öncüle-

²⁰ Kısmi görevli

²¹ Azgelişmiş Ülkelerde Araştırmanın Rolü

²² "Azgelişmiş ülkelerdeki politikacıların ve planlamacıların çoğu bilimsel araştırmayı sadece zengin ülkelerin göze alabileceği bir lüks sayarlar. Bunun hem yanlış, hem de bedeli ağır bir görüş olduğunu düşünüyorum. Araştırma, zengin ülkeler için olmazsa olmaz bir gereksinim sayılmasa da, yokluğu, söz konusu ülkelerin bile uzun süre başa çıkabileceği bir durum değildir (Ackoff, 1968a)."

rinden, çok sevdiğim bir dostum Besim Üstünel, bana telefon ediyor: “Halimciğim, kardeşim, arkadaşın, hocan Prof. **Ackoff**’un kulübümüzde bir konuşma yapmasını arzu ediyoruz; acaba lütfeder mi?”; “Sorayım” dedim ve sordum. **Russ** “hangi konuda?” dedi. Bunu Besim hocaya ilettim. O da “kendisi hangi konuyu uygun görüyorsa o olsun” yanıtını verdi ve böylece **Russ**’ın önerdiği “Üniversite Planlaması” konusunda karar kıldık.

Russ Ackoff, usta bir yazar olduğu gibi, etkileyici bir konuşmacıydı. Konuşmalarına, genellikle dikkat çeken tatlı bir nükte veya konuya uygun çarpıcı bir beyanla başlardı. Planlılar kulübündeki “Üniversite Planlaması” konuşmasına şöyle bir soruyla başladı.

“Can you tell me the most backward institution of the world?”²³

Salonda soğuk bir duş etkisi; dinleyiciler şaşkınlıkla birbirine baktı. Kimseden bir cevap çıkmadı. Bunun üzerine

*“I will tell you; it is the **University**. Let me explain.”²⁴*

dedi ve Avrupa’da ilk üniversitenin kuruluş hikayesini anlattı. Hikaye kısaca şöyle: Bir grup bilim adamı küçük, şirin bir kasabaya gelirler ve etraflarına genç insanları toplayıp, bilimdeki gelişmeleri anlatmaya başlarlar; yani bir eğitim faaliyeti başlatırlar. Ama bundan hoşlanmayan kasaba halkı huzursuzluk çıkarmaktadır. Bunun üzerine kasabanın hakimi prene başvurup, yardım rica edilir. Pren de uygun bir bölge seçip etrafını duvarla çevirtir ve içine gerekli binaları yaptırır. Böylece rahat bir şekilde eğitim faaliyetine imkân yaratılmıştır. **Russ** bu hikayeyi anlattıktan sora,

*“Hence the first **University** was established for the convenience of the faculty and it still is.”²⁵*

dedi ve düşündüğü üniversite planını anlattı. Bir süre

sonra da “*Toward an Idealized University*”²⁶ başlıklı makalesini “*Management Science*” dergisinde okuduk (Ackoff, 1968b).

RUSS ACKOFF’A İLİŞKİN ÖZEL ANILARIM

Russ’la, önce hoca - öğrenci ilişkisi olarak başlayan, sonra sıkı bir dostluğa dönüşen bir beraberliğimiz oluşmuştur. İlişkimiz bana **Case OR GROUP**’ta bir yer vermesiyle başlar. Bu bana **GROUP**’ta ilk ve tek Türk araştırma asistanı ayrıcalığını bahsetmiştir. Aramızda sadece üç yıllık bir yaş farkı var. Ben 1958’de **GROUP**’a katıldığım zaman 36 yaşında bir yaşlı asistan o ise 39’ında bir genç yönetici idi. Sonra iş beraberliğimiz bizi yakınlaştırdı. Bu yakınlığımız onun Türkiye’ye de yakınlığını geliştirdi.

O insan sevgisiyle dolu, insan gibi bir insandı. Türkiye’ye döndükten sonra, onu birçok kez Türkiye’ye davet ettim. Bu ziyaretlerinde yaptığı tavsiyeleriyle çalışmalarımıza önemli katkılarda bulundu. Onu evimizde misafir olarak ağırlamak şerefine nail olduk. Bu vesile ile insancıl yanını gözleyebilme şansımız oldu. Sonra ölümüne kadar hep haberleştik.

Russ uğraş konularıyla ilgili çalışmalarındaki yetkinliği kadar maharetli ve usta bir nüktedandı. Mesajlarımız zevkle okunulacak nükteli beyitlerdir. Bu şekilde anmaktan haz duyduğumuz anılarımız çok. Bunlardan birkaçını kısaca paylaşmak isterim. İlk yıllarda Türkiye’ye yaptığı bir ziyarette evimizde misafir. Üç ve dört yaşlarında iki çocuğumuz var (Cem ve Ali). Onlarla oynamaktan hoşlanırdı. Çocukları eğlendirmek için yaptığı tepesi üstüne amuda kalkışı hâlâ gözümün önünde.

Biraz sert görünüşüne rağmen şakacı ve usta bir nüktedandı. Bir topluluğa konuşma yaparken duruma uygun ustaca seçilmiş bir nükte ile başlardı. Birbirimize gönderdiğimiz mesajlarda daima nükte kırıntısı olur-

²³ “Bana dünyanın en geri kalmış kurumunun hangisi olduğunu söyleyebilir misiniz?”

²⁴ “Hemen söyleyeyim; Üniversite böyle bir kurumdur. Bakın açıklayayım.”

²⁵ “Dolayısıyla bilinen ilk üniversite, öğretim üyelerinin rahatı için kurulmuştur ve bu durum bugün de hâlâ geçerlidir.”

²⁶ İdealleştirilmiş bir Üniversiteye Doğru

du. Örneğin, 2005 yılbaşı için gönderdiğim kutlama mesajımda sağlık durumlarımızdan bahsederken bir arkadaşımın

“Bir insanın dört çağı vardır: Çocukluk çağı, gençlik çağı, orta yaş çağı ve **seni iyi gördüm çağı**”

deyişini yazdım. Ekledim:

“Artık bize hep ‘**seni iyi gördüm**’ diyorlar. Biz de onlara ‘idare ediyoruz (*we are managing OK*)’ diye cevap veriyoruz.”

Aldığım cevap şuydu:

*“I know exactly what you mean. When people I have not seen for a while say to me ‘You look great!’ I know what they mean is, ‘My god! You are still alive!’ ”*²⁷

Buna benzer birçok anımız var. Sözü fazla uzatmak istemiyorum ama, onun insancıl yanını belirten ilginç bir olaydan daha söz etmek isterim. Ziyaretlerinden birinde hafta sonunu İstanbul’da geçirmemiz gerektiği (TÜBİTAK’ın Gebze’de kuracağı Araştırma Enstitüsüyle ilgili konuları, kurucu Bilim Kurulu Üyesi Nimet Özdaş’la konuşmak için gelmiştik). Zamanı değerlendirmek için İstanbul’un müze ve benzeri yerlerini gezmek önerisinde bulundum. Kendisinin böyle yerleri gezmeye meraklı bir turist olmadığını belirterek itiraz etti. Onun üzerine bir Boğaz gezintisi önerimi olumlu karşıladı. Beşiktaş iskelesinden Anadolu Kavağı’na kadar giden bir Boğaz vapuruna bindik. Boğazın bütün iskelelerine uğrayarak güzel bir Boğaz gezintisi yaparken aklıma bir fikir geldi ve Sarıyer’de inip Rumeli Kavağı’na kadar yürümeyi teklif ettim. Çok beğendi ve Sarıyer’de inip yürümeye başladık. O anda yol üzerindeki Telli Baba Tekke ve Türbesini hatırladım ve ondan bahsettim. Çok ilginç buldu ve orayı ziyaret eden kızlardan biriyle konuşup konuşamayacağını sordu. “Deneriz” dedim. Güzel güneşli bir gün ve tekkenin önü cıvılcı. Gözüme açık fikirli cesur bir

kızı kestirdim ve böyle bir mülakat için onayını aldım. Biraz da benim tercümanlığımla çok hoş bir sohbet oldu. Rumeli Kavağına vardığımızda, Anadolu Kavağına gidecek vapurun gelmesine 45 dakika olduğunu öğrenince köyü dolaşmak istedi. Köyün küçük bir akar suyu var; onun boyunca yürümeye başladık. Dere boyunca oynayan cıvılcı çocuklar. Onlarla hemen konuşmaya teşebbüs etti, biraz benim yardımımıla başardı da. Kaldığımız Divan Oteline döndüğümüzde hayatı boyunca böyle güzel bir gezi yapmadığını uzun uzun ballandıra ballandıra anlattı.

Mamafih daha sonraki bir gelişinde hafta sonu için önerdiğim Kapadokya gezisine itiraz etmedi (herhalde daha önceki Boğaz gezisinde kazandığım güvenden dolayı) ve Kapadokya’ya iki günlük bir gezi yaptık. Peri bacalarının içine kazınmış evlere ve hatta ibadethanelere bayıldı; tabii serde mimarlık da var ya. Böylece bu konuda bana olan güveni iyice pekişti.

SON SÖZ

Bu yazıyı sonuçlandırırken Russ Ackoff’un hayran olduğum kişilik özelliklerine kısaca değinmek isterim. O insan sevgisiyle dopdolu insan gibi bir insandı. İnanıldığı düşünceleri hiç çekinmeden çok çarpıcı ve etkileyici bir dille söyler ve yazardı. Örneğin “*American Operational Research is dead even though it has yet to be buried*”²⁸ cümlesini hatırlayın. Etkili ve verimli araştırma için gerekli örgütsel yapının nasıl olması gerektiğini bilir ve öyle örgütsel kurumlar kurar ve mahirane yönetirdi. Ve yönettiği kurumlara yapılan olumsuz müdahalelere karşı, sonuna kadar cesurca mücadele eder ve onları engellerdi. “*Case Institute of Technology*” ve “*Wharton School*”daki icraatı bunun güzel örnekleridir.

Bu mersiyeyi, vefatı üzerine ortak dostumuz Jemşid Karacadağı’na gönderdiğim baş sağlığı mesajından bir alıntı ile sonuçlandırıyorum.

²⁷ “Ne demek istediğini gayet iyi anlıyorum. Uzun süredir görmediğim insanlar bana ‘çok iyi görünüyorsun’ dediklerinde, bunun aslında ‘Vay be! demek hâlâ hayattasın!’ anlamına geldiğini biliyorum.”

²⁸ Amerikan Yöneylem Araştırması ölmüştür ama henüz gömülmedi.

“Russ’a artık 77 yaşına geldiğimi belirten bir mesaj göndermiştim. O da bana şöyle cevap vermişti. ‘İnanamıyorum! Sen 77 olmuşsun! Eğer 90’ıncı yaş günümü kutlamak için Amerika’ya gelersen ben de senin 80’inci yaş gününü kutlamak için Türkiye’ye geleceğime söz veririm.’ Ama maalesef ne o benim 80’inci yaş günümü kutlamak için gelebildi ne de ben onun 90’ıncı yaş gününü kutlama bahtiyarlığına erişebildim...”

Evet o yok artık. Artık yeni teoriler geliştirmeyecek; bize yol gösteren tavsiyelerde bulunmayacak; şiir okur gibi zevkle okuduğumuz makaleler, kitaplar yazmayacak. Ama şimdiye kadar yarattığı ve bütün insanlığa sunduğu eserleri ilelebet var olacak ve bize de bütün insanlığa da doğru yolu göstermeye devam edecek. Nur içinde yatsın.

TEŞEKKÜR

Bu yazıya sevgili eski öğrencim, ama şimdiki ortağım Haldun Süral’ın önemli katkıları oldu. En başta bu yazıyı yazma önerisi ondan geldi. “Bu yazıyı ancak ve en iyi sen yazabilirsin” diyerek bana moral verdi. Bundan dolayı kendisine teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, diğer sevgili ortağım Sedef Meral’e de değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

KAYNAKÇA²⁹

1. Ackoff, R.L. 1962. *Scientific Method*, John Wiley and Sons Inc., New York.
2. Ackoff, R.L. 1967. “Management Misinformation Systems”, *Management Science*, B-147-156.
3. Ackoff, R.L. 1968a. *The Role of Research in Underdeveloped Countries*, Technical Report, Wharton School of Finance and Commerce, University of Pennsylvania.
4. Ackoff, R.L. 1968b. “Toward an Idealized University”, *Management Science*, 15(4) B-121-130.
5. Ackoff, R.L. 1974. *Redesigning the Future*, Wiley, New York.
6. Ackoff, R.L. 1978. *The Art of Problem Solving*, John Wiley and Sons Inc., New York.
7. Ackoff, R.L. 1979a. “The Future of Operational Research is Past”, *Journal of Operational Research Society*, (30)2, 93-104.
8. Ackoff, R.L. 1979b. “Resurrecting the Future of Operational Research”, *Journal of Operational Research Society*, (30)3, 189-199.
9. Ackoff, R.L. 1981a. *Creating the Corporate Future*, Wiley, New York.
10. Ackoff, R.L. 1981b. “The Art and Science of Mess Management,” *Interfaces*, (11)1, 20-26.
11. Ackoff, R.L. 1987. “Presidents’ Symposium: OR, A Post Mortem”, *Operations Research*, (35)3, 471-474.
12. Ackoff, R.L. 1994. *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York.
13. Ackoff, R.L. 1999. *Re-Creating the Corporation*, Oxford University Press, New York.
14. Ackoff, R.L. ve Emery, F.E. 1972. *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton.
15. Churchman, C. West, Ackoff, R.L ve Arnoff, E.L. 1957. *Introduction to Operations Research*, John Wiley and Sons Inc., New York.
16. Doğrusöz, Halim. 1986. “Yöneylem Araştırması için Yeni Paradigma Arayışları Üzerine”, Ö. Benli, C. Dağlı, H. Doğrusöz, Ç. Güven ve Ö.Saatçioğlu (eds.), *Yöneylem Araştırması Bildiriler Kitabı 1983*, ODTÜ Ankara, 3-13.
17. Doğrusöz, Halim. 1991. *Yöneylem Araştırmasında Yeni bir Yön (Paradigma) Önerisi ve Uygulama Girişimleri (Çağrılı Bildiri)*, *Yöneylem Araştırması Bildiriler Kitabı 1990*, ODTÜ Ankara, 3-23.
18. Doğrusöz, Halim. 2004. *Learning Management Systems: Democratic Management Made Effective*, Technical Report No: 04-01, Industrial Engineering Department, Middle East Technical University, Ankara.
19. Wikipedia 2009. “Russell L. Ackoff” Maddesi, Son erişim tarihi: Kasım 2009.

²⁹ Burada **Russ Ackoff**’un yüzlerce yayınından seçilmiş ve örnek teşkil edecek eserlerine dayalı kısa bir liste verilmiştir.