

kaynak

BALTAŞ BİLGİEVİ YAYINIDIR

Analitik Mükemmellik

EKİM | ARALIK 2022 SAYI 92

Cassie Kozyrkov
Analitik Mükemmellik
Tümüyle Hız
Hakkındadır

Emma Charlton
Eleştirel Düşünme
Neden Önemlidir ve
Nasıl Geliştirilir?

Julia O'Neill
Analitik Mükemmellik
Kültürünü Geliştirmek

**Kararın
Nöro
Anatomisi**

Prof. Dr. Acar Baltaş



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

BALTAŞ GRUBU

HİZMET ALANLARI

GELİŞİM VE DEĞİŞİM PROGRAMLARI



Çalışanlarınızın potansiyelini performansa çevirin

CEVHER DEĞERLENDİRME



Kurum ihtiyaçlarına özel olarak tasarlanan değerlendirme merkezi çalışmalarını sayesinde doğru işe alım, yükseltme ve kariyer planlarına yön verin

SEÇME VE DEĞERLENDİRME ARAÇLARI



Kişilik envanterleri ve testler ile çalışanın pozisyona yatkınlığı, güçlü özellikleri ve potansiyel gelişim alanlarını belirleyin

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ



İnsan Kaynaklarının tüm alanlarını kuruma değer katacak şekilde geliştirin

KOÇLUK VE MENTORLUK



Kişiliği tanıma ve performansı artırma çalışmalarını ile verimliliği etkileyin

ACAR BALTAŞ PROGRAMLARI



Özel ve iş hayatında zihniyet değişikliği yapmak üzere, güçlü bir kararlılıkla ayrılın



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltas Bilgievi

Göksu Evleri, Siraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye

T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50

www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



İÇİNDEKİLER

Analitik Mükemmellik Tümüyle Hız Hakkındadır	4
Eleştirel Düşünme Neden Önemlidir ve Nasıl Geliştirilir?	6
Eleştirel Düşünce ve Analitik Mükemmellik	8
Analitik Mükemmelliği Gölgeleyen Düşünce Hataları	11
Kararın Nöro Anatomisi	12
Analitik Mükemmellikte Kavramsal Düşünmenin Önemi	18
Analitik Mükemmellik Kültürünü Geliştirmek	19
Veri Analitiğinde Mükemmellik	20



Değerli Kaynak Dostlarımız,

Bu sayıda Dünya Ekonomik Forumu'nun geleceğin yetkinlikleri arasında sıraladığı ve hepimizin eleştirel ve analitik düşünme olarak bildiği yetkinliği "analitik mükemmellik" kavramı etrafında derinleştirdik.

Covid ile değişen yaşam koşulları iş yaşamının pek çok işleyiş biçimini dijitale taşımaya hızlandırdı. Zihnin bilgi ağındaki karmaşasını anlaşılabilirliğe (basite) indirmek davranış bilimi, güncel adıyla nöro bilimin işlevidir. Dijitalde toplanan ve umulmadık düzeyde büyüyen bu veriden anlamlı bilgiler çıkarmak zihnin bilgi işleme metodundan yararlanarak şekillenecek yapay zekâ

çözümleriyle mümkün olacak. Bu veri toplama ve analiz yöntemlerine özellikle dikkat ekmeyi gerektiriyor. Bir yandan büyük veri, diğer yandan küçük veri var. Onları toplamak ve okumak özel bir yetkinlik olarak karşımıza çıkıyor. Büyük veri makinelere düşen girdiler hakkında iken, küçük veri insanlar özelinde toplanıyor. Büyük verinin cazip olması nedeniyle ufak ipuçlarının üstünü örttüğü görülüyor. Görece yeni çalışmalar büyük trendleri ortaya çıkarmanın küçük ipuçları olduğunu saptadı.

Analitik mükemmellik kurumların karar verme pozisyonunda olan kişiler için kritik bir zihin yapısıdır. Algıya kapılmadan verinin peşinde olmayı beklediğimiz bu süreçte veri analistlerinin öne çıkan özelliklerini belirlemede yarar vardır. Farklı kanallardan gelen veriyi ilham verecek bir şekilde kullanabilmek için analistlerin yetkinlikleri hız ve nitelik açısından beş boyutta ele alınıyor. Bunlar; ilgili ve umut verici veriyi toplama, veriyi kullanıma hazırlayan yazılım becerisinin gücü, veri özeti matematiğine aşinalık, veri görselleştirme becerisi ile veri özetinin zihinde düşünceyi harekete geçirecek düzeyde olması ve paydaşların bu veriden yararlanma olasılığını artıracak olan iletişim becerisidir. Hızı nitelik kadar önemli yapan değişen yaşam koşullarıdır. Bir gün önce alınan kararın geçerliliğini, neyin değiştiğini ve neleri etkileyeceğini saptamak ayrı bir çalışma konusu oluyor. Dolayısıyla, hız kesmeden doğru sonuç almak için ön yargısız ve ileri düzey bir analiz becerisine ihtiyaç duyuluyor.

Bizim analitik mükemmelliği tanımlama biçimimiz, gerçekçi olmayan hedefler peşindeki yıkıcı bir mükemmellik anlayışının dışında, gerçeği gölgeleyen varsayımlardan arınmış olan yapıcı bir mükemmellik yaklaşımını benimsiyor. Yazarlarımız analitik mükemmelliği mümkün kılan düşünce biçimlerini, yöntem ve becerileri paylaştılar. Bu yetkinliği kurumlardaki analiz sorumluluğuna sahip profesyonellerde ve tüm çalışanlarda geliştirmek için gerekli temelleri aktardılar. Sürece sekte vuran karar hatalarını ve kurum işleyişindeki kritik süreçleri paylaştılar. Rastgele veriyle kurduğumuz yüzeysel ilişkiyi, seçilmiş veriyle kurduğumuz derin bir ilişkiye dönüştürmek için siz okuyucularımıza değerli bir kapı araladılar.

Bu kapıdan önyargılarımızı dışarda bırakarak geçmemiz ve zihinsel yükümüzü hafifleterek mükemmel doğru yol almamız dileğiyle,

Prof. Dr. Zuhâl Baltaş



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık A.Ş. adına imtiyaz sahibi:
Prof. Dr. Acar Baltaş

Genel Yayın Yönetmeni:
Prof. Dr. Zuhâl Baltaş

Yazı İşleri:
Çağla Yılmaz, Seval Uslu Yazıcı, Tanju Kişmir

Yayın Kurulu:
Prof. Dr. Acar Baltaş, Derya Merter, Handan Odaman Uşaklıgil, Prof. Dr. Zuhâl Baltaş

Görsel Yönetmen:
Derya Merter, Prof. Dr. Zuhâl Baltaş

Teknik Yapım:
Karakter Color A.Ş. (0212) 432 30 01 (4 hat)

Grafik Tasarım ve Uygulama:
Deniz Üçok (0532) 749 75 62, Nihat Yılmaz

Yazışma Adresi:
Baltaş Bilgievi, Göksu Evleri, Sıraselvi Sok.
B116, Anadoluhisarı 34815, İstanbul

Tel: +90 (216) 465 04 40
Faks: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com
bilgi@baltasgrubu.com

Analitik Mükemmellik Tümüyle Hız Hakkındadır*

Veri Analizi Yapanları Mesleklerinde İlerletecek Öneriler

Bir analiz uzmanının mükemmelliği hızındadır. Bu görüş “kafasız tavuk gibi etrafta koşarak çarpışmak” şeklinde yorumlanmamalı. Hızlılıkta mükemmeliyet çok daha derin ve ayrıntılıdır.

VERİ BİLİMİNDE 3 MÜKEMMELLİK



**Analitik
Hız**

**Makina
Öğrenmesi/
Yapay Zekâ
Performans**

**İstatistik
Kesinlik**

Analitik, hız yükseltme motorudur. İyi analiz uzmanları yeni yaklaşımlar keşfederek (ilham vererek), meslektaşlarının sorgulayacak kadar dahi bilmediği fırsatları ve tehditleri ortaya çıkartarak çevresindeki her konuyu hızlandırır. Onları körler krallığındaki tek gözdür.

Analiz uzmanları, bu ilhamı üretkenlikle vermek için kendilerinin ve karar vericinin zamanını en az harcamak gayretiyle verileri inceler. Bu gayret içinde uzmanlık elde ettikleri değişik hız biçimleri şunları içermektedir:

- İlgili ve vaat veren veriyi elde etmenin hızı (İlgi alanı bilgisi)
- Kullanmaya hazır veriyi elde etmenin hızı (Yazılım becerileri)

- Veriyi özetleme hızı (Matematiksel beceriler)
- Veri özetlerini kendi zihinlerine yerleştirme hızı (Verileri göz önüne getirme becerileri)
- Veri özetlerini paydaşların zihinlerine yerleştirme hızı (İletişim becerileri)
- Karar vericiye ilham verme hızı (İş zekâsı)

Bu listedeki son madde oldukça incelikli (ve listede de en önemli olan) hız biçimidir. O nedenle açıklamama izin verin:

Hizmetin verildiği karar vericiye görkemli görsellerle etki yaratarak anlatılan lüzumsuz hususlar zaman kaybı olacaktır. Yanlış yorumlanan heyecan verici bulgular zaman kaybettirir. İlgiyi başka yöne çekmek için öne sürülen konular zaman kaybettirir. Uygulanamayacak buluşlar vakti harcar. Lüzumsuz veri kaynaklarına dalmak zaman kaybıdır. İlgisiz hikâyeler boşa harcanan zamandır. Analiz uzmanının getirdiği ve karar vericilerin uygulamaya almasının işlerine gelmeyeceği her türlü bilgi zaman kaybettirecektir.

Keşif için zaten karar vericinin vakti harcanacaktır. O nedenle analiz mümkün olduğunca az zaman kaybetmek hakkındadır. Diğer bir deyişle, ilham verilen karar verici ve sizin zamanınızın her dakikası, her iki tarafın da kendi kurumlarındaki önemlerine göre optimize edilmelidir.

Amatörlerin aksine, profesyonel analiz uzmanları hız kelimesini işi hakkında ne düşündüğünü, neye öncelik tanıdığını, performansı nasıl değerlendirdiğini ve becerilerini nasıl geliştirdiğini yönlendiren incelikli bir kavram olarak görürler.

Basite indirgenmiş hız yorumu ile yanılıya düşmeyin. Dikkatsiz ve her parlayan konunun içyüzünü kavramaya kalkan beceriksiz bir analizci eninde sonunda herkesin hızını kesecektir.

Mükemmelliğin incelikleri

Amatörlerin aksine, profesyonel analiz uzmanları hız kelimesini yadırgamaz. Bilakis kişinin işi hakkında ne düşündüğünü, neye öncelik tanıdığını, performansı nasıl değerlendirdiğini ve becerilerini nasıl geliştirdiğini yönlendiren incelikli bir kavram olarak görürler. Onların işi başkalarını hızlandırmak olup, bunu iyi yapabilmek için de önce kendilerini hızlandırmaları gerekir. Onların marifeti her biçimde hız olup, bunu ciddiye alırlar.

Bu bağlamda, analiz uzmanları amansız “öncelikçi”lerdir. Her şey çok kıymetli olan zamanı aldığından, bir işin yapılmasına değmeyecekse o işi iyileştirmek üzere ele almazlar. Bu herkesin doğal olarak sahip olduğu bir kişilik özelliği olmadığı için soralım:

Büyük analiz uzmanları basit başlamaktan korkmaz.

Bütün başladığınız kitapları bitirir misiniz?

Bir analiz uzmanı bitirmez. Eğer karanlık çağlarda yaşasaydınız, ilk kelimedenden son kelimeye kadar dikkatle okurdunuz ve ulaşabileceğiniz bütün edebiyat da bir yemek karavanasına sığardı. Ancak okumaya vaktiniz olmayacak kadar çok kitap mevcut olduğundan, en verimli yaklaşım yinelenmelidir. Dikkatle okumaya başlamadan önce bağlanmaya değecek, ümit veren kitapları keşfedeceğiniz bir sürece ihtiyacınız var. Analiz uzmanları verileri böyle ele alırlar. Bakacak konu daima zamanınızdan fazladır ve akıllıca bir keşif süreci anahtardır.

Analiz uzmanları amansız ilk örnek arayıcılarıdır. Ne kadar parlak ve zengin içerikli de olsa, en zaman alıcı gereç ile işe başlamazlar. Genelde önce daha basit yaklaşımı denemek onların zamanı için iyi bir yatırımdır. Büyük analiz uzmanları basit başlamaktan korkmaz. Tekerleği yeniden icat etmeye gerek olmadığı gibi, bir kodu, aracı veya metodu yeniden keşfetmeye zaman harcanmayacağını bildiklerini söylemeye gerek yok.

Aynı mantık ekip çalışması için de geçerlidir: Gerekmiyor ise tüm işi yapmaya kalkışmayın. Eğer işinizi hızlandıracak özgün bakış açısı ve becerileri olan ekip arkadaşlarınız var ise onlarla çalışın. Bir köşede surat asıp “her şeyi bilen”, anlaşılmaz bir tip olmayın, zira buna zamanınız yok. Ayrıca, kör noktalarınız nedeniyle tökezlemeye de vaktiniz olmadığından işbirliği yapmayı öğrenin!

Profesyonel bir analiz uzmanı olarak görüşüm, hünelerinizi geliştirmek için hızın kuzey yıldızınız olduğudur. Veri ortamının hızla değiştiği gerçek. Bugün kullandığınız gereçler de kalıcı olmayacak. Pençelerinizi keskin tutmaya devam edin ama moda kavramlara takılmayın. Nasıl faydalı olacağını bilemeyen, güvensiz ve bütün gayretlerini başlıklara, sertifikalara, rozetlere ve süslere yatıran birçok kişi mevcut. Siz bundan üstünsünüz.

“Bütün havalı çocukların hakkında konuştuğu araç veya teknikle ilgili bilgi edinsem mi?” demek yerine “Bunu öğrenmek beni hızlandırır mı?” diye sormaya başlayın. Sizi gereken her şekilde hızlandıracak her ne var ise öğrenin. Sizin işiniz başkalarını hızlandırmak olduğuna göre, kendinizi hızlandırmaya bakın.

*Özgün metne <https://towardsdatascience.com/analytical-excellence-is-all-about-speed-6881c848c09c> adresinden ulaşılabilir.



Yazar: Emma Charlton
Çeviri: Tanju Kışmır
Baltaş Grubu, ArGe Birimi

Eleştirel Düşünme Neden Önemlidir ve Nasıl Geliştirilir?*

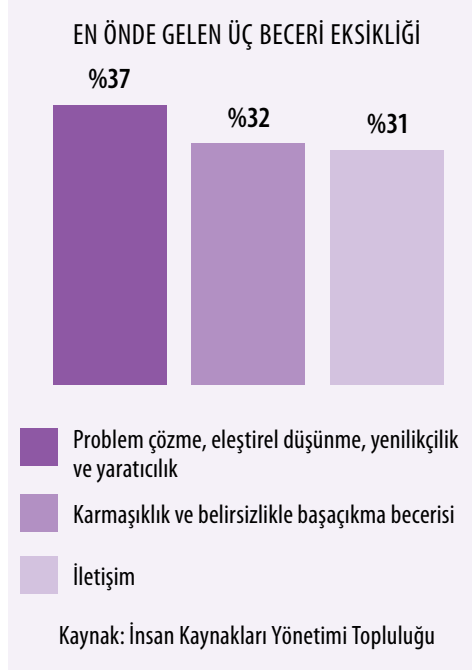
İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu, Amerikan şirketlerinin çalışanlarında aradığı en önde gelen özelliğin “eleştirel düşünme becerisi” olduğunu ancak dörtte üçünün bu beceriye sahip kişileri bulmakta zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Bu, şu soruyu akla getiriyor: Eleştirel düşünme öğretilbilir mi ve nasıl geliştirilir?

Çevrimiçi koçluk şirketi Zarvana'nın kurucusu Matt Plummer, “Eleştirel düşünmenin doğuştan gelen ve geliştirilemeyen bir yetenek ya da yalnızca deneyim yoluyla öğrenilen bir beceri olduğu görüşünü reddetmenin zamanı geldi” diyor ve ekliyor: “Günümüz iş dünyasında ihtiyaç duyulan en önde gelen becerilerden biri eleştirel düşünmedir ve sizler ekip üyelerinizin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilirsiniz.”

Dört adımda eleştirel düşünme becerisini geliştirme

Zarvana, işverenlerin çalışanlarına rehberlik etmesine destek vermek için bir “Eleştirel Düşünme Yol Haritası” yayınladı. Bu harita daha iyi bir eleştirel düşünür olmanın yolunun dört aşamadan oluştuğunu söylüyor: Yürütmek, sentezlemek, önermek ve üretmek.

Eleştirel düşünmenizi geliştirmek için atılacak ilk adım ya da yürütme aşaması, çalışanlar yönergeleri eyleme geçirdiği zaman hayata geçer.



Yol Haritası, “Ekip üyeleri çalışmalarını nasıl geliştirecekleriyle ilgili önerilerde bulunmaya başladığında, onların bir sonraki aşamaya hazır olduklarını anlarız” diyor.

Eleştirel düşünme becerinizi geliştirmenin ikinci aşaması sentezlemedir. Bu aşamada ekip üyeleri elde edilen bilgiler arasından

sınıflama yapar ve bir toplantıda öne çıkan çıkarımlara benzer şekilde neyin önemli olduğunu karar verir.

Üçüncü adım ise önermektir. Çalışanların neyin önemli olduğunu belirlemelerinden neyin yapılması gerektiğine geçtikleri aşamadır. İşverenlerinin görüşüyle uyuşmasa dahi, öneriler ortaya koyulur.

Son olarak, eleştirel düşünmeyi geliştirmenin dördüncü aşaması üretmeye odaklanıp ve ekip üyelerinden bir şeyleri yoktan var etmesi beklenir.

Zarvana “Bu aşamada ekip üyeleri hem diğerlerinin aklındaki, hem de kendi aklındaki vizyonu gerçekleştirmeye mümkün olan projelere çevirmekte ustalaşırlar.” diyor. Bu süreçte beyin fırtınası yapmak ve paylaşılan fikirlerin listesini tutmak etkin rol oynar.

Dünyanın dört bir yanındaki politika yapımcılar vatandaşlarını doğru eğitimle donatmak için mücadele ederken, eleştirel düşünmeyi geliştirmek daha da büyük önem kazanıyor.

Dünya Ekonomik Forumu İşlerin Geleceği Raporu'nda eleştirel düşünme ve yaratıcılık becerilerini 2022 ve sonrası için talep edilecek ana beceriler olarak belirledi. Bu nedenle, bireylerin eleştirel düşünme becerisini nasıl geliştireceklerini bilmeleri önemli.

Ayrıca Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu'nda; eleştirel düşünmeyi geliştirmeyi, bir ülkenin 2030 yılında var olacak geleceğin işlerine ne kadar hazır olduğunu değerlendirmekte kullanılacak önemli bir araç olarak görüyor.

Rapor, katılımcılardan “Ülkenizde uygulanan eğitim sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusunu, derecelendirme notu 1 olan “öğretmen temelli ve ezber odaklı” ile 7 olan “yaratıcı ve bireyin eleştirel düşünmesini teşvik eden” arasında değerlendirmelerini istiyor. Finlandiya, 7 üzerinden 5,6 puanla en üst sırada yer alıyor.

* Özgün metne <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/improve-critical-thinking-why-important/> bağlantı adresinden erişebilirsiniz.

Tablo 1. 2018 ve 2022 için Beceri Talebi Kıyaslaması.

2018

Analitik düşünme ve yenilikçilik
Karmaşık problemleri çözme
Eleştirel düşünme ve analiz
Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri
Yaratıcılık, özgünlük ve girişkenlik
Ayrıntılara dikkat, güvenilirlik
Duygusal zekâ
Akıl yürütme, problem çözme ve fikir üretme
Liderlik ve sosyal etki
Kordinasyon ve zaman yönetimi

Artan, 2022

Analitik düşünme ve yenilikçilik
Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri
Yaratıcılık, özgünlük ve girişkenlik
Teknoloji tasarımı ve programlama
Eleştirel düşünme ve analiz
Karmaşık problemleri çözme
Liderlik ve sosyal etki
Duygusal zekâ
Akıl yürütme, problem çözme ve fikir üretme
Sistem analizi ve değerlendirmesi

Azalan 2022

El becerisi, dayanıklılık ve kesinlik
Hafıza, sözel, işitsel ve uzamsal beceriler
Finansal, maddi kaynakların yönetimi
Teknoloji kurulum ve bakımı
Okuma, yazma, matematik ve aktif dinleme
İnsan kaynağı yönetimi
Kalite kontrol ve güvenlik bilinci
Kordinasyon ve zaman yönetimi
Görsel, işitsel ve sözel beceriler
Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol

Kaynak: İşlerin Geleceği 2018 Anketi, Dünya Ekonomik Forumu

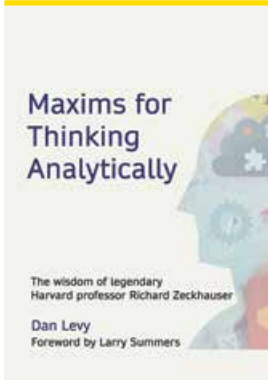


Eleştirel ve Analitik Düşünme

Kürşad Yılmaz

Pegem Akademi Yayıncılık,
2019
336 sayfa
ISBN: 9786052416174

Eleştirel ve analitik bir düşünme tarzına sahip olmak 21. yüzyıl becerileri arasında tartışmasız ön sıralarda yer almaktadır. Tarih boyunca bilgi olarak adlandırılan liderlerin ayırıcı bir özelliği olarak tanımlanmıştır. Bu yetkinliğin sadece akademik değil, profesyonel çevrelerde de etkin kullanılmasını vurgulayan kitap, okuyucuların eleştirel ve analitik düşünme konusundaki farkındalıklarını artırmak, yaptıkları ya da yapacakları işin doğasını sorgulamalarına yardımcı olmak ve kendi alanları ile ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.



Maxims for Thinking Analytically: The wisdom of legendary Harvard Professor Richard Zeckhauser

Dan Levy

Dan Levy, 2021
252 sayfa
ISBN: 9781735340883

Dr. Dan Levy, Harvard Üniversitesi'nde 40 yılı aşkın bir süredir "Analitik Düşünce" dersleri veren efsanevi profesörü Richard Zeckhauser'in alanındaki bilgeliğini herkes için erişilebilir kılıyor. Kitap, içinde yaşadığımız dünyanın karmaşıklığını anlamamıza ve karşılaştığımız sorunları ve kararları analiz etmemize yardımcı olan pratik istatistiksel çıkarım örnekleri, düşünme araçları ve zihinsel modeller sunuyor. İş hayatından halk sağlığına kadar farklı alanlarda paylaşılan örneklerin etkileşimi ve Prof. Zeckhauser'in düşüncelerini özetleyen ek yorumlar, kitabı hem heyecan verici, hem de faydalı bir kaynak haline getiriyor.

İNTERNET KÖŞESİ

<https://blog.shrm.org/tags/analytical-skills>

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği olan SHRM, 165 ülkede 300.000'den fazla İK ve şirket yöneticisi üyesiyle günümüzün işyerlerinin gelişimini, böylelikle dünya çapında 115 milyondan fazla çalışanın ve ailenin hayatını etkilemektedir. Paylaştığımız başlık altında analitik düşünce üzerine blog yazılarını bir arada bulabilir, "Ana İK İş Zorluklarını Çözmek için Analitiği Kullanma", "Başkalarındaki Potansiyeli Görmek ve Hayata Geçirmek İçin Analitikten Yararlama" ya da "HR ve Büyük Veri" gibi başlıklar altında okuyacağınız yazılar ile analitik düşüncenin insan kaynakları alanındaki uygulamaları hakkında güncel bilgilere sahip olabilirsiniz.

Sinan Yasun

Baltaş Grubu, Eğitim Program Yöneticisi

Eleştirel Düşünce ve Analitik Mükemmellik

Kişilik analizlerine göre analitik düşünce biçimine sahip, bilimsel merakı yüksek ve aynı zamanda yüksek mükemmellik algısı ve kusursuzluk meraklısı bir kişinin çalışan, eş ve yönetici olarak davranış kalıplarını hayal bile etmek istemeyebilirsiniz.

Denkleme mühendislik eğitimi alındığını da eklersek özellikle böyle bir yöneticinin ekibi içinde olmak oldukça zorlayıcı olabilir. Çalışanların sayılardan ibaret olmadığını, kurallar

ve formüllerle yönetilemeyeceğini anlamakta zorlanan yöneticilerin sadece çalışanları açısından değil, kendi kariyerleri açısından da çeşitli riskler altında olduğunu söylememiz gerekir. İnsan yönetimi gibi yüksek bilgi, beceri ve sorumluluk isteyen bir alanda psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerden yararlanmadan “insan mühendisliği” yapmaya çalışmanın geriye teptiğine şahit oluyoruz. İnsan sosyal bir varlıktır ve fizik ve matematik kurallarına göre yönetilemez.

Analitik ve akılcı düşünce

Russell’ın “İnsanın akıllı bir canlı olduğu söylenir. Hayatım boyunca bunun kanıtlarını aradım ancak bulamadım” cümleleriyle ifade ettiği ve daha sonra Kahneman ve arkadaşları başta olmak üzere farklı bilim insanları tarafından defalarca kanıtlanan bu gerçek, evrim tarihi boyunca insanın akıllı ve rasyonel bir varlık olduğu kabulünü kökten değiştirmiştir.

Özellikle iş ve özel yaşamdaki karar noktalarında çok akılcı tercihler yapmadığımız bilinen bir gerçek. Çok uzağa gitmemize gerek yok. İşiniz veya eşinizi seçerken, çocuğunuza isim verirken, alışveriş yaparken, yatırımlarınızı yönlendirir hatta sağlığınız ile ilgili kararlar alırken

İnsan yönetimi gibi yüksek bilgi, beceri ve sorumluluk isteyen bir alanda psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerden yararlanmadan “insan mühendisliği” yapmaya çalışmanın geriye teptiğine şahit oluyoruz.



Türümüzün bahsettiği bilişsel becerilerimizin bizi kaçınılmaz olarak düşünmeye, muhakeme etmeye, karşılaştırmaya, ölçmeye, analiz ve sentez yapmaya ittiğini unutmamak gerekiyor.

(kilo vermek, sağlıklı beslenmek, sigarayı bırakmak, aşı olmak ve maske takmak dâhil) ne kadar akılcı ve rasyonel olabildiniz?

Mükemmeliyetçilik

Eğer tercih ve karar aşamasında duygularımız aklımızın önüne geçiyorsa, o zaman neden akılcı ve rasyonel olduğumuzu veya olmamız gerektiğini düşünüyor ve böyle davranmaya çalışıyoruz? Bırakalım, içgüdülerimiz karar versin, hem daha hızlı, hem de daha bize ait değil mi?

Oysa durum böyle değil!

Türümüzün bahsettiği bilişsel becerilerimizin bizi kaçınılmaz olarak düşünmeye, muhakeme etmeye, karşılaştırmaya, ölçmeye, analiz ve sentez yapmaya ittiğini unutmamak gerekiyor. O zaman bu yetilerimizi daha sistematik biçimde kullanabilir, daha bilimsel bir çerçeveye oturtarak son anda devreye giren duyguların etkisini kontrol altına alabilir miyiz?

Araştırmalar

Küresel çapta yapılan araştırmalar kurumsal dünyanın çalışanlarında sahip olunması gereken beceriler konusunda önemli ipuçları veriyor. Her yıl Davos'ta toplanan World Economic Forum'un (WEF) 2018'den bu yana yaptığı araştırmalara göre, analitik düşünme ve inovasyonun

Tablo 1. Aranan Temel Becerilerdeki Değişim (WEF)

Beceriler	2018	2022	2025
Analitik ve inovatif düşünme	1	1	1
Karmaşık problemleri çözme	2		3
Eleştirel düşünce ve analiz etme	3	5	4
Etkin öğrenme stratejilerine sahip olma	4	2	
Yaratıcılık, özgünlük, girişkenlik	5	3	5
Yeni teknolojileri tasarlama ve programlama		4	
Aktif öğrenme stratejileri			2

birinci sıradaki yerini korumaya devam edeceği anlaşılıyor.

Bu sıralamayı özetleyen tabloya göre, temel beceriler arasında yer alan analitik ve inovatif düşünme becerisi son dört yılda ilk sıradaki yerini korurken, karmaşık problemleri çözme becerisi önümüzdeki üç yılda ilk üç içinde yer alacak bir beceri olarak gözüküyor.

Analitik düşünce biçimi insanların yaşamları boyunca karşılarına çıkan problemleri doğru biçimde çözmelerine yardımcı olan bir beceridir. Basit olarak, karmaşık problemlerin daha basit parçalara ayrılarak küçük problemlere indirgenmesi yolu ile daha kolay ve hızlı çözümler üretilmesi yaklaşımıdır. Analitik düşüncenin bir başka boyutu da kişiler yerine davranışlara, olaylar yerine olgulara, sözcükler yerine kavramlara odaklanmasıdır.

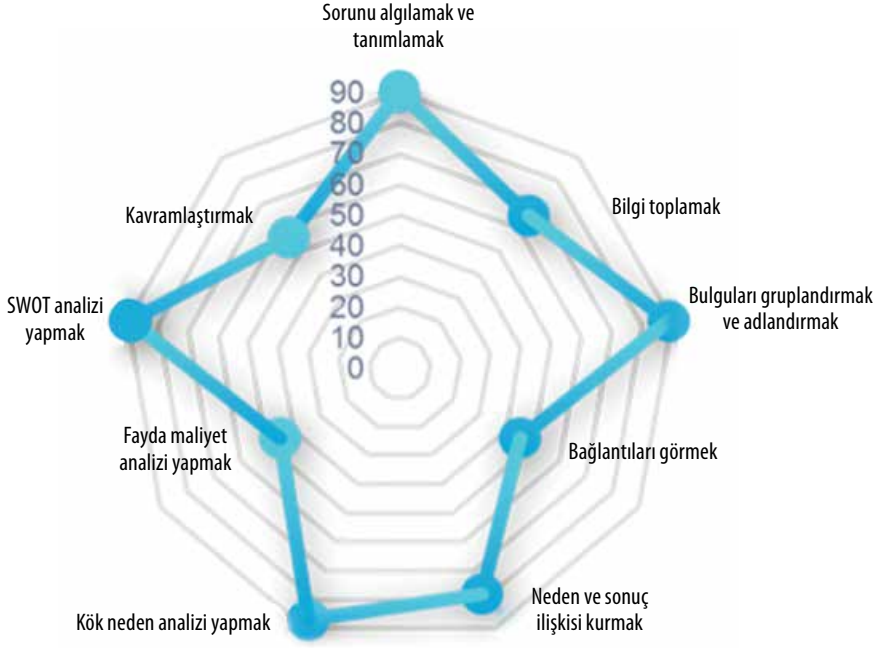
Analitik düşüncenin alt becerileri olan, sorunu algılamak ve tanımlamak, bilgi toplamak, bulguları gruplandırmak ve adlandırmak, bağlantıları görmek, neden ve sonuç ilişkisi kurmak, kök neden analizi, fayda maliyet analizi, SWOT analizi yapmak, kavramlarla düşünmek, bilinen kavramlar yetersiz kaldığında yeni kavramlar geliştirmek gibi etkin ve kalıcı çözümlere ulaşılmasını

sağlayan beceri ve tekniklerle bu yetkinlik mükemmellik düzeyine taşınır. Bu yöntemlerin pek çoğunun bireysel değil ekip çalışmasını gerektiren çalışmalar ve öğrenilebilir beceriler olduğunun altını çizmek gerekir. Unutulmaması gereken ise, ekip çalışmalarının doğru yönetildiği zamanda bile ek zaman ve enerji gerektiren faaliyetler olduğudur. Sonuçta karar vericiler yavaş ve kalıcı çözümler ile hızlı ve geçici çözümler arasında bir tercih yapmak zorunda kalabilirler.

Liderlik

Bu tercih üzerinde etkili olan en önemli faktör kurumda hâkim olan liderlik kültürüdür. Üst yöneticiden ilk kademe yöneticilere, oradan da tüm çalışanlara yayılan bu problem çözme ve karar oluşturma sürecinde hızlı-geçici ve yavaş-kalıcı gibi kısıtlı tercihler arasında sıkışmak yerine akıl ve yaratıcılığın harmanlandığı bir kurum kültürünü yaratmak ancak böyle düşünen ve davranan yöneticiler sayesinde mümkün olabilir.

Yöneticiler hız uğruna kalıcılıktan vazgeçiyor veya yavaş ama kalıcı çözümleri tercih ediyorsa çalışanların başka türlü davranmasını beklemek zordur. Başka deyişle aksini düşünmek çalışana yapılan bir haksızlıktır.



Şekil. Analitik mükemmelliğin çok boyutlu yapısı.

Analitik mükemmelliğin boyutları

Analitik mükemmellik, analitik düşünce yetkinliğinin farklı boyutlarından sadece uygun olan davranış göstergelerinde üstün performans göstermektir. Kavramı geliştirenlerin düşüncelerinden bağımsız olarak çok boyutluluğu (bkz. Şekil) ile öne çıkan analitik mükemmelliği özel ve iş yaşamına taşırken dikkat edilmesi gereken durumlar vardır. Örneğin, otomobilinizi yenilerken SWOT analizi yapabilirsiniz, ancak bir hafta sonu programı için bu gereksiz bir çabaya dönüşür. Benzer şekilde çocuğunuzun okuldaki belli bir dersteki başarısızlığının kök neden analizini (Balık Kılçığı Analizi, Ishikawa) yapmak, olsa olsa eğitim programlarında bir grup çalışması örneği olabilir. Oysa özdeğerlendirme (kurumsal SWOT) yapmadan strateji oluşturamazsınız, fizibiletisini (fayda-maliyet analizi) yapmadan bir yatırıma karar veremezsiniz.

Bireysel düzeyde kullanım alanını doğru belirlemeden analitik düşüncenin tüm boyutlarında mükemmellik peşinde olmak, problem çözme ve karar oluşturma sürecinde kilitlenmelere sebep olabilir. Ekiplerde farklı beceri düzeylerine sahip üyeler olduğu düşünüldüğünde süreç daha da yavaşlayabilir. Bu noktada İtalyan mühendis, sosyolog, ekonomist, politika bilimcisi ve filozof Pareto'nun ortaya attığı 80-20 kuralını hatırlamakta yarar olabilir. Pareto analizi kavramı Vilfredo Pareto'nun İtalya'daki toprakların % 80'inin nüfusun % 20'sine ait olduğunun fark edilmesiyle ortaya çıkar. Daha sonra "azın yasa ve etken seyrekliği ilkesi" olarak da tanımlanan bu prensip "sonuçların kabaca % 80'inin sebeplerin % 20'sinden kaynaklandığı" biçiminde de tanımlanmıştır. 80-20 kuralı tanımının dar kalıplarının dışında düşünüldüğünde iş yaşamının her alanında uygulanabilen genel bir kabul de görmüştür. Başlığımızla bağlantısı ise çok açıktır.

Analitik mükemmellik, analitik düşünce yetkinliğinin farklı boyutlarından sadece uygun olan davranış göstergelerinde üstün performans göstermektir.

Sonuç

Operasyonel boyutta basit bir üretim hatasından veya müşteri şikâyetinden, stratejik boyutta yeni bir pazara/sectöre/segmente veya yeni bir ürün grubuna girmek gibi geniş bir yelpazeyi kapsayan problem çözme ve karar oluşturma sürecini çalışanlar yerine bilgisayarlara devredebilir miyiz? Bilgi ve iletişim teknolojilerinin, sanal/artırılmış gerçeklik, robotlar, otonom araçlar, makine öğrenmesi, yapay zekâ, iş analitikleri, nesnelerin interneti, evrenötesi gibi alanlardaki ulaştığı düzeylere bakılırsa bu dünyaya uzak duramayacağımız anlaşılıyor. Televizyonda hangi filmi izleyeceğimizin kararını veren Netflix epeydir evlerimizde. Yakın gelecekte şirketlerimizde, üretim hattında yapacağımız yatırımı ve zamanını hatırlatan, tezgâhın değiştirilmesi gereken parçasını siparişi vermemiz gerektiğini söyleyen, çalışanlarımızın iş aradığını bize fısıldayan yapay zekâ uygulamalarını kullanmaya hazır olalım. Aksi takdirde, bizim de teknolojiyi yeterince takip etmediğimizi fark eden bir başka teknoloji, yöneticimize pek hoşumuza gitmeyecek tavsiyelerde bulunabilir. Bu kez, biri bizi gerçekten gözetliyor.

Kerem Karagülle

Baltaş Grubu, Seçme Değerlendirme

Analitik Mükemmelliği Gölgeleyen Düşünce Hataları



Düşünce hataları, diğer bir deyişle bilişsel önyargılar, daha hızlı karar verebilmek için oluşturduğumuz ve tecrübelerimizden beslenen karar verme mekanizmalarının ürettiği hatalardır. Daniel Kahneman “Hızlı ve Yavaş Düşünme” isimli kitabında düşünce sistemlerini ikiye ayırır. Hızlı olan 1. Sistem otomatik düşünce olarak da adlandırılır ve gün içerisinde verilmesi gereken birçok kararı bu sistemle veririz. Yavaş olan 2. Sistem ise farkında olarak ve bilincimizi kullanarak verdiğimiz kararlarda kullanılır. İkinci sistem çalışmak için bilgi, zaman ve dikkate ihtiyaç duyar. Birincisi ise hâlihazırda bulunan birikimden yararlanarak sonuca götürür.

Sonuca hızla götüren karar mekanizması bu yolda yeni bilgileri tartmaktan feragat edilmesine sebep olur, tecrübeyle oluşan şematanın¹ kullanılması gerekir. Şemata (şemalar) edinilen bilgilerin organize biçimde saklandığı ve bir şeyi anlamak için harekete geçildiğinde işleri kolaylaştıran veya hızlandıran olgulardır. Eğer aranan bilgi bu paketlerin içerisinde yoksa ve hızlı düşünülmesi gerekiyorsa zihin aradaki boşlukları doldurur. Boşlukların kısa yollar kullanılarak beklentiler üzerine dolması düşünce hatalarına yol açar.

Doktorlar ve düşünce hataları

Analitik mükemmelliğe bu hataların etkisini küçültmeden ulaşılamaz. 2016 yılında yayınlanan bir araştırma düşünce hataları konusunda doktorlar üzerinde 1980'den 2015'e kadar yapılan 114 yayını bir araya getirmiş ve karar verme mekanizmalarındaki hataları incelemeye çalışmıştır.² Bu geniş inceleme sonunda bütün araştırmalarda doktorların teşhis koyma sırasında en az bir adet düşünce hatasının etkisinde olduğu bulunmuştur. Bu düşünce hataları araştırmaların % 77'sinde hastaların aldığı tedavileri etkilemiştir. Doktorların teşhis kararlarını en çok etkileyen düşünce hataları aşırı özgüven, çapalama, bulunabilirlik ve risk toleransı olarak belirlenmiştir. Kararların düşünce hatalarından bu denli etkilenmesi bu kör noktaların daha fazla anlaşılması ve bilinç sürecine dâhil edilmesini gerektirmektedir.

Nasıl yönetilir?

Nudge Network Türkiye³ oluşumu tam da bu karar hatalarını yararlı yönde dürtmek üzere Baltaş Grubu'nun altında kurulmuştur. Önce etkin düşünce hatalarının ne olduğu araştırılır ve bunlara uygun bir nudge tasarımı çalışılır. Bu tasarımın hayata geçmesiyle yararlı olarak tanımlanan davranışların alışkanlığa dönüşerek 1. Sistem'e geçmesi beklenir. Peki, onca düşünce hatasından en çok hangileri analitik mükemmelliği etkilemektedir? Ehrlinger ve Readinger'in çalışması⁴ bu konuda yol göstericidir:

Boşlukların kısa yollar kullanılarak beklentiler üzerine dolması düşünce hatalarına yol açar. Analitik mükemmelliğe bu hataların etkisini küçültmeden ulaşılamaz.

Bulunabilirlik: Akla kolayca gelen şeylerin daha yaygın ve genel geçer olduğunu düşünmek. Yabancıların Türkiye adına bildikleri en meşhur şehir İstanbul olduğu için İstanbul'u başkent sanmaları en basit örnektir.

Çapalama ve ayarlama: Bilinen bir bilgiye yakın olması beklenen bilgiyi gerçek kabul etmektir. Hepimiz 23 Nisan 1920 TBMM'nin açılış tarihi olduğunu biliriz. İlk anayasanın tarihi sorulduğunda bildiğimiz bu tarihten ve başka bilgilerden beslenerek bir tarih tahmin etmeye çalışırız. Seçtiğimiz çapaya göre tahminimiz değişiklik gösterecektir.

Temsil: Olasılık tahmini yaparken genel geçer kurallara, stereotiplere sadık kalmaya çalışmaktır. İnsanlardan uzun boylu, gözlüklü ve ince bir doktor hayal etmesini istediğinizde gözlerinin önüne genelde bir erkek gelecektir. Bu doktorun kadın doğum uzmanı olduğu ve kadın doğum uzmanlarının çoğunluğunun kadın olduğu bilgisini paylaşmanıza rağmen kararlarını değiştirmeleri oldukça güçtür.

Fokalizm: Tek bilgiye fazlaca odaklanarak başka kavramlarla ilişkisini doğru tartmamaktır. İnsanlar daha çok para kazandıklarında daha mutlu olacaklarını düşünürler fakat genelde daha çok para kazanmakla ilintili “daha çok çalışmak, sevmediği görevleri yerine getirmek” gibi işleri göz ardı ederler.

Etki hatası: İleride yaşanacak duyguların süresi ve gücünün etkisini olabileceğinin üstünde öngörmektir. Kişinin bir raporu zamanından biraz geç teslim etmesinin bütün kariyerinin gidişatını derinden etkileyeceğini düşünmesi buna örnek gösterilebilir.

Sonuç

Düşünce hataları hayatın her alanında karşımıza çıkan, farkında olarak ve alışılmalıya değiştirerek etkisini azaltabileceğimiz hatalardır. Doğru yönlendirmeye insan öngörülemezliği öngörülebilir kılabilir, analitik mükemmelliğe bir adım daha yaklaşabilir.

Kaynakça:

1. McVee MB, Dunsmore K, Gavelek JR. Schema theory revisited. Review of Educational Research 2005; 75(4): 531–566.
2. Saposnik G, Redelmeier D, Ruff CC, Tobler PN. Cognitive biases associated with medical decisions: a systematic review. BMC Medical Informatics and Decision Making 2016; 16(1).
3. Nudge Network Türkiye. Davranışı değiştiren faydalı tasarımlar [Internet]. Uygun erişim: <https://www.nudgenetwork.net/>
4. Ehrlinger J, Readinger WO, Kim B. Decision-making and cognitive biases. Encyclopedia of Mental Health 2016; 5–12.

Prof. Dr. Acar Baltaş

Kararın Nöro Anatomisi



Aristoteles insanın “akıllı hayvan” olduğunu söylemiştir. William Shakespeare Hamlet’te insanın, “akıldan yana soylu, sonsuz yeteneklerle donatılmış” olduğunu yazmıştır. Klasik ekonomistler, Stuart Mill ve Adam Smith, insanların kararlarını kendilerine dönük yararları “maksimize ederek” vereceklerine inanmışlardır. Buna karşılık Bertrand Russell, İngilizlere özgü ince mizahıyla; “İnsanın akıllı bir hayvan olduğu söylenir. Hayatım boyunca bunun kanıtlarını aradım ancak bulamadım” demiştir.

İnsanların tehlike, tehdit, risk, kriz, haz, menfaat gibi hayatın kritik zamanlarında aldıkları kararlara bakılacak olursa; Bertrand Russell’ın görüşündeki haklılık payı üzerine düşünmekte yarar vardır. Bu yönde düşünmeye de insan beyninin anatomisi üzerinden başlamak yerinde olur.

Bu yazıda geçen bazı kavramlar fazla teknik bulunabilir. Yıllar önce tıp fakültesi sıralarından geçerek aldığım “klinik nörofizyoloji” doktora derecesi sürecinde bu kavramların beni de başlangıçta zorladığını biliyorum. Ancak insan davranışına anlam vermenin ve onlara yol göstermenin, kişisel gelişim uzmanlarının içi boş laf kalabalıkları ve genel doğrularının ötesine geçmekle mümkün olduğunu gördüm. Böylece, neden akıllı insanların yanlış olduğu aşikâr olan kararlar verdiklerini, saçma davranışlar gösterdiklerini, garip tarikatlara girdiklerini, hayaletlere ve ruhlara inandıklarını, falcılara para kaptırdıklarını, hayat karşısındaki şanslarını ellerinden alan uyuşturucu veya alkole bağlandıklarını, radyoda veya televizyonda bir saat sonra hatırlamayacakları programlar için uykusuz kaldıklarını anlamak yolunda kendimi geliştirdim. Bu yazının ve bu sayıda yer alan diğer yazıların okuyucularımızda da bu yönde bir farkındalık kazandırmasını dilerim.

Beynin gelişimi ve iki beyin

Beynin gelişmesini yaklaşık 500 milyon yıl önce tamamlamış ilk yapısı arka (veya alt) beyindir. Bu bölge sürüngenlerle ortak olan yapıdır ve vücut sıcaklığı, beden sıvıları ve kendi kendine çalışan (solunum, kalp vuruşu vb.) sistemlerden sorumludur. Bu yapının üzerinde yer alan orta beyin bölgesi ise görme ve işitme duyularını koordine eder; tehlike, tehdit ve haz konusundaki röle (aktarma) istasyonlarını barındırır. Bunların üstünde yer alan ön beyin (prefrontal bölge) ise insana özgü olan okuma, yazma, hesap yapma, sembolizasyon, akıl yürütme gibi işlevleri barındırır.

İnsanın dünya sahnesine çıkışı birkaç yüz bin yıl; dil, soyutlama, bilinçli düşünce ve nihayetinde kültürün ortaya çıkışı ise elli bin yıllık bir süreyi geçmez. Tarih kitaplarında okuduğumuz cilalı taş devrinin bugünden yaklaşık 7000, maden devrinin ise 5000 yıl öncesine dayandığını hatırlamakta yarar vardır.

İnsanların karar verme süreçlerini anlamak için beynin içine girmek gerekir. Beyin araştırmaları günümüzde fMRI (functional magnetic resonance imaging) adı verilen bir araçla yapılmaktadır. Bu araç, beyinde belirli durumlarda meydana gelen kan akımını saptar ve görüntüye dönüştürür. Davranışsal ekonomi uzmanı George Loewenstein; “Beynin büyük bölümü bilinçli düşünmekten çok, otomatik süreçlerin etkisi altındadır. Bu nedenle beyinde gerçekleşen işlemlerin büyük çoğunluğu düşünerek değil, duyguların etkisi altında gerçekleşir” demiştir. Bu saptamadan yüz yıl önce de Amerikalı gazeteci ve yazar Ambrose Bierce; aynı fikri “Beyin düşündüğümüzü sandığımız organdır” şeklinde ifade etmiştir. İnsan beyni evrim süreci içinde, hayatını kolaylaştıran “şey”lere yönelmek, zararlı görünenlerden de kaçınmak üzere yapılanmıştır. İnsan beyni verdiği tepkileri ve aldığı kararları iki ayrı bölgede işleminden geçirir. Bunlardan birincisi, beynin gelişim açısından daha eski bir bölgesi olan alt ve orta beyin yapılarının etkili olduğu “hisseden beyin”; diğeri ise konuları irdeleyen “düşünen beyin”dir. Beynin tabanında yer alan eski yapı, hızlı, güçlü ancak tepkisel ve dolayısıyla “akılsız”dır. Buna karşılık daha üstte yer alan irdeleyici “düşünen beyin” yavaştır, zayıftır ve kendini “akıllı” sayar.

Tehlike, tehdit, risk, kaygı, ödül, haz, refah vaad eden uyarılar karşısında kararlar hızlı ve güçlü olan hisseden beyinden çıkar ve daha sonra kuvvetli gerekçelerle desteklenmek üzere irdeleyen ve “düşündüğünü düşünen” (zanneden) beyin bölgesine havale edilir.

İnsanların duygularının sağ beyinde, mantıklı düşünme süreçlerinin de sol beyinde olduğu yönündeki yaygın

İnsanın sahip olduğu iki tür düşünce süreci, beynin sağ ve solu tarafından yönetilmekten çok, aşağı ve yukarıdaki yapıları tarafından yürütülür.

görüş sadece sınırlı ölçüde geçerlidir. Çünkü insanın sahip olduğu iki tür düşünce süreci, beynin sağ ve solu tarafından yönetilmekten çok, aşağı ve yukarıdaki yapıları tarafından yürütülür.

Hisseden (Refleksif) beyin

“Hisseden” adını verdiğimiz refleksif düşünce süreci esas olarak beyin kabuğunun (serebral korteks) altındadır. Beyin kabuğu duygusal sistem için de kritik bir işleve sahip olmakla beraber, duygularla ilgili birçok süreç evrimsel gelişimin daha eski dönemlerinde gelişmiş olan bazal ganglionlar ve limbik sistemde gerçekleşir. Limbik sistem beynin iç ortasındaki ağsı yapıya verilen isimdir. Bu bölge yiyecek, içecek, sosyal statü, cinsellik, para gibi insana haz veren şeyleri tanımak ve onları yönetmek konusunda önemli bir role sahiptir.

Bu bölge dış dünyadan gelen ve haz vadeden uyarılar için bir ilk değerlendirme ve röle (aktarma) istasyonudur. Bu bölgenin beyin kabuğu ile milyarlarca bağlantısı vardır ve mesaj buradan beyin kabuğuna gönderilir.

Bütün memelilerin limbik sistemi vardır ve bu sistemin görevi, beyinde flaş ışığı yakmaktır. Çünkü canlı hayatını sürdürmek için tehlikeden (kendine sıkıntı veren) ve riskli

uyarılardan hızla uzaklaşmak; buna karşılık haz veren ve ödül vadeden uyarılara yönelmek eğilimindedir.

Limbik yapı içinde bulunan amigdal (badem) çekirdek ve talamus’a uzanan görüntü, ses ve koku uyarıları bu bölgelerde şimşek hızıyla hoş (yararlı, iyi) ve nahos (zararlı, kötü) olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme korku veya haz duyguları oluşturarak canlının eyleme geçmesini (motive eder) sağlar.

Hisseden (refleksif) sistem o kadar hızlı çalışır ki, bilinçli beynimizin devreye girmesi çok kere tepki verildikten sonra gerçekleşir. Yaşanan gerçek tehlikelerde bu alarm

İnsanlar çevrelerine çok kere başlangıçtaki duyularına bağlı olarak, sezgileriyle tepki verirler. Ayrıntılı analitik inceleme ancak bir numaralı sistemin bize sezgi oluşturmak için yeterli bilgi veremediği durumlarda gerçekleşir.



sistemi saniyenin onda biri kadar bir zamanda devreye girer. Bazı araştırmacılar bu sisteme birinci sistem adını vermişlerdir. UCLA'den Mathew Lieberman, "birçok karar ve yargılarımızın" bu sistem tarafından şekillendiğini belirtir. İnsanlar çevrelerine çok kere başlangıçtaki duyularına bağlı olarak, sezgileriyle tepki verirler. Ayrıntılı analitik inceleme ancak bir numaralı sistemin bize sezgi oluşturmak için yeterli bilgi veremediği durumlarda gerçekleşir.

Hisseden sistemin işleyişinde, risk ve ödüle giden belirli kalıp ve işaretleri tanımak, karşılaşılan insanların kişilikleriyle ilgili karar vermek gibi farklı sorunları değerlendiren birçok yapı devreye girer. Bütün bu işleyişin ortak özelliği hızlı, otomatik ve bilinçli düşünce düzeyinin altında yer almasıdır.

Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü'nden Colin F. Camerer, hisseden beyni şu şekilde tanımlamaktadır: "Hisseden beyin hızlı fakat yordamsız kararlar veren bir bekçi köpeği gibidir. Hırsız her zaman saldırır, ancak bazen postacıyı da ısırıldığı olur."

Düşünen (Reflektif) beyin

İnsan beyni sezgi ve duygudan daha fazlasını barındırır. Beynin düşünen tarafının büyük bölümü alnın arkasında, ön lobunda önünde olan prefrontal bölgede bulunur. Bu bölge davranışların ve kararların kişinin uzun vadeli amaçlarını denetleyen bir yönetim merkezi veya CEO'dur. Bu bölgede, beyin çeşitli bölümlerinden gelen bilgiler, geçmiş deneyimlerin süzgecinden geçirilir, anlamlı bütünlere dönüştürülerek organize olur, geleceğin planlarını da içine alan bir tepkiye dönüştürülür. Düşünen beyin önemli bir bölgesi de sayısal ve sözel bilgileri işleyen parietal kortektir.

Düşünen beyin duyguların yorumunu yapar. Örneğin, geç kaldığı bir randevu için eşine mazeret bulmak, elverişli bir yatırım fırsatı olarak gözükken bir durumu değerlendirmek gibi karmaşık problemler burada değerlendirilir. Hisseden beyin çözmekte zorluk çektiği konularda düşünen beyin devreye girer ve analitik düşünce sürecini başlatır. Bu süreç kişinin yaptıklarının bilincinde olduğu ve sorumluluk üstlendiği bir süreçtir.

Tümör veya inme nedeniyle prefrontal korteksi hasarlanan insanlar uzun süreli plan yapmakta, akıl yürütmekte ve nispeten karmaşık yönergeleri izlemekte zorluk çekerler. Bu bölgenin hasarlanması akıl yürütme ve verilen



Hisseden beynin çözmekte zorluk çektiği konularda düşünen beyin devreye girer ve analitik düşünce sürecini başlatır. Bu süreç kişinin yaptıklarının bilincinde olduğu ve sorumluluk üstlendiği bir süreçtir.

bilgilerden yeni sonuçlar çıkartma becerisini ileri derecede bozar. Bu durumda yapılan seçimler veya alınan kararlar akıl yürütmek sonucu olmak yerine, hisseden beyinden kaynaklanan sezgisel ve anlık nitelik taşır.

Iowa Üniversitesi'nde hisseden ve düşünen beyin egemenliği ile ilgili ilginç bir araştırma yapılmıştır. Öğrencilerden bir sayı dizisi ezberlemeleri istenmiş ve daha sonra yemek için meyve salatası veya çikolatalı kekten birini seçmeleri istenmiştir. Öğrenci ezberlediği sayı yedi haneliyse % 63 çoğunlukla çikolatalı keki, iki haneli ise % 56 ihtimalle meyve salatasını seçmiştir. Düşünen beyin sağlık için meyve salatasının yararlı olduğunu bilir ancak hisseden beyin çikolatalı kek için sabırsızlanır. Düşünen beyin yedi haneli bir sayıyı akılda tutmak gibi yoğun bir meşguliyet içindeyse, hisseden beyin bu fırsattan yararlanarak kişiye haz verecek olan seçimin hayata geçmesini sağlar.

Düşünen beyin yanılmaz olduğunu sanmak doğru olmaz. Bilgisayar tasarımında çalışan bilim adamları, insan beyninin düşünen bölgesinin çalışma sisteminin



karar ağacı ilkesine benzediğini düşünmüşlerdir. Bir satranç tahtası üzerindeki her hareket bir sonraki adımda atılabilecek çok daha fazla seçeneği mümkün kılar. Bu kadar geniş ihtimaller dünyasında düşünen beyin, geçmiş yaşantıları öngörülerini de hesaba katarak çaresizce yolunu arar. Bu tıpkı ağaç gövdesinden yukarı çıktıkça dalların giderek sıklaşması ve karmaşıklaşmasına benzer.

İşler karışınca

Yukarıdaki satırlarda, hisseden beyin çözemediği durumlarda düşünen beyin devreye girdiğini söylemiştik. Ancak düşünen beyin de çözmekte zorluk çektiği durumlarda tekrar hisseden beyin etkili olur. Örneğin, birçok kişi, özellikle kadınlar, GDO'lu (genetik değişime uğramış) ürünlerden büyük korku duyar. Bu nedenle doğal malzemeler kullanmaya veya beslenmeye önem verir. Oysa ne ogede, ne rujda, ne de kullanılan parfümlerde doğal bir maddeden söz etmek mümkündür. Geçtiğimiz yıllarda dünyada yaşanan kuş gribi, domuz gribi ve deli dana hastalıklarının nasıl paniğe neden olduğu ve tüketim alışkanlıklarını değiştirdiği hatırladadır. Diğer taraftan her yıl dünyada on binlerce kişi güneşteki ultraviyole ışınlarının neden olduğu cilt kanserinden ölmektedir. Benzer şekilde yanığında çıkan sivilce nedeniyle doktora giden birinin günde bir paketten fazla sigara içmekte

Düşünen beyin de çözmekte zorluk çektiği durumlarda tekrar hisseden beyin etkili olur.

olduğunu gözlemek şaşırtıcı değildir.

Türkiye'de her gün trafik kazasında ortalama on kişinin öldüğünü biliyoruz. Bu sayı bayramlarda kırka çıkar. Ancak insanlar kötü olayların kendi başlarına gelmeyeceğini düşünür. Buna karşılık domuz gribi, kuş gribi veya deli dana hastalığı insanları daha çok korkutur.

Sonuç

İnsanları korkutan tehlikelerle gerçekten zarar veren ve öldüren tehlikeler farklıdır. Düşünen beyin açısından bu gerçeğe ulaşmak hiç zor değildir. Ancak bir riskin sonuçları ne ölçüde belirsiz ve sebebi zor anlaşılır ise hisseden beyin devreye girerek, hoş olana, kişiye kısa vadede zevk ve keyif verecek olana yönelmemize neden olur.

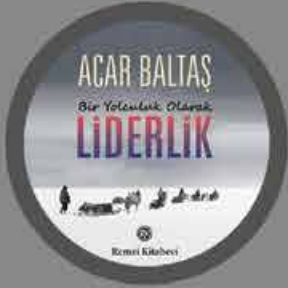
Kaynakça:

Zweig, J. : Your Money And Your Brain, Simon Shuster, 2007
Einhorn, H. J.; Hogarth, R. M. : Confidence In Judgement, Pr, 85, 1978
Marcus, G. : Kluge. Remzi Kitapevi, 2008
Lindsrom, M. : Buyology, Random House, 2007
Howard, J.P. : The Owner's Manual For The Brain, Bard Press, 1994
Baggaley, A. : Human Body, Dorling Kindersley Publishing, Inc., 2001
Sweeney, M.S. : Brain The Complete Mind, National Geographic, 2009

Acar Baltaş'tan YÖNETİMDE VE HAYATTA FARK YARATAN PROGRAMLAR



Hayatın Hakkını Vermek
Potansiyeli hayata yansıtarak
yaşanılan "hayatın hakkını
vermek" için temel bir
zihniyet değişikliği



Liderlikte Çaędař Eğilimler
İnsanlık tarihinin en ilginç
döneminde değişen
liderlik anlayışı



**Türk Kültüründe Yönetmek,
Deęerlerle Yaşamak ve
Çalışmak**
Kurum deęerlerini iliřkiler ve
kararlar için pusula yapmak



İçinizdeki Zirveye Çıkın
Performansı değil potansiyeli
değerlendirmek için...



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEğİŞİM
"Ayakları yerde gözü ufukta"

Baltaş Bilgievi
Göksu Evleri, Sıraselvi (Mimoza) Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul/Türkiye
T: +90 (216) 465 04 40 • F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com • bilgi@baltasgrubu.com



Analitik Mükemmellikte Kavramsal Düşünmenin Önemi

İnovasyonlar fayda-maliyet açısından test edilmeli, stratejiler verimli iş planlarıyla desteklenmeli. Uzmanlara göre bunları yapabilmek için analitik becerilerin devreye girmesi gerekiyor. Ancak, isabetli iş sonuçları analiz yetisinden daha fazlasına ihtiyaç duyuyor. Veriyi içinde bulunulan bağlama göre değerlendirebilmek önem kazanıyor. Analitik mükemmelliğin sağlanması için analitik düşünmenin kavramsal düşünmeyle birleşmesi gerekiyor.

Analitik ve kavramsal düşünmenin farkı

Etkili bir düşünme sistematigi, çalışanların iki tür düşünmeyle meşgul olmasıyla mümkün. Bu sistematik, tümdengelimle dayalı analitik düşünmeyi ve tümevarıma dayalı kavramsal düşünmeyi içeriyor. Bu açıdan analitik düşünme; karmaşık sorunları parçalara bölmek, örüntüleri veya ilişkileri incelemekle ilişkili. Kavramsal düşünme ise; analitik düşünürlerin gözden kaçırabileceği olası çözüm veya fırsatları görmek konusunda imdada yetişiyor.¹

Analitik akıl yürütme sırasında veriler arasındaki ilişkinin temel yapısını

Analitik mükemmelliğe, aşırı analiz yapmakla değil, aksine esas sorun alanlarına odaklanmayı ve çıkarımların iş sonuçlarına etkisini artırmayı sağlayacak kavramsal bir ön görüş geliştirmekle ulaşılabilir.

kavramak, mantıksal olarak eşdeğer bilgiyi tanımak, verilen gerçeklerden ve kurallardan neyin doğru olabileceğini ya da doğru olması gerektiğini çıkarmak için kişinin özelleşmiş bilgiye veya deneyime ihtiyacı yok. Bu da bizi başlangıcı Kant'a dayanan "analitik ve sentetik önerme" ayırımına getiriyor.² Analitik önermeler, yalnızca anlamlarından dolayı doğru ya da yanlışken, sentetik önermelerin doğruluğu anlamlarının dünyayla olan ilişkisinden kaynaklanıyor.

Gündelik hayattan oldukça basit bir örnek verelim: "Psikiyatristler doktordur" analitik bir önermeyi, "psikiyatristler zengindir" ise sentetik bir önermeyi temsil ediyor. Sentetik önermelerin doğruluğu şüpheli olduğu için, deneysel gözlemlerle sınanması gerekli. Tümevarımsal akıl yürütme, gözlemlenen belirli olguların genellenebilir ilkelerle açıklanıp açıklanamayacağı konusunda iç görüş sağlıyor. Kesinlikten vazgeçip kanıta bağlı olasılıklardan söz etmeye başladığımız bu düşünme biçimini, temsil gücü yüksek örneklemeler üzerinden araştırmalar yürüten bilim insanları aslında sıklıkla kullanıyor. Analitik düşünme bilinen ilişkileri inceliyor. Kavramsal düşünme ise yeni ilişkileri yakalamakla ilgileniyor. Merak duygusu bilinenin ötesindeki bilinmezliği keşfetme ihtimaliyle tetikleniyor.

Veriyi değere dönüştürmek için kavramsal düşünme

Analitik beceriler ormandaki farklı ağaç türlerini araştırırken, kavramsal beceriler ağaçların arasında kaybolmamak için yol gösteriyor. Kavramsal becerilere sahipseniz, soyut fikirler üzerine çalışmanız ve büyük resmi görmeniz, bu durumda ormanın kapsayıcı ekosistemini

bütün olarak anlamanız kolaylaşıyor. İş hayatı açısından düşünüldüğünde kavramsal düşünme, işletme dilinden konuşmak ve yaşanan sorunda değeri neyin yönlendirdiğini anlamak için gerekli. Diğer deyişle, sorunun ekonomik sisteme değer katmak için nasıl ele alınması gerektiği hakkında bir anlayış sunuyor. Teknik beceriler sorunu analiz etmek konusunda araç sağlıyor. Kavramsal düşünme hem analiz sürecini hızlandırıyor, hem de işletme için değer üretme fırsatı veriyor.³

Sonuç

Kavramlarla düşünmeye başlarsak, hangi veriyi dikkate alacağımızı ve veriler arasında nasıl doğru ilişki kuracağımızı öğrenebiliriz. Tekrara düştüğümüz ve kendi yaklaşımımızın dışına çıkmadığımız noktada ise kavramsal düşünme bu kez farklı kavramları tanıyarak önyargılarımızın üstesinden gelmek için bize kapı aralayabilir. Başarılı çözümler resmin bütününe anlayarak elde edilebilir. Analitik mükemmelliğe, aşırı analiz yapmakla değil, aksine esas sorun alanlarına odaklanmayı ve çıkarımların iş sonuçlarına etkisini artırmayı sağlayacak kavramsal bir ön görüş geliştirmekle ulaşılabilir.



Kaynakça:

1. Rose D. Approaching data analytics with the right mindset [Internet]. Uygun erişim: <https://www.linkedin.com/pulse/approaching-data-analytics-right-mindset-doug-rose>
2. Kant I. Critique of Pure Reason. 1781.
3. Willig C. How can conceptual thinking make you a better data scientist? [Internet]. Uygun erişim: <https://medium.com/@cwillig/how-can-conceptual-thinking-make-you-a-better-data-scientist-b250d252011d>

Analitik Mükemmellik Kültürünü Geliştirmek*

Deney Tasarımı: Niçin Veri Analitiğine İhtiyaç Var?

Araştırmacılar, proje geliştiriciler ve mühendisler yoğun iş yaşamlarına veri analitiğini dâhil edemeyeceklerini sorgulayabilirler. Yapılacak işlerin günlük çalışma süresini devamlı olarak aştığı bir dönemde, veri analizinde de uzmanlaşmak mümkün mü? Yalnızca temel birkaç bilgiye, hikâyelere dayanan durum tespiti ve geleneksel deney yaklaşımı üzerinden karar alma alışkanlığında olanlar veri analitiğinin faydalarını her zaman göremiyor. Değişime direnç yoğun olabiliyor. Hâlbuki başlangıçta karşılaşılabilecek zorlukları aşanlar için elde edilen sonuçlar dönüşümsel nitelikte olabilir.

Bilim insanları ve mühendislerin ellerindeki veri hakkındaki düşünce biçimlerine göre ayarlanmış analitik gereçlerle; daha önceleri günler, haftalar, hatta aylar alan görevler şimdi saat veya dakikalara indi. Bu yaklaşımın faydalarına yükselen öngörülebilirlik, artan verimlilik ve gelecekteki zorlayıcı duruma özgürce odaklanmak dâhil. Bu da veri analizi taraftarlarını olasılıklar hakkında tetiklemek için yeterli.

Veriye dayalı karar almanın açıklığı ve kesinliği bir ekibin bakış açısını değiştirir ve analitik mükemmelliğe dayalı problem çözme kültürünü uygulamaya yardımcı olur.

Veriye bakış

Aşı üretiminde yaşanan bir soruna dair deneyimim buna örnek. Uzunca bir zaman süregelen bu problemin çözümünde analitik yaklaşım en son çare olmuştu. Sorunla ilişkili tüm grupların farklı varsayımları vardı. Üretim sürecinin son aşamalarında çalışan bilim insanları problemin kromatografi** tekniğinin basamakları ile ilgili olduğuna kanaat getirmişti. Sürecin ilk

aşamalarında çalışan bilim insanları ise bir hammadde değişikliğini sorumlu tutuyordu. Laboratuvar çalışanları yaklaşık aynı zamanda analitik testlerde iyileştirmeler yapmaları nedeni ile kendilerini mesul görmüyorlardı. İşlem operatörleri bazı değişiklikler fark etmiş ama kimseye dinletememişlerdi. Kurum bir çıkmazda idi.

İlerlenecek yöntemi bulmak amacıyla, verileri toplayarak elektronik formata dönüştürüp analiz etme kararı alındı. Öne sürülen varsayımlar hakkında delil aramak yerine verilere bakarak, bunların ortaya çıkardıklarına göre hareket etmek sayesinde kurum bu engeli aşabildi. Veriler odaklanabilmemeye imkân verdi. Yapılan analiz, çalışma gruplarının uzlaşmasına ve işlem operatörlerini gerçekten dinlemeye başlamalarına yol açtı.

Bu tip durumlarda genelde sesi en yüksek çıkanlar duyulur. Veri analitiği oyun sahasını düzeltmeye ve ekip üyelerinin tüm operasyonu engelleyen hatalı görüşlerinden kurtulmalarına yardımcı olur. Veriye güvenerek ve analitiğin yanlış kanıları yok etmesine imkân vererek daha büyük ilerlemeler sağlanabilir.

Başarıyı ortaya koymak

Kurumunuz için önemli bir problemi çözmek kesinlikle analitik yaklaşımın önemini artıracaktır. Göze çarpan projelerin yönetimin dikkatini çekme ve kaynak bulma ihtimali daha yüksektir. Sonuçları görülmeye başlandığında işletme gücünün artmasına ve kurumsal değişime yardımcı olurlar.

Yukarıda değinilen aşı üretimi örneğindeki problem iki sene sürmüş fakat verilerin toplanması tamamlanınca 3 haftada çözülmüştü. Toplam geliştirme safhasında, başka deyimle, istenilen amaca varış süresinde, veri analitiği ile büyük kısaltmalar elde edilen birçok başka örnek bulunuyor. Değişimin ölçeği dramatik olabilir. İnovasyon yapma özgürlüğü, başka problemleri çözmeye yönelme ve reaktif

yerine proaktif yaklaşımı benimseme ekiplerin motivasyonunda fark yaratır. Veri analitiği araştırma ve geliştirme süresini kısaltmaya, daha fazla ürünün geliştirilmesi ve pazarlanmasına yardımcı olur. Bilgi birikimi ile de araştırmacılar zamanla daha öngörülebilir inovasyonlar yapabilirler.

İşletme gücünü geliştirme

Veriye dayalı karar almanın açıklığı ve kesinliği bir ekibin bakış açısını değiştirir ve analitik mükemmelliğe dayalı problem çözmeye kültürünü uygulamaya yardımcı olur. Bu yaklaşımı planlamak için zaman yatırımı gerekebilir, fakat elektronik ortamda veri mevcut ise etkili analizler yapılabilir. Verinizi sorgulayarak doğru veriye sahip olup olmadığınızı anlayabilirsiniz.

Veri eksikliği bir özür olarak kullanılmamalıdır. Yeni teknikler kucaklandığında sonuçlar; meslektaşları, ekipleri ve kurumları ciddi zaman kazancı ve maliyet düşüşü elde edebileceklerine hızla ikna edecektir. Bazen görüş birliği sağlamak için tek bir dikkat çekici grafik veya bir problemin etkileşimli şekilde görselleştirilmesi yeterlidir. Veri analitiği çalışanların odaklanmasına, kuruma kesinlik ve öngörü sağlamaya yardımcı olur. Ayrıca, ilgili çalışanların stres seviyesini düşürerek daha üretken ve memnun ekiplerin potansiyellerine ulaşmasını sağlar.

Ölçeklendirme

Güç problemleri çözmek ve sonuç almak kuruma hızla yayılan bir ilgi uyandırır. Yönetim ve liderlik ekipleri alınan olumlu sonuçlar karşısında veri analitiği yaklaşımının değerini anlamaya istek duyacaklardır. Bir kurumu dönüştürmek için veri analitiğini ölçeklendirmek doğru gereçler gerektirir. Seçilen yöntemle istatistikçi olmayanların eldeki verileri analiz edebilmeleri yeni çalışma biçimlerinin gönüllü benimsenmesini sağlar. Bilim insanları ve mühendislerin eldeki veri hakkında düşünce tarzlarına uygun tasarlanmış bir gereçlerinin olması ise kazançlı bir seçenektir. Silo zihniyetinden kaçınmak da çok önemlidir. Araştırmacı ve geliştiricilerin kendi analizlerini yapmalarına imkân vermekle, veri analitiği becerilerini veriyi, kaynağını ve kalitesini anlayan, konu uzmanı kişilere kazandırmakla kurumlar analitik mükemmellik için artan talebi karşılayabilmek üzere yeterliliklerini daha hızlı ölçeklendirebileceklerdir.

*Özgün metne <https://www.chemanager-online.com/en/news/building-culture-analytic-excellence> bağlantı adresinden ulaşabilirsiniz.

** Kromatografi: Karışımı bileşenlerine ayırmak için kullanılan teknik.

Mehmet Ormancı

Baltaş Grubu, Eğitim Program Yöneticisi

Veri Analitiğinde Mükemmellik

Veri, birçok kuruluş açısından doğru kullanıldığında, karar vermeyi yönlendirme, strateji oluşturmayı etkileme ve kurumsal performansını iyileştirme bakımından büyük bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle de son yıllarda küçük büyük tüm kuruluşlar veriye yatırım yaptı.

İş zekası şirketi MicroStrategy tarafından hazırlanan The Global State of Enterprise Analytics raporuna göre, anket katılımcılarının yüzde 56'sı veri analitiğinin şirketlerinde "daha hızlı ve daha etkili karar alma"yı sağladığını söyledi. Bahsedilen diğer faydalar ise şunlar;

- Verimlilik ve üretkenlik artışı (yüzde 64)
- Finansal performansta yükselme (yüzde 51)
- Yeni ürün ve hizmet gelirlerinin belirlenmesi ve oluşturulması (yüzde 46)
- Müşteri kazanımı ve elde tutma oranında iyileşme (yüzde 46)
- Müşteri deneyiminde iyileşme (yüzde 44)
- Rekabet avantajı (yüzde 43)

Veri analitiği türleri

Veri analitiğine iş dünyasında "iş analitiği" de denir. Teknikleri, ham verileri almanızı ve onlardan değerli iç görüler edinmek için örüntüleri ortaya çıkarmanızı sağlar. Şirketlerin verilerinden en yüksek düzeyde faydalanmasını sağlayacak, birlikte veya ayrı ayrı kullanabilecekleri veri analitiği türlerini şöyle özetleyebiliriz:

- 1. Tanımlayıcı veri analitiği (Descriptive data analytics):** "Ne oldu?" sorusuna yanıt verir. Bir çevrimiçi film izleme platformu, tanımlayıcı analitik için mükemmel bir kullanım örneği sağlar. Şirket, kullanıcıların platform içi davranışları hakkında veri toplar. Herhangi bir zamanda hangi dizi ve filmlerin popüler olduğunu belirlemek için bu verileri analiz eder ve platformun ana ekranının bir bölümünde popüler olan başlıkları listeler. Bu veriler aynı zamanda şirketin belirli bir zamanda hangi tür medya, tema ve aktörlerin özellikle tercih edildiğini bilmesini sağlar. Böylelikle, gelecekteki içerik, sözleşme ve kampanya gibi karar alanlarını yönlendirebilir.
- 2. Teşhis edici veri analitiği (Diagnostic data analytics):** "Bu neden oldu?" sorusunu ele alır. Bir çevrimiçi yemek siparişi şirketi için müşteriyi elde tutmanın değerini düşünün. Mevcut müşterileri elde tutmak, yenilerini elde etmekten daha uygun maliyetlidir. Bu nedenle şirket, ayrılan müşterilerin neden aboneliklerini iptal etmeyi seçtiğini belirlemek için teşhis edici veri analitiğini kullanır. İptal işlemi

The Global State of Enterprise Analytics raporuna göre, anket katılımcılarının yüzde 56'sı veri analitiğinin şirketlerinde "daha hızlı ve daha etkili karar alma"yı sağladığını söyledi.

“Analitik mükemmellik” sağlanmadan yapılacak veri analizi ise başköşede duran mücevherin getirisi hakkında şüpheler yaratabilir.

sırasında çıkış yapan müşterilerin iptal nedenlerini belirtmeleri gerekmektedir. Şirket, bu verileri toplayarak belirli bölgeler ve demografik veriler arasında en çok belirtilen müşteri kaybı nedenlerini analiz edebilir.

3. Tahmine dayalı veri analitiği

(Predictive data analytics): “Gelecekte ne olabilir?” sorusunu yanıtlar. İster bir banka, ister düzenli tahsil edilmesi gereken alacağı bulunan bir işletme olsun, zamanında ödenmeyecek taksitlerin toplamının ne kadar tutacağını tahmin etmek veya taksitlerini hangi grupların düzenli, hangi grupların ise düzensiz ödeyeceğini belirlemek o şirketin nakit akışını doğru yönetmesi açısından çok önemlidir. Ayrıca bu kitleye ödeme zamanlarını hatırlatan bildirimler göndererek zamanında ödeme yapmayanların sayısını azaltmayı da sağlayabilir.

4. Öngörüye dayalı veri analitiği

(Prescriptive data analytics): “Bundan sonra ne yapmalıyız?” sorusuna yanıt verir. Buna bazı kredi kartı sahtekârlıklarının tahminini örnek gösterebiliriz. Müşterilerin geçmiş işlem verilerini kullanarak eğitilmiş bir algoritma, anormallikler için yeni işlem verilerini analiz eder ve tarar. Normalde ayda bir kerede en yüksek 10.000 TL harcanan bir kredi kartından o ay 30.000 TL tutarında bir harcama olduğunda algoritma, işlem verilerindeki kalıpları analiz eder, bankayı uyarır ve önerilen bir eylem planı sağlar. Bu örnekte yapılacak işlem, çalınmış olabileceğinden kredi kartını iptal etmek olabilir.

Mükemmelliğin sayısı “5”

Tüm bu veri analitiği yöntemlerinden faydalanırken en kritik sorulardan birisi bu çalışmalarda mükemmelliğe nasıl ulaşabileceğimizdir. Bu 5 adım bizi analitik mükemmelliğe götürür:

1. **Temel yetkinlikleri sağlamak:** Analitik mükemmelliğin 5 adımından ilki,



Şekil. Analitik mükemmellikte aranan 5 analist yetkinliği.

analistlerin sahip olması beklenen 5 yetkinlikle ilgilidir. Lider yöneticiler bu yetkinlikleri taşıyan adayları işe almalı ve birisi bile eksikse o adaydan uzak durmalıdırlar (Şekil). Çünkü bu yetkinlikleri öğrenmek imkânsız değilse de çok zordur. Bu 5 yetkinliğe sahip analistlerin veri setlerinin arkasındaki hikâyeleri bulacağından emin olunabilir ve analitik beceriler bu yeterliliklere sahip herkese öğretilir.

2. Bağlam bilgisini geliştirmek:

Analistlerin, çözmeye çalıştıkları problemler için kullandıkları verilerin bağlamını anlamaları gerekir. Sahaya inin ve olayın geçtiği yerde gözlem yapın. Konunun uzmanlarına sorular sorun ve onları yakından dinleyin. Arama motorlarını etkili bir şekilde kullanın ve okuyun, okuyun, okuyun. Liderler, analistlerin veri ve bilgileri analiz ettikleri işi öğrenme fırsatına sahip olmalarını sağlamalıdır. Sahayı ziyaret eden analistler, tüm zamanlarını masalarında geçirenlere göre daha iyi sorular sorar ve verileri daha etkili bir şekilde sorgular.

3. Veriyi anlamak:

Analistler, kullandıkları veri kümeleri hakkında çok derin bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu, doğrudan verilerle çalışma deneyimi ve konu uzmanları aracılığıyla elde edilebilir. Veri kümelerini iyi anlayan analistler, verilerin ne tür sorulara cevap verebileceğini bilir ve veremeyecekleri konusunda tavsiyelerde bulunur. Liderler, analistlerin birlikte çalıştıkları veri kümelerinin tüm yönlerini öğrenmeleri için zaman

tanımalıdır. Görsel analiz araçlarını kullanmak, bir veri kümesi hakkında bilgi edinmenin en hızlı ve en iyi yoludur. Veri kümelerini görsel olarak sorgulamak için araçlara sahip analistler, çalıştıkları verilerin normlarını ve sapmalarını hızla öğreneceklerdir.

4. Hikâyeyi hazırlamak:

Zeki analistler çeşitli kaynaklar arasında bağ kurabilir ve parçaların toplamından daha büyük ve daha akılda kalıcı olan, ilgi çekici bir hikâye oluşturabilir. Liderler, analistlerle ortaklaşa analitik bulguları araştırmalı ve bilgi ürünlerini sonlandırmadan önce analitik bulgular ve bunların etkileri hakkındaki tartışmalara işletme sahiplerini (mümkünse) dâhil etmelidir.

5. Hikâyeyi iletmek:

Analistler, analitik bulguları çeşitli ilgi çekici grafik ve anlatı formatlarında iletmek için mevcut teknolojilerden yararlanabilmelidir. Ancak bu, izleyicilerin ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına uyacak şekilde yapılmalıdır. Liderler, analistlere bilgiyi yazılı, sözlü gibi çeşitli formatlarda işlemek için gerekli kaynakları ve bu becerileri zenginleştirme ve uygulama fırsatlarını sağlamalıdır.

Sonuç

Şirketler için “veri” kıymetli bir madense, bu kıymetli madeni işleyecek, parlatacak ve vitrinin en gözde noktasına yerleştirecek ustalık “veri analitiği”dir. “Analitik mükemmellik” sağlanmadan yapılacak veri analizi ise başköşede duran mücevherin getirisi hakkında şüpheler yaratabilir.

Analitik Mükemmellik Yetkinliğiniz Ne Düzeyde?



Beklenen iş sonuçlarına ulaşmak için öne çıkan yetkinlikler, yeni ihtiyaç ve beklentilere göre değişim gösterebilmektedir. Son dönemlerde insan kaynağındaki nesnel düşünceyi sistematikleştirme, veri ile hareket etme ve karar süreçlerinin önyargılardan arındırılması gibi özellikleri içeren “analitik mükemmellik” kavramı öne çıkmıştır. Bu değerlendirme anketi ile analitik mükemmellik yetkinliğinizin düzeyi hakkında fikir edinebilirsiniz.

Aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum (0)	Katılmıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Tamamen Katılıyorum (3)
1 Toplu karar alınması gerektiğinde kendi fikrimin doğru olduğuna inanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Edindiğim bilgilerden şüpheciyimdir, gerçeği ararım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Doğru sonuca ulaşabilmek için sorunun her yönünü incelerim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Karşılaştığım sorunların neden-sonuç ilişkilerini sorgulamam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Karar alırken konunun ana hatlarını netleştirmeye çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Konu hakkında hızla erişebildiğim bilgiyle karar veririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Stresli durumlarda sakin kalmaya çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Olumsuz duygularımı karar sürecine dâhil etmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Objektifliğimi korurum, kendimle zıt olan düşünceleri dahi anlamaya çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Benzer problemlerde karşılaştığımda doğru olanı kendi bakış açım olduğunu düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Puanlama

30-20 puan: Bir konuyu veriler arasında bağlantı kurarak ele alırsınız. Sonuç kendi aleyhinize bile olsa objektif düşünür, durumu sorgularsınız. Ekip içindeki farklı görüşleri de duymaya çalışırsınız. Karmaşık olayları tümden gelim yöntemini kullanarak yorumlar, konuları küçük parçalara ayırarak derinlemesine analiz edersiniz. Çözmek istenilen bir problemin net, basit ve anlaşılır maddeler halinde nasıl aşılabileceğini tanımlayıp planlar, çözümle ilgili belirli bir sistematik oluşturursunuz. Akılcı kararlar alır, duygularınızı ve tepkilerinizi kontrol eder, önyargılarınızın sizi etkilememesi için bilinçli bir çaba sarf edersiniz.

19-0 puan: Bir konuyu ele alırken, kurduğunuz bağlantılar daha önceki tecrübelerinizle ve bilgilerinizle şekillenebiliyor. Aldığınız kararlar içinde bulunduğunuz duygu durumundan etkilenebiliyor ve önyargılarınıza teslim olabiliyor. Sorunların altındaki farklı nedenleri gözden kaçırıp çözümlerinizde kendinizi doğrulayan, anlık ve spontan bir yaklaşımla yangın söndürmeye yöneliyor olabilirsiniz. Bu yöndeki eğiliminiz karmaşık sorunlarda daha güçlü hissedilebiliyor. Böyle zamanlarda sakin kalmaya özen göstererek duygunuzu düzenlemeye gayret edin. Sorunu küçük parçalara bölerek anlayışınızı ilk izleniminizin ötesine taşımaya, verilere ve farklı görüşlere kulak vererek bilgide derinleşmeye çalışın.

Aşağıdaki bağlantıyı ziyaret ederek veya mobil cihazınızdan yandaki QR Kodunu okutarak Kaynak Dergisi okurları için hazırladığımız ankete online olarak erişebilirsiniz.

<https://kaynakbaltas.com/baltas-anketler/analitik-mukemmellik-yetkinliginiz-ne-duzeyde/>



BALTAŞ GRUBU'NDAN ÇEVİRİMİÇİ TEST UYGULAMALARINA YENİ DİJİTAL ÇÖZÜMLER

- ✓ Katılımcılar için güvenilir bir ortam sağlıyoruz.
- ✓ Uygulayıcılara şeffaf bir değerlendirme sunuyoruz.
- ✓ Katılımcılar ve uygulayıcılar arasındaki işbirliği ve etkileşimi artırıyoruz.

TR Türkiye konumlu
sunucu kullanımı

Kamera ve
ses kaydı

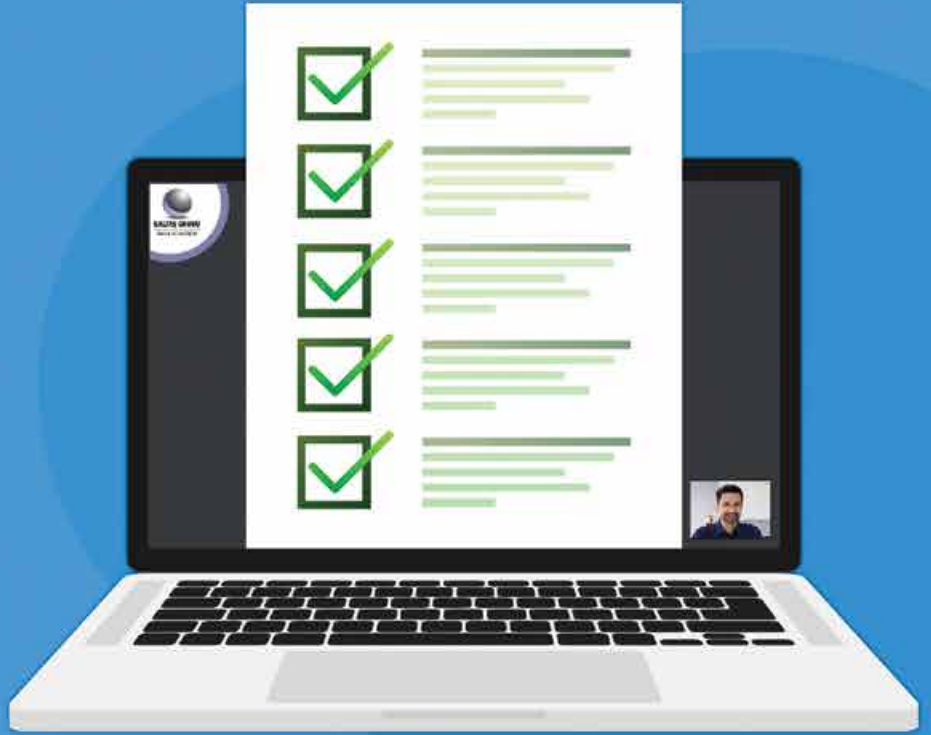
Fotoğraf çekme

Masaüstü
görüntü kaydı

Tam ekran
zorunluluğu

Güvenilir internet
tarayıcısı kullanımı

Kullanıcı davranış
kaydı tutma



BALTAŞ GRUBU

İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi
Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com





YENİ DÜNYANIN KİŞİLİK ENVANTERİ

BALTAŞ
PERSONOVA
KİŞİLİK VE ÖTESİ



Aradığınız tüm yetkinlikleri karşılayan deneyimlerle dolu **mükemmel bir özgeçmiş** ve çok iyi geçen bir mülakat



Aradığınız iş rolüne uygun kişiyi seçmek için yeterli mi?

Baltaş Personova,

- ✓ **21. yüzyıl** iş hayatında beklenen **yeni yetkinlikleri de ölçen** (Duygusal çeviklik, Güvenli bağlanma, Hazzı erteleme, Öz düzenleme, Tutum, Girişkenlik, Çeşitliliği kabul, Alçakgönüllülük, Bilgide derinleşme)
- ✓ **Kültüre uyumlu**
- ✓ **Yeni nesil, güncel ve güvenilir** kişilik değerlendirme aracıdır

Baltaş Personova ile kişilik ve ötesini keşfedin

www.personova.com.tr



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi

Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu