

EYVAH ! YİNE KARARIM GELDİ

“İyi fikirler, bilgi olmadıkça iyi kararları garantilemez ve iyi bir bilgi seviyesi, iyi bir fikir olmadan pek işe yaramaz... İyi bir karar ; iyi bir fikir ve iyi bir bilgi birikiminin evliliğinden doğan sağlıklı bir çocuktur.”

Andrew Roy Duncan

“Hiçbir şey karar verebilme yeteneğine sahip olmak kadar zor ve onun kadar kıymetli değildir.”

Napoleon Bonaparte

“Problem; çözdüğümüzde aslında var olmadığını anladığımız şeye denir.”

Anonim

Günlük iş rutinlerimiz içerisinde belki de en sık yaptığımız şey problem çözmek ve karar vermek... ama küçük ve önemsiz ama büyük ve önemli olsun iş hayatımızın bir vazgeçilmezi bu iki şey. Peki biz cidden bu iki şeyi doğru bir şekilde ve bilinçli olarak bazı süreçler içerisinde oturarak yapabiliyor muyuz? Deyim yerindeyse zurnanın zırt dediği yer de burası bir açıdan. **Bir türlü problem çözmekten başka bir şeyin yapılmadığı, her şeyin acil-önemli skalasında gezdiği ve alınan kararların da daha doğrusu alındığı sanılan kararların da bir türlü herkes tarafından sahiplenilip uygulanmadığı iş yerleri kastım. Çözülmesi gereken problemlerin sürekli sonraya bırakıldığı gerekli radikal kararların bir türlü alınmadığı ya da alınamadığı, sürekli geçici ve kısa vadeli önlemlerle günün kurtarıldığı, bitmek bilmeyen toplantıların ardı ardına sıralandığı ofis ortamları da bu tanımın içerisine giriyor aslında.** Size tanıdık geliyor mu bu söylenenler? O halde derhal bu yazıyı okuyun ve artık bugüne kadar alışlagelmiş problem çözme ve karar verme yöntemlerinizden kendinizi sıyırın. Yalnız hemen belirtmek isterim ki, önereceğimiz ve uygulamaya geçirin diyeceğimiz şeyler en azından ilk başlarda ofis içerisinde başınızı ağrıtabilir ancak orta ve uzun vadede değişecek şeyler hem sizin hem de size önceden muhalefet edenlerin işini kolaytıracak, zaman planlamalarını daha rahat yapmalarını sağlayacak ve hiç değilse ofisten akşam kaçta çıkabileceklerini kestirebilecekleri bir rahatlığa ulaşmalarını sağlayacak şeyler. İyi ya işte iş çıkışı arkadaşlarınızla program yapmak için artık: **“Siz buluşun ben ofisten erken çıkabilirsem gelirim”** diye bir cümle kurmayacaksınız artık ne güzel değil mi ?

Kimi anlar vardır hayatımızda...dönüm noktaları, hafızamıza kazınan anlar; belki bir mimik belki bir hareket bel ki de sadece bir ses ya da bir söz...İş hayatımızda da unutamadığımız bazı anlar vardır, önemli kararlar aldığımız ya da karar almadığımız pişman olduğumuz anlar, kimi küçük alınan kararların da aslında ne kadar önemli olduğunu zaman gösterir bize tüm çıplaklığıyla...İster kabul edelim ister etmeyelim başımıza ne geliyorsa aslında almadığımız kararlardan ya da zamanında almadığımız kararlardan geliyor...Neme lazım deyip ihtiyatlı davranmak adına ertelenen aksiyonlar daha sonra bir kar tanesinin çığa dönüşmesi gibi aniden önümüze yuvarlandığında artık iş işten geçmiş oluyor. Çok değil belki de daha bir kaç gün önce o konuda bir karar verip problemi çözmüş olsaydık maddi ve manevi maliyet çok daha az olacaktı şüphesiz. **Türkiye genelinde düşünecek olursak, 2001 krizinden önce**

bankacılık ve mali sistemimizle ilgili belli problemleri çözüp bazı kararları önceden almış olsaydık onlarca banka ve milyarlarca dolar çöpe gitmeyecekti hiç şüphe yok ki ya da son günlerde yaşadığımız kriz her ne kadar global köklere sahip olsa da 2001 yılında alınan o radikal kararlar sayesinde biraz olsun Türkiye ayakta kalmayı başardı. Peki bu kriz birden mi geldi, tabiki hayır. Gerek şirketlerimiz gerekse de bizler bireyler olarak sinyalleri çok daha önceden almaya başlamıştık ama bir türlü bir karar verip harekete geçemedik, hep erteledik. **Şirketlerimiz eleman almaya, uzun vadeli satış sözleşmeleri yapmaya devam etti bizler de kredi kartlarımıza saldırdık, nasılsa ay başında öderim diyerek.** Gelin görün ki bugün hem işe alınan o binlerce insan işlerinden oldu ve firmalar yaptıkları insan yatırımından büyük kayıplara uğradı hem de bizler elimizde kredi kartı ekstresi ve faturalarla kalakaldık. Keşke bazı şeylerin kararını önceden verseydik de **haşlanmış kurbağa** örneğinde olduğu gibi iyice gevşemeden sıcak sudan dışarıya atlayabilseydik.

Şimdi gelin hep birlikte karar verme sürecine biraz daha bilimsel olarak bakmaya çalışalım, **zihnimizdeki cevaplardan değil sorulardan yola çıkalım**, bu da benim verdiğim bir karar olsun o zaman ama yanlış ama doğru...

1. Karar verme süreci hangi aşamalardan oluşur ve özellikleri nelerdir?

Deming'in PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem Al) döngüsünün ötesinde farklı bir yaklaşıma daha değinmek isterim. Littrel'e ait bu yaklaşıma göre karar verme süreci 7 farklı basamaktan oluşur, bunlar:

1-Problemin tanımı

2-Amaçlar oluşturma

3-Kaynakların belirlenmesi

4-Alternatiflerin göz önünde bulundurulması

5-Karar verme

6-Kararın uygulamaya konulması

7-Sonuçların değerlendirilmesi ¹

Bu yaklaşımda dikkat edilmesi gereken nokta karar verme anının aslında sondan ikinci basamak olmasıdır. Bu da karar vermenin anlık bir olay olmadığına en açık kanıtı olsa gerek. Yaklaşımda İlk basamağın da problemin tanımı olması oldukça önemlidir. **“Doğru tanımlanmış bir problem yarı yarıya çözülmüştür.”** sözünden hareketle her şeyden önce karşılaştığımız durumu kapsamlı bir şekilde ve

¹ <http://pdr.gen.tr/?p=29>

doğru tespitlerle tanımlamak (**neden-neden analizi**, **balık kılçığı diagram** metotları gibi) sonraki basamaklar için temel beliryeci olmaktadır. **Yanlış tanımlanmış bir problem büyük ihtimalle yanlış en iyi ihtimalle de eksik kararlar almamıza neden olacaktır** şüphesiz.

2. Karar verme sürecinde yapılması ve yapılmaması gerekenler nelerdir?

<p>Yapmayın</p> <ul style="list-style-type: none">• Kendiniz için gerçekçi olmayan beklentiler belirlemek• Çok gerekmediği sürece, ani kararlar vermek• Kendinizi kandırmayın: sadece daha çabuk ve rahat ulaşacağınız bir sonuç için daha az uygun bir seçim yapmayın.• Gereksiz yere harekete geçmeyin bazen de hiç bir şey yapmamak ve beklemek en iyi çözümdür	<p>Yapın</p> <ul style="list-style-type: none">• Dürüst olun• Üstünüze sorumluluk almaktan çekinmeyin• Yeni fikirler yaratmak için sahip olduğunuz zamanı kullanın.• Karar verme ve hatalardan öğrenme yeteneğinize güvenin <p>Kaynak: a.g.e</p>
--	--

3. Doğru karar vermenin temel prensipleri nelerdir?

- 1- Bilgiyi kullanma
- 2- Olasılıkları doğru değerlendirme
- 3- Kararların yararlı-yararsız yönlerini değerlendirme
- 4- Değişik seçeneklerin sonuçlarını değerlendirmedir.²

4. Karar vermenin güçlükleri nelerdir ?

Burada yine karşılaştığımız karar verme durumunu ya da problemi doğru tanımlama devreye giriyor. Günümüz iş dünyasındaki karmaşık iş akış süreçleri ve uygulama mekanizmaları doğru karar vermeyi de tüm unsurları göz önünde bulundurmanın güçlüğü açısından neredeyse imkansız hale getirmektedir. Öte yandan alınacak karardan etkilenecek tarafların sayısı ve etkilenme oranı da karar vericiyi zor bir durumda bırakmaktadır. Alınacak kararın hem maddi hem de manevi maliyeti de bir diğer güçlük konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Karar verme sanatından bahsetmek mümkün mü?

“Küçük kararları akıl ile büyük kararları ise kalp ile almak gerekir”

H.Jackson Brown

² **“Karar verme becerileri”**, BÜKAM rehber kitapçıklar serisi, No: 2”

Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerimiz sũresince **“Mũzakere Teknikleri”** eğitimlerimizde değindiğimiz konulardan biri de aktarılan her tekniği nerede, ne zaman ve ne şekilde kullanılacağının bir yetenek meselesi diğer bir ifadeyle bir sanat olduğudur, bu noktada da aynı yere çıkıyoruz denebilir. Kimi alınan kararları ve kararı alan kişiye tenkit ettiğimiz çok olmuştur ancak geçen zaman ve ortaya çıkan şeyleri gũrdũke bazen aslında bizim hatalı olduğumuzu farketmişizdir. **İşte burada sanatı yapan ve bunu geç anlayan iki kişi bulunmaktadır.** Aslına bakacak olursak da Edward De Bono'nun 6 şapkalı dũřunme tekniğindeki şapkalarından biri olan olan **kırmızı şapka** tam anlamıyla sanatsal bir karar vermeyi niteler. Özetle:

KARAR VERME SANATI vs. BİLİMİ : SEZGİLERİN ve ANALİTİK BECERİLERİN SAVAŞI

<p>Olayları mantık erevesi içerisinde lme ve değerlendirmenizi sağlar. Analitik becerileriniz size,</p> <ul style="list-style-type: none">• Sezgilerinizle yaratılan fikirleri inceleme ve işe yarayan fikirleri yaramayanlardan ayırmaya yarar.• “Nasıl” “ne kadar” gibi soruları cevaplamanıza yardımcı olacaktır. r. “İkisine de zaman ayırabilecek miyim?” ya da “Bu fikir daha mı etkili?”	<p>Sezgi, mantıksal bir sũreten farklı olarak bir şeyi kavrama, anlama olarak tanımlanmakta.</p> <p><i>Sezgileriniz,</i> Daha ileri ulaşmanızı sağlayacak fikirler yaratmakta “Niçin yapayım?” “yapmalı mıyım?” gibi temel değer dũřune ve hislerle ilgili soruları içinizdeki sesi dinleyerek cevaplamakta işinize yarayacaktır.</p> <p>Kaynak:a.g.e.</p>
--	---

6. Neden ve nasıl yanlış kararlar veririz?

Yukarıda sayılan unsurlar ve sũre tam olarak gerçekleşmediği takdirde yanlış karar verme konusunda bir açmaza dũřũlmũř demektir ama genel olarak:

- Yöneticinin ya da diğer bir ifadeyle karar alıcının **kendine aşırı gũveni, hatada ısrarı,** veya **karar vermede çok gecikmesi**
- Karar verme üzerinde **maliyetler, insani yetenekler, zaman, teknoloji ve yeterli bilgi** konularındaki kısıtlamalar
- **Firmanın her bir blũmũnũn kendi açısından en iyi özũmũ aramaya çalışması yũzũnden, genel olarak firma için en iyi özũmũn elde edilememesi.**

Aslına bakacak olursak **Oyun Teorisi** kuramında **“Mahkumlar Amazı (Prisoner’s Dilemma)”** yaklaşımını hatırlatan son madde gũnũmũz iş dũnyasında en çok karşılaştığımız durumlardan biridir. Gerek aynı gruba bağlı farklı şirketler arasında gerekse tek bir firma içerisindeki farklı departmanlar arasında departmanın ya da grup şirketin kendi çıkarını maksimize etmeye çalışması, **toplamda hem bağlı olduğu gruba hem de kendi çıkarına zarar vermektedir.** Esasında bu sorun araç kullanırken

trafikte de karşımıza çıkmakta. Kendi çıkarı için hatalı sollama yapıp önümüze geçmek isteyen kişi ileride trafiği tıkayıp hem kendi için hem de diğer insanlar için zarar veren bir pozisyona düşmektedir.

7. Yanlış verilen bir karardan dönmek mümkün müdür?

“Zararın neresinden dönülse kârdır.” sözünden hareketle yanlış verilen bir karardan ne kadar erken dönülürse o kadar iyi olacağı kanaatindeyim. Karar verme süreci açısından yanlış bir karardan geri dönülmesi de aslında belli bir teknikle yapılmalıdır. Askeri hareketlarda bile mağlubiyet sonrası geri çekilmenin belli kuralları ve aşamaları vardır. Elde kalan kaynak ve birlikler tamamen yok olmadan (bozgun) ya da zarar görmeden geri çekilmek hayati önem teşkil eder. Nitekim **Atatürk’ün Kütahya-Eskişehir savaşı sonrasında meşhur geri çekilişi ile ordumuzu Sakarya Irmağının doğusuna kadar çekip mevzilenmesi buna çok iyi bir örnektir.** Tüm eleştirilere göğüs geren Atatürk bu hareketiyle kurtuluş savaşının çehresini değiştirmiştir. Anlamsız bir taarruza kalkışmış olsaydı sonuç büyük ihtimalle hüsrana olacaktı. Kendi sözleriyle aktaracak olursak; **“İyi hazırlanılmamış bir taarruz, hiç taarruz etmemekten daha fenadır”**

İş dünyasında da örneğin başarısızlığa uğrayan bir pazarlama ya da ürün lansmanı sonrasında marka imajına zarar vermeden doğru bir kampanya modeliyle geri çekilmek, ürüne anlamsız bir yatırım yapıp bu başarısızlığın sektör ve müşteriler arasında daha da bilinir bir hale getirmekten şüphesiz çok daha mantıklıdır. Bu noktada karar verici yöneticinin bireysel menfaatinden çok kurumsal aidiyet çerçevesinde bir yaklaşım benimsemesi en ayırt edici nokta olacaktır.

8. Hızlı karar vermek için neler yapılmalıdır?

“Çabuk karar ver ama asla nedenini söyleme. Kararın belki doğru olabilir ama sebeplerinin yanlış olacağı kesindir”

Lord Mansfield

Hızlı karar alma bir yetenek mi yoksa sonradan geliştirilebilen bir yeti mi tartışmaları sürse de şurası kesin ki yapı itibarıyla **soğuk kanlı ve stratejik düşünebilen** insanlar çok daha hızlı karar almaktadırlar. Hızlı karar alma anları genelde beklenmeyen bir durum ya da kriz ortaya çıktığında karşılaşılan bir durumdur. Bu durumun sürekli olduğu meslekler bile vardır. Örneğin; **Doktorlar, İtfaiyeciler ve hatta Hakemler** bu zorlukla sürekli baş etmek zorundadırlar. Durum böyle olunca da kriz anında telaşa kapılmayıp soğuk kanlılığını koruyarak **duygularıyla değil düşünceleriyle** hareket eden insanlar çok daha hızlı ve yerinde karar almaktadırlar.

Hızlı karar alma sırasında ilk yapılması gereken şey deyim yerindeyse **“ihtiyati tedbir”** olarak durumun daha da kötüye gitmesini engelleyecek ilk önlemleri almak olmalıdır. Yani sorun bir şekilde dondurulmalı daha sonra da ortadan kaldırılması için diğer adımlar atılmalıdır. İşte stratejik düşünebilme burada karşımıza çıkmaktadır. Kısa vadede değil de orta ve uzun vadede karşılaşılan sorunun alabileceği

hali doğru şekilde tesbit edip gereken önlemleri alan ve karar veren insanlar gerek özel hayatlarında gerekse de meslek hayatlarında başarıya ulaşan kişiler olmaktadır.

Son Davos Zirvesinde Sayın Başbakanımızın aldığı karar buna iyi bir örnek olabilir, şurası gerçek ki başbakanımız kontrolünü kaybedip duygusal davranmış ve sözleri ve davranışıyla ilgili daha sonradan basın açıklaması yapmak zorunda kalmıştır. Yüksek sesli bir hitap karşısında tepki göstermekte çok haklı olan başbakanımız, **kullandığı kelimeler ve üslup olarak** devlet geleneğimizin içerisinde olmayan bir tavır sergilemiştir. Zaten genel olarak dikkat edecek olursak **başbakanımız acele karar verilmesi gereken bu tarz kriz durumlarında genelde ilk başta hataya düşmekte ve sonrasında bu hatasını düzeltmek için efor sarfetmek zorunda kalmaktadır.** Örnekler eminim sizin de zihninizde canlanmıştır.

9. Peki acele karar verme hastalığı var mıdır?

Zaman yönetimi eğitimleri sırasında değinilen **Acil-Önemli** ayrımı belki de bu semptomun bir tedavisi ancak buna henüz bir çözüm bulunabilmiş değil. İş dünyamızın dinamikleri gereği kendi iş akış ajandamızın ya da görev tanımımızın çok az bir kısmının tamamına hakim olabiliyoruz, iş tanımımız içerisindeki her yaptığımız faaliyet aslında uzunca bir süreç içerisindeki küçük adımlardan ibaret. Bizden önce birilerinin bazı şeyleri yapmış olması gerektiği gibi, bizden sonrada birilerinin yapması gereken şeyler de var. Hal böyle olunca da sürekli olarak zaman planlamasında başkalarına bağımlı oluyoruz, ayrıca amir ya da **müdürümüzün vereceği her iş acil ve önemli olduğundan** zaten iş akışı nedeniyle içinde olduğumuz açmaz tam bir keşmekeşe dönüşmektedir. Burada da acele karar verme hastalığına tutuluyoruz denebilir.Yani sürekli olarak acil ve önemli işlerle uğraşmaktan ve acele karar vermekten dolayı hem önemli olan ama kısa vadede çok acil olmayan işleri ikinci plana atmakta hem de düzgün bir analiz ya da kök sebep araştırması yapmadan acele ve yanlış kararlar almaktayız.

10.Karar verme testleri hakkında ne söylenebilir ?

Rivayet odur ki bir firma işe alım görüşmeleri sırasında aşağıdaki karar verme testini uygulamıştır, stratejik karar verme açısından kısa ve güzel bir örnek olduğu için metnin tamamını koymayı tercih ettim:

Lütfen aşağıdaki hikayeyi, sanki kendiniz bir iş mülakatına giriyormuş gibi cevaplayın. Samimi olarak ne cevap verirdiniz?

“Karanlık yağmurlu bir gece, yağmur yağıyor, fırtına var, gök gürlüyor ve siz sabaha karşı 2 saatlerinde yalnız ve ıssız bir yolda araba kullanıyorsunuz. Araba iki kişilik. Biraz ilerde otobüs durağında 3 kişi bekliyor. Birincisi bir doktor, sizi daha önce geçirdiğiniz kalp krizinden kurtarmış. İkinci kişi, çok yaşlı ve hasta neredeyse ölmek üzere olan birisi. Üçüncüsü, hayatınızın rüyası, her zaman tanışmak için can attığınız birisi. Hava gittikçe kötüleşiyor ve arabanızda sadece bir kişiye yer var.

Soru şu; Böyle bir durumda ne yapardınız? Soruyu iyice düşünün ve en iyi cevabı verin...”

11.Katılımcı karar verme ne anlama gelmektedir ?

Katılımcı demokrasi sözünden hareketle katılımcı karar verme de önemli ama bir o kadar da zor bir haslet ve tekniktir. İşimizle ya da kendimizle ilgili önemli bir karar almamız gerektiğinde bu alınacak karardan etkilenecek ya da etkilenebilecek herkesi süreçte dahil etmek hem doğru bir karar alınması hem de alınan karara sahip çıkılması açısından oldukça önemli. Bu konuda yapılmış araştırmalar bile var.³ İş dünyasında kendi yaptığı işle ilgili olarak alınacak kararda da mavi yakalisından beyaz yakalisına herkes süreç içerisinde yer almak ister. Bunun iki nedeni vardır denebilir, öncelikle **herkes kendi düşüncesinin önemli olduğuna inanır ve ayrıca yine herkes haklı olduğunu düşünür**. Bu noktada öneri sistemleri bile ortak bir paydaya sahiptir denebilir. Her çalışan yaptığı iş üzerinde etkiye sahip olduğunu en azından bilmek ister ve zaman zaman bunu gerçekleştirebiliyor olmak da oldukça önemli bir katkı sağlar, hem kişiye hem de çalıştığı kuruma. İkinci olarak **İsmet İnönü'nün** çok partili demokrasiye geçiş sırasında **“Bir ayakkabıyı giyen onun neresinin vurduğunu herkesten daha iyi bilir”** sözü referans alınabilir. Demek istediğim yapılan ya da yapılacak işin mutfağında yer alan onun girdi ve çıktılarıyla birebir ilişki içerisinde olan kişi karar alma sürecinde de haliyle en doğru tespitleri yapacak ve ihtiyaçları daha iyi saptayacaktır. Kanımca bu iki nedenden dolayı katılımcı karar verme oldukça hayati bir önem teşkil eder.

Toparlayacak olursak, problem çözme ve karar verme hem birbirini besleyen hem de birbirinden etkilenen iki süreç. Birinde meydana gelecek bir aksaklık ya da iyileştirme değerini oldukça derinden değiştirebilmekte. Bu nedenle bu iki şeyi birbirinden ayırmamak sürekli beraber değerlendirmek gerekir. Günlük iş akışlarımız sırasında sürekli bunlardan sadece biriyle uğraşılıyor ya da zaman ayırıyorsak bir yerlerde yanlış yapıyoruz demektir. Sizlere şirketinizde alınan kararların tam olarak uygulandığı bir hafta diliyorum...

Yukarıdaki karar verme testinde ben ne mi yapardım: Arabamı doktora verir hastayı hastaneye götürmesini söyledim, ben de rüyalarımın kadınıyla durakta kalırdım, peki siz ne yapardınız?

A.Gökhan RAKICI

Şubat 2009

³ Ayrıntılı bilgi için bkz., **“KATILIMCI KARAR VERME: KARARLARA KATILIM KONUSUNDA ÇALISANLARIN DÜŞÜNCELERİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALISMASI”**, Doç.Dr.Ismail BAKAN, Öğr.Gör.Tuba BÜYÜKBESE, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF