

KRİTİK VE ANALİTİK BİR BAKIŞ AÇISIYLA KARAR VERME

Halil SAVAŞ (1)

ÖZET

İnsanoğlu gerek gündelik ve gerekse iş hayatında çok çeşitli problemlerle karşılaşmakta ve bu problemleri çözmek için de gerek duygusal gerekse mantıksal veya her ikisine dayalı karar vermek zorunda kalmaktadır. Verilen kararların doğru ve akılcı olması, sağlıklı bir düşünme mantığı içinde kritik ve analitik bir bakış açısıyla ele alınması ve belirli bir sürece dayalı olarak karar verilmesi hayatı kolaylaştırırken, acele ve rastgele verilen kararlar ise anlık veya uzun süreli olarak insanı çoğunlukla zor durumda bırakabilmektedir. Bu çalışmada; karar vermenin tanımı, karar verme ile ilgili temel kavramlar, karar ortamları ve karar problemlerinin yapısı ve en iyi, en doğru kararı vermede dikkat edilecek hususlar üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, karar verme süreci, kritik analitik düşünme

GİRİŞ

Gündelik hayatımızdan iş hayatımıza, küçük yaştan ileri yaşlara kadar hayatımızın hemen her anında ve alanında değişik kararlar veriyoruz. Verdiğimiz kararların bir kısmını uygulama safhasına geçirirken, bazılarını bir süre sonra uygulama aşamasında terk ediyoruz. İster uygulamaya geçirelim, istersek yarı yolda vazgeçtiğimiz kararlar olsun, bu kararlar kısa ve uzun süreli etkileriyle hayatımızı şekillendiriyor. Bazen yıllarca önce verdiğimiz bir karar bize ömür boyu mutluluk sağlarken, bazen de verdiğimiz bir kararın yıllarca faturasını ödemek durumunda kalıyoruz. Bazen çok kolay karar veriyor, bazen de günlerce bir konu üzerinde düşünüp yine de bir karara varamıyoruz. Bazen sadece kendimizi, bazen bir grubu, bazen de milyonları veya milyarlarca kişiyi ilgilendiren kararlar alabiliyoruz. Bazen aynı konuda kişiye, yere ve zamana göre farklı kararlar verebiliyoruz.

O halde hayatımızın hemen hemen her anını ilgilendiren ve çok boyutlu bir konu olan karar verme konusunda doğru kararlar alabilmek için nasıl bir karar süreci izlemek gerekir? Karar verme konusunda yeterli bilgiye sahip miyiz? Yoksa birçok konuda olduğu gibi, hayatımızı rastgele ve acele verdiğimiz kararlarla mı şekillendiriyoruz? En azından doğru ve sağlıklı bir karar verebilmek için yeterince çaba gösteriyor muyuz? Karar verirken sebepleri ve sonuçlarını öngörmeye çalışıyor muyuz? Verdiğimiz kararın arkasında sonuna kadar durabiliyor muyuz? Kısaca karar verirken, kararımızın farkında mıyız?

“Çocuklara doğru karar vermeyi öğretmeliyiz” (2) başlıklı bir yazıda şöyle bir ifade yer alıyor: **“Yeterli beyin gelişimi olmayan, düşünmeyi ve değerlendirmeyi henüz öğrenmemiş bir çocuğun karar vererek, seçim yapmasını istemek onu çaresiz bırakmak ve sıkıntıya sokmak demektir. Karar verebilmek ve seçim yapabilmek, çocuğun gelişim düzeyi arttıkça gelişir. Ama bu gelişimin sağlıklı olabilmesi için çocuğun bilgilenmesi, bilgiyi değerlendirebilmesi, düşünmeyi öğrenmesi gerekir. Bu gelişim süreci, kendiliğinden olmaz. Oysa aileler çoğunlukla "büyüsün, bizim yaşımıza gelsin öğrenir," derler.”**

Bu ifadeden anlıyoruz ki, sağlıklı bir karar verme yeterli beyin gelişimi, sağlıklı bir düşünme ve değerlendirme yapabilme becerisine bağlıdır. Bu becerinin rastgele kazanılması mümkün olmadığı gibi, tecrübi olarak bu beceriyi kazanmaya çalışmak da hem uzun sürer hem de insanı zor durumlarda bırakabilir. İşte bu noktada, kritik ve analitik düşünme, kritik ve analitik düşünme sürecinin yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi, karar vermede bu teknik ve yöntemlerden yararlanılması daha iyi, daha doğru ve bizi mutlu edecek kararların alınmasına da bir zemin oluşturabilmektedir.

KARAR VERMENİN TANIMI ve bazı temel kavramlar

Karar verme farklı bilimsel disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak, karar verme; karar vericinin değişik seçeneklerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda bunlar arasından kendi amaçlarına en uygun olanını, kendisince belirlenmiş belirli ölçülere göre seçebilmesidir. (3) En uygun kararın verilmesini amaçlayan karar analizi, karar vermeye analitik ve sistematik bir yaklaşımdır ve verilen iyi bir karar, eldeki mevcut bütün verileri ve olası seçenekleri dikkate alan, mantıksal ve problemi çözmeye yönelik nitel ve nicel yaklaşımlardır.

Karar analizi kapsamında kullanılan bazı temel kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır: (4)

Karar verici: Mevcut karar seçeneklerinden birini tercih eden kişi veya grup, karar veren veya karar verici olarak tanımlanır. Karar vermede en önemli etken karar verenin özellikleridir. Kararı veren kişi çok sayıda çevresel faktörün yanı sıra psikolojik ve biyolojik özelliklerin etkisi altındadır.

Amaç veya ulaşılabilecek sonuç: Karar vericinin faaliyetleri ile elde edebileceği amaçlar veya ulaşılabilecek sonuçlardır.

Karar Ölçütü: Karar verici veya yöneticinin seçimini oluşturmada kullandığı model veya değerlendirme sistemidir. Örneğin, yatırım yaparken amacımız yatırımın kârını maksimum düzeye çıkarmak ya da maliyeti minimum düzeye indirmek olabilir. Nitekim işletme bilimi açısından da kurulan birçok model kârın maksimum veya maliyetin minimum olmasına yönelik modellerdir.

Seçenekler (Stratejiler): Karar verenin seçebileceği farklı seçenek faaliyetleridir. Seçenekler karar verenin kontrolü altındaki kaynaklara bağlıdır ve kontrol edilebilir değişkenlerdir.

Olaylar veya doğa koşulları: Karar verenin kontrolü altında olmayan ve karar verenin seçenek tercihini etkileyen faktörlerdir.

Sonuç veya geri ödemeler: Her bir karar seçeneği ve doğa koşulları altında ortaya çıkan değeri veya sonucu yansıtır. Sonuçlar genel olarak sayısal değerlerle belirlenir ve bu değerlere geri ödeme adı verilir.

Ödemeler Matrisi: Karar seçenekleri, doğa koşulları ve sonuçlar bir tabloda ifade edilir. Bu tabloya ödemeler matrisi, ödemeler matrisinin herbir elemanına da sonuç adı verilir.

KARAR verme süreci

Karşı karşıya kalınan karar problemleri sıradan olabileceği gibi, basitten karmaşığa doğru değişen bir yapıda olabilir. Bu tür problemlerin çözümü için bir karar problemi yapısının veya modelinin geliştirilmesi gerekir. Karar vermede kullanılan modeller karar verme ölçütleri olarak adlandırılır. (5) Kararlar, problemleri çözmek amacıyla alınırlar. Herhangi bir problemin var olabilmesi için gerekli koşullar şunlardır: (6)

- a) Problemlerle ilgili karar vermek isteyen en az bir kişinin var olması gerekir.
- b) Kararı verecek kişinin ulaşmak istediği bir veya birden fazla amacın var olması gerekir.
- c) Kararı verecek kişinin birden fazla seçenek çözüm yolunun olması gerekir.
- d) Alternatif karar seçeneklerinin sonuçları birbirine eşit olmamalıdır.
- e) Hangi alternatifin seçileceği konusunda bir şüphe olmalıdır.

Burada ilk dört koşul gerekli, beşinci koşul ise gerekli ve yeter koşuldur.

Karar verme, yönetimin de en temel süreçlerinden biridir ve yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü bu sürece tahsis ederler. Karar alternatiflerinden hangisinin seçileceğini belirlemek için karar ölçütünün belirlenmesi gerekir. Karar ölçütü, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşmayı sağlayan en uygun karar alternatifini seçme metodunu belirlemektir. En başarılı karar verme süreci aşağıdaki adımlardan oluşur: (7)

a) **Problemin tanımlanması:** Gündelik basit işlerimizin dışında önemli kararlar verirken problemin tanımlanması daha da büyük önem taşır. Bu noktada problemin doğru tanımlanması, çözümün de yarısıdır, denilebilir. Problemi tanımlarken, problemin dışına çıkarak, ilgili konuya farklı açılardan bakabilmek, eldeki bütün verileri değerlendirmek ve neye karar vermemiz gerektiğini belirlemek gerekir. Acelecilik ve kolaylıktan uzak, sonuca değil soruna odaklanmamız gerekir. Örneğin, Denizli’de üniversitede okuyan bir öğrenci parasızlık çekiyor. Problem nedir? Bize aylık olarak ailemizden gelen para miktarı mı az, yoksa gelen para fazla olmasına rağmen para harcama konusunda çok savurgan davrandığımız için mi parasızlık çekiyoruz.

Bir şirkette yöneticisiniz ve her toplantıda tartışma çıkıyor. Siz de birim yöneticileriniz de toplantı olmaması için dua ediyorsunuz. Problem nedir? Toplantıyı iyi yönetemiyor musunuz? Toplantıya

katılanlar tartışmayı çok mu seviyorlar? Şirketinizin gerçekten çözülemeyecek dev problemleri mi var? Yoksa organizasyon yapısı ve iş akış süreçlerinizde tanımlanmamış boşluklar olduğundan yetki kargaşası mı yaşıyorsunuz?

b) Problemin çözümü için karar ölçütü ve amaçların belirlenmesi: Karar vermede vereceğimiz karar, karar ölçütüne bağlıdır. Paranın söz konusu olduğu problemlerde genellikle ya kazancı daha fazla olan ya da maliyeti daha düşük olan alternatifi seçeriz. Probleme ve problem konusuna göre karar ölçütleri çok farklı olabilir. Örneğin yeni otomobil alacaksak; arabanın hızı, konforu, yakıt tüketimi, bagaj kapasitesi, dayanıklılığı, problem çıkarmaması gibi çok sayıda faktör bizim için bir ölçüt veya amaç olabilir.

c) Alternatiflerin geliştirilmesi: Amaç veya karar ölçütünün belirlenmesinden sonra karar alternatifleri ortaya konulmaya çalışılır. Ortaya konulacak karar alternatiflerinin her birinin etkinliği karar vericinin kontrolü dışında ve gelecekteki olaylardan bağımsızdır. Bu olaylar kontrol edilemeyen olaylar olarak tanımlanır. Örneğin, Karar verici ekonomik olma durumunu dikkate alarak LPG'li veya benzinli otomobil almak gibi iki karar alternatifi ortaya koyabilir. Bu durumda iki alternatiften birini seçmek karar vericinin kontrolü altında, fakat gelecekteki LPG ve benzin fiyatları karar vericinin kontrolü altında değildir.

d) Alternatiflerin karşılaştırılması ve analiz edilmesi: Alternatiflerin karşılaştırılması karar ölçütüne göre yapılacaktır. Karar ölçütümüz tek faktör (Tek ölçütlü karar verme) de olabilir, birden fazla faktör (çok ölçütlü karar verme) de olabilir. Diyelim ki, önümüzdeki hafta pazartesi günü İstanbul'a gelmek üzere otogardan otobüse bineceğim. Peki, otogara nasıl gidebilirim? İki seçeneğim var: Servisi kullanmak veya kendi arabamla gitmek. Eğer maliyet benim için tek ölçüt ise, firmanın servisini kullanmam uygun olacaktır. Parasal olarak hiçbir bedel ödemeyeceğim. Ama buna karşılık, servis için bir buçuk saat önce hazır olmam gerekir. Kendi arabamla ise on beş dakikada ulaşabilirim. Zaman ve para konusunda, rahat gitme konusunda karar vermemiz gerekiyor.

e) En iyi alternatifi seçilmesi: Alternatifler karşılaştırılıp, analiz edildikten sonra amacımızı en iyi karşılayan alternatif seçilir.

f) Seçilen alternatifi uygulanması: Seçilen alternatif uygulanır.

g) İstenilen sonuçların elde edilmesi için sonuçları gözden geçirmek: Özellikle yönetsel kararlarda, kararın gerçekten uygulanıp uygulanmadığının takip edilmesi, uygulamada sorunlar varsa sorunların çözümüne yönelik gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

KARAR VERMEDE KARAR ORTAMLARI

Karar ortamlarının farklı olması farklı analiz tekniklerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bazı teknikler bir kategori için diğerlerinden daha uygun olabilir. Karar ortamına göre hangi tekniğin uygun olduğu seçilmelidir. Kararlar belirlilik, belirsizlik ve risk ortamında verilmekte olup, bu ortamlar aşağıda kısaca açıklanmıştır. (8)

1.1. Belirlilik Ortamı

Belirlilik ortamında karar vermede, seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceği kesin olarak bilinmektedir. Yani ortaya çıkacağı beklenen olayın olasılığı birdir. Örneğin elimizde birkaç yatırım seçeneği var. Söz konusu yatırımların maliyetleri sağlayacak gelirleri kesin olarak bilinmektedir. Amaç gelirin maksimum olması ise en fazla gelir sağlayan yatırım seçilir. Bu tip karar problemi deterministik yani belirli bir yapıya sahiptir. (9) Deterministik yapıya sahip karar alma problemlerine örnek olarak doğrusal programlama verilebilir. Bu ortamda amaç fonksiyonunun maksimum veya minimum olduğu dikkate alınarak stratejilerden biri seçilir. Yine, seçilecek otomobil alımı için 5 yıllığına benzin fiyatları için bir petrol istasyonu ile anlaşma yapıldığını farz ettiğimizde, verilecek karar belirlilik ortamında verilen karardır. (10)

1.2. Belirsizlik Ortamı

Herhangi bir faaliyetin sonucu bilinmediğinde yani kontrol edilemediğinde durum biraz daha farklıdır. Kontrol edilemeyen faaliyetin mümkün sonuçlarının olasılık dağılımı hakkında hiç bilgi yok ise belirsizlik durumu vardır. Bu durumda kontrol edilemeyen olaylar tanımlanabildiği halde, olasılık belirlemek mümkün olamamaktadır. Durum veya olayların gerçekleşme olasılıklarının bilinmediği belirsizlik ortamında karar vermek için belirsizlik altında karar verme ölçütleri kullanılmaktadır.

1.3. Risk Ortamı

Risk ortamında karar vermede alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusudur. Her seçeneğin her koşul altında varacağı sonuçlar belirli bir olasılıkla oluşur. Karar verme, yani seçeneklerin seçimi belirli olasılıklara dayandırılarak yapılır. Bu tip ortama risk ortamında karar verme denir. Bu tip karar problemleri stokastik (olasılıklı) karar problemleri olarak da isimlendirilir. (11) Risk ortamında durum veya olayların olma olasılıkları objektif olarak bilinmektedir. Örneğin, hilesiz bir paranın havaya atıldığında yazı ve tura gelme olasılığı $\frac{1}{2}$ 'dir. Risk ortamı belirlilik ve belirsizlik uç noktaları arasında yer almaktadır. Bu ortamda her bir doğa koşulunun olma olasılığı belirlenebilmekte olup, olayların olasılıkları toplamı da 1'e eşittir.

Daha iyi ve daha doğru karar verme (12)

Hayatımız, küçük ve sıradan olan ne yiyeceğimiz ve giyeceğimizden hayatımızı değiştirmeye, evlenip evlenmeyeceğimizden kiminle evleneceğimize, işe girme veya iş değiştirmeye, çocuklarımızı nasıl yetiştireceğimize kadar kolay ya da zor kararlarla dolu. Seçim hakkımızı hayatımızın her anında en üst düzeyde kullanmaya çalışırız. Bu, kişiliğimizin merkezidir: **özgür iradenin** tam olarak tanımıdır. Bu özgür irademizle

bazen bizi mutsuz veya pişman eden kötü kararlar alırız. Peki, bilimsel araştırmalar daha iyi kararlar almamıza yardımcı olabilir mi?

İyi ve sağlıklı kararlar alma, bizim görünüşte duygusal ve rasyonel yani akla dayalı güçlerimizi dengelememizi gerektirir. Kesin olarak mevcut durumu algılamak, geleceği doğru olarak tahmin etmek, başkalarının düşüncelerini kavramak ve belirsizlikle ilgilenmek iyi bir karar almanın önkoşuludur.

Çoğumuz, kararlarımızın arkasındaki zihni düşünce süreçlerini göz ardı ederiz. Oysa psikologlar ve nörobiyologlar insanların daha iyi kararlar vermelerine yardımcı olmak için bu konularda ciddi araştırmalar yapmaya çabalyorlar ve zihinlerimizi doğru kararlar almaya yönlendirmek için birçok heyecan verici keşifler ortaya koyuyorlar. Aşağıda bu araştırmalara dayalı olarak, daha iyi karar vermede dikkat edilecek hususlar özetlenmiştir:

1. Kararlarınızın sonuçlarından korkmayın: Bir hafta sonunu Uludağ' da geçirme ile 15 günlük yarıyıl tatilini köyde geçirme, büyük bir ev karşısında yeni bir araba satın alma, hatta kiminle evleneceğimiz gibi alacağımız her karar geleceği tahmin etmemizi gerektirir. Her durumda, tercihlerimizin sonuçlarının bizi nasıl hissettireceğini, faaliyetlerimizin duygusal veya zevkli ne tür sonuçları olacağını tasavvur etmeye çalışırız. Akla uygun olarak, bizi tamamen mutlu edeceğini düşündüğümüz seçenek bizim için ağır basar.

Bu etkileyici, duygusal tahmin etme teorik olarak iyidir. Tek problem, bu tahmini yapmada çok iyi olmamızdır. İnsanlar için rutin olarak karar vermeyi zorlaştıran en önemli faktörlerden biri, iyi veya kötü olarak, daha kararı vermeden sonucunu düşünmeye başlamaktır. Aslında araştırmalar da, kararın sonucunu düşünürken her zaman abartıya kaçıldığını göstermektedir. İyi veya kötü durumun ortaya çıkma şansı eşit olmasına karşın, insanlar kaybetme riskinin iki kat daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Yani kararın sonucunda hiçbir zaman önceden hayal edildiği kadar acı ya da mutluluk yaşanmıyor. Kişileri bu abartılı yanlış öngörülerde bulunmaya iten ise kaybetme korkusudur. O halde unutmayalım ki, gelecekte kararımızın sonucu ne olursa olsun, bizi, düşündüğümüzden fazla memnun etmeyeceği gibi, düşündüğümüzden fazla da incitmeyecek veya acı vermeyecektir.

2. İçgüdülerinize güvenin: Aşırı bilgi birikimi hayatın her alanında, özellikle de pratik düşünülmesi gereken zamanlarda sorun yaratabilir. İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğu düşünülür; oysaki hayatın bazı alanlarında ani ve içgüdüsel fikirler uzun zaman harcanarak alınan kararlardan çok daha iyi sonuçlar verir.

Princeton Üniversitesi'nden Janine Willis ve Alexander Todorov ilk kez karşılaştığımız insanların güvenilirliği, yeterliliği, saldırganlığı, yeteneği ve ilgi çekiciliği ile ilgili izlenimlerimizin, o kişinin yüzünü gördüğümüz ilk 100 milisaniye içinde oluştuğu sonucuna ulaştılar. Süre bir saniyeye kadar uzatıldığında, çok az kişinin ilk düşüncelerini yeniden gözden geçirdiklerini, alelacele verilen kararların daha güvenilir olduğunu gördüler.

3. Duygularınızı dikkate alın: Duygularınızın karar vermenin düşmanı olduğunu düşünebilirsiniz. Aslında, duygularımız karar vermenin ayrılmaz bir parçasıdır. En temel duygularımız, hayatımızı tehdit eden durumlarda hızlı ve bilinçsiz kararlar almamızı etkin şekilde kullanma konusunda oldukça gelişmiştir. Özellikle gündelik işlerde karar alırken

geçmişteki tecrübelerimize dayalı duygularımızı yoğun bir şekilde kullanınız.

Önemli olan duygularımıza güvenerek karar almak değil, karar alırken hangi duygulardan yararlandığımızdır. Örneğin, öfke altında aldığınız kararlar daha bencil, daha aceleci ve daha risklidir. Üzüntü ise doğru karar alınmasını sağlayan tek duygudur. Hatta araştırmalara göre hayati, kararları ve geleceği en iyi öngören kişiler depresyondakilerdir. Psikologlar, bu özelliği, 'Depresif gerçekçilik' olarak tanımlamaktadır.

4. Kararınızı etraflıca düşünün: Hiçbir zaman gerçek anlamda objektif olamayacağınızı kabul etmelisiniz. Geçmişiniz, yaşadıklarınız ve duygularınız, farkında olmasanız da sizi taraf yapar. İyi ve doğru bir seçim yapmak istiyorsanız hatalı olduğunuzu gösterecek kanıtları görmezlikten gelmeyin. Fikirlerinizi çoğaltmaktan, değiştirmekten kaçınmayın. Kendinize açıklıkla bakmayı deneyin ve öyle karar verin.

5. Ayrıntılara boğulmayın: Karar alma sürecinizi sekteye uğratabilecek en büyük kriz anlarından biri de ayrıntılara takılmaktır. Psikologların 'Demir atma etkisi' adını verdikleri bu durumun ne zaman karşınıza çıkacağı belli olmaz. Örneğin indirim döneminde, eşyanın orijinal fiyatına bakınca kelepirci olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak, aslında ürün indirimli fiyatı ile hala değerinin üstünde satılıyor olabilir.

6. Gidenin ardından yas tutmayın: 'Zararın neresinden dönülse kardır' sözüne fazla inanmayanlar, eski alışkanlıklarından kopmakta zorlanırlar. Oysa bazı durumlarda geçmişten bırakıp geleceğe yönelik kararlar almak, zarardan çok yarar getirir. Yürümeyen bir ilişkiyi zorla yürütmeye çalışmak, kapasitenin üstünde bir işin altından kalkmaya uğraşmak ya da artık kullanılmayan giysilerden vazgeçmek gibi. 'Olan oldu, biten bitti' mantığını benimseyenler, geçmişteki hatalardan pişmanlık duymadan yeni kararlara doğru kolayca yol alabilirler.

7. Gözlüklerinizi değiştirin: Hayata bakış açınızı değiştirdiğinizde geçmişte gözden kaçan birçok şeyi fark etmeye başlayacaksınız. Örneğin ürününe 'yüzde 10 yağ içerir' yerine 'yüzde 90 yağ içermez' yazan satıcılar artık sizi aldatamayacaktır. Siz görmek istediğiniz gibi bakmak yerine, birkaç farklı açıdan bakmaya başladıkça kararlarınızı daha kolay ve daha emin bir şekilde vermeye başlayacaksınız.

8. Toplumsal baskılara yenilmeyin: İnsanların fikirlerini oluştururken ve karar verirken sosyal yapıdan ve sosyal yapının unsurlarından büyük ölçüde etkilenirler. Aile ve arkadaş çevresi, sivil toplum örgütleri, dini veya siyasi gruplar, alınan kararları az veya çok etkiler. Tek yaşayan kişiler, grup içindeki kişilere göre kararlarını her zaman daha kolay verirler. Sorumluluğunuzun ve kararlarınızın hiçe sayıldığı ortamlardan uzak durmakta yarar vardır. Bireylerinin fikirlerine saygı duyan tartışmaya açık gruplar içinde yer almak size çok şey kazandıracaktır.

9. Seçeneklerinizi azaltın: Fazla seçenek hata yapma oranınızı artırır. Örneğin elinizde birden fazla diyet programı varsa kendinize en uygun olanını seçmekte mutlaka zorlanırsınız. Seçenekler arttıkça, inceleme, değerlendirme süreci artar, zihin karışır ve beyin bir anda bloke olma tehlikesi ile karşı karşıya gelir. Az ama öz seçenek, her zaman fazla seçenektan daha iyidir. O nedenle karar vermeden önce seçenekleri azaltmakta her zaman fayda vardır.

10. Topu başkalarına atın: Bazı durumlarda karar vermek sanılandan daha zor ve karmaşıktır. Bu gibi durumlarda karar verme görevini başka bir kişiye devredebilirsiniz. Örneğin arkadaş grubunuz için ortak bir plan yapma görevini başka kişilere devredebilirsiniz. Böylece hem zihninizi rahatlatır hem de stres düzeyinizi aşağıya çekebilirsiniz.

SONUÇ

Sağlıklı ve doğru kararlar verebilmek için karar verme süreçleri çok iyi öğrenilmeli ve verilen kararların kalitesi geliştirilmelidir. Başarılı ve doğru bir karar vermede, probleme ilişkin tüm veri ve gerçekler toplanmalıdır. Karar verici kendisini, amaç ve hedeflerini çok iyi tanımlamalı, vereceği kararın sonuçlarını çok iyi analiz etmelidir. Karar vermenin amacının sorunu en iyi şekilde çözmek olduğu unutulmamalıdır. Önyargılardan uzak, kritik ve analitik düşüncenin yöntemlerini kullanarak, tarafsız, duygu-akıl dengesini kurarak, çevresel faktörleri ve kaynakları dikkate alarak karar verme bir sanattır ve bilimdir.

HİKÂYE-1: Acele Karar Vermek Üzerine...

Efendim köyde yaşlı bir adam varmış. Çok fakir. Ama imparator bile onu kıskanırmiş. Öyle dillere destan beyaz bir atı varmış ki... İmparator at için ihtiyara neredeyse hazinesinin tamamını teklif etmiş, ama ihtiyar adam satmaya bir türlü yanaşmamış. "Bu at, bir at değil benim için.. Bir dost.. İnsan dostunu satar mı?" dermiş hep.

Bir sabah kalkmışlar ki, at yok.. Köylüler ihtiyarın başına toplanmış.. "Seni ihtiyar bunak.. Bu atı sana bırakmayacakları, çalacakları belliydi. İmparatora satsaydın, ömrünün sonuna kadar beyler gibi yaşardın. Şimdi ne paran var, ne de atın" demişler..

İhtiyar, "karar vermek için acele etmeyin" demiş.. Sadece 'at kayıp' deyin. Çünkü gerçek bu.. Ondan ötesi sizin yorumunuz ve verdiğiniz karar. Atımın kaybolması bir talihsizlik mi, yoksa bir şans mı, bunu henüz bilmiyoruz. Çünkü bu olay henüz bir başlangıç. Arkasının nasıl geleceğini kimse bilemez.."

Köylüler ihtiyara kahkahalarla gülmüşler. Ama aradan iki hafta geçmeden, at bir gece ansızın dönmüş.. Meğer çalınmamış, dağlara gitmiş kendi başına. Dönerken de, vadideki 12 vahşi atı peşine takıp getirmiş.

Köylüler, ihtiyar adamın etrafına toplanıp özür dilemişler.. "Babalık" demişler.. "Sen haklı çıktın.. Atının kaybolması bir talihsizlik değil, adeta bir devlet kuşu oldu senin için.. Şimdi bir at sürün var.."

"Karar vermek için gene acele ediyorsunuz" demiş ihtiyar. Sadece atın geri döndüğünü söyleyin. Bilinen gerçek sadece bu. Ondan ötesinin ne getireceğini henüz bilmiyoruz. Bu daha başlangıç.. Birinci cümlenin ilk kelimesini okur okumaz kitap hakkında nasıl fikir yürütebilirsiniz?.."

Köylüler bu defa ihtiyarla dalga geçmemişler açıktan ama içlerinden "Bu herif sahiden geri kafalı" diye düşünmüşler. Bir hafta geçmeden, vahşi atları terbiye etmeye çalışan ihtiyarın tek oğlu attan düşmüş ve ayağını kırmış. Evin geçimini temin eden oğul şimdi uzun zaman yatakta kalacakmış.

Köylüler gene gelmişler ihtiyara..

"Bir kez daha haklı çıktın" demişler. "Bu atlar yüzünden tek oğlun uzun süre yürüyemeyecek. Sana bakacak başkası da yok.. Şimdi eskisinden daha fakir, daha zavallı olacaksın" demişler.

İhtiyar "Siz erken karar verme hastalığına tutulmuşsunuz" diye cevap vermiş. "O kadar acele etmeyin. Oğlum bacağını kırdı. Gerçek bu.. Ötesi sizin verdiğiniz karar.. Ama acaba ne kadar doğru.. Hayat böyle küçük parçalar halinde ilerler ve ondan sonra neler olacağı size asla bildirilmez.."

Birkaç hafta sonra, düşmanlar kat kat büyük bir ordu ile saldırmış. İmparator son bir ümitle eli silah tutan bütün gençleri askere çağırılmış. Köye gelen görevliler, ihtiyarın kırık bacaklı oğlu dışında bütün gençleri askere almışlar. Köyü matem sarmış. Çünkü savaşın kazanılmasına imkân yok gibiymiş; giden gençlerin ya öleceğini ya esir düşüp köle diye satılacağını herkes adeta biliyormuş.

Köylüler, gene ihtiyara gelmişler..

"Gene haklı olduğun kanıtlandı" demişler. "Oğlunun bacağı kırık, ama hiç değilse yanında. Oysa bizimkiler belki asla köye dönemeyecekler. Oğlunun bacağının kırılması talihsizlik değil, şansmış meğer.."

"Siz erken karar vermeye devam edin" demiş, ihtiyar.. Oysa ne olacağını kimseler bilemez. Bilinen bir tek gerçek var. Benim oğlum yanımda, sizinkiler askerde.. Ama bunların hangisinin talih, hangisinin talihsizlik olduğunu sadece Allah biliyor."

Bir yol biter yenisi başlar.

Lao Tzu, öyküsünü şu nasihatle tamamlamış: "Acele karar vermeyin. O zaman sizin de herkesten farkınız kalmaz. Hayatın küçük bir parçasına bakıp tamamı hakkında karar vermekten kaçının. Karar aklın durması halidir, karar verdiniz mi, akıl düşünmeyi, dolayısı ile gelişmeyi durdurur. Buna rağmen akıl insanı daima karara zorlar. Çünkü gelişme halinde olmak tehlikelidir ve insanı huzursuz yapar. Oysa gezi asla sona ermez. Bir yol biterken yenisi başlar. Bir kapı kapanırken, başkası açılır. Bir hedefe ulaşırsınız ve daha yüksek bir hedefin hemen oracıkta olduğunu görürsünüz."

Hayat çetrefil bir yolculuktur. Güzergâhı kimse bilmez. Acele karar vermek, ecele karar vermektir.

HİKÂYE-2: Karar Verememek Üzerine...

Kasabanın birinde, güzeller güzeli bir kız yaşarmış. Bütün erkekler, onunla evlenmek ister, fakat o hiçbirini beğenmemiş. Yine, onun reddettiği gençlerden biri, unutmak için şehre yerleşmiş.

Yıllar sonra kasabaya uğradığında, kimseyi beğenmeyen bu kız kimle evlenmiş acaba diye merak etmiş ve birilerine sorup, kızın evlendiği kişinin evini bulmuş ve kızın evinin önünde beklemeye başlamış. Biraz sonra içerden oldukça çirkin, göbekli bir adam çıkmış. Genç adam, böyle birini görünce çok şaşırılmış.

Kapıyı çalmış ve yıllar önce evlenmek istediği o kıza sormuş; "*Senin gibi kimseyi beğenmeyen bir kız, nasıl olurda böyle biriyle evlenir?*" Kız hüzünlenmiş ve demiş ki; "*Şu gördüğün gül bahçesine gir ve bana en güzel gülü koparıp getir, fakat kesinlikle geçtiğin yere geri dönme.*"

Genç adam, en güzel gülü getirmek için bahçeye girmiş. Karşısına çok güzel bir gül çıkmış, fakat mutlaka daha iyisi vardır diye, ilerlemeye devam etmiş. Karşısına çok güzel güller çıkıyor, fakat o, en iyisini bulmak amacıyla ilerlemeye devam ediyormuş. Birde bakmış ki, bahçenin sonuna gelmiş ve orada sadece solmuş bir

göl kalmış. Geri dönemeyeceği için de, mecburen o solmuş gülü götürmüş kıza.

Kız genç adama bakmış ve demiş ki, "*İşte benim hikâyem de böyleydi*".

(1) Doç.Dr., Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Denizli.

(2) <http://www.nuveforum.net/155-cocugum/18513-cocuklara-dogru-karar-vermeyi-ogretmeliyiz>, Erişim: 25.01.2001.

(3) Tekin, M. (2008), Sayısal Yöntemler, Güncelleştirilmiş 6. Baskı, Konya, s.20.

(4) Halaç, O. (1991), Kantitatif Karar Verme Teknikleri, 3. Baskı, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, ss.25-26.

(5) Starr, M.K, Dannenbring, D. G. (1981), Management Science, McGraw-Hill Inc., Tokyo, Japan, s.33.

(6) Kurtuluş, K. (1998), Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden geçirilmiş 6. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, ss.27-29.

(7) Starr ve Dannenbring, a.g.e., ss.35-36; Stevenson, W. J. (1993), Production/Operations Management, Richard D. Irwin Inc., International Ed., s.70.

(8) Stevenson, a.g.e., s.72.

(9) Öztürk, A. (2004), Yöneylem Araştırması, Genişletilmiş 9. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, s.16.

(10) Starr ve Dannenbring, a.g.e., s.36.

(11) Öztürk, a.g.e., s.16.

(12) Bu kısmın hazırlanmasında, Douglas, K. ve Dan Jones tarafından hazırlanan "Howtomakebetterchoices", <http://www.newscientist.com>, 5 May 2007, ss.35-43 isimli çalışma ile internette yer alan bu çalışmanın Türkçe çeviri veya özetlerinden yararlanılmıştır.

KAD PLATFORMU SİTESİNDEN ALINMIŞTIR

