

Kararda Hayat Vardır

Nuri GÖKALP

Yrd.Doç.Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi İMYO

Giriş

İnsanlar, günlük rutin işlerden başlayıp meslek, iş ve eş seçimi gibi en önemli konulara kadar verdikleri kararlarla yaşamlarını şekillendirirler. İnsanların yaşam süreçlerindeki başarıları, başarısızlıkları ile içine düştükleri boşlukların tümünde verdikleri doğru kararlar, yanlış kararlar veya kararsızlıkların etkisi olmaktadır. Bu kararlar; insanların sahip oldukları bilginin, kültürün, deneyimin, bakış açısının ve toplumdaki oluşumun tercihidir. Karar bir davranış şeklidir. Bu davranış, iş yaşamında güven sağlar. Dolayısıyla kararlı olmanın başarıya etkisi yüksek olur.

1. Kararın Tanımı ve Kararsızlığın Maliyeti

Karar, muazzam olduğunu düşündüğümüz sorunlarınızı bir saniye içinde çözecek tek bir zihinsel eylemdir. Bu eylem, yaşamınız boyunca karşılaştığınız tüm kişisel veya iş durumlarınızı iyileştirme potansiyeline sahiptir... Ve sizi inanılmaz başarıya giden yola gerçekten sevk edebilir. Bu sihirli zihinsel aktiviteye KARAR vermek diyoruz.

Kararlarınız sizin ekonomik gelirinizi, aklınızın ve vücudunuzun sağlığını, ailenizin mutluluğunu, sosyal yaşamınızı, geliştirdiğiniz ilişkileri etkiler, başarınız ve yaşamınız bu güç tarafından yönetilir. Hepsisi, sizin karar verme yeteneğinize bağlıdır¹.

Kararsızlığın, zihninizin ‘çelişkili duygular’ halinde bir süre kalmasının, yaşamınızda güçlükler oluşturacağını anlamanız için psikiyatri doktorası yapmanız gerekmez. Bu durum, kişiyi çok umutsuz ve her türlü üretken faaliyeti fiilen gerçekleştirmekten aciz konuma getirecektir. Kendilerini böyle bir zihinsel durumda bulan kişilerin hayatı yaşayamadığı açıktır; onlar sadece vardır. Oysa bir karar veya karar dizisi her şeyi değiştirebilir.

Bir kişinin ‘ne yapacağımı bilmiyorum’ demesi ni ne sıklıkla duydunuz? Daha da önemlisi

kendinizi ‘ne yapmam gerek’ diye düşünürken ne sıklıkla duydunuz? Sizin veya hemen herkesin, zaman zaman deyimlediği kararsız duyguların bazılarını düşünün.

- Bitir – Devam Et
- Yap – Yapma
- Pes Et – Pes Etme
- Çalış – Televizyon Seyret
- Satın Al – Satın Alma
- Söyle – Söyleme
- Anlat – Anlatma

Herkes arasıra bu çelişik duyguları yaşar. Eğer bu durum sizin de başınıza sık sık geliyorsa, hemen buna bir son vermeye karar verin. Çelişik duyguların nedeni kararsızlıktır, ancak, gerçeğin daima görünüşlerde saklı olmadığını aklımızda tutmalıyız. Kararsızlık çelişik duyguların nedenlerinden biridir².

Karar çeşitleri; refleksif kararlar, rutin kararlar, geleneksel kararlar, iş kararları ve aile içi kararlar olarak sınıflandırılabilirler. İnsanlar, yaşamlarının boyutu seviyesinde karar çeşitleri ve etkileri ile karşı karşıya bulunmaktadır. Kararlarda en önemli faktör mantıksal olmaktır.

2. Kararları Etkileyen Yapısal Faktörler

Kararlarımızı etkileyen yapısal faktörler dokuz alt başlık halinde sıralanabilir³.

2.1. Heyecanlarımız

Heyecanın yarattığı fizyolojik etkiler kan basıncı değişiminden, nefes alış sayısına ve bazı salgıların artmasına kadar değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Heyecan bedenin fizyolojisini ve kimyasını değiştirirken beynimiz, çevreyi algıla-

yışımız, yorumlarımız değişecek, mantığımız ve duygularımız etkilenecektir. Bu konuda gevşeme tekniklerini öğrenerek, heyecanlarımızın yarattığı etkileri kontrol altında tutabilmeyi öğrenebilmeliyiz. Bu nedenle soğukkanlı düşünüş ve davranış için kendimize zaman tanımalıyız.

2.2. Kaygılarımız

Karara etki eden bir faktör olarak kaygı; üzüntü, sıkıntı, korku, başarısızlık duygusu, yetersiz ve aciz kalma sonucu bilememe gibi hususların birini ya da bir kaçını içeren bir ruh halidir. Temelde kontrol edemediğimiz adeta deyim yerindeyse baskın çıkamadığımız şeylerin yarattığı bir durumdur. Temel özelliği; kaynağının belirsizliği ve uzun süreli olmasıdır. Kan basıncındaki değişiklik ve nefes alış şekli kaygının göstergelerindedir. Alınacak kararlar için zararlı bir duygudur. Kararın iyiliğini azaltacaktır. Kaygının farkına varmak, onu tanımlamak ve şiddetini azaltmaya yönelik tedbirler almak kaygıyı hafifletici adımlardır.

2.3. Engellenmemiz

Elde etmek istediğimiz bir nesne, ulaşmak istediğimiz bir amaç veya gidermek istediğimiz bir ihtiyacın giderilmesinin engellenmesi halinde ortaya çıkan duygu olarak tanımlanabilir. Bu duygu ortaya çıkması sonrasında, verilecek kararların iyiliğini de engelleyecektir. Engellemeye sebep olan kararlarımız iyi olsa bile engellenme sonrasında alacağımız kararların iyiliği zedelenecektir. Engelleyici unsurlara karşı daha hoş görülmeli ve beklentilerimizde daha ölçülü olabilmeliyiz.

2.4. İçsel Çatışmalarımız

Gerçekleştirmek istediğimiz iki önemli amaç varsa ve bu iki amaç birbirine ters ise, iki istenmeyen durumdan birini seçme zorunluluğu ile karşı karşıya iseniz ve alacağınız kararların hem iyi hem de kötü yönleri varsa içsel çatışmalarımız ortaya çıkmakta ve bu durum bizleri rahatsız edebilmektedir. Tabii hayat dümdüz değildir. Sorunlar her zaman olacaktır. Ancak, vereceğimiz kararların isabeti doğrultusunda daha az rahatsız olmamız mümkündür.

2.5. Önyargılarımız

Olumsuz duygular ve kalıplaşmış davranışlar... Bu iki unsur önyargılarımızı oluşturur. Kişiye, nesneye, fikre, gruba, sembole... Bir çok şeye karşı ortaya çıkar. Pek kabul etmesek de onlarla yaşar ve onlardan sıyrılmada güçlük çekeriz. Yapacağımız en önemli davranış, olabildiğince objektif bir biçimde olayları algılamaya çalışmak ve zaman faktörünü iyi kullanmaktır.

2.6. Zararlı Alışkanlıklarımız

Alkol, sigara, uyuşturucu ya da uyarıcı madde ve ilaç kullananların kendilerine ve çevrelerine olumsuz etkileri ve zararları vardır. Uzun süreli kullanımla alışkanlık ve bağımlılık sonucu bedensel ve ruhsal hastalıklar ortaya çıkarır. Bu durumdaki kişinin aile içi dirlik ve düzeni bozulur. Toplum düzeni, çalışma hayatı, iş verimi aksar. İşgücü kaybolur. Suç ve ceza oranı yükselir. Dolayısıyla sağlıklı düşünmeyen kişi, sağlıklı kararlar alamayacaktır. Tek çözüm zararlı alışkanlıklardan bir an önce kurtulmaktır.

2.7. Deneyimlerimiz

‘Problemlerin çözümü çok sayıda deneme yanılmaların sonucu olarak yavaş, yavaş oluşur’ görüşü uzun süre tartışmalara neden olmuştur. Modern bilişsel psikologlar, problem çözümünde hem deneme-yanılmanın hem de içgörünün geçerli stratejiler olduğunu kabul eder. İçgörü, problemin bütün öğeleri tanındıktan sonra ortaya çıkar. Deneyimler sistematik karar verme sürecine katkıda bulunacak şekilde kullanılırsa kararların iyiliği artabilecektir.

2.8. Korkularımız

Kişide anlamsızlığını ve gereksizliğini bilmesine karşın, önlenemeyen, denetlenemeyen, engellenemeyen bir korku ve panik durumu vardır. Korkular çoğunlukla bir nesne, kişi, durum ve olaydan kaynaklanır. Korkuların temelinde kaygı ve endişe vardır. Korkuları olan ve bunlarla bir uzman yardımıyla yüzleşmeyen kişilerin vereceği kararların iyiliği bu korkuların etkisi altında kalacaktır. ‘Etkinlik’ azalacaktır. Çözüm bir uzman eşliğinde korkularla yüzleşerek onları aşmaya çalışmaktır.

2.9. İhtiyaçlarımız

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar da kişilerin problem çözme sürecinin sağlıklı yürümesini aksatır ve kararların iyiliğini etkiler. İhtiyaçlar, Maslow tarafından temel fizyolojik ihtiyaçlar, güven ihtiyacı, aidiyet, takdir görme ve kişisel bütünlük diye sıralanırken, Maslow, bu ihtiyaçların davranışlarımızı etkilediğini belirtmektedir. Motivasyon teorisinin temeli de ihtiyaçlardır. İhtiyaçların önceliğinin ve şiddetinin kararları hızlandırıcı etkisi ile doğru tespit ve etkili kararlarla ihtiyaçların giderilmeye çalışılması motivasyonu ve performansını arttıracaktır.

İhtiyacın şiddeti → Kişinin enerjisini oluşturur
→ Tutumlar oluşturur → Kişi harekete geçer.

3. İyi Kararın Özellikleri

İyi karardan amaç; ‘hedefe ulaştıran karar olmasıdır.’ Bunun da 4 temel şartı vardır. Bu dört bağımsız değişken, bağımlı değişken olan kararın iyiliğini arttırabilir ya da azaltabilir⁴.

3.1. Karar Etkili Olmalıdır

Bunu 12’den vurma ‘tam isabet etme’ diye adlandırmak mümkündür. 11’den vurursanız etkililik düşer. Hele karavana atılırsa etkililik bir yana etkisizlikten bahsetmeliyiz. Alınan karar söz konusu olayı (sorunu) bağlayıcı (çözücü) bir nitelikte olmalıdır; sonuçta bizi tedirgin edebilecek hususlar ortadan kalkmış olmalıdır. Sorun karşımıza tekrar tekrar gelmemelidir. Başımız ağrıdığına herhangi bir ağrı kesiciye müracaat ederiz ancak ağrı geçmediğinde ilacı beğenmeyiz. Oysa; ağrının binlerce sebebi olabilir. Teşhis koymadan, tedaviye başlamak karavana atılabilir. Uygun ilaç seçimi ise hedefi 12’den vurduracaktır. Ancak ağrılarımız için aldığımız herhangi bir ağrı kesici ağrımızı dindirdi ise ilacın bize uyan maddeyi içermesi bir rastlantı olarak adlandırılabilir. Üstelik deva bulduk diye başkalarına da ilaç tavsiye etmede üstümüze yoktur. En çok (ve de doktora danışmadan) antibiyotik kullanan bir neslin evlatları olarak, bu konularda 12’den vurduğumuz pek söylenemez. Karar verirken, gerektiğinde referanslara başvurmak etkinliği arttıracaktır. Sağlıkta referans, doktordur; deneyimlerimiz ya da çevremiz değildir.

3.2. Karar Verimli Olmalıdır

Kararın alınması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet maddi de olabilir psikolojik de. Karar veren kişi, bu karar sonucu bir maliyetin olacağı ön görüşünü yapabilmelidir. Bu da rasyonel olma anlamına gelir. Rasyonel davranış, olası maliyetten ne tam kaçmak ne de maliyeti tam kabul etmektir. Rasyonel davranış, her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu ön görebilmedir. Bu kabulden sonra kararın faturası ön görülen maliyeti aşmıyorsa, kararın verimliliğinden bahsedebiliriz. Aksi halde, maliyet aşılacak yani verim düşecek dolayısıyla kararın iyiliği azalacaktır.

3.3. Karar Uygulanabilir Olmalıdır

Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın iyiliğini (değerini) arttırır ya da azaltır. Bu nedenle kararların gerçekliği ve mevcut şartlara uygunluğu, kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini arttıracaktır. Kararlar fantezi değildir. Yarattığı sonuçlar bir maliyet oluşturduğuna göre, alınan kararın uygulanabilir olması zorunludur. Uygulamaya konulmayacak kararlar alınmamalıdır. Örneğin; 500 metreyi 9 saniyenin altında koşacağım dersiniz bu günkü koşullarda sadece fantezi yapmış olursunuz.

3.4. Karar Zamanında Alınmış Olmalıdır

Zamanında alınmamış bir karar etkililiği azaltacaktır. Bu nedenle karar ayrılan sürenin içinde olmalıdır. ‘İyi yönetici hızlı karar alır’ yaklaşımı yetersiz bir yaklaşımdır. Cilalı lafları sevenler için uygun olabilir. Önemli olan, kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepleri dışında geciktirilmemesidir.

Evet, bu 4 değişken kararımızın iyiliğini (değerini) arttırmakta veya azaltmaktadır. Bu masa 4 ayaklıdır.

4. Kazanmak Bir Karardır ve Karar Hayat Kurtarır

Kazanmak için, önce karar vermek, sonra kaynak bulmak ve daha sonra da hareket etmek gerekir. Yanlış yönlendirilmiş pek çok kişi bir şeyi

1-2 kez dener ama hedefi tam 12'den vurmazsa kendini başarısız hisseder. Bir işi yerine getirememek kişiyi başarısız yapmaz, ancak pes etmek kesinlikle başarısız yapar. Çünkü pes etmek, bir kararsızlıktır. Bu mantığı takip ederek pes etme kararsızlığının, başarısız olma kararı olduğunu bilmelisiniz. Bir buluş yaparken 999 kez başarısız olur ama 1 kez başarılı olursanız kazandınız demektir. Bu, aklınıza gelebilecek hemen her şey için geçerlidir. Dünya başarılarınızın ışığında başaramadıklarınızı hemen unutacaktır. Başaramamaktan korkmayın, sizi güçlendirecek ve büyük zafere hazırlayacaktır. Kazanmak bir karardır⁵.

1949 yılında, Çin Orduları tarafından Yangtze Nehrinde topa tutulduktan sonra zorla demirletirilen HMS Amethsytt adlı bir İngiliz fırkateyninin hikayesi anlatılır: 101 günlük beklemenin yol açtığı açlık, salgın hastalıklar ve moral bozukluğu sonucu kaptan Kerans ablukayı yarmaya ve 240 kilometre uzaklıktaki açık denize ulaşmaya KARAR verir. Özellikle seçilen kapkaranlık bir gecede başlayan kaçışın en tehlikeli anı, denize yakın bir noktada daralan Yangtze üzerinde Çinlilerin batık gemilerle oluşturdukları engeli aşabilmektir. Topçu bataryalarının gölgesindeki bu daracık kanaldan geçiş noktasını iki fener belirlemektedir. Oraya yaklaştıklarında ise karşılarında bu fenerlerden sadece birisinin ışığını seçerler. Diğerleri sönmüştür. Zifiri karanlıkta başka hiç bir kerteriz noktası gözükmemektedir ve Çin hücumbotları peşlerindedir. Tam yol fenerin üzerine doğru seyreden serdümen Frank fenere 100 metre kala Kaptan Kearns'a haykırır: 'Hangi taraftan efendim?' Kearns, sakın bir sesle 'fenerin hemen iskelesinden geç' komutunu verir... Ve tereyağından kıl çeker gibi kanaldan süzülüp açık denize ve özgürlüklerine kavuşurlar. Daha sonra mürettebat kaptanlarına sorar: 'Geçişin fenerin hangi yönünden olduğunu nereden biliyorsunuz?' Kearns'ın cevabı 'Bilmiyordum.' Bilmediği, hata yaptığı takdirde Amethst'in Çinlilerin Yangtze'nin dibine bir duvar gibi batırdıkları teknelerin üzerine çıkıp karnının yırtılacağı ve Kiang Yin topçu bataryalarının önünde 230 kilometre başarılı bir yarıştan sonra açık denize dakikalar kala batacağıydı. Bir diğer bildiği de karar vermesi gerektiği ve bu kararı kendisinden başka verecek kimsenin olmadığıydı. Subaylarına danışacak, fikir sorup veri toplayacak durum da yoktu. Gemisinin ve yüzlerce personelinin sorumlu-

luğu tamamıyla ona aitti. Kearns işte bu ortamda 'hızla ve cesaretle' karar vermiştir. Belki gölgelerin nüansından, belki dalgaların ürpertisinden, belki akıntının temposundan, belki rüzgarın sesinden, belki içinden gelen bir telkenden, belki de bunların hepsini anlık bir değerlendirmede harmanlayarak kararını vermiştir⁶.

Evet, karar hayat kurtarmış, sorumluluk gereği sonuç üretmiştir. Karar, başarı sağlamıştır. Önemlisi kararın zamanını takdir edip gerekli zamanda kararı vererek sonucu üretmesini bilmektedir.

Sonuç: Yaşamınız Önemlidir ve Kararlarınızla Anlam Kazanır

Yaşamımızdaki olayları her zaman kontrol edemeyiz, fakat bu olaylarla ilgili olarak ne düşüneceğimizi, neye inanacağımızı ne hissedeceğimizi ve ne yapacağımızı kontrol edebiliriz. Yaşamımızın her anında kendi kendimize kabul etsek de etmesek de; yeni seçimlerimizin, yeni eylemlerimizin ve yeni sonuçlarımızın nedeninin sadece bir ya da iki karara bağlı olduğunu hatırlamalıyız. Sonuçta geleceğimizi; yaşam koşullarımız değil vereceğimiz kararlar belirler. Bu gün nasıl yaşadığımız, kiminle vakit geçirmeyi, neyi öğrenip neyi öğrenmemeye, neye inanmaya, nelerden vazgeçmeye, nelerde ısrarlı olmaya, evlenmeye, çocuk sahibi olmaya, kim olduğunuza ve hangi yeteneklere sahip olduğunuza ilişkin verdiğiniz kararların bir sonucudur. Yaşamlarımız değiştirmek istiyorsak niçin var olduğunuza, ne yapacağımıza ve kendimizi neye adayacağımıza ilişkin yeni kararlar vermek zorundayız⁷.

Seçtiğiniz her şeyi yapacak ve iyi yapacak potansiyele sahipsiniz. Ancak kararları zamanında alarak söz konusu potansiyel gücün en verimli şekilde değerlendirmiş olursunuz. Onun için karar zamanı geldiğinde; kararınızı hemen o anda ve elinizde ne varsa onunla almalsınız. Yoksa fırsatları kaçırmış ve sonucu tahmin edemeyeceğiniz büyük zararlara neden olursunuz. Örneğin; son aylarda iflas eden ABD'nin 158 yıllık Lehman Brothers Yatırım Bankası'nın serüveni: Lehman Brothers'ın yatırım bankası, konut kredilerinin ürettiği riziko dolayısıyla mali araçlar yaz sonu hızla değer kaybetmeye başlayınca, semayesini güçlendirmek için Amerikan iş dünyasının guru-

su ve dev finansörü Warren Buffet'den yardım istedi. Varılan ön anlaşmaya göre Lehman'ın birim hissesine yaklaşık 40 dolar değer biçildi. Piyasada daha yüksek değerden alıcı bulabileceğini düşünen Lehman'ın CEO'su Richard Fuld son anda imza atmaktan vazgeçti. Ancak, konut değerlerinin hızla düşmesinden etkilenen tüm finansal piyasalar inişe devam ettikleri için, Fuld'un bundan sonra bulabildiği stratejik ortak adayı Bank of America Cooperation'un teklifi daha da düşük oldu. Hisselerdeki düşüşün artık duracağını hesaplayan; daha doğrusu ümit eden Fuld, bu ortaklıktan da caydı. Kararlarını alırken çevresinde güçlü bir takımı yoktu. Lehman'ın kanaması devam etti. Bunun üzerine, Kore Kalkınma Bankası KDB ile pazarlığa oturan Fuld'a gelen ilk teklif, o günün piyasa değeri olan hisse başına 22 dolardı. Ayrıca KDB. önemli yönetim hakları da istiyordu. Fuld buna da direnip görüşmeler uzayınca KDB teklifini 8 dolara indirdi. Fuld ise 17.5 doların altına inmemekte ısrarlıydı. Ne varki, mali krizin derinlemesi ile Eylül sonunda Lehman hisseleri 7.79 dolara gerilemişti. KDB. ile anlaşmak yerine yeni ortak arayışına çıkan Fuld gene olayların gerisinde kalmıştı. Çünkü 10 Eylül'de Lehman'ın mali sonuçları açıklanınca Moody's eğer bir stratejik ortak bulamazsa Lehman'ın kredi notunu düşüreceğini ilan etti. Bu duyuru hisselerin 4.22 dolara inmesine neden oldu.

Bir kaç ay önce 40 doları beğenmeyen Fuld'un kararsızlığı sonucu şirket değeri onda birine inmiş, daha da kötüsü bir kaç kere önüne gelen ortak bularak kurtulma şansı yitirilmişti. Nitekim 15 Eylül'de 158 yıllık Lehman Brothers'ın değeri sıfırlandı ve banka battı. Bu Amerika tarihindeki en büyük iflastır. Bu iflasın tek bir nedeni vardı, Fuld'un yönetici olarak zamanında alması gereken kararı almamış olmasıydı. Hani Amerikalılar 'time is money' diyorlardı. İşte dünya çapında bir zararın en büyük nedeni kararın zamanında alınmamış olmasıdır. Hisseleri 40 dolara satsaydı şimdi Lehman yaşıyor ve çalışıyor olacaktı⁸ (7). Unutmayın.... Geleceğinizi yaşam koşullarınız değil, vereceğiniz kararlar belirler.

nikleri El Kitabı, Beta Basım Dağıtım, 2003.

⁴ *İMREK, Mustafa Kemal, a.g.e., 2003.*

⁵ *TİRYAKİ, Timur, a.g.e., s.92*

⁶ *KOZLU, Cem, Liderin Takım Çantası Araçlar ve Yaklaşımlar, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2009.*

⁷ *ROBBINS, Anthony, Bir Dosttan Pusulalar. İnkılap Kitapevi, İstanbul.*

⁸ *KOZLU, Cem, a.g.e., 2009.*

¹ *TİRYAKİ, Timur, Budha Mı Olsam? Ceo Mu Olsam?, Pegasus Yayuncılık, 2008, s.86*

² *TİRYAKİ, Timur, a.g.e., s.86.*

³ *İMREK, Mustafa Kemal, Yöneticiler İçin Karar Verme Tek-*