

KARAR ALMAK

Decision making

İkinci Baskı

Gerçek sorunu belirlemenizi ve değer katan dengeli seçimler yapmanızı sağlayacak bir dizi ipucu, araç ve teknik

Neil Russell-Jones

"Bir internet startup şirketinde, karar alma hızı ve riskin azaltılması kritik önem taşır. Karar oluşturup önceliklendirirken bu kapsamlı ama açık ve basit kitabın çok faydasını gördüm."

Michel Sabatier, Yönetici, OpticalServe.com

"Karar alma sürecinin inceliklerini mükemmel şekilde ortaya koyuyor. İşleri şansa bırakmak yerine, tasarım yönetiminin nasıl uygulanacağını gösteren pragmatik bir yaklaşım."

Belinda Moore, Şirket Yöneticisi, Thomson Travel

KARAR ALMAK

Decision Making

First published as the Decision Making by Neil Russell-Jones (c) Neil Russell-Jones 2017.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Karar nedir, ne değildir, temel bileşenler, neden bazı kararları almak daha zordur, doğru yaklaşımın faydaları, sık yapılan hatalar



KARAR ALMA ÇERÇEVESİ 15
Yedi adım yaklaşımı: Tanımlamak, anlamak, belirlemek, değerlendirmek, önceliklendirmek, gözden geçirmek ve uygulamaya koymak



KARAR DESTEK ANALİZİ 57
Analiz seçeneklerinin değerlendirilmesi karar ağaçları, etki tabloları, venn şemaları



KARAR ALMA PSİKOLOJİSİ 81
Bireyler ve gruplar, Herrmann Beyin Teorisi, grup dinamiği, karar alıcıların karakterleri, uzlaşının ölçülmesi



KARAR ALMA SÜRECİNDE İLETİŞİM 99
Neyin nasıl olduğunu anlatmak, görüşü temellendirmek



SONUÇ 103
Karar alma esasları, etkili karar almanın faydaları, ipuçları, görüş oluşturmak


?
HERHANGİ BİR YER
BİR YER



GİRİŞ

TEBRİKLER!

Tebrikler! Bu sayfayı okuyana kadar birkaç karar aldınız (muhtemelen):

- İnternetten araştırmak veya kitapçıya gitmek
- İş ve ekonomi bölümündeki kitaplara bakarken
- Karar alma konusunda bir kitap seçip göz atarken
- Muhtemelen satın alırken!

Karar alma konusunda bir kitap satın almak için proaktif (bilinçli bir şekilde) dışarı çıkmadıysanız, bu kararların çoğu bilinçaltında alınmıştır.

Aldığımız kararların çoğu bilinçaltıdır, derin analizler yapılmadan ve genelde "otomatik pilotta" alınır; ancak her zaman, duruma göre çok çeşitli faktörlerden etkilenir. Sıradan bir günün sabahında o gün ne giyeceğimiz, kahvaltıda ne hazırlayacağımız, işe nasıl gideceğimiz gibi kararlar alırız.

İş yerinde bir dizi başka karar alırız; bazıları işle ilgili, bazıları kişisel. Genellikle işle ilgili kararlar, kurumsal veya kişisel olarak belirlenmiş bir kurallar çerçevesi içinde alınır ve sonuç üzerinde bir şekilde etkide bulunmamızı sağlar.

KİTABIN KURGUSU

Bu kitabın konusu karar alma ya da seçenekler arasında **nasıl** karar verileceğidir.

İki bölümden oluşuyor:

- İlk kısım (birinci ve ikinci bölüm) bir kararın gerçekte ne olduğuna dair bir tanımın yer aldığı bir **girişten** ve karar alıp uygulama sürecini içeren bir **çerçeveden** oluşuyor
- İkinci kısım (üçten altıya kadar olan bölümler) çerçeveyi oluşturan **esasları** değerlendiriyor. Grup dinamiğini, metodolojileri, araçları, karar sürecinde iletişimi ele alıyor ve birtakım ipucuyla sona eriyor

KARAR NEDİR?

Nedir - Sözlüğe göre, "karar almak" fiili, "belirlemek, aşmak, çözmek, seçmek ve hüküm vermek" anlamına gelirken, "karar" isim olarak "seçme ve belirleme eylemi" vb. olarak tanımlanıyor. İktidar pozisyonundaki birinin "karar alıcı" olduğu söylenir, karar alanlara da "belirleyici" veya "iş bitirici" diyoruz.

Kelimenin Latince kökü "kesip çıkarmak" anlamına geliyor. Bu da bir **kararın gerçekte ne olduğunu** anlatıyor: Ortadaki dağınıklığı kaldırmak, hedefe giden yolu görmeyi sağlamak, bir karar (veya bir dizi karar) almak ve sonuçlarını da öngörerek bu yolda devam etmek.

Ne değildir - Bir karar, olayları akışına bırakmak değildir. Böyle yapsanız da yine bir sonuç ortaya çıkar; ancak çevredeki koşullardan bağımsız veya koşulların gerektirdiği uygun karar alınmadan ortaya çıkan bir sonuç. Kontrolümüz dışında bir sonuç. Sabah hangi parfümü veya tıraş kolonyasını kullanacağınızı seçerken pek bir önemi olmasa da ticari veya diğer hayati kararlar söz konusu olduğunda etkisi çok büyük olabilir.

KARAR NEDİR?



"Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu." (Hamlet)

*Karar almak, bir durum veya sonucu **proaktif** olarak optimize etmek ve bir değişim yapmak için iki veya daha fazla seçenekten birini **bilinçli olarak seçmekle** ilgilidir. Aynı zamanda, sonucu kişinin lehine etkileyecek karar ve eylemlerle, hayattaki şans veya risk faktörünü en aza indirmeye çalışmaya yöneliktir.*

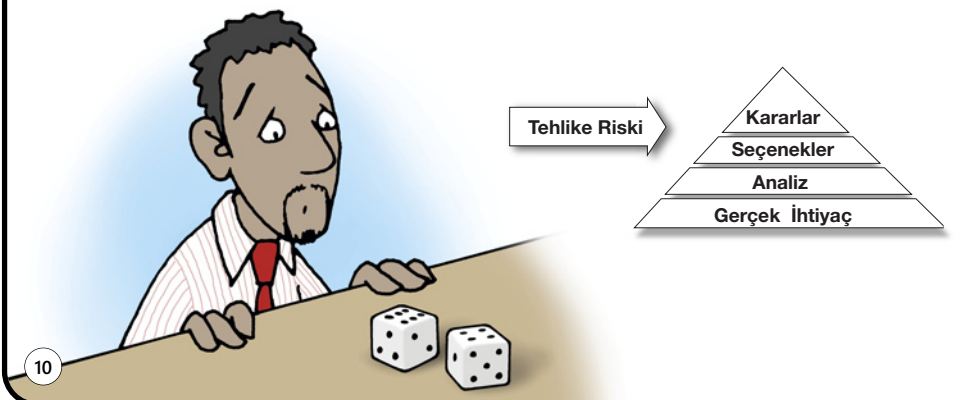
Özetlemek gerekirse, karar alma şudur:

- Bir seçeneği diğerleri arasından tercih ederek (hiçbir eylem gerektirmeyebilir)
- Belirsizlik içeren ve
- Sizi riske maruz bırakan durumlarda
- Belirli bir amaca, hedefe veya sonuca ulaşılması.

Bir seçim olmalı ve proaktif olarak yapılmalıdır, aksi takdirde bu sadece kendiliğinden gelişen basit bir olaydır.

TEMEL BİLEŞENLER

Bu süreç, belirlenmiş bir ihtiyaçtan hareketle, bu ihtiyacı ve objektif koşulları dikkate alan bir karara ulaşmayı içerir. Süreçte aynı zamanda, olaydaki risklerin ve kararın olumsuz sonuçlarının da en aza indirilmesi gerekiyor.





NEDEN BAZI KARARLAR DAHA ZORDUR

Bazı kararlar kolay (örneğin akşam ne yenileceği) bazıları da son derece zordur. Genellikle zor bir karar daha büyük sonuçlar/etkiler, bazen de daha yüksek bir mali yükümlülük doğurur. Gerçekte, zor denilen kararların hepsi zor değildir. Bazıları ölçeği nedeniyle zormuş gibi algılanır:

- Bir arkadaşınız beş lira borç isterse, muhtemelen fazla düşünmeden evet dersiniz
- Aynı arkadaşınız bin lira borç isterse, muhtemelen ihtiyatlı davranır ve nedenini öğrenmek istersiniz

Alınacak kararın esası aynıdır; güvenilirlik. Ancak miktar büyüdükçe sonuçlar da ağırlaştığı için kararın da daha zor olduğunu algılarız. Beş lira kimsenin umurunda değildir ancak bin lira çoğu insanın kaybetmek istemeyeceği bir tutardır. Bu bir risk ortaya çıkarır; ama karar hangi aşamada zorlaşır; 25 lira daha fazlası, belki de 300 lira ya da daha üstünde mi? Risk, arkadaşınızın parayı geri ödememesi veya ödeyememesidir, bu nedenle kararınızdan pişmanlık da duyabilirsiniz. Siz fark etmeseniz de aldığınız karar riskleri ve olası kaybın büyüklüğünü dikkate alarak yaptığınız değerlendirmeye dayalı olacaktır.

ZOR KARARLARI TANIMLAMAK

Bir kararı şu durumlarda "zor" olarak tanımlayabiliriz:

- **Durum belirsizken** –algılanan risk daha büyüktür

Aynı zamanda:

- **Sürecin doğasında birçok farklı unsur yer aldığı için durum karmaşıktır** –örneğin yeni bir havaalanı için birçok farklı unsuru dikkate alarak (uçuş rotaları, hava trafik kontrolü, pistler, çevrede yaşayanlar, ulaşım bağlantıları, çevresel kaygılar, vb.) uygun bir bölge seçilmesi
- **Birçok hedef vardır, ancak bir veya daha fazlası birbiriyle çatışır** ve belli ödünler verilmesi veya farklı hedef, maliyet ve kazançlar arasında bir denge sağlanması gerekir
- **Farklı bakış açıları farklı sonuçlara yol açabilir** –özellikle iki veya daha fazla kişinin dahil olduğu, kararın bu kişileri doğrudan etkilediği durumlarda; kararın dayandığı varsayımlar, kararın olası sonuçları ve hatta kararın kendisi hakkında fikir ayrılıkları yaşanabilir

Burada önemli olan, mümkün olduğunca sorunsuz şekilde kabul edilmeleri için, zor kararların nasıl ele alınması gerektiğidir. Bunun için riskin en aza indirilmesi veya en azından anlaşılmasını sağlamak üzere, uygun içerikteki bilgiler esas alınarak sağlam ve tutarlı bir yaklaşımda bulunulması gerekiyor.



DOĞRU YAKLAŞIMIN FAYDALARI

Karar almaya yönelik sağlam ve tutarlı bir yaklaşım ve gerekli destekleyici analiz:

- Sorunların organize edildiği bir temel oluşturarak **karmaşa** ile başa çıkacaktır (beş veya daha fazla değişkenle uğraşan insanlar sorun yaşar)
- Karara destek olacak anlaşılabilir bir yapı içinde **belirsizlikleri** ortaya koyacaktır
- Çok sayıda **hedef**, **maliyet ve kazanç** arasında denge sağlayacaktır
- Özellikle birkaç farklı görüşün olduğu durumlarda **uzlaşı/karar elde edilmesi** için farklı bakış açılarını analiz edip mantıklı bir çözüm ortaya konulmasını kolaylaştıracaktır
- Kararın esasını geçersiz kılabilecek veya kararı temelden değiştirebilecek yeni durumlar ortaya çıktığında **esneklik** sağlayacaktır
- Karara nasıl ulaşıldığını, nelerin dikkate alındığını, kimlerin dahil olduğunu vb. gösteren bir "**denetim yolu**" sağlayacaktır (işler ters gittiğinde ve "pişmanlık" devreye girdiğinde çok faydalıdır, *bkz.* sayfa 37–39)

KARAR ALIRKEN SIK YAPILAN HATALAR

Yapılan araştırmalarda, karar alırken çok yaygın birkaç hata veya dikkat edilmesi gereken konu olduğu belirlenmiştir, özellikle de:

- **Acele** –hız ile karıştırılmamalıdır. Gerçekler henüz bilinmiyorken veya gerçekler dikkate alınmadan bir karar alınır. *Acele giden ecele gider*
- **Dar bakış açısı** –genellikle yanlış konunun ele alınmasına neden olur, çünkü öncesinde gerçek konu önyargılı olarak yanlış değerlendirilmiş veya uygun olmayan bir analiz çerçevesiyle önemsizleştirilmiştir
- **Aşırı güven** –alınan karar konusunda ya da daha yaygın olarak konunun ve gerçeklerin tam olarak anlaşılması konusunda
- **Ezbere iş yapmak** –önemli kararlar için gereken analizi yapmak yerine kaba bir çerçeveye veya kestirme yollara güvenmek
- **Filtreleme** –hoşa gitmeyen veya verilmek istenen kararı desteklemeyen bulguları dikkate almamak, örneğin İngiltere 2017 genel seçim anketleri
- **Odak oluşturamamak** –analitik çerçeve eksikliği nedeniyle birçok değişkeni veya bilgi parçasını aynı anda yönetmeye çalışmak

Bu sorunların üstesinden gelmek için uygun bir çerçeveye ihtiyaç vardır.



KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

YEDİ TEMEL ADIM



Karar alma sürecinde yedi temel adım vardır:

1. Alınması gereken kararı doğru **tanımlamak**
2. Karar alınan konunun bağlamını **anlamak**
3. Seçenekleri **belirlemek**
4. Her seçeneğin sonuçlarını **değerlendirmek**
5. Seçenekleri **önceliklendirmek** ve birini seçmek
6. Alınan kararı **gözden geçirmek** (olası yeniden çalışma)
7. Kararı uygulamak için **harekete geçmek**

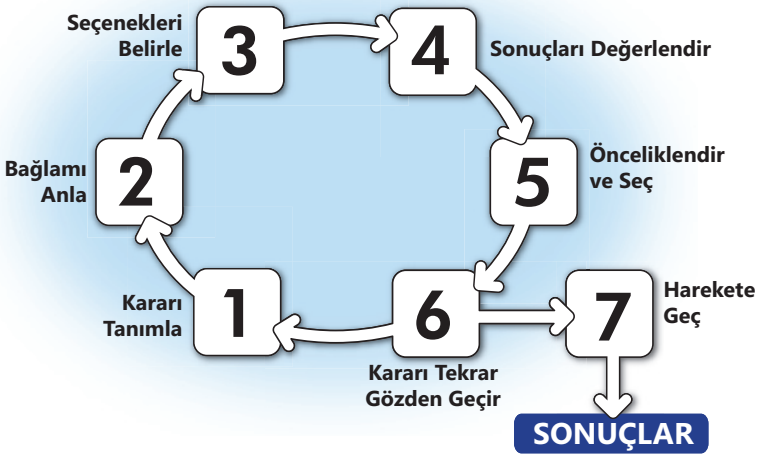
Yedinci adım atılmadığı sürece gerçek bir karar alınmamış ve zaman kaybı yaşanmış demektir.

Elbette kararın belli olumsuz sonuçları da olacaktır, ancak yukarıda açıklandığı şekilde mantıklı bir süreç izlediyseniz, bunların yönetilebilir ve önceden hesaplanmış olduğunu bilirsiniz.

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

YEDİ TEMEL ADIM





KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

BAŞLAMADAN ÖNCE



Karar almaya başlamadan önce, kararı bir bağlama oturtmak ve süreci bir çerçeve içine yerleştirmek için birkaç konunun ele alınması gerekiyor:

- Bu karar nasıl alınmalı –uygun ortam veya süreç
  - Tek başınıza mı?
  - Grup halinde mi?
  - Kimlerle birlikte?
- Daha önce uygulandı mı –öyleyse sonuçları veya alınan dersler ne oldu?
- Diğer kararları etkiliyor mu –öyleyse ne şekilde?
- Bu karanın alınması gerçekten gerekiyor mu –yoksa gerek yok mu?
- Aciliyet gerektiriyor mu/zamanlaması uygun mu –ne zaman yapılması gerekiyor?
- Farklı bir bakış açısı elde etmek için, bir başkasının bu sorunla nasıl başa çıkacağını düşünün. Örneğin iş bağlamında, en büyük rakibiniz bu sorunu nasıl ele alırdı?
- Sürecin hangi aşamasına daha fazla kaynak ayrılmalı? (veri toplama, analiz, danışmanlık, iletişim vb.)

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ



1 KARARI TANIMLAMAK

İlk ve aynı zamanda en kritik adımdır.

Bazı kararlar kötü analize dayandığı için doğal olarak yanlış çıkarken, çoğu karar sorun yanlış tespit edildiği için "yanlış çıkar" – **gerçek nedenler** yerine **semptomlar** ele alındığı için...

Bu nedenle ilk adım, sorunun altında yatan gerçek nedenlerin analiz edilmesi ve kararda ele alınması gereken gerçek sorunların belirlenmesidir. Bu noktada kilit sorular şunlardır:

- Bu kararı neden alıyorum –bunu yaparken amacım veya hedefim nedir?
- Şu an bir karar alınmasını gerektiren durum ortaya nasıl çıktı; bu konuda yapılması gereken gerçekte ne olmalı?

Heathrow veya Gatwick havaalanına yapılacak ek pist tartışmasında, birçok kişi soruyu "Başka bir piste ihtiyacımız var mı?" olarak görüyor. Dolayısıyla duygusal bakıyor.



1 KARARI TANIMLAMAK

ÖRNEK

Üst üste birikmiş dosya yığınlarının ve belgeleri bulmakta zorlanan personelin olduğu bir şirketle ilgili yüzeysel bir analizde, sorunun dosyalama sistemindeki yetersizlik olduğunun varsayılması, çözümün de daha çok dosya dolabı ve belki de ilave evrak personeli almak olduğu kararına ulaşılabilir.

Sebep sonuç ilişkisi analizine dayalı daha kapsamlı ve derin bir bakış açısı geliştirildiğinde ise, sorunun aslında çok parçalı ve verimsiz yapıdaki iş sürecinden kaynaklandığı ortaya çıkacaktır. Yavaş işlem süresi ve zaman kaybı bu sorunun sonucudur.

Gerçek nedenin ayrıntılı analizi, muhtemelen sürecin yeniden yapılandırılması yoluyla dosya dolabı alım ihtiyacını ortadan kaldıracak ve daha da önemlisi hem çalışanlara hem de müşteriye fayda sağlayacaktır.

Yüzeysel soru "Dosyalama sistemini nasıl iyileştirebilirim?"

Gerçek soru "Belge yönetimini iyileştirmek için ne yapmalıyım?" (Süreç)

1 KARARI TANIMLAMAK

HEDEFLER: TEMEL Mİ İKİNCİL Mİ

Temel hedefler ile sıklıkla **yan** hedefler olarak da adlandırılan **ikincil** hedefler (temel hedefe giden yolda başarılması gerekenler) arasındaki farkın anlaşılması önem taşır.

Örneğin kişisel hedefiniz hayatınızın geri kalanında çok iyi bir yaşam tarzına sahip olmaksa, bu ikincil hedeflerle desteklenebilir:

- Yeterli nitelikleri elde etmek
- Yüksek maaşlı bir iş bulmak
- Bir dağ evi satın almak
- İyi bir emeklilik fonu oluşturmak
- 55 yaşında emekli olmak vb.



Karar alma sürecini temel hedeflerin yönlendirmesi hayati önem taşır.
İkincil hedefler yalnızca temel hedefe ulaşma şansını artırdığı zaman dikkate alınmalıdır.



1 KARARI TANIMLAMAK

GEREKÇELERİNİZİ ORTAYA KOYACAK SORULAR

Kendinize şunları sorun:

- Amaç açık mı?
- Tüm seçenekler ortaya konuldu mu?
- Analizi desteklemek için veri toplandı mı?
- Analiz yapılıp bir özet hazırlandı mı? Bu özet şunları açıklamalıdır:
  - her seçeneğin etkisi
  - belirlenen seçeneğin riskleri
  - riskin gerçekleşme olasılığı
  - seçeneğin maliyeti
  - yapılan seçimin ortaya çıkaracağı sonuçlar
  - zamanlama

Bu sorulara cevap bulamazsanız, neden karar aldığınız konusunda net bir fikir sahibi olamazsınız. Bu nedenle de ne yapılması gerektiğini ve karar alma ihtiyacının ardındaki temel nedenleri anlayamazsınız.

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

2 BAĞLAMI ANLAMAK



Alınan bir kararın gerçek nedenlerini anlamak için bağlam çok önemlidir. İçinde bulunulan durumdan bağımsız kararlar almak imkânsızdır; koşulların ve bağlamın göz önünde bulundurulması gerekir. Bunların dikkate alınmaması elbette karar almaya engel değildir, ancak yanlış veya en iyi ihtimalle optimal olmayan bir karar olur (çok şanslı değilseniz).

Bir stratejiyi desteklemek için sunulan aynı gerçekler dizisi, faaliyet gösterilen sektöre ve bu sektördeki her farklı piyasaya göre, alınacak kararlar açısından farklı etki yaratacaktır. Örneğin, küresel bir petrol şirketinin stratejisinin belirlenmesinde Danimarka piyasası küçük bir rol oynar. Tüm faaliyetlerini burada yürüten bir gıda perakendecisi açısından ise bu piyasadaki eğilimler ve olası sonuçları büyük önem taşır.

Satış mağazalarının geleceği hakkında karar alan firmaların, müşteri profilini ve ürünlere yönelik talebi değiştiren demografik değişiklikleri göz ardı etmeleri mümkün değildir. Teknolojideki değişim geleneksel satış kanallarını ve hatta ürünleri de değiştirdikçe, eskiden önemli bir varlık olan perakende mağazalar, sanal işletmelerle rekabet etmeye çalışan perakende zincirlerin kârlılığı açısından ayak bağı haline geliyor.



2 BAĞLAMI ANLAMAK

HAREKETE GEÇMEK	*öncesi*	PLANLAMA
PLANLAMA	*öncesi*	KARAR
KARAR	*öncesi*	RİSK ANALİZİ
RİSK ANALİZİ	*öncesi*	ALINMASI GEREKEN KARAR
ALINMASI GEREKEN KARAR	*değerlendirilmesi gereken*	BAĞLAM

Bu nedenle her zaman (tamamen) farklı ve benzersiz olan BAĞLAM ile başlamanız gerekir.



2 BAĞLAMI ANLAMAK

HER DURUM FARKLIDIR

Belli bir durumda aldığınız bir kararın ardından gelen her kararın da aynı parametreler dahilinde alınacağını varsayamazsınız.

Az sayıda ve son derece açık bir dizi koşul mevcutken dahi, dikkate alınması ve nihai karara dahil edilmesi gereken, tahmin edilmesi güç bir dizi değişim de zaman içinde ortaya çıkacaktır. Daha fazla, daha karmaşık koşulların olması durumunda (tüm ABD veya Euro Bölgesi ekonomisi gibi) faaliyet gösterdiğiniz ortamda koşullar her gün değişecek, bu bağlamda alınacak her karar öncesinde bu değişikliklerin etkisinin de dikkate alınması gerekecektir.

Örnek: Büyük bir uluslararası şirkette kârın nereden elde edileceği ya da bir operasyonun nerede kurulacağı konusunda değerlendirme yapılırken, alınan kararın belirleyici unsurlarından biri de yürürlükteki vergi mevzuatıdır. Vergi mevzuatı değiştiğinde, bu değişikliğin sadece doğrudan etkisinin değil, aynı zamanda göreli etkisinin de incelenmesi gerekir. Diğer şirketlere göre size önemli kazanç sağlayan bir maliyet avantajınız vergi düzenlemesi sonrası ortadan kalkmış olabileceğinden, konuya yaklaşımınızda da önemli bir değişiklik yapılması gerekebilir.

2 BAĞLAMI ANLAMAK

ÖRNEK

Nereden ev alacağınıza dair kararınız çeşitli nedenlerle değişebilir. Emlak vergilerinin artırılması gerektiğini savunan bir partinin adayı bir anda yerel seçimi kazanmış olabilir. Diğer taraftan, evin yakınlarında dev bir alışveriş merkezi açılacağı ya da otoyol inşası için planlar yapıldığı söylentileri dolaşabilir ki bu konuları da dikkate almanız gerekir.



Benzer şekilde, bölgede yaşayanlarla yapacağınız görüşmeler de hiç bilmediğiniz farklı konuları ortaya çıkararak ev hakkında fikrinizi değiştirmenize sebep olabilir. Bu bilgileri edinmeden evi satın alma kararı alırsanız, karar üzerinde olumsuz etkisi olacak unsurları sonradan fark ettiğinizde kararınızdan pişmanlık duyabilirsiniz.

Burada sözü geçen **pişmanlık** kavramı daha sonra incelenecektir.



2 BAĞLAMI ANLAMAK

ANALİZ

Durum analizi kritik bir aşamadır. Aşağıdakilerin net şekilde anlaşılmasını içerir:

- Durum
  - Sorunun boyutu
  - Daha önce neler yapıldı ve neler işe yaradı?
- Durumu etkileyecek unsurlar. Örneğin bir iş bağlamında:
  - Büyük oyuncular kim?
  - Satın alma davranışları nasıl?
  - Teknolojinin etkisi nasıl?
  - Demografik durum nasıl?
  - Rakip ürünler hangileri?
  - İkame ürünler hangileri?
- Bu faktörlerin etkisinin ne olacağı; genellikle bir dizi sonuç açısından ve belirli bir zaman aralığında. Gelecek belirsizdir ve bir zaman aralığında anlaşılması daha kolaydır. İnsanlar bu durumlarda karşılaştırmalar görmeyi tercih eder. Bu şekilde olaylar arasındaki farkların daha iyi anlaşıldığı ve üzerinde çalışılması daha kolay (veya rahat) bir çerçeve sağlanmış olur:
- Temel veya kritik başarı faktörlerinin neler olduğu
- Karardan kimlerin etkileneceği
- Karara kimin ne şekilde dahil olması gerektiği (roller)



2 BAĞLAMI ANLAMAK

BİLGİ Mİ VERİ Mİ

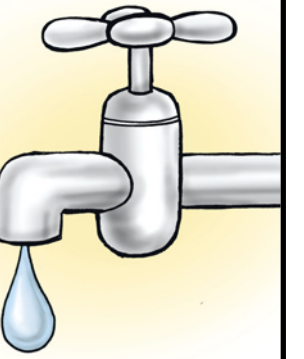
Analiz **veriye** değil **bilgiye** dayalı olarak yapılmalıdır.

Belirli bir bölgede son 10 yılda hane halkının yaşını detaylı olarak içeren bir liste bilgi değil **veridir**.

Bununla birlikte bu hanelerde zaman içinde meydana gelen değişikliklerin analizi (eğilimler) veri değil **bilgidir**. Bağlamın veya durumun anlaşılmasını sağlar ve ev sahiplerine nasıl pazarlama yapılacağı gibi kararlarda değerli bir girdi oluşturabilir.

Analizde her şeyi içine çeken bir LAVABO olmayın (**L**istenizde **A**şırı **V**eri **A**z **B**ilgi **O**lmasın)

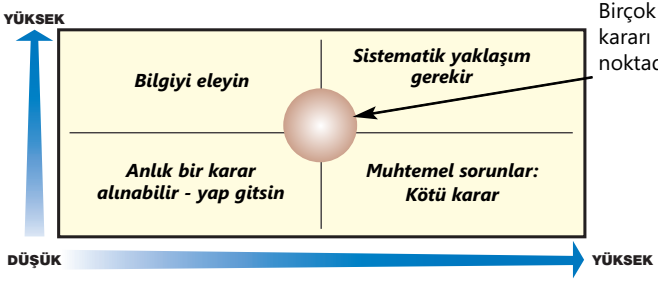
Bir şeyin fazla olması kaliteli olduğu anlamına gelmez.



KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

2 BAĞLAMI ANLAMAK

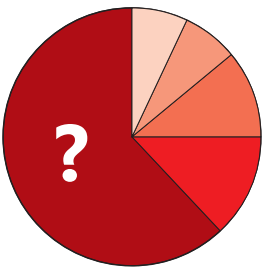
DENGE KURMAK



Riskleri analiz edebilmeniz için, **karardaki riskle**r ile **elinizdeki bilgi miktarı** arasında bir denge kurulması gerekir.

2 BAĞLAMI ANLAMAK

BİLGİ GÜÇTÜR



- Bildiğinizi sandığınız ama bilmedikleriniz
- Bildikleriniz
- Bilmediğinizi bildikleriniz
- Bilmediğinizi sandıklarınız
- Bilmediğinizi bilmedikleriniz

- **Bildikleriniz sandığınızdan çok daha azdır**
- Bilinçli bir karar almak için yeterli düzeyde bilgiye sahip olmalısınız

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

3 SEÇENEKLERİ BELİRLEMEK



Karar alırken sıklıkla ortaya çıkan önemli bir zorluk, özellikle de belirlenen seçeneklerin hiçbirinin gerçek ihtiyacı karşılamadığı durumlarda yaşanan seçenek eksikliğidir. Genelde durumu yeterince ortaya koyamayan ve sorunları çözmek için neler yapılabileceğini tanımlayamayan yetersiz analizden kaynaklanır. Bir başka neden de yaratıcılık eksikliğidir.

Özellikle yaratıcı çözümler gerektiren karmaşık durumlarda yeterli seçenek üretilmesi için çok fazla çaba gösterilmesi gerekir. Çok sayıda seçeneği değerlendirmeye zaman harcamak çoğu zaman faydalıdır; fikir aşamasında bu seçenekler çok daha fazla olacaktır. Bunun için birkaç yöntem vardır:

- Beyin fırtınası. Fikirler eleştirilmeden toplanır, sonrasında değerlendirilir
- Farklı bakış açısı ve deneyime sahip farklı insan gruplarını bir araya getirmek. Örnek: Bir kurumda asansörle ilgili bir sorun vardı; insanlar yavaş, gürültülü vb. olduğundan şikâyet ediyordu. Oluşturulan ekipte yer alan psikologlar asansöre ayna takılmasını önerdi. Şikâyetler bir anda sona erdi
- Eşyaları bağlamı dışında kullanmak. Örneğin bir tuğla fabrikasında, tuğlayla alakası olmayan tuhaf nesnelerle (örneğin: nar, balık veya kanguru) yaratıcılık kartları (trigger cards) oluşturmak ve bunlarla fikirler geliştirmek

3 SEÇENEKLERİ BELİRLEMEK

ANALİZ Mİ KARMAŞA MI



Kararın karmaşıklığına göre uygun seviyede analiz yapılması önem taşır. Unutmayın, yalnızca karar almanıza yetecek ***miktarda analiz*** yapmanız gerekiyor; daha fazla analizle elde edilecek ilave bilgi için daha fazla çaba harcanmasının bir anlamı yok.

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

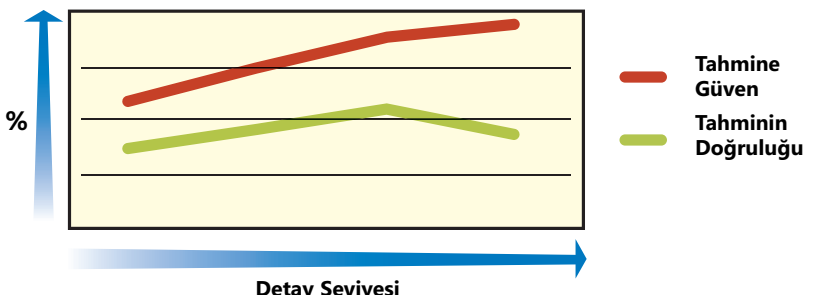
3 SEÇENEKLERİ BELİRLEMEK

AŞIRI ANALİZ

Analiz felci karar alma sürecini yavaşlatır ve alınan kararın etkinliğini azaltır.

Çok fazla veri perspektifi bozar, uygun şekilde değerlendirilmezse de hataya yol açar.

Elinizdeki bilgiler arttıkça (daha az doğru) bir karara olan güven de artar (veri yığınları rahatlık hissi verir). Bu da karara aşırı güven duyularak zayıf bir karar alınmasına sebep olur.





4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

Karar almak risk alıp almamak ile değil **makul** risklerin nasıl alınacağı ve bu risklerin **etkisinin** nasıl değerlendirileceğiyle ilgilidir. **Makul sayılan şey** elbette özneldir ve insanlar, kurumlar ve duruma göre farklılık gösterir.

Gerçekte bunun özeti...
Bağlam ve hedeflerim göz önüne alındığında, hangi seçeneğin sonuçları en makul görünüyor?

Bu, karar neticesinde ortaya çıkacak sonuçları anlamak demektir ki bu da pişmanlık kavramını beraberinde getirir...
Pişmanlık seviyem bunu yaparsam ne olacak, yapmazsam ne olacak?

İşin esasında eylemin (veya eylemsizliğin) sonuçlarına atfedilen potansiyel bir olumsuz değer söz konusudur.

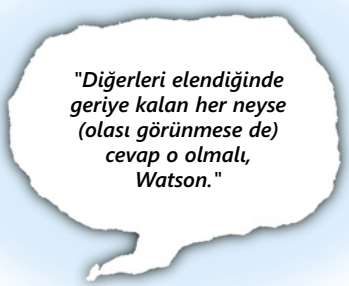


4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

ANALİZİN ROLÜ

Analiz bir karara girdi sağlar ve sadece bir fikrin desteklenmesi için yapılmalıdır. Yapılma amacı bir dizi seçeneğin daha fazla açıklığa kavuşturulmasını veya aralarındaki farkların anlaşılmasını sağlamak veya daha fazla seçenek geliştirmek olabilir.

Tümdengelim ve tümevarım olmak üzere iki tür analiz vardır. Tümdengelim yaklaşımını tercih edin; çok daha etkilidir ve anlaşılması da genelde daha kolaydır.





4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

TÜMEVARIM VE TÜMDENGELİM ANALİZİ

Tümdengelim, "*o halde*" *sonucuna* ulaştıran mantıksal bir akıl yürütmedir.
Örnek:

- Bütün balıklar yüzer ve yüzgeçleri vardır
- Ben bir balığım ve yüzgeçlerim var
- *O halde* yüzebilirim

Bu mantığın özü, ikinci anlatıda, ilk anlatı esas alınarak yorum yapılmasıdır.

Diğer taraftan **tümevarım** sunulan bir grup olgu veya fikirden bir sonuca varmaktır; olgular son derece açık değilse ve çıkarılabilecek tek bir sonuç söz konusu değilse, farklı yorumlara açık bir sonuca varılır.

Örneğin yabancı uçak gemileri ve askerler belirli bir bölgede konuşlanmışken telefon hatlarının da kesik olması bölgede bir savaş yaşandığı sonucuna ulaşılmasına yol açabilir. Ancak bu bir deprem sonrası kurtarma operasyonu da olabilir. Her şey bağlamla ilgilidir.



4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

PİŞMANLIK

Kararın ne anlama geleceğinin analizidir ve şu sorular sorulur:

- Bunu yaparsam ya da yapmazsam nelerden pişman olurum?
- Bundan ne kadar pişmanlık duyacağım?
- Pişmanlık ne zaman ortaya çıkabilir?
- Nasıl ortaya çıkabilir?

Başka bir deyişle; bu eylem sonucu oluşacak zararla baş edebilir miyim? Aynı zamanda bunun meydana gelme olasılığı nedir?

Örneğin aşağıdakileri yapmayı planlarken bu soruları sorabilirsiniz:

- Kumar
- (Riskli) hisse senetlerine yatırım
- Başa baş noktası varil başına 50 dolar olan yeni bir petrol kuyusu açmak
- Bir kişiyi veya bir malı sigortalatmak





4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

PİŞMANLIK

Pişmanlık duyulabilecek sonuçların yeterince dikkate alınmadığına dair bazı önemli örnekler:

- Bhopal felaketi. Tesisi yoğun nüfuslu bir bölgeye kurma kararı alınırken, sızıntı nedeniyle pişmanlık duyulabileceği yeterince dikkate alınmadı. Sonrasında ABD'de yasal işlem uygulanma olasılığı da dikkate alınmadı
- Toksik alanların temizlenmemesinin neden olacağı olumsuz imaj, sonrasında oluşan temizleme maliyeti ve para cezaları da dikkate alınmadı
- Birinci Dünya Savaşında rüzgâr kendilerine doğru eserken generallerin kimyasal gaz kullanma kararı!

Sigarayı bırakma kararı almaya çalışan bir sigara tiryakisini ele alalım:

Bırakırsa nelerden dolayı pişman olacak? Kısa vadede nikotin eksikliği, fizyolojik ve psikolojik etkiler ortaya çıkabilir. Bırakmazsa nelerden dolayı pişman olacak? Uzun vadede ciddi şekilde güçsüz düşüren bir hastalık olasılığı, diğer sağlık sorunları, bu konuda toplumdaki yaklaşımlar değiştikçe olası sosyal tecrit ve sağlık hizmetleri maliyetlerinin artması.

Kararını belirlerken bu faktörleri göz önünde bulunduracak ve hangisinin en az pişmanlık veren hareket şekli olduğu konusunda karar alacaktır. Düzenliyse bunları tablo haline getirecek (sonraki sayfaya bakınız) ve sonrasında kendi görüşlerine göre de "ağırlıklandırabilecektir".

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ



4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

PİŞMANLIK

Sigarayı bırakma kararının tablo haline getirilmesi

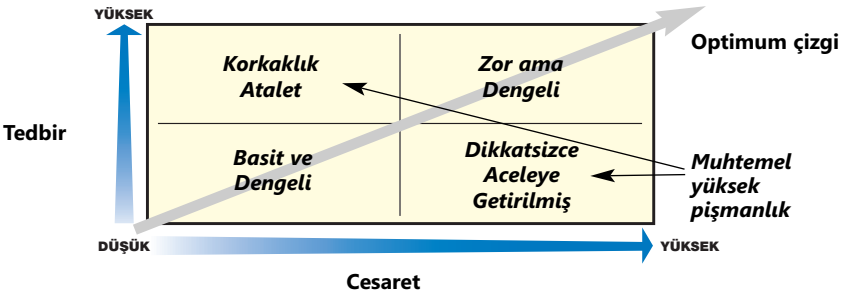
	Bırakmak	Bırakmamak
Faydalar	• Artan gelir • Artan sosyal kabul • Artan tat alma duygusu • Sigara kokmayan kıyafetler	• Sosyal bir alışkanlık • Fizyolojik dayanak • Kilo aldırmıyor
Pişmanlıklar	• Sosyal bir alışkanlık artık yok • Nikotin zevki yok • Fizyolojik dayanak yok • Zorlu ve acılı bir süreç	• Ağır hastalık • Sosyal tecrit • Kötüleşen tat duygusu • Sigara kokan kıyafetler

(Ağırlıklandırılmamış)

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

TEDBİR VE CESARET

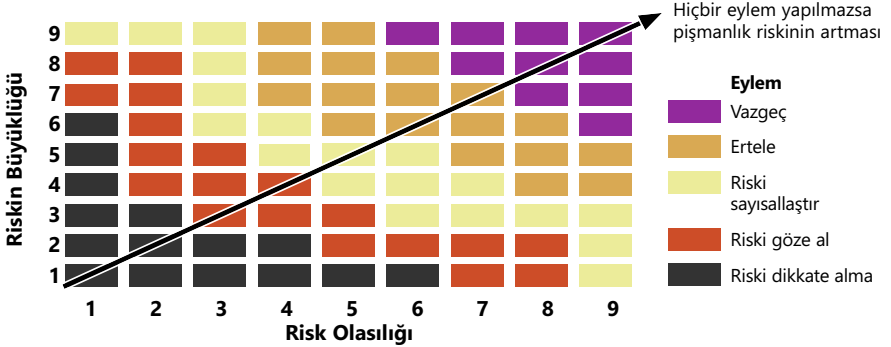


Karar alma mekanizmasını iki zıt güç yönlendirir:
Karar alma cesareti sizi karar almaya doğru iter (korkaklar kazanamaz)
Sonuçlara karşı tedbirli olmak sizi karardan kaçınmaya doğru iter (aptallar acele eder)

Sadece bir gücün baskın hale gelmesi ise hemen her zaman yüksek derece pişmanlığa yol açar.

4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

RİSK DEĞERLENDİRME MATRİSİ



Bir kararın sonuçlarını değerlendirirken risk önemli bir unsurdur. Bu şey ne kadar riskli ve buradaki risk olasılığı ne (içinde bulunulan bağlam içinde)? Bu tablo konuları ağırlıklandırarak ve ölçütleri grafiklendirerek bu iki kriteri anlamanıza olanak tanıyor. Sonrasında bu çerçevede uygun eylem kararı alınabilir.



4 SONUÇLARI DEĞERLENDİRMEK

BEKLENEN DEĞER ANALİZİ

"Beklenen Değer" (BD), pişmanlığı matematiksel olarak analiz etmek için kullanılan bir sistemdir. Sonucun ortaya çıkma olasılığının sonucun değeri ile çarpılması suretiyle, karardan elde edilen kazancın (veya kaybın) ölçülmesidir. Sonucun sayısal olarak ölçülebildiği ve ifade edilebildiği durumlarda en iyi sonucu verir. Öznel konularda (örneğin ahlak veya haysiyet) analiz genişletilerek olası ve ölçülebilir diğer sonuçların da (davalar, kazanç kaybı, marka imajının bozulması, tüketici boykotları vb.) dikkate alınması gerekir.

Örnek: Bir gayrimenkulü sigortalamama kararı almanın yol açacağı pişmanlık nedir?

- Ev sahibi olan kişi açısından büyüktür. Yıllık prim genelde gayrimenkul değerinin çok küçük bir yüzdesidir, kayıp ise (örneğin yangın sonucu) yıkıcı olacaktır
- Birden fazla gayrimenkulü olan bir şirket açısından ise yıllık prim toplamı tek bir gayrimenkulün değerine yaklaşabilir. Bu durumda primleri ödememek ("kendi kendini sigortalamak") ve oluşabilecek zararı kendi bünyesinde karşılamak daha uygun olabilir. Birden fazla gayrimenkulün aynı anda yanması oldukça uzak bir ihtimaldir

Bu ilke artık büyük kuruluşlar arasında yaygın. Örneğin filo sigortasında eğilim sigortalamak yerine kaybın karşılanması (bir araç kiralama şirketiyle anlaşılarak riskin tamamının ortadan kaldırılmadığı durumlarda)



5 SEÇENEKLERİ ÖNCELENDİRMEK

Analizi tamamlayıp belli seçeneklere ulaştıktan sonra **birini seçmelisiniz**. Hiçbir şey yapmamayı tercih etmek de (bu hareket tarzı görece en iyi seçenek olduğu sürece) bir karar olarak kabul edilebilir.

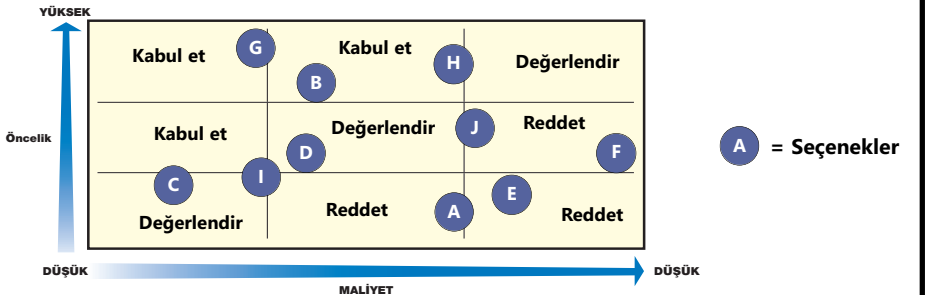
Birçok kişi için karar almak son derece zordur. Bir taahhütte bulunmak istemez veya olabildiğince ertelemeye çalışırsınız. Bunun nedeni genelde kişinin kendinden şüphe duyması veya sorumlu tutulma konusunda isteksiz olmasıdır. Kurum kültürü de genellikle bu tür davranışları teşvik eder ve kalıcı hale getirir.

Çok az kurumda personelin karar alma yeteneği ölçülür. Bununla birlikte çoğu çalışan sıklıkla karar alınması gereken pozisyonlara getirilir ve bu rollere uygun olmadıkları da çok geçmeden anlaşılır.

Bunun bir tezahürü, alacağı her kararı üstündekilere sormaya alışkın bir kişinin yetkili bir pozisyona getirildiği "mavi gökyüzü sendromu"dur: Kişi burada da yine yukarıya bakar ancak yukarıda mavi gökyüzünden başka bir şey yoktur artık. Bu insanlar sonrasında kendilerini iki ateş arasında (sorumluluk ve hesap verebilirlik) kalmış bir yönetici olarak buluyor. Bu konu diğer kavramlarla birlikte karar alma psikolojisi bölümünde incelenmektedir.

5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

MALİYET Mİ ÖNCELİK Mİ



Karşılaştırmalı analiz, içlerinde birden fazla uygun seçeneğin de olduğu çok sayıda seçenek varken, eylem kapasitesinin sınırlı olduğu durumlarda yararlı sonuçlar verebilir. Uygun bir sıralamaya ulaşmak için öncelikler ve maliyetler karşılaştırılır. Kabul et dairesinde yer alan seçenekler ilk aşamada, değerlendir dairesinde yer alan seçenekler sonrasında ele alınır. Seçenek J'nin de belli ki biraz daha netleştirilmesi gerekir.

Sonrasında da üzerinde anlaşmaya varılan öncelikler çerçevesinde bir plan oluşturulması mümkün olabilecektir.

5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

ÖNCELİKLER TABLOSU



Karar alırken aciliyet (zaman) ve önem (büyüklük) arasında doğru denge kurulması hayati önem taşır. Çok acil ama önemi düşük bir seçenek çok fazla zaman kaybetmeden ele alınmalıdır (örneğin ertesi gün açılışı yapılacak kurum otoparkında park yerlerinin tahsisi). Önem taşıyan konularda her zaman dikkatli olunması gerekir.

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

KARAR ALMA VE ORTAM



Analiz yaptırılarak

Değerlendirme yaparak

Tecrübeyle

Danışarak

Rutin

Uygun karar alma şekli

Uygun karar alma şekli

Sorunun karmaşıklığına ve belirsizliğine uygun bir şekilde karar almalısınız. Belirsizliğin en yüksek olduğu tepe noktasında ise en uygun kararın alınması için genellikle dışarıdan destek alınmasına ihtiyaç vardır.

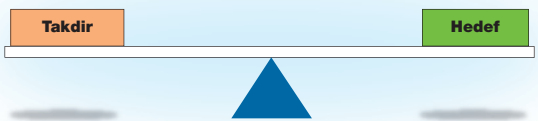
5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

TAKDİR YETKİSİ VE HEDEFLERİN UYUMU

Karar alma süreçlerine diğer tarafların da dahil olduğu durumlarda dikkate alınması gereken iki temel faktör vardır:

- Tarafların kullanabileceği **takdir yetkisi**
- **Hedeflerin uyum** derecesi

Çok taraflı kararlar bu iki unsur arasında denge kurulmasını gerektirir.

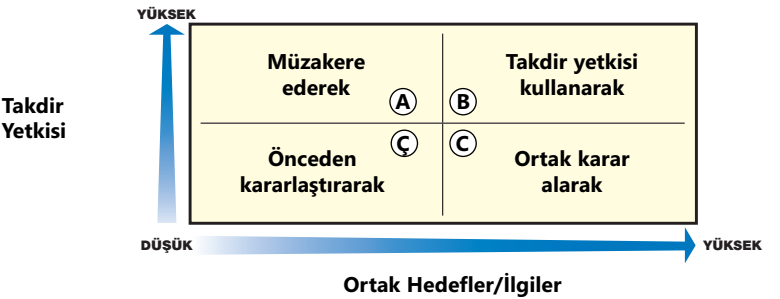


Hedeflerin uyumlu olduğu durumlarda anlaşmaya varmak daha kolaydır. Bununla birlikte hedefler uyumlu değilken iş zorlaşır (örneğin maliyetlerin düşürülmesi söz konusu olan bir kurumda ücret müzakeresi). İkinci durumda farklı süreçler uygulanmalıdır.

Aşağıdaki kılavuz bu iki temel faktörü karşılaştırarak her biriyle ilgili karar alma sürecini ortaya koyuyor.

5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

TAKDİR YETKİSİ VE HEDEFLERİN UYUMU



Duruma bağlı olarak farklı süreçler uygulanması gerekiyor. Tablo karar alma konusunda takdir yetkisini taraflar arasında hedeflerin uyum derecesiyle karşılaştırıyor. Sonraki sayfadaki anahtara bakalım şimdi.



5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

TAKDİR YETKİSİ VE HEDEFLERİN UYUMU (ANAHTAR)

A Takdir yetkisi yüksek olsa da hedefler yeterince uyumlu değil. Bu nedenle karar almadan önce müzakere edilmesi gerekir (örneğin maaşlar belirlenirken).

B Takdir yetkisi kullanılabilir ve hedefler de uyumlu. Bu durumda inisiyatif kullanılan bir yaklaşım benimsenebilir (örneğin yangın çıkan binada bir itfaiyecinin tahliye kararı alması).

C Karar almak için her iki tarafın da birlikte çalışması gerekir (örneğin iki arkadaşın buluşmak için bir yer ayarlaması veya bir nikah için davetli listesinin belirlenmesi).

Ç Düşük uyum var ve takdir yetkisi yoksa önceden belirlenmiş bir formül kullanılması gerekir. Kurallar açık olmalı ve **önceden kararlaştırılmalıdır**. Aksi takdirde kaybeden taraf için geçerli bir anlaşma olmayacaktır. Örneğin genellikle ticari anlaşmalarda verilen teminat mektubunun yetersiz kalması durumunda anlaşmazlıkların tahkime götürülme şartı vardır. Buradaki kilit nokta, bir taraf "kaybedeceği" için formülün önceden kararlaştırılması gerektiğidir. Bir başka örnek de beraberlikle sonuçlanan futbol kupası eleme maçlarındaki penaltı atışlarıdır.



5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

ETİK VEYA AHLAKİ KARARLAR

Etik veya ahlaki kararların özelliği bu kararların doğru ya da yanlış olması değil, bakış açısına bağlı olarak büyük olasılıkla iki taraf için de doğru olabilmesidir. Etik veya ahlak, nasıl yaşamamız veya davranmamız gerektiği hakkında sorular sorar ve hangi eylemlerin doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesi gerektiği konusundaki normları değerlendirir. Bu yüzden insanı bu kadar düşündürür; hepsi gri alandadır.

Bir kişinin kararını bir diğeri tamamen reddeder. Bu durum anlaşmazlıklara ve yanlış anlamalara yol açabilir çünkü kararların temeli genellikle öznel veya duygusaldır. Doğru veya yanlış cevap yoktur. Farklı insanlar, farklı durumlarda farklı bakış açılarına sahip olacaktır. Sonuç olarak bazı insanları memnun edecek, diğerlerini memnun edemeyeceksiniz.

Örnekler:

- Silah ticaretinin finanse edilmesi için kredi sağlanması
- Fuhuşun yasallaştırılması
- "Basit" ilaçların yasallaştırılması
- 1920'lerde ABD'de uygulanan içki yasağı
- Genetik olarak geliştirilmiş ürünler

KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

5 SEÇENEKLERİ ÖNCELİKLENDİRMEK

HER İŞİN BİR PÜF NOKTASI VAR...

Eninde sonunda bir karar almak zorundasınız. Kendinize şunları sorun:

- Bağlamı anlıyor muyum?
- Neyin yanlış olduğunu ve ne tür bir karar alınması gerektiğini biliyor muyum?
- Seçenekleri ve her birinin sonuçlarını biliyor muyum?
- Fikir nihai ve daha fazla tartışılmasına gerek yok mu?
- Her karar için ne kadar pişmanlık duyacağım? (Bazı çevrelerde "Gece Uyku Tutacak mı?" [GUT] olarak bilinir)

Tüm bu soruların cevabı evet ise **kararı alın**!

Değilse de sizi karar almaktan alıkoyan şeyin ne olduğunu düşünün ve **çözün**.





6 KARARI GÖZDEN GEÇİRMEK

Karar alındıktan sonra belli bir aşamada gözden geçirmelisiniz. Bunun sıklığı ve kapsamı kararın büyüklüğüne bağlı olacaktır. Temel olarak üç tür inceleme vardır:

- **Periyodik gözden geçirme** - örneğin yıllık kredi incelemeleri, tedarikçi/fiyat incelemeleri, sözleşme bitiş incelemeleri, proje yönlendirme komitesi toplantıları
- **Acil durum/özel gözden geçirme** - bir değişiklik olması veya yeni bilgilerin ortaya çıktığı durumlar (örneğin büyük bir ticaret ortağının ülkesinde askeri darbe)
- **Sıralı gözden geçirme** - belli kararların önceden alınması gereken kararların sonuçlarına bağlı olduğu durumlar

Önemli kararların, kararı veren personel veya kuruluş dışındaki bağımsız bir kaynak tarafından onaylanması iyi bir fikirdir, bu sayede konuya farklı bir açıdan bakmak mümkün olur. Bu kaynak, bazı hipotezleri veya sonuçları haklı çıkarmak için "Neden?" veya "Bununla ne demek istiyorsunuz?" gibi sorular sorarak sürece değer katabilir.



6 KARARI GÖZDEN GEÇİRMEK

OTOMATİK KARAR ALMAK

Bazı kurumlar karar alma süreçlerini otomatik hale getirmiştir. Örneğin kredi puanlamasında şunları görürsünüz:

- **Eşik kriterleri**. Kredi başvurusunda bulunan kişi, kabul edilebilmek için tüm asgari kriterleri yerine getirmelidir. Birçok kriteri rahatça aşanlar bir tanesinde yetersiz kalabileceğinden, çok gelişmiş bir sistem değildir. Bu tür bir değerlendirmenin sonradan gözden geçirilmesi daha iyi kararlar alınmasını sağlayabilir
- **Ağırlıklı puanlama**. İyi puanların zayıf puanlara oranla daha ağırlıklı olduğu bu uygulama, daha doğru kararların alınmasını sağlaması bakımından daha kullanışlıdır

Otomatik karar almanın diğer örnekleri şunlardır:

- **Birleşik analiz**. Oldukça karmaşık olan bu analiz, örneğin otomobil sektöründe araçta hangi özellikler olacağı konusunda karar almak için kullanılır. Tüketicilerden ses sistemi yerine açılır tavan veya metalik boya yerine ahşap ön pano gibi birçok özellik arasından bazılarını tercih etmesi istenir. En uygun tercihlerden oluşan bir model geliştirmek üzere yanıtlar analiz edilir. Gelişmiş bilgi işlem programları gerektiren bu analiz neticesinde, kararlarda baz alınacak hassas bir değerlendirme yapılmış olur
- **Uzman sistemler**. Sigorta poliçesi hazırlanırken; risk değerlendirmesi, primlerin belirlenmesi ve daha fazla bilgi edinilmesi için kullanılır

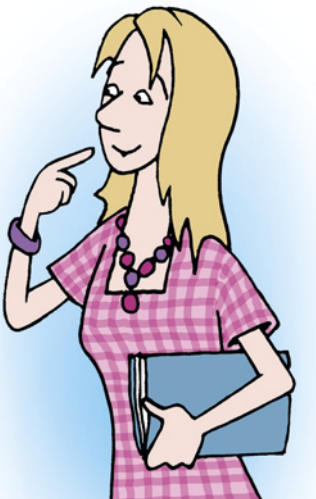
KARAR ALMA ÇERÇEVESİ

7 HAREKETE GEÇMEK

Bir karar alındıktan sonra uygulanmalıdır; başka bir deyişle, bir şeyler olmalıdır.

Normal bir süreç şu şekilde olacaktır:

- Karar alma
- Paydaşlara aktarma
- Uygulamayı planlama
- Uygulamayı başlatma
- Gözden geçirme
- Uygulamayı tamamlama





7 EYLEME GEÇMEK

KATILIM SAĞLAMAK

Paydaşların karar alma sürecine dahil edilmediği durumlarda, karar alındıktan sonra karara katılmalarını sağlamanız gerekecektir. Bu süreci son derece dikkatli yürütmezseniz, uygulama çok yanlış bir yöne gidebilir. Örnek: Danışmanlık şirketleri Deloitte ve Touche birleşmeye çalıştığında, karar küresel yönetim kurulları düzeyinde kabul edildi. Ne var ki anlaşmanın yürürlüğe girmesiyle birlikte birçok paydaş (ulusal ortaklık) birleşmek istemedi ve anlaşmadan çekildi. Hedefler uyumlu değildi ve ulusal ortaklıkların takdir yetkisi yüksekti.

Mümkün olan her durumda, bir kararın uygulanmasında söz sahibi kişiler karar alınırken de söz sahibi olmalıdır. Böylelikle:

- Endişeleri dikkate alınmış olacaktır
- İhtiyaçlarının çoğunu karşılayan bir anlaşmaya varılabilir
- Sorunlar kriz haline geldikten sonra değil, öncesinde anlaşılabilir
- Karar alma sürecine dahil olduktan sonra uzaklaşmak çok daha zor olur
- Sonraki aşamalar için açıklık kazandırılması gereken kilit noktalar ortaya çıkarılabilir
- Anlaşmayı başkalarına kabul ettirmek için "ilerleme elçileri" olarak çalışabilirler

7 EYLEME GEÇMEK

KATILIM SAĞLAMAK

Katılım sağlama sürecinde doğru mesaj, doğru kişilere doğru şekilde iletilmedir. Benimsenen yöntem paydaşın niteliğine bağlı olacaktır. Aşağıdaki tablo* yaklaşımdaki tipik farklılıkları göstermektedir.



*Blake ve Moulton



KARAR
DESTEK ANALİZİ

KARAR DESTEK ANALİZİ

ÜÇ BASAMAK



Analiz, karar almaya yardımcı olmak için yapılır ve üç aşamadan oluşur.

1. **Analizi gerçekleştirmek**
- Neyi analiz edeceğinize karar verin
- Hangi metotlarla ve kiminle gerçekleştireceğinize karar verin
- Ne zaman yapılacağına karar verin

2. **Analiz sonuçlarını düzenlemek**
- Tüm sonuçları uygun şekilde gruplandırarak alt kümeler halinde bir araya getirin
- Sonuçları formüle edin

3. **Analizi sunmak**
- Çıktıları açıklayın
  - özlü
  - açık
  - farklı ihtiyaçları ve ilgi alanları olabilecek farklı grupları gözeterek

ANALİZ KURALLARI



Bir analizde:

- Problemin yapısı modellenmeli
- Belirsizlikler modellenmeli
- Tercihler modellenmeli
  - sonuçlar
  - risk
  - pişmanlık
  - fayda/maliyet vb.
- "Ya (...) olursa" yaklaşımı benimsenmeli
- Önerileri destekleyecek kanıtlar toplanmalıdır

Bu faaliyetler zaman alıcı olabilir. Bu nedenle çalışma **uygun maliyetli** olmalıdır.

ANALİZ TÜRLERİ



Kararlara kanıt sağlamak için birçok analiz türü kullanılır. Seçim ise bilmeniz gerekenlere ve analiz edilmesi gereken bilgilere bağlıdır. Örnekler:



Karar ağaçları –Alternatif yolları haritalamak için



Etki tabloları –Kararlar üzerinde nelerin etkili olduğunu haritalamak için



Senaryo planlama – Gelecekteki olası durumları ve etkilerini incelemek için



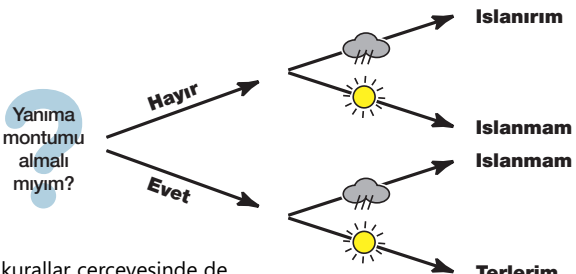
Venn şemaları/matrisler – Analizi görsel olarak ortaya koymak için



Teorik olasılık analizi – Genellikle eğitimde (11+, GMAT, CE), pazar araştırması, oy tercihleri ve çevresel risk analizinde kullanılır

BASİT KARAR AĞAÇLARI

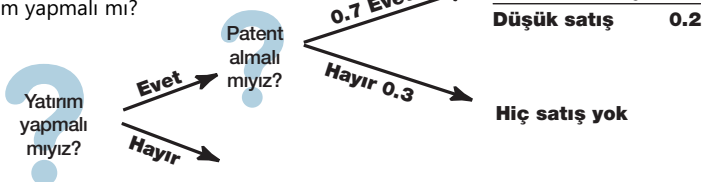
Karar ağacı, karar düğümlerinin haritasını çıkarır. Örneğin mont giyip giymeme sorusunu ele alalım. Sonuçları içeren "harita" şöyle görünecektir:



Olasılıklar belli kurallar çerçevesinde de modellenebilir: Her seçenek doğrusal olmalı, dallar birlikte dışlayan olmalı (yağmur ya yağar ya yağmaz) ve tüm seçeneklere yer verilmelidir. Aşağıdaki örnek bunu göstermektedir...

BASİT KARAR AĞAÇLARI

Bir ilaç şirketi, patent alması gereken yeni bir ilacı geliştirmek için yatırım yapmalı mı?



Çeşitli sonuçların olasılıkları, dallar üzerinde çarpılarak hesaplanabilir:

Yüksek satış olasılığı:	0.7 x 0.3 = 0.21
Ortalama satış olasılığı:	0.7 x 0.5 = 0.35
Düşük satış olasılığı:	0.7 x 0.2 = 0.14

Bu hesaplama satış hasılatına dönüştürülüp Ar-Ge maliyetleriyle karşılaştırıldığında, yatırım yapıp yapmama konusunda karar alınabilir.



KARAR AĞACI ANALİZİ GÜVENİLİRDİR EĞER...



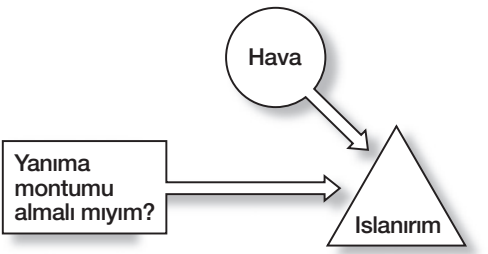
- Sorunlar birlikte dışlayansa –sorunları birbirine bağlayan geribildirim döngüleri yoksa
- Sorunlar toplu olarak detaylandırıldıysa –ayrıntı içerenler sadece performansı önemli ölçüde etkileyecek sorunlardır
- Sapmalar önemsizse –bu varsayımlarda herhangi bir sapma göz ardı edilebilecek ikincil bir faktördür
- Yanıtlar toplulaştırılabiliyorsa –ayrıntılı sorunlar için verilen yanıtların toplamı, konunun tamamı için geçerli olan doğru yanıtı verir

Uygulamada bunlar veri sayılır ve nadiren kontrol edilir. Böyle olmayan durumlarda daha karmaşık analizler kullanılmalıdır. Ancak basit bir analiz için yeterlidir.

ETKİ TABLOSU

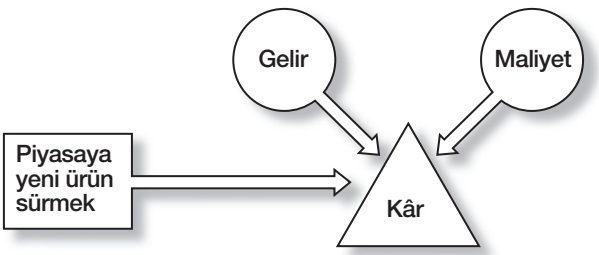
Etki tabloları, kararları tablolarla analiz etmenin bir yoludur. Bu sayfadaki ve sonraki örneklerde, kareler kararları, daireler riskleri, tehlikeleri veya belirsizlikleri ve üçgenler çıktıları veya sonuçları temsil ediyor. Bağlantılı okları da etkileri gösteriyor.

Önceki soruyu ele alalım:
Yanıma montumu almalı mıyım?
Hava belirsizdir ve montunuzu almazsanız ıslanabilirsiniz.



ETKİ TABLOSU

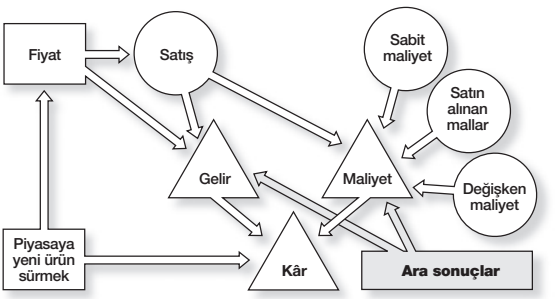
Şimdi burada gösterildiği gibi piyasaya yeni bir ürün sunmanın potansiyelini ele alalım. Gelir ve maliyet belirsizdir ve bu nedenle sonucu etkiler ("kâr" veya "zarar").



ETKİ TABLOSU

Önceki sayfadaki yeni ürün modeli, aşağıdaki gibi daha ayrıntılı olarak açıklanabilir:

Fiyat, maliyetle değil gelirle ilgilidir, ancak satışların belirsizliği hem gelir hem de maliyeti etkiliyor (daha düşük satış, görece daha yüksek sabit maliyet).



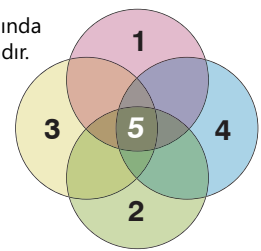
Bunun bir akış şeması olmadığını unutmayın. Kullanıcının varsayımlarına bağlı olarak, olasılığı yalnızca bir dereceye kadar kesin şekilde modellenebilen karar aşamalarını ve etkilerini temsil ediyor.

KARAR DESTEK ANALİZİ

SENARYO PLANLAMA

Senaryo planlama, farklı faktörlerin işinizi nasıl etkileyebileceğini analiz etmek için kullanılan bir tekniktir.

- Daha detaylı sonuçlar ortaya koyulabilmesi için mevcut durumun doğrusal ekstrapolasyonu ile bakış açısını genişletir
- Belirsizliklerin ve farklı olasılıkların dikkate alınmasını sağlar
- Belirsizlik içinde planlama yapmak ve çeşitli olasılıklar arasında "en iyi rotayı" çizmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Neler olabileceğini düşünmek ve ona hazırlanmak için "geleceği prova etmenize" olanak tanır



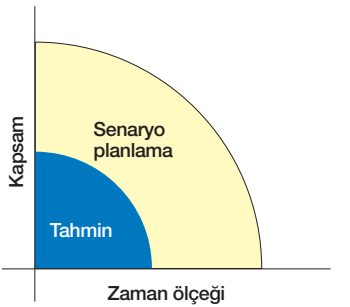
1-4: Dört senaryo ama birkaç ortak nokta

5: Tüm senaryolarda ortak faktörler (sabitler)

SENARYO PLANLAMA

"Faaliyet amaçlarını gösteren gelecekteki gelişim taslağı" olarak tanımlanan senaryo:

- Olası bir geleceği tanımlar ama bir tahmin değildir
- Mevcut iş modelini ve düşüncesini sorgular
- Merak uyandırır, ilgi çekicidir, insanı düşünmeye zorlar ve güvenilirdir
- Mantıksal olarak tutarlıdır
- Kapsam olarak daha geniştir; basit bir tahmine göre daha uzun bir zaman aralığını dikkate alır



SENARYO PLANI AŞAMALARI

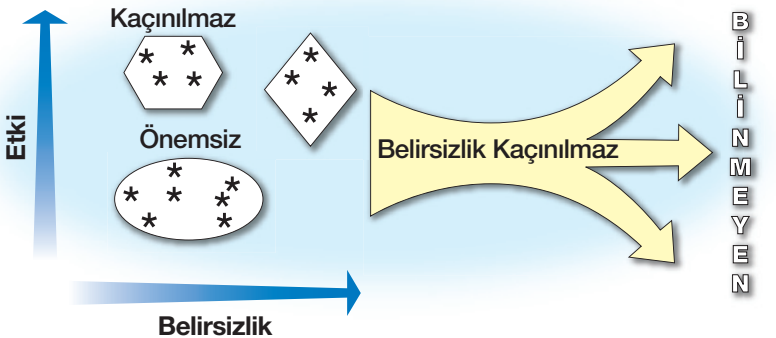
1. Hedefleri belirleyin
2. Önemli sorunları belirleyin
3. "Önceden belirlenmiş" "önemsiz" ve "kritik" belirsizlikleri sınıflandırın
4. Senaryolar oluşturun
5. Her birindeki temel unsurları analiz edin; temel öğeleri bulun
6. Her birinin sonuçlarını inceleyin
7. Göstergeleri tanımlayın ve izleyin

Arka sayfadaki tabloya bakalım şimdi.



SENARYO PLANLAMA

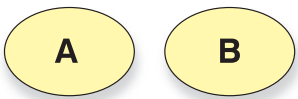
KRİTİK OLAN MI BELİRSİZ OLAN MI



VENN ŞEMALARI

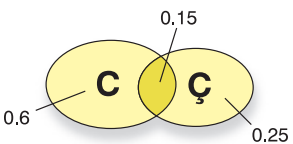
Venn şemaları bir dizi seçeneğin görsel olarak temsil edilmesini sağlar.

Burada örneğin "A" ve "B" birlikte dışlayan; ya biri ya da diğeri olabilir ama ikisi de değil (bir tanesi ölür ya da yaşar).

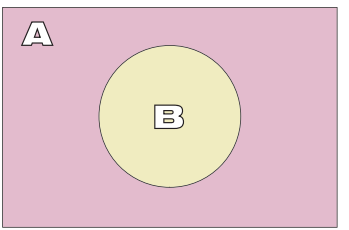


Burada "C" ve "D" bileşik olasılığı gösteriyor; örneğin endeks yükselebilir, hisse senedi yükselebilir ve biri yükselebilir ama diğeri yükselmez. Şema toplam olasılığı gösteriyor:

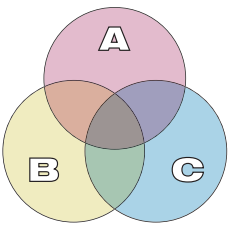
"C" artı "D" artı "C+D" = 0.6+0.25+0.15 =1.0
Bu Bayes Teorisi olarak da bilinir ve çok daha karmaşık analizler için kullanılır.



VENN ŞEMALARI



Burada "B" tamamen "A"nın içinde.
Bu nedenle karar basit.

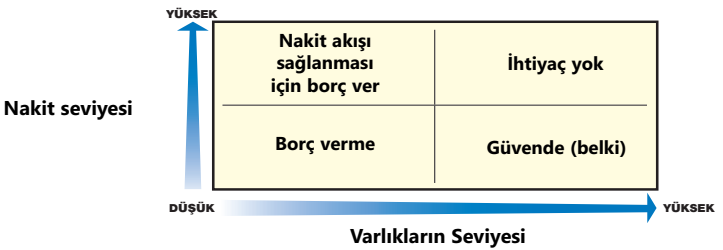


Burada "C", "B" ve "A" kesişiyor
ve farklı olasılıklar içeren
yedi farklı sonuç ortaya çıkıyor.

MATRİSLER

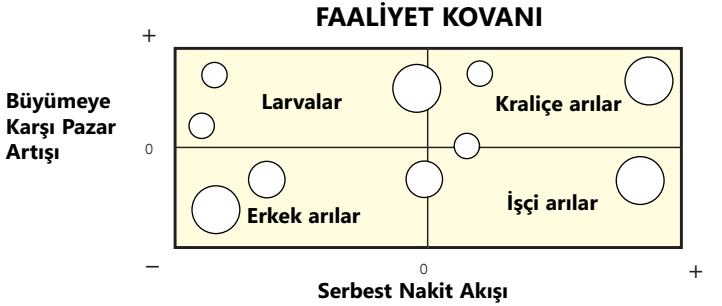
Özet konular oluşturmanın çok kullanışlı bir yolu matris kullanmaktır. Son derece karmaşık kavramların basit bir 2 x 2 matrise indirgendiği sunumlarda bu çok yaygındır. Boston Consulting Group tablosu belki de en çok tanınan örneğidir; ürünleri nakit akışı ve pazar payına göre yıldız, köpek, haylaz çocuk ve inek olarak gösterir.

Bu tablolar birçok farklı konu için oluşturulabilir. Aşağıdaki örnek borç verme kararlarının alınmasına, varlık seviyelerinin karşılaştırılmasına ve potansiyel borçluların nakit akışına yardımcı olmak için geliştirilmiştir.



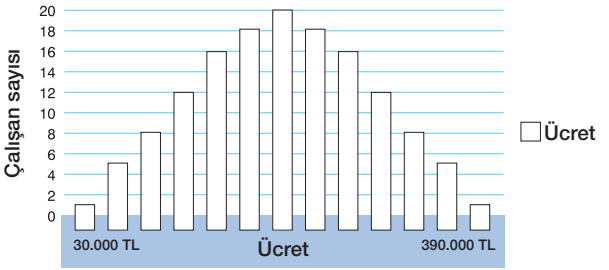
MATRİSLER

İŞLETME BİRİMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI



Nakit yaratılmasına karşı pazarın artırılmasını karşılaştıran bu tablo, kuruma kattığı değer açısından birimleri kategorize etmemize imkân sağlıyor. Dairelerin boyutu, tahsis edilen sermayeyi temsil ediyor. Kategoriler şunlar: Değeri yok edenler (erkek arılar), değere ekleyenler (kraliçeler), değeri büyütenler (larvalar) ve değer koruyucular (işçiler).

OLASILIK – NORMAL DAĞILIM



Bu türde bir analiz, kalemlerin karşılaştırmalı maliyete (bu durumda ücretler) göre dağılımını gösterir ve normal dağılım veya şekli nedeniyle çan eğrisi olarak adlandırılır. En yaygın dağılım şeklidir ve birçok farklı durumda veri analizi için kullanılır. Ölçeğin başladığı ve bittiği uçlarda beklediğiniz gibi daha az öğe vardır. Normal olmayan dağılımlarda daha fazla analiz konusu ortaya çıkabilir.

KARAR ALMA ARAÇLARI



Mevcut çok sayıda karar alma aracı olsa da hepsi her duruma uygun değildir ve her durum için uygun tek bir araç da yoktur. Bu araçlar aşağıdaki kategoriler altında sınıflandırılır:

- Uzman bilgi sistemleri
- Risk yönetimi araçları
- Hesaplama motorları
- Simülasyon modelleri
- "Ya (...) öyleyse" modelleri

KARAR DESTEK ANALİZİ

SIRALI KARARLAR

Ne yazık ki hayat bir kararın her zaman tek başına ele alınacağı kadar basit değil. Her kararın daha önce alınan kararlara bağlı olduğu, aynı zamanda bir sonraki veya gelecekteki kararları da etkileyeceği, sırayla meydana gelen kararlarla karşılaşmak çok daha olası. Bu tür kararlar dinamik kararlar olarak adlandırılır ve genelde "ne zaman?" sorularının yanı sıra "ne?" sorularını da sorar.

Bir dizide nihai karar sayısı olan "N" zaman aralığınıza bağlı olacaktır.



Örnek – ihracat döngüsü:
Döviz riskinden korunmak için önlem almalı mıyım?
İhracat kredisi almalı mıyım?
Sigorta yaptırmalı mıyım?
Geciken ödemeden dolayı faiz talebinde bulunmalı mıyım?
Mahkemede dava açmalı mıyım?

SEÇENEK ANALİZİ: SONUÇ MATRİSİ



Taş, kâğıt ve makas oyununu herkes bilir. Taş makası kırar, makas kâğıdı keser ve kâğıt taşı sarar. Oyun iki kişi tarafından oynandığında üç sonuç vardır: Birinci oyuncu kazanır, ikinci oyuncu kazanır veya oyun berabere biter. Bu seçenekler analiz edilmek üzere bir matrise yerleştirilebilir.

		Oyuncu 1		
		Taş	Makas	Kâğıt
Oyuncu 2	Taş	O	+ / –	– / +
	Makas	– / +	O	+ / –
	Kâğıt	+ / –	– / +	O

Her iki oyuncunun da kazanma şansı eşit (üçte bir) olduğu için, matris hiçbir stratejinin diğerinden daha iyi olmadığını ortaya koyuyor.

SEÇENEK ANALİZİ: SONUÇ MATRİSİ



Bu da diğer bir örnek. İki kişi hapiste ve dava açılmasını bekliyor. İçlerinden biri suçunu itiraf etmediği sürece aleyhlerinde hiçbir delil yok. 10 yıl cezayla yargılanacaklar. Biri diğerini "gammazlayıp" itirafçı olursa sadece üç yıl ceza alıyor. Her ikisi için de en iyi strateji konuşmamak ancak en olası sonuç her ikisinin de itirafta bulunması.

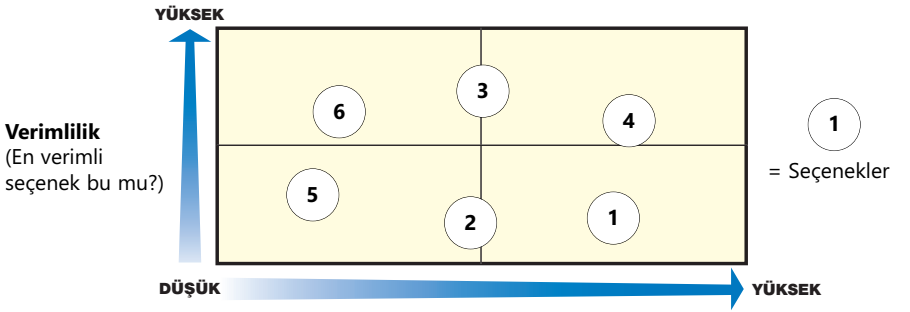
Mahkûm 1

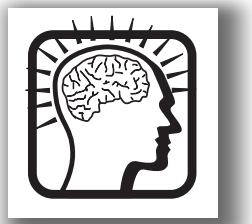
Mahkûm 2		Konuşmaz	Konuşur
	Konuşmaz	Serbest	10 yıl / 3 yıl
	Konuşur	3 yıl / 10 yıl	3 yıl / 3 yıl

KARAR DESTEK ANALİZİ

HANGİ SEÇENEK DİKKATE ALINMALI

İhtiyaçlarınıza bağlı olarak, bazı durumlarda sürdürülebilirlik ve verimliliği karşılaştırmak birkaç seçenek arasından en iyisini seçmenize imkân sağlayabilir.





KARAR ALMA PSİKOLOJİSİ

GRUPLAR VE BİREYLER



Birçok araştırma bireysel ve grupça karar alma arasındaki farklara odaklanmıştır.

Denetim veya yönetim kurslarındaki çalışanların NASA hayatta kalma oyunu veya bunun bir varyasyonunda yer aldığı sıkça görülür. Tipik olarak bir mekânda konumlandırılırsınız ve hayatta kalmanıza yardımcı olmak için bazı parametreler ve sınırlı sayıda alet verilir (genellikle çölde veya ormanda kaza yapmış, dağ başında ya da bir adada mahsur kalmış olursunuz). Yanınıza almayı tercih ettiğiniz aletleri bireysel olarak sıralamanız istenir. Bu kayıt altına alınır.

Daha sonra gruplara yerleştirilir ve hayatta kalmak için aynı eşyaları seçme sürecinden tekrar geçersiniz. Ne var ki artık fikir birliğine varmaya çalışırken birçok farklı görüş ve bakış açısı mevcuttur. Nihayetinde alınan kararlar kişisel listelerle karşılaştırılıp tartışılır. Listeler şimdi farklıdır, çünkü üyeler hangi eşyaların seçileceği kararı alınırken grubun iradesine boyun eğmiştir. Bu egzersiz aynı zamanda davranışsal özellikleri değerlendirmek için de bir fırsat verir...

KARAR ALMA PSİKOLOJİSİ

GRUPLAR VE BİREYLER



Kredi sektöründe yapılan çalışmalarda, banka kredi komiteleri tarafından alınan kredi verme kararları bireyler tarafından alınan kararlarla karşılaştırıldı. Sonuçlar şaşırtıcıydı: Gruplar bireylerden **daha riskli** kredi verme kararı alma eğiliminde.

Bu sonuç şirketlerden ziyade girişimcilerin (bireylerin) risk almakla ilgilendiği inancına ters düşse de nedenlerini anlamak çok zor değil.

Grup içinde sorumluluk duygusu daha "kolektif"tir, ancak aynı zamanda riskler birkaç farklı bakış açısıyla tartışılır ve bu nedenle bireylere göre daha ayrıntılı incelenir.

Girişimci ise genellikle kararları başkalarıyla tartışmadan kendi başına alır. Bazıları olağanüstü derecede başarılıdır (Bill Gates ve Microsoft, Richard Branson ve Virgin) bazıları değildir.

Başarılı gruplar farklı görüşleri bir araya getirir ve kullanır ancak diğerleri grup düşüncesinden (**Groupthink**) mustariptir...

GRUPÇA DÜŞÜNMEK



Groupthink/grup düşüncesi, Amerikalı yazar Irving Janis tarafından tanımlanmıştır. Domuzlar Körfezi, Vietnam ve Watergate gibi kamu sektöründeki bazı feci kararları analiz etmiştir; çünkü bunlar özel sektörde alınan kararlardan daha iyi belgelenmişti. Kötü kararların nedeninin, çalışanların birbirleri üzerindeki baskısı, seçenekleri değerlendirirken dar görüşlülük ve yargılama becerisini etkileyen yüksek stres seviyesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların birbirleri üzerindeki baskısı, farklı görüşte olan üyelerin görüş belirtmekten kaçınıp grup kararına uymasına sebep olabilir. Bu tür durumların oluşmaması için kıdemli üyeler yönlendirici sorular sormamalı, serbest ve açık bir tartışma ortamı yaratmalıdır.

Japonya'da, kendilerinden daha kıdemli bir kişiyle aykırılığa düşmemeleri için, genellikle gençler ilk önce konuşur. Sonuç olarak tüm görüşler duyulmuş olur.

Hukukta genellikle bir hâkimin karşı oy kullandığı (sıkça üst derece mahkemelerce de desteklenen) bir karar alındığını görürsünüz; grup düşüncesinin üstesinden gelindiği bir örnek.

RACI ANALİZİ



Bu analiz, kararlara tam olarak kimin ve ne ölçüde dahil olması gerektiğini değerlendirirken oldukça kullanışlıdır. Karardaki tüm paydaşları belirler ve ardından tüm paydaşlar açısından şu sayılanların gerekip gerekmediğini araştırır:

Kardan sorumlu (Responsible)

Karardan dolayı hesap verebilir (Accountable)

Karar hakkında istişarede bulunulmuş (Consulted)

Karar hakkında bilgilendirilmiş (Informed)

Bu şekilde hareket edildiğinde bir paydaşın yeterli ilgiyi görmemesi nadirdir ve bu nedenle karara karşı çıkma olasılığı daha düşüktür.

Ayrıca paydaşlara gereken ilginin gerçekte gösterilip gösterilmediğini kontrol etmek için de kullanılır. Büyük projeler için, karmaşık kararları ve birden fazla paydaşı yönetmek açısından çok değerlidir.

RACI ANALİZİ



Kararlar	Paydaşlar						
	Sponsor	Yöneticiler	Hissedarlar	Tedarikçiler	Konsey	Sendika	Çalışanlar
1	A	R		C			I
2		A		R	I		
3							
4		A	R			C/I	I
5							
6				A			R

R = Sorumlu **A** = Hesap verebilir **C** = İstişarede bulunulmuş **I** = Bilgilendirilmiş

BİRSEYSEL YA DA GRUP HALİNDE KARAR ALMAK



Bireylerin ve grupların karar alma biçimlerindeki temel farklar aşağıda belirtilmiştir:

KONU	KİŞİ	GRUP
Uzlaşı	Sorun değildir	Sağlanması gerekir
Farklı bakış açısı	Mümkün değildir	Genellikle vardır ancak ifade edilmesine izin verilmelidir
Geniş kapsamlı deneyimler	Bireyin kendisiyle sınırlıdır	Çok yönlüdür
Tartışma	Yoktur	Yapılması gerekir
Hedef	Amaç birliği	Birçoğu taviz verilmesini gerektirir

KARAR ALMA PSİKOLOJİSİ

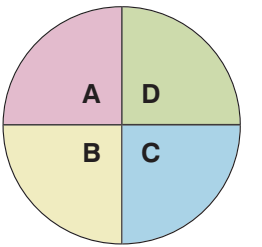
HERRMANN BEYİN TEORİSİ

Her insanın karar alma şeklini etkileyen farklı bir yapısı vardır. Ned Herrmann'ın bu alandaki kapsamlı araştırması Herrmann Beyin Teorisini ortaya çıkarmıştır.

Beynin dört bölümü vardır. Tanıdık kısımların (serebral beyin) yanı sıra - **Sol** (gerçekçi) ve **Sağ** (idealist)- daha az tanıdık (limbik) kısımlar da vardır - **Üst** (düşünme) ve **Alt** (eyleme geçme) [Sperry ve McLean'in çalışmalarına dayanarak]. Bu tabloda gösterildiği gibi, her bireyde farklı parçalar farklı oranlarda yer alır:

Beynin bileşenleri:

A (sol üst)	Mantıksal, analitik bölüm
B (sol alt)	Biçim, süreç, organizasyonel bölümü
C (sağ alt)	Hissi, duygu bölümü
D (sağ üst)	Soyutlama, vizyon bölümü



Her insanda dört bileşen de vardır, ancak farklı yüzdelerde. Bu da ekip davranışının temelidir.



HERRMANN BEYİN TEORİSİ

ÖRNEK

En iyi performans gösteren gruplar, *Uzay Yolu* mürettebatında olduğu üzere dört davranış türü arasında bir dengeye sahiptir:

- Kaptan Kirk vizyon sahibi bir lider "D"dir ve üç boyutlu mekânsal düşünme sağlar
- Mr. Spock mantıklı bir "A"dır ve fikirleri mantıklı bir düzen ve bağlama oturtur
- Doktor McCoy, "C", duygularını ifade eder ve duygusal derinlik sağlar
- "Scotty" pragmatik mühendis "B"dir ve karar üzerinde etkisi vardır ("Fizik yasalarını çiğnemem!")

Karakterler arasındaki denge, izleyicinin kendi karakter tipine bağlı olarak bir mürettebat üyesiyle empati kurmasını sağlar. Bu da kısmen dizinin başarısını açıklıyor.

Bu itibarla, karar almasını istediğiniz kişilik tipini anlamak önemlidir. Kendisinin tarzına göre oynamak zorundasınız. Grupta yer alan her üyeyi ayrı ayrı ele almalısınız. Benzer profillere sahip insanların birlikte çalıştığı bir grup işlevsiz bir gruptur. Üyeleri birbirleriyle rekabet edeceği için asla en iyi kararı alamazsınız. Örneğin hepsi "D" grubu olursa zamanlarını fikir üretmeye harcar ama bir karar alamazlar.

GRUP DİNAMİĞİ



Önemli veya kritik kararlar nadiren bir kişi tarafından alınır. Alınan kararlarda genellikle hiyerarşik bir süreç (örneğin Japon şirketleri), bir grup, ekip veya komite yer alır ve birçok kişi sürece dahil olur.

Grup dinamiği bireysel dinamiklerden farklıdır. Bir gruptaki üyelerin grup için hedefleri, aynı zamanda da kendi gündemleri (kendi hedefleri ve özellikleri) olacaktır.

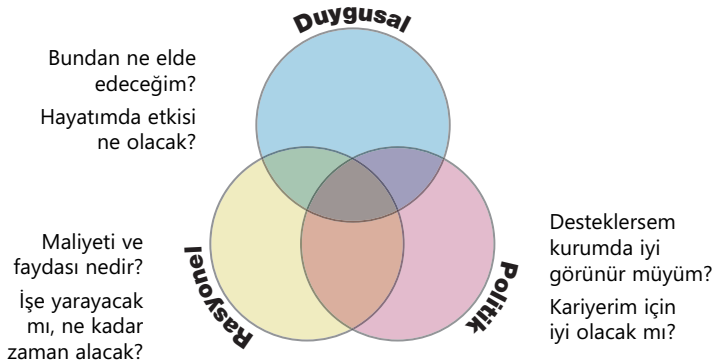
Her bireyin kişisel hedefleri...

- Rasyonel
- Politik
- Duygusal

... açıdan anlaşılmalı ve dikkate alınmalıdır. Aşağıdaki tablo bu üç unsurun önemini göstermektedir.

GRUP DİNAMİĞİ

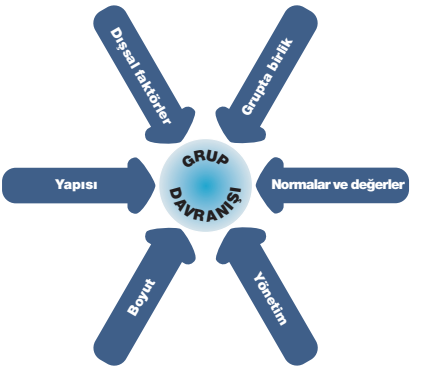




GRUP DİNAMİĞİ

Grupların verimliliğini etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Grubun etkinliğini de bu unsurlar arasındaki denge belirler.

Büyük gruplarda üyeler arasındaki etkileşim azalır, liderlik daha baskın hale gelir ve çözümler analizden ziyade kurum politikalarına yönelme eğilimindedir.





Optimal olmayan durumlarda grup bir çekirdek etrafında alt gruplara ayrılır. Kenardaki üyeler çok az katkıda bulunur, aykırı düşenlerse tamamen geri çekilir.

KARAR ALMA PSİKOLOJİSİ

GRUP DİNAMİĞİ



Bir grupla birlikte bir karar alırken üyelerin her birini ve kendilerini ikna edecek rasyonel, duygusal ve politik yaklaşımı anlamanız gerekiyor.

Her üye "benim payıma ne düşebilir ve bu benim kişisel kariyerimi veya grup/kurum içindeki statümü nasıl iyileştirebilir?" diye soracaktır.

Tatmin edici bir cevap bulunmaması halinde karar ya açık ya da daha büyük olasılıkla gizli olarak reddedilecektir. Açık bir karşı çıkış olursa en azından müzakere edilebilir. Gizli bir karşı çıkış muhtemelen daha zarar verici olur, çünkü karar zımnen reddedilmiştir.

Grup çoğunluğunun veya grubun önemli bir kısmının önüne geçebilecek kilit karar alıcıları grup dışına taşımalısınız.

Örnek: Danışmanlar bulguları bireylere ayrı ayrı "önceden sunacak" ve zarar verici görüşlerin ortaya çıkabileceği bir genel kurul toplantısı yerine karşılıklı olarak itirazlarını ele almaya çalışacaklar.

Jüri davranışları üzerine yapılan araştırmalar, çoğunluğun hızlı şekilde kararını verip geri kalan üyeleri aynı fikre/onaya ikna etmek için zaman harcadığını gösteriyor.

KENDİNİZİ TEST EDİN

Bu bölümün geri kalanını okumadan önce, iyi bir karar alıcının özellikleri olduğunu düşündüğünüz şeyleri düşünmek için bir ara verin. En az beş tanesini tanımlamayı hedefleyin.

Daha sonra okumaya devam edin ve cevaplarınızı sonraki sayfalardaki bilgilerle karşılaştırın.



KARAR ALICILARIN ÖZELLİKLERİ



İyi bir karar alıcı olmak, yargılama yeteneğinin yanı sıra hem analiz hem de problem çözme yeteneğine sahip olmayı gerektirir.

Analiz ve problem çözme

+ Pozitif
- Temel, gerçek nedeni bulmak için sistematik bir yaklaşım benimser
- Yeterli bilgiye ne zaman ulaşıldığını anlar
- Analiz felcinden kaçınır

– Negatif
- Sorunlar ve yorumlar arasında seçim yapamaz
- Gerçek neden yerine semptomları değerlendirmeye başlar
- Yargılama yapabilecek tecrübesi yoktur

KARAR ALICILARIN ÖZELLİKLERİ



Yargılama becerileri

+ Pozitif

- Verileri sıralar ve önemli bilgileri ortaya çıkarır
- Kilit noktalara odaklanır
- Riskleri göze alıp savaşır
- Farklı seçenekler arar
- Veriler değiştiğinde fikrini değiştirir
- Konulara tarafsız bir bakış açısı getirir
- Karar alma hızını artırır

– Negatif

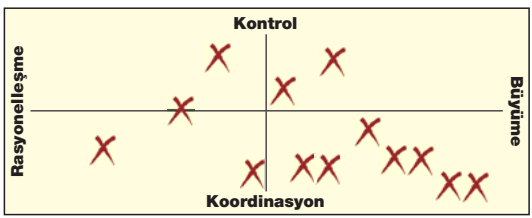
- Tüm artılara ve eksilere eşit ağırlık verir
- Yalnızca kısmi veri kullanır
- Nominal değerlere dayanır
- Tüm veriler toplanmadan önce karar alır
- Karar almadan önce gereksiz seviyede ayrıntıya ihtiyaç duyar
- Sorunların üstesinden gelmek için öncelikleri belirlemez
- Erteler; geri veya yukarı yönlendirir

EKİP GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Birden fazla değişkenin söz konusu olduğu durumlarda, ekip üyelerinin görüşlerinin nerelerde olduğunu anlamanız gerekebilir. Görüşler toplanıp sonrasında göreli konumları ortaya koymak için tablolaştırılabilir. Gerekiyorsa yanıtlar kıdem ve/veya deneyime göre ağırlıklandırılabilir. Daha sonra da etki alanı tablolarına yerleştirilebilir.

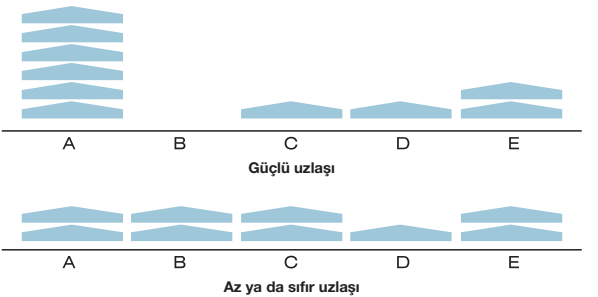
İş hedefleri konusunda karar alınması gereken bir kurumu ele alalım. Büyüme ya da rasyonelleşme ile kontrol ya da koordinasyona ağırlık verme konusunda karar alınması gerekiyor.

Kurum içinde cevap veren her çalışan için ağırlıklandırma yapılarak sonuçlar tablolaştırılırsa kaliteli bir karar alınabilir. Buradaki basit, ağırlıksız örnekte, ankete katılanların çoğu kontrol ve rasyonelleşme yerine büyüme ve koordinasyonu tercih ediyor.



UZLAŞININ ÖLÇÜLMESİ

Gruplarda uzlaşı, seçenekler üzerindeki uzlaşı derecelerini göstermek için ölçülebilir ve grafik şeklinde gösterilebilir.



Bu grafik size hangi seçenek veya stratejilerin izlenmesi veya görüş birliği oluşturmak için kime baskı uygulanması gerektiğini açıklayabilir.



KARAR ALMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

KARAR ALMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

NASIL VE NEDEN



İletişim çok önemlidir, sadece neyle ilgili olduğu değil, aynı zamanda nasıl olduğu da:

- İletişim kurarken, sonrasında insanların neyi yapmasını/bilmesini istediğinize karar verin
- Hedef kitleleri tanımlayın (örneğin yönetici, personel/sendika, müşteriler, medya vb.)
- Her hedef kitle grubu için mesajın içeriğini belirleyin
- Her hedef kitle grubu ve her mesaj için kullanılacak en etkili ve verimli aracı belirleyin
- Etkili iletişimin önündeki engelleri belirleyin (kurumsal ve fiziksel)
- En iyi tarih(ler)i, günü, saati ve yeri kararlaştırın
- Mesajı en etkili şekilde kimlerin iletebileceğini belirleyin
- Doğru mesajın, doğru zamanda doğru kişiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edin
- Hedef kitlenin düşünme sürecinin en az bir adım önünde olun
- Olumsuz sonuçlara karşı hazırlıklı olun

KARAR ALMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

GÖRÜŞÜNÜZÜ TEMELLENDİRMEK



Diğerlerini de kararınızı desteklemeye ikna etmek veya almalarını istediğiniz karara yönlendirmek için görüşünüzü o kadar iyi temellendirin ki, onları kaçınılmaz, mantıklı sonuca doğru adım adım götürsün. Bu da sizin ulaştığınız ve şimdi onların kabul etmesini istediğiniz sonucun aynısı olmalı.

Kendileri farkında olmadan onları sizin sonuçlarınıza doğru yönlendirmelisiniz. Bunun için ortaya koyduğunuz bilgiler sağduyulu olmalıdır:

- Durum
- Sorun –sıkıntı veya neyin yanlış olduğu
- Sonrasında da alınması gerekli olan karar



GÖRÜŞÜNÜZÜ TEMELLENDİRMEK

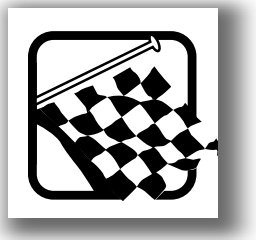


Bu noktaya kadar, herkesin bildiği ve anlamış olduğu gerçekleri bir kez daha söylediğiniz için kimse sizinle karşı görüşte olamaz.

- Sonrasında, aynı zamanda karar da olacak olan sonucu açıklamaya başlayın
- Destekleyici kanıtlarla devam edin

Bu şekilde mantıklı bir yaklaşımla karşı karşıya kalan çoğu kişi rahatça sizinle aynı sonuca ulaşacak ve aynı kararı alacaktır.

Görüşünüz elbette bir mantık temelinde inşa edilmeli ve hiçbir boşluk içermemelidir.



SONUÇ

SONUÇ

KARAR ALMA ESASLARI



Karar almak, her biri farklı derecede önem ve aciliyet taşıyan ve farklı sonuçlar ortaya çıkaran konularda, gün boyu yaptığımız bir eylemdir.

Önemli noktaları şunlardır:

- Gerçek hedefleri anlamak
- Durumun farkında olmak
- Kontrol sağlamak
- Uygun araçları kullanarak analiz yapmak
- Bulguları mantıklı şekilde sunmak
- Bir seçenek belirlemek
- Uygulamak!

SONUÇ

ETKİLİ KARAR ALMANIN FAYDALARI



Sağlam bir plan izleyerek ve karar alma sürecinize düşünce ve mantığı katarak, aşağıdaki türde kararlar alabilirsiniz:

- **Kapsayıcı** – etkilenen tüm tarafların çıkarlarını göz önünde bulunduran
- **Savunulabilir** – temel konulara dayalı, uygun değerlerin ağırlıklandırılıp önceliklendirildiği
- **Optimal** – hem sonuçlar hem de sorunlar ele alınırken
- **Akla yatkın** – ve ilgili taraflarca anlaşılabilir
- **Uygulanabilir** – ölçülüp biçilmiş; akla yatkın olmayan bir konu yok
- **Değer katan** – kurum veya kişiye

Başarı, kararın kalitesi ve sürecin veya uygulamanın gücüyle elde edilir.

SONUÇ

İPUÇLARI



- Müzakereler sonrasında gereken kararı hızlı bir şekilde alın; koşullar değişebilir veya ivme kaybedebilirsiniz
- Kısa vadeli çıkar için uzun vadeli kazançtan vazgeçmeyin
- **Önemli** ve **acil** arasındaki farkı anlayın; ikincisi hızlı bir karar, ilki ise daha uzun süreli analiz gerektirebilir. Acil ve önemli bir karar ise optimal kararın oluşturulmasını sağlayacak uygun düzeyde analiz gerektirir
- Unutmayın ki insanlar genellikle içinde yer aldığı kararlara destek olur
- Önemli ancak acil olmayan kararları ertelemeyin –ancak tarihini kendiniz belirleyin ve bunun size dayatılmasına izin vermeyin
- Bir karar artık uygun değilse değiştirin –ancak ölçülü şekilde, duygusal bir tepkiyle değil
- Yardıma ihtiyacınız varsa yardım alın

SONUÇ

GÖRÜŞ OLUŞTURMAK

Söze gerek bırakmayacak bir görüş oluşturun.

Gereken karar

Bağlam

Konular

Durum



OKUMA ÖNERİLERİ



The Pyramid Principle, Barbara Minto. Prentice Hall, 2008

The Whole Brain Business Book, Ned Herrmann and Ann Herrmann-Nehdi. McGraw-Hill, 2015

Making Hard Decisions, Robert T. Clemen and Terence Reilly. South Western College Publishers, 2013

Value-Focused Thinking, Ralph L. Keeney. Harvard, 1996

Laws of the Game, Manfred Eigen and Ruthild Winkler. Princeton, 2016

Yazar Hakkında



Neil Russell-Jones, üniversiteden onur belgesi alarak mezun olmuş, MBA yapmış, ACIB sertifikalı bir yazar, yönetim danışmanı ve Strategic Planning Society (Stratejik Planlama Derneği) üyesi.

Uluslararası alanda farklı ülkelerdeki kuruluşlara strateji geliştirme veya strateji testi, değişim/program yönetimi, pazar analizi/araştırması konularında yardımcı oluyor.

İşletme alanında birçok kitap ve makalesi var. Yönetim Cep Kitapları serisinde yayımlanmış olan diğer kitapları şunlardır: Business Planning, Managing Change, Decision Making, Marketing. Institute of Financial Services (Mali Hizmetler Enstitüsü) için yazmış olduğu kitaplar da şunlardır: Customer Relationship Management, Risk Evaluation, Customers and Their Needs, Treating Customers Fairly ve Marketing, Sales and Customer Service.

CASS E-MBA programında öğretim görevlisi olarak, Galler Prensliği himayesinde kurulmuş olan Prince's Youth Business Trust için strateji ve pazarlama alanında özel danışman olarak görev yapmıştır. Neil birçok ülkeye konuşma yapmak üzere davet ediliyor. İngiltere'nin yanı sıra diğer ülke radyo ve televizyonlarında da sıkça yer alıyor.

Kendisine ulaşmak isterseniz: n.r.jones@icloud.com