

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EYLEMİ VE
DİNAMİKLERİ: TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ

DANIŞMANI: Prof. Dr. Jülide KESKEN

İZMİR-2012

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi Ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi” adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : NAZLI AYŞE AYYILDIZ ÜNNÜ

Numarası : 92-08-4001

Anabilim Dalı : İŞLETME

Tez Başlığı (Türkçe) : ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EĞİLİMİ VE DİNAMİKLERİ:
TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Tez Başlığı (İngilizce) : DECISION MAKING ACT AND ITS DYNAMICS IN ORGANIZATIONAL
CONTEXT: THE PROPOSITION OF A MODEL FOR TURKEY

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı (Danışman)

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. JÜLİDE KESKEN

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. HALUK SOYUER

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. FUNDA BARBAROS

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. AYL A ÖZHAN DEDEOĞLU

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. GÜLEM ATABAY

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Tez savunması sonucunda öğrenci;

☒ Başarılı bulunmuştur.

☐ Başarısız bulunmuştur.

☐ Tezinde Düzeltme Yapması Gelmektedir.

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Doktora programlarında düzeltme alan öğrencinin 6 (altı) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca engin tecrübesi ile bana yol gösteren, desteğini daima hissettiğim ve çok sevdiğim değerli tez danışmanım *Prof. Dr. Sayın Jülide KESKEN*'e, çalışmanın uygulama aşaması ve analiz sürecinde görüşleri ile bana önemli katkılar sağlayan değerli hocam *Prof. Dr. Sayın Ayla DEDEOĞLU*'na ve değerli arkadaşım *Yard. Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL*'e; tezin farklı perspektifler ışığında gelişmesine katkı sağlayan değerli *Tez İzleme Komitesindeki Hocalarım Prof. Dr. Funda BARBAROS* ve *Prof. Dr. Haluk SOYUER*'e, görüşmeye yönelik katılımcılara ulaşma sürecinde desteklerini daima hissettiğim sayın hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma (özellikle *Yard. Doç. Dr. Ketİ VENTURA*, *Yard. Doç. Dr. İpek SAVAŞÇI*, *Yard. Doç. Dr. Dilek DEMİRHAN*, *Yard. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ*'a), çok değerli *dostlarıma*; yoğun iş tempolarına rağmen bana zaman ayıran *değerli katılımcılara*; bana daima güç veren, desteklerini esirgemeyen ve bu zor süreçte bıkmadan bana yardımcı olan sevgili eşim *Gökhan ÜNNÜ* ile biricik annem *Müzeyyen AYYILDIZ*'a ve *yukarıdan beni daima gülümseyerek izlediğine inandığım biricik babam İbrahim AYYILDIZ*'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TUTANAK.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
TABLolar LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1
Çalışmanın Amacı ve Kapsamı	1
Çalışmanın Sunum Planı	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME EYLEMİ VE SÜRECİNİN TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Giriş.....	5
1.1. Karar Kavramının Tanımı ve Kapsamı	5
1.2. Karar Verme Kavramının Tanımı ve Kapsamı	7
1.2.1. Karar Verme Süreci	10
1.2.2. Karar Türleri ve Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri	13
1.2.2.1. Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri.....	13
1.2.2.2. Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırmalar	14
1.2.2.2.1. Ansoff (1969)'un Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması	15
1.2.2.2.2. Basi (1998)'nin Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması	16
1.2.2.2.3. Secchi (2011)'in Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması	17
1.2.2.3. Karar Türleri ve Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri Arasındaki İlişki.....	20
1.3. Karar Verme “Tarzı” Kavramının Tanımı ve Kapsamı	21
1.3.1. Karar Verme Tarzına İlişkin Analiz Düzeyi.....	22
1.3.2. Karar Verme Tarzına İlişkin Sınıflandırma ve Tipolojiler	23
1.3.2.1. Huysman (1970)'ın Sınıflandırması.....	23
1.3.2.2. Driver ve Mock (1975)'un Karar Tarzı Modeli	24
1.3.2.3. McKeeney ve Keen (1974)'in Karar Verme Tarzlarına İlişkin Sınıflandırması	25
1.3.2.4. Mason ve Mitroff (1973)'un Sınıflandırması.....	25

1.3.2.5. Khandwalla (1977)'nın Tipolojisi.....	26
1.3.2.6. Scott ve Bruce (1995)'in Genel Karar Verme Tarzları Sınıflandırması	26
1.3.2.7. Jung'un Tipolojisine Dayalı Sınıflandırmalar.....	27
1.3.2.8. Bilginin Kullanımı ve Seçeneklerin Sayısına Göre Karar Verme Tarzları	28
1.3.2.9. Girişimci Karar Verme Tarzı ve Bileşenleri	29
1.3.3. Karar Verme Tarzını Etkileyen Faktörler	31
1.4. Karar Verme “Stratejisi” Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	33
1.4.1. Karar Verme Stratejilerine İlişkin Sınıflandırmalar	34
1.4.1.1. Telafi Edici ve Telafi Edici Olmayan Karar Stratejileri	35
1.4.1.2. Beach ve Mitchell (1978)'in Karar Stratejileri Sınıflandırması.....	36
1.4.1.3. Kuzgun (1992)'un Karar Stratejileri Sınıflandırması	38
1.5. Dünyada Karar Verme Kavramına İlişkin Araştırmalar ve Tarihi Gelişimleri... ..	39
1.5.1. Milattan Önceki Dönemler	39
1.5.2. Milattan Sonraki Dönemler	40
1.5.2.1. “9.” Yüzyıl ve “14.” Yüzyıl Arasındaki Çalışmalar	40
1.5.2.2. “17.” Yüzyıldaki Çalışmalar	41
1.5.2.3. “18.” Yüzyıl ve “19.” Yüzyılda Gerçekleştirilen Çalışmalar	41
1.5.2.4. “20.” Yüzyıl ve “21.” Yüzyılda Gerçekleştirilen Çalışmalar	42
1.6. Türkiye Bağlamında Karar Verme Eylemini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar ..	45

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME EYLEMİNİ ANLAMAK: KARAR VERME EYLEMİNE İLİŞKİN FARKLI DİSİPLİNLER VE PARADİGMALAR

Giriş.....	55
2.1. Karar Vermeye İlişkin İktisadi Perspektif.....	56
2.1.1. Beklenen Fayda Teorileri	57
2.1.1.1 Von Neuman ve Morgenstern'in Beklenen Fayda Teorisi	58
2.1.1.2. Subjektif-Öznel Beklenen Fayda Teorisi	58
2.1.2. Rasyonel Seçim Modelleri.....	60
2.2. Karar Vermeye İlişkin Davranışsal İktisadi Perspektif.....	61
2.2.1. Beklenti Teorisi ve Kapsamı	62
2.2.2. Beklenti Teorisine İlişkin Varsayımlar.....	64
2.3. Karar Vermeye İlişkin Nörolojik Perspektif	66
2.4. Karar Vermeye İlişkin Kaos ve Kuantum Perspektifi.....	69

2.4.1. Kaos Teorisi ve Karar Verme Eylemi	69
2.4.2. Kuantum Kavramı ve Kuantum Bakış Açısı	71
2.4.3. Kuantum Düşünce Sistemi Ve Karar Verme Eylemi İle İlişkisi	74
2.4.3.1. Birbirine Bağlılık	75
2.4.3.2. İç İç Geçmişlik	76
2.4.3.3. Saçaklı Mantık	77
2.4.3.4. Deterministik Olmayan Olasılıklı Bir Doğa	78
2.4.3.5. Belirsizlik	80
2.4.3.6. Son Gözlemci	81
2.5. Karar Vermeye İlişkin Yönetimsel Perspektif: Yönetim Okullarının Karar Verme Eylemine İlişkin Yaklaşımları	82
2.5.1. Klasik Okul'un Çalışmaları	83
2.5.1.1. Follett'in Çalışmaları	84
2.5.1.2. Fayol'un Çalışmaları	84
2.5.1.3. Gullick'in Çalışmaları	85
2.5.2. Karar Teorisi Okulu'nun Çalışmaları	86
2.5.3. Mintzberg (1973)'in Çalışmaları: Yönetimsel İşin Doğası	87
2.6. Karar Vermeye İlişkin Ekolojik Perspektif	87
2.6.1. Etkileşimli Tutarsızlıklar	88
2.6.2. Geçici Düzenler	89
2.6.3. Örgütsel Anarşiler ve Çöp Tenekesi Süreci	90
2.7. Karar Vermeye İlişkin Rasyonalist Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik	91
2.7.1. "Rasyonelleştirme" ve "Bilişsel Uyumsuzluk" Kavramları	91
2.7.2. Rasyonalite Kavramı ve Gelişimi	93
2.7.3. Tözel Rasyonaliteden Prosedürel Rasyonaliteye Geçiş	94
2.7.3.1. Oyunlar Teorisi ve İktisadi Davranış	94
2.7.3.2. Sosyal Seçim ve Bireysel Değerler	94
2.7.3.3. Allais Paradoksu	95
2.7.3.4. Tözel Rasyonalite ve Prosedürel Rasyonalite Arasındaki Farklılıklar ..	95
2.7.4. Simon ve Sınırlı Rasyonellik Kavramı	96
2.7.4.1. Sınırlı Rasyonelliğin İki Yüzü: "Bilişsel" ve "Ekolojik"	97
2.7.4.2. Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımında Temel Kavramlar	98
2.7.4.2.1. Sınırlılıklar	98
2.7.4.2.2. Tatminkar Kavramı	99

2.7.4.2.3. İkinci En İyi Yol Kavramı.....	99
2.7.5. Sınırlı Rasyonellik Modelinin Eksik Noktaları	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EYLEMİ VE DİNAMİKLERİ

Giriş.....	104
3.1. Örgütsel Bağlam Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	104
3.1.1. Örgütsel Bağlam ve Karar Verme İlişkisi	105
3.1.2. Örgütsel Sınıflandırmalar	106
3.2. Karar Verme Düzeyleri	108
3.2.1. Bireysel Karar Verme	108
3.2.2. Grup Düzeyinde Karar Verme.....	112
3.2.3. Örgütsel Karar Verme.....	115
3.3. Karar Vermede Buluşsal Yöntemler (Heuristics)	118
3.3.1. Buluşsal Yöntem Kavramı ve Gelişimi	119
3.3.2. Örgütsel Buluşsal Yöntemler.....	122
3.3.2.1. Tanıma Buluşsal Yöntemi (Recognition Heuristics)	123
3.3.2.2. En-İyisini-Seç Buluşsal Yöntemi (Take-The-Best Heuristics)	125
3.3.2.3. Bakış Buluşsal Yöntemi (Gaze Heuristics).....	126
3.4. Karar Verme Hataları ve Önyargılar	128
3.4.1. Karar Vermede Hatalar.....	129
3.4.2. Önyargılar	134
3.5. Karar Vermede Duygular	135
3.5.1. Duygu Kavramı	136
3.5.2. Somatik İşaretleyici Hipotezi	138
3.5.3. Karar Vermede Duyguların Rollerı	140
3.5.4. Karar Vermede Duyguların Fonksiyonları	140
3.6. Karar Vermede Sezgiler	144
3.6.1. Sezgiler ve Karar Vericiler	146
3.6.2. İkili Bilgi İşleme Sistemi	147
3.6.3. Sezgi ve Buluşsal Yöntemler İlişkisi	150
3.6.4. Sezgisel Yargılama ve Problem Yapısı Arasındaki İlişki.....	151
3.7. Karar Vermede Güç	152
3.7.1. Güç, Politika ve Etki Kavramları.....	153

3.7.2. Karar Verme ve Güç İlişkisi	154
3.7.2.1. Karar Verme ve Güç İlişkisini Etkileyen Koşullar	156
3.7.2.2. Karar Verme ve Güç Kaynakları	157
3.7.2.3. Karar Verme ve Güç-Etki Taktikleri	158
3.8. Karar Verme ve Kültür.....	159
3.8.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı	161
3.8.2. Karar Verme Sürecinde Örgüt Kültürünün Rolü.....	163
3.8.3. Karar Verme Sürecinde Ulusal Kültürün Rolü.....	164
3.8.4. Türk Kültürü ve Karar Verme İlişkisi	166
3.8.4.1. Türk (Bozkır) Kültürünü Şekillendiren Temel Olgular ve Karar Verme Eylemine Yansımaları	171
3.8.4.2. Göç – Göçebelik Olgusu ve Karar Verme Eylemine Yansımaları	173
3.8.4.3. Türklerin “Aracılık” Rolü ve Karar Verme Eylemine Yansımaları	177
3.8.4.4. Ahilik (Delikanlılık) Kültürü ve Karar Verme Eylemine Yansımaları	178

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EYLEMİ VE DİNAMİKLERİNİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

Giriş.....	184
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	184
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	188
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	189
4.3.1. Araştırmanın Örneklemi (Örneklem Büyüklüğü ve Dağılımı).....	190
4.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Tercih Edilme Nedeni.....	191
4.3.2.1. Veri Toplama Yöntemi	191
4.3.2.1.1. Vignette Tekniği ve Oluşturulan Vignettelerin Geçerliliği	192
4.3.2.1.2. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Tekniği ve Görüşme Formu Yaklaşımı.....	195
4.3.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Tercih Edilme Nedeni	196
4.3.3. Verilerin Analizi	197
4.3.3.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği	198
4.3.3.1.1. İç Geçerliğin-İnandırıcılığının Sağlanması	198
4.3.3.1.2. Dış Geçerliğin – Aktarılabilirliğin Sağlanması	200
4.3.3.1.3. İç Güvenirliğin – Tutarlılığın Sağlanması.....	201
4.3.3.1.4. Dış Güvenirliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması.....	202

4.4. Analiz ve Bulgular	202
4.4.1. Katılımcıların Karar Verme Kavramına İlişkin Görüşleri	205
4.4.2. Katılımcıların İyi Karar Vericilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri	215
4.4.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Etkileyen Dinamiklere İlişkin Görüşleri	227
4.4.3.1. Araştırmacı Tarafından Belirlenen Karar Verme Eylemine İlişkin Dinamikler	228
4.4.3.1.1. Duyguların Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	228
4.4.3.1.1.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri	229
4.4.3.1.1.2. “Etkiler” Diyen ve Duygu ile Sezgi Kavramlarını Karıştıran, Birlikte Değerlendiren Katılımcıların Görüşleri	232
4.4.3.1.1.3. Kendi İçinde Çelişen Yanıtlar Veren Katılımcıların Görüşleri	232
4.4.3.1.1.4. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri	233
4.4.3.1.1.6. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri	233
4.4.3.1.2. Duyguların Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörler	234
4.4.3.1.3. Sezgilerin Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	240
4.4.3.1.3.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri	241
4.4.3.1.3.2. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri	245
4.4.3.1.3.3. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri	245
4.4.3.1.4. Sezgilerin Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörler ...	245
4.4.3.1.5. Gücün ve Güç Kaynaklarının Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	249
4.4.3.1.5.1. Kararı Veren-Uygulayan Kişi Olarak Kendini Değerlendiren Katılımcıların Görüşleri	250
4.4.3.1.5.2. Katılımcıların Kullandıkları Etki Taktiklerine İlişkin Görüşleri	259
4.4.3.1.5.3. Karardan Etkilenen Taraf Olarak Katılımcıların Görüşleri	265
4.4.3.1.5.4. Katılımcıların Etkilendikleri Etki Taktiklerine İlişkin Görüşleri	269
4.4.3.1.6. Karar Verme Tarzlarının Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	272
4.4.3.1.6.1. Rasyonel Tarz	273
4.4.3.1.6.2. Sezgisel Tarz	276
4.4.3.1.6.3. Yaratıcı Tarz	277
4.4.3.1.6.4. Bağımlı Tarz	278

4.4.3.1.6.5. Anlık Tarz	280
4.4.3.1.6.6. Kaçınan Tarz.....	282
4.4.3.1.7. Senaryolar ve Sorular Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Karar Verme Hatalarına İlişkin Görüşler	283
4.4.3.1.7.1. Karar Verme Hatalarının Nedenlerine İlişkin Görüşler.....	297
4.4.3.1.8. Önyargıların Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	309
4.4.3.1.8.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri.....	309
4.4.3.1.8.2. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri	313
4.4.3.1.8.3. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri	314
4.4.3.1.9. Türk Kültürünün Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler	315
4.4.3.1.9.1. Senaryolar Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Kültürel Eğilimlere İlişkin Görüşler	316
4.4.3.1.9.2. Sorular İle Açığa Çıkarılan, Türk Kültüründen Kaynaklanan ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler	341
4.4.3.2. Karar Vericiler Tarafından Belirtilen Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemine İlişkin Diğer Dinamikler	360
4.4.3.2.1. Bireysel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler	360
4.4.3.2.2. Grup Düzeyinde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler	371
4.4.3.2.3. Örgütsel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler.....	377
4.4.4. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Anlamaya Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi	380
SONUÇ VE ÖNERİLER	384
KAYNAKÇA	447
EK 1: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI.....	479
EK 2: DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SORULAR.....	480
EK 3: SENARYOLAR (VIGNETTELER).....	481
ÖZGEÇMİŞ	484
ÖZET.....	488
ABSTRACT	489

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Klasik Görüş Bağlamında Karar Verme Sürecinde Aşamalar	11
Şekil 1.2. Karar Verme Piramidi	15
Şekil 1.3. Yönetmel Düzeylere Göre Karar Türleri	17
Şekil 3.1. İkili Bilişsel Sistemdeki Süreçler ve İçerik	148
Şekil 4.1. Senaryoları Oluşturma Süreci	195
Şekil 4.2. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Anlamaya Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi.....	381
Şekil 4.3. Türk Karar Verme Kültürü Söylemi	383

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Türk Dil Kurumunda Yer Alan Karar Kavramına İlişkin Tanımlar	5
Tablo1.2. Yazında “Karar” Kavramına İlişkin Tanımlar	6
Tablo 1.3. Karar Vermek/Almak Kavramına İlişkin Tanımlar	8
Tablo 1.4. “Karar Verme” ve “Karar Verme Süreci”ne İlişkin Tanımlarda Yer Alan Yabancı Kökenli Sözcükler ve Türkçe Karşılıkları	10
Tablo 1.5. Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özet	30
Tablo 1.6. Türkiye’de Karar Verme Eylemine İlişkin Gerçekleştirilen Çalışmalara İlişkin Yazın Özeti.....	52
Tablo 2.1. Eski Sistemlerin Dili	70
Tablo 2.2. Kaosun Dili	70
Tablo 2.3. Kuantum Yönetimi ve Kuantum İdari Bilimlerinde Odak Noktaları	73
Tablo 2.4. Çalışma Yaşamı ve Kuantum Kabiliyetleri	73
Tablo 2.5. Yönetim Okullarının Vurguladıkları Yönetimsel Faaliyetlerin Özeti.....	83
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlam Değişkenleri ve Önerilen Operasyonel Ölçekleri	105
Tablo 3.2. Grup Düşüncesinden Kaynaklanan Karar Verme Hataları	115
Tablo 3.3. Buluşsal Yaklaşımlara İlişkin Altı Yaygın Hata.....	122
Tablo 3.4. İş Yaşamında Duygulara Yönelik Geliştirilen Ölçekler ve Bu Ölçeklerde Yer Alan Değişkenlerin Kıyaslanması	143
Tablo 3.5. Sezgiyi Tanımlamaya Yönelik Yaklaşımlar	145
Tablo 3.6. İyi –Kötü Yapılandırılmış Sorunlarda Sezginin Rolü.....	152
Tablo 4.1. Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Çalışanların Genel Profili	203
Tablo 4.2. Karar Verme Kavramına İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri.....	206
Tablo 4.3. Katılımcıların İyi Karar Vericilerin Özelliklerine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri.....	227
Tablo 4.4. Duyguların Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	234
Tablo 4.5. Duyguların Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri.....	240

Tablo 4.6. Sezgilerin Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	241
Tablo 4.7. Sezgilerin Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	249
Tablo 4.8. Gücün Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	272
Tablo 4.9. Katılımcıların Karar Verme Tarzlarına İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	283
Tablo 4.10. Karar Verme Hatalarının Karar Karar Verme Eylemine Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	308
Tablo 4.11. Önyargıların Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	314
Tablo 4.12. Türk Kültüründen Kaynaklanan Faktörlerin Karar Verme Eylemine Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	359
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Etkileyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri	379

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Karar verme insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Milattan önce 600’lü yıllarda Lao Tzu ve Konfüçyus’un söylemleri ile şekillenmeye başlayan, Atina’da Seçim Kararları ile insanlığı etkileyen karar verme, tarih boyunca birçok önemli olayda dikkat çeken bir süreç olmuştur. Socrates’in Ölümüne Karar Verilmesi, Büyük İskender’in Kararı, Julius Caesar’ın Karar Verme Metaforu, Occam’ın Usturası Prensibi ile tarihsel süreçte gelişen karar verme süreci ve bu sürece ilişkin çalışmalar Hamlet’in “Olmak ya da Olmamak” Çelişkisi ile güç kazanmaya ve tartışılmaya devam etmiştir. 20. Yüzyılda Freud’un Çalışmaları, Frank Knight’ın Belirsizlik ve Risk Kavramına ilişkin görüşleri, Neumann ve Morgenstern’in İktisadi Karar Verme Yaklaşımı, Herbert Simon’ın Sınırlı Rasyonellik Kavramı, Tversky ve Kahneman’ın Beklenti Teorisi karar verme üzerine gerçekleştirilen birçok çalışmadan sadece birkaçıdır.

Karar verme eylemi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok araştırmacı tarafından irdelenen temel kavramlardan birisidir. Bireyler gerek gündelik yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında her gün onlarca karar vermektedir. Bu kararların etkinliği bireylerin karar verme tarzları ve bu tarzları etkileyen dinamikler ile ilişkilidir ve başarıyı doğrudan etkilemektedir. Tüm yönetsel fonksiyonların yapısında bulunan karar vermenin bu fonksiyonların temel taşı olması bir yöneticinin sadece “idareci” değil aynı zamanda mesleki olarak “karar verici” durumunda olmasında yatmaktadır. Yöneticiler gündelik kararlar verirken sistematik düşünme ve verilerin analizi ile birlikte içgüdülerine, sezgilerine, hislerine ve yargılarına dayanan sezgisel karar verme sürecini de kullanırlar (Harrison, 1999’dan aktaran Pavic, 2008: 199). Bu noktada örgütsel bağlamda karar verme sürecini tanımlamak oldukça güç hale gelmektedir. Ayrıca karar verme sürecine ilişkin hangi yaklaşımların daha etkin sonuçlar doğurduğunu saptamak da güçtür. Nitekim karar verme süreçleri farklı

yaklaşımların etkilerini görebilmek adına tekrarlanamaz ve sınanamaz (Lipshitz, 1995'den aktaran Gray, 2001: 2).

Bu tez çalışmasında örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler (bireysel, grup ve örgütsel karar düzeyleri dikkate alınarak) ve karar vericilerin karar verme tarzları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede Türkiye için bir model önerme hedefi içeren çalışmada “*Örgütsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*” sorusu odak noktasını oluşturmuştur. Bu soruya anlamlı bir yanıt verebilmek adına karar vermeye ilişkin farklı yaklaşımların ve disiplinlerin bakış açıları derinlemesine irdelenmiştir. İktisadi Perspektif, Davranışsal İktisadi Perspektif, Nörolojik Perspektif, Kaos ve Kuantum Perspektifi, Yönetimsel Perspektif, Ekolojik Perspektif, Rasyonalist Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik bu doğrultuda irdelenen temel bakış açılarıdır.

Klasik Teoriler irdelendiğinde karar vermeyi evrensel bir olgu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu bakış açısı ile karar vericilerin farklı ülkelerde dahi olsalar benzer koşullarda benzer şekilde karar verdikleri görüşü hakimdir. Söz konusu evrenselci tutum sadece karar vermeye ilişkin yazında değil diğer örgütsel konulara ilişkin yazında da hakimiyetini korumaktadır (Schramm-Nielsen, 2001: 405).

Kültürün evrenselci bir yaklaşımla değerlendirilmesinin indirgeyici bir tutum olacağı ve Türk kültürünün karar verme eylemini ve dinamiklerini etkileyeceği görüşünden hareketle, karar vericiler ile derinlemesine görüşmeler yapılarak (örgütsel bağlamda karar vermenin Türk karar vericiler açısından ne ifade ettiği, anlamı, iyi karar verici özellikleri ve karar verme eylemine ilişkin dinamikler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Karar verme eylemi karmaşık ve dinamik bir süreç olduğundan çalışmanın araştırma bölümünde nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. İki sacayağı üzerinde yürütülen araştırma sürecinde ilk yöntem karar vermeye ilişkin durumları tasvir eden senaryolara yer vermek olmuştur. Bu senaryolara paralel olarak karar vericilerle yarı

yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinin tercih edilmesinin temelinde; katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini daha fazla ifade etme olanağı sağlaması yatmaktadır (Mil, 2007: 21). Görüşmenin gidişatına göre sorulması o anda gerekli görülen sorular formlara eklenmiş bu sayede görüşmelere esneklik kazandırılmıştır. Bu bağlamda iki farklı teknikten yararlanılarak araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Özetlemek gerekirse, tez çalışması kapsamında yanıt aranacak temel sorular “*Örgütsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*” ve “*Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler nelerdir?*” olarak ifade edilebilir. Bu araştırma soruları kapsamında tez çalışmasının odaklandığı diğer alt sorular ise şöyledir:

- Örgütsel bağlamda Türk kültürüne özgü karar verme eylemi nasıldır?
- İş-çalışma yaşamı dikkate alındığında karar verme kavramı karar vericiler için ne ifade etmektedir ve onlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
- Örgütsel bağlamda “iyi” karar vericinin özellikleri nelerdir?
- Karar verme eylemini etkileyen dinamikler, faktörler (bireysel, grup ve örgütsel düzey) nelerdir?
- Örgütsel bağlamda karşılaşılabilecek karar verme tarzları nelerdir?
 - Karar verme tarzlarını etkileyen faktörler nelerdir?
- Örgütsel bağlamda kültürümüze özgü karar verme hataları ve bu hataların kaynakları nelerdir?
- Örgütsel bağlamda karar verme sürecinde duyguların, sezgilerin, önyargıların rolü var mıdır? Nasıl?
- Örgütsel bağlamda karar verirken en çok hangi güç kaynaklarından ve etki taktiklerinden yararlanılmaktadır?
- Örgütsel bağlamda Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme eylemini etkileyen faktörler nelerdir?

Çalışmanın Sunum Planı

Çalışmanın birinci bölümünde karar verme eylemini derinlemesine anlayabilmek adına karar, karar verme, karar türleri ve stratejileri, karar vericilere ilişkin sınıflandırmalar, karar verme tarzı kavramlarına yer verilmekte ve teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Buna ek olarak Dünyada ve Türkiye bağlamında karar verme eylemine yönelik çalışmalara ve bulgularına ilişkin bilgiler verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlamda “Türkler nasıl karar verir?” sorusuna anlamlı bir yanıt verebilmek için öncelikle “İnsanlar nasıl karar verir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda genelde düşünce sistemi, özelde karar teorisindeki gelişim ve değişimler disiplinlerarası bir yaklaşımla sorgulanmaktadır. Karar verme eylemine ilişkin farklı disiplinler ve paradigmaların bakış açılarına yer verilerek araştırmaya ilişkin teorik altyapı daha da güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde karar verme eylemini etkileyen dinamikler derinlemesine tartışılmaktadır. Karar verme düzeyleri, buluşsal yöntemler, karar verme hataları, önyargılar, duygular, sezgiler, güç ve kültür kavramlarının karar verme üzerine etkileri tartışılarak araştırmaya yön veren modele ilişkin ilişki ağları ve bu ağları oluşturan temel değişkenler detaylı bir şekilde irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi ve bulgularına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilme nedeni üzerinde özellikle durulmuş, bu kapsamda pozitivist ve yorumsamacı paradigmalara ve bu paradigmaların araştırma yöntemleri üzerine yansımalarına yer verilmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırma bulgularına ilişkin yorumlamalarda bulunulmuş, bulguların yazına katkıları irdelenerek uygulama alanlarına ilişkin görüşler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME EYLEMİ VE SÜRECİNİN TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Giriş

Tezin ilk bölümünde karar verme eylemini anlama noktasında ilk ve en temel adım olan karar ve karar verme kavramları üzerine odaklanılmıştır. Kavramlara ilişkin farklı tanımlamalara ve tez kapsamında benimsenecek olan tanımlara vurgu yapıldıktan sonra karar türleri, karar verme tarzı, süreci ve stratejisi kavramları ve bunlara ilişkin sınıflandırmalara yer verilmiş olup, son olarak karar verme eylemine ilişkin araştırmaların tarihi gelişimleri özetlenmiştir. Bu bölüm, diğer bölümlere temel teşkil edecek nitelikte tasarlanmıştır.

1.1. Karar Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karar verme hem gündelik yaşamdaki hem de örgütlerdeki en temel süreçlerden birisidir. Karar verme kavramını tanımlamadan önce “karar” kavramını tanımlamak karar verme eylemini anlama noktasında yardımcı olacaktır. Bu bağlamda Türk Dil Kurumu bünyesinde yer alan farklı sözlüklerden yola çıkılarak karar kavramına ilişkin aşağıdaki Tabloda derlenen tanımlamalara ulaşılmıştır.

Tablo 1.1. Türk Dil Kurumunda Yer Alan Karar Kavramına İlişkin Tanımlar

Sözlük Türü	Tanım
Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü (Felsefe terimleri sözlüğü)	Aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan <i>olanaklardan birini seçme edimi</i> ve bu edimin <i>sonucu</i> . Kişinin, yaşamın önemli ayrıç noktalarında içine düştüğü <i>gerilim</i> ve bunun sonucu yapılan <i>seçme</i> .
Güncel Türkçe Sözlük	Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen <i>kesin yargı</i> Herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm Bu yargıyı bildiren belge Değişmeyen, düzenli durum, düzenlilik, yöntemlilik Tam ölçüsünde, ne az ne çok
Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü (Ceza Yargılama Yöntemi Yasası Terimleri)	Yasama, yargı, yönetsel kuruluşların, tüzel kişilerin bir türe düzeni doğuran ve ortaya koyan son bildirileri

Bu tez çalışması kapsamında karar ve karar verme kavramları örgütsel bağlamda irdeleneceğinden yukarıdaki sözlük ve tanımlamalar arasında çalışma kapsamına en yakın olan Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde yer alan “aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan *olanaklardan birini seçme edimi* ve bu edimin *sonucu*” tanımıdır. Bu tanımda olanak kavramı yazında karar vermeye ilişkin tanımlarda sıklıkla kullanılan alternatif kavramına karşılık gelmektedir. Tez kapsamında alternatif kavramı yerine “*seçenek*” kelimesi kullanılacaktır. Aynı sözlükte yer alan “kişinin, yaşamın önemli ayrıç noktalarında içine düştüğü *gerilim* ve bunun sonucu yapılan *seçme*” tanımlamasında da seçim eylemine vurgu yapılmaktadır. Diğer tanımlamalar irdelendiğinde ise üzerinde tartışarak, düşünerek varılan yargı tanımlaması dikkat çekmektedir.

Özetlenecek olursa karar kavramına ilişkin tanım yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak şöyle derlenebilir: “Aralarında bir seçim yapma zorunluluğu olan seçeneklerden birini seçme edimi ve bu edimin sonucunda ulaşılan yargı”

Karar kavramı yönetim ve organizasyon yazınında ise farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo1.2. Yazında “Karar” Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazar	Tanım
Baron (1994: 4)	“neyin yapılp neyin yapılmayacağına dair faaliyet <i>seçimi</i> ”
Heller (1989: 27-28)	“... kararlar <i>seçim</i> lerdir. Karar eylemi alternatiflerin var olduğunu varsayar. Gerçek yaşamda seçeneklerin sayısı kısıtlıdır.
Janis (1989)	Alternatif ve genellikle yarışan diğer seçenekler arasından <i>seçimin yapıldığı</i> noktadır. Diğer bir deyişle bir faaliyete bağlılık gösterilirken diğerlerinin dışlanmasıdır.
Hoffman ve Yates (2005: 77)	Belirli kişilerin değerleri ve çıkarlarına hizmet etme amacıyla bir <i>davranış biçimine olan bağlılıktır.</i>
Robbins ve Coulter (2005: 134)	“iki ya da daha fazla alternatif arasından yapılan <i>seçim</i> ”

Yazında yer alan tanımlamalardan yola çıkıldığında da benzer bir tanımlamaya ulaşılmaktadır. Bu bağlamda tez çalışması kapsamında dikkate alınacak tanım “iki ya da daha fazla seçenek arasından yapılan *seçim*” tanımlaması olacaktır.

1.2. Karar Verme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karar verme tüm düzeylerdeki yöneticilerin temel görevidir. Bu eylemi sadece yöneticiler ile sınırlamak günümüzde pek mümkün değildir. Sorumluluk alan ve iş yaşamında yer alan birçok kişi farklı hiyerarşik düzeylerde çeşitli sorunlar ile karşılaşmakta ve bu sorunlar karşısında olası faaliyetlerden birini seçerek karar vermek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda karar verme süreçlerini anlayabilmek karar verme eylemini iyileştirmede temel teşkil eder (Heracleous, 1994: 16’dan aktaran Kazı, 2009: 153).

Örgütsel bağlamda karar verme eylemine ilişkin bir çok yaklaşım ve çalışma gerçekleştirilmiştir (Anderson, 1983; Argyris, 1976; Eilon, 1969; Heller, 1971; Heller ve Wilpert, 1981; Heller vd., 1983; Hickson vd., 1986; March ve Shapira, 1982; Vroom ve Yetton, 1973; Simon, 1947; March ve Simon, 1958; Lindblom, 1959; Cyert ve March, 1963; Mintzberg vd., 1976 ve Brunsson 1985; Kazı, 2009). Ancak gerçekleştirilen tüm bu çalışmalara rağmen, karar verme kavramı hala teorik ikilemleri bünyesinde barındırmakta ve gerçekleştirilen her çalışma ile örgütsel bağlamda karar verme eylemi netlik kazanmak yerine daha da anlaşılması güç bir sürece dönüşmektedir (Kriger ve Barnes, 1992: 440).

Karar verme kavramını anlayabilmek adına Türk Dil Kurumu bünyesinde yer alan farklı sözlüklerden yola çıkıldığında “*karar almak*”, “*karar vermek*” ve “*karara bağlamak*” olmak üzere benzer anlamlara sahip üç kavram ile karşılaşılmış ve bu tanımlamalara Tablo 1.3.’de yer verilmiştir.

Tablo 1.3. Karar Vermek/Almak Kavramına İlişkin Tanımlar

Sözlük Türü	Tanım
Türkiye Türkçesi Ağızları Sözlüğü (karar vermek)	Kararlaştırmak
Güncel Türkçe Sözlük (karar vermek)	bir sorunu <i>karara bağlamak, kararlaştırmak</i> (Bir konunun, bir işin herhangi bir yolda yapılmasıyla ilgili kesin düşünce belirlemek, tayin etmek)
Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü (Ceza Yargılama Yöntemi Yasası Terimleri)	Yasama, yargı, yönetsel kuruluşların, tüzel kişilerin bir türe düzeni doğuran ve ortaya koyan <i>son bildirileri</i>
Büyük Türkçe Sözlük (karar almak)	bir davayı, bir sorunu <i>sonuca bağlamak</i>
Büyük Türkçe Sözlük (karara bağlamak)	bir davayı, bir sorunu <i>çözümlmek, sonuçlandırmak</i>

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkıldığında bu tanımlamalarda çözümlmek, sonuca bağlamak, bir işin bir yolla yapılması ile ilgili kesin düşünce belirlemek gibi *çözüm* ve *sonuca* vurgu yapan tanımlamalarla karşılaşmaktadır. Nitekim karar verme eyleminin temelinde bir “*mesele*” vardır ve bu meselenin çözümünü sağlayacak seçenekler söz konusudur. Bu seçeneklerden birinin seçilmesi ve uygulanması ile karar verme eylemi son bulur.

Örgütsel bağlamda karar verme kavramı irdelendiğinde ise Mintzberg (1973) ve Stewart (1967; 1976; 1983)’ın çalışmalarında karar verme eyleminin yönetsel gündemde en üst sıralara taşındığı görülürken, Simon (1945) “yönetmek” ve “karar verme”nin eş anlamlı olduğu görüşünü öne sürmektedir (Kazı; 2009: 157).

Rasyonel Model’e göre örgütsel kararlar, örgüt adına seçimler yapabilmek amacıyla bilgiyi rasyonel bir şekilde kullanan örgütsel birimlerin bir sonucudur. Bu bağlamda örgütler Rasyonel modelle uyumlu bir karar çevresi yaratmaya uğraşırlar ve paydaşlarını bu konuda başarılı oldukları yönünde ikna etmeye çalışırlar (Huber, 1981: 3). Yazında Rasyonel Modele ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. İlk grupta yöneylem araştırması ya da program değerlendirme gibi normatif prosedürlerin kullanımına ilişkin raporlar yer almaktadır (Howard vd., 1976; Kaplan ve Schwartz, 1977). İkinci grupta simüle edilmiş örgütsel çevrelerde bireyler tarafından bilginin rasyonel kullanımına ilişkin raporlar yer almaktadır (Huber, 1974; Mobley ve Meglino, 1977). Son grupta ise örgütsel karar vermenin doğasına ilişkin geçerli

(authoritative) tanımlamalara yer verilmektedir (Mintzberg vd., 1976; March ve Simon, 1958).

Genel olarak rasyonel model tanımlayıcı yerine kuralcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Kesin varsayımları olan model, formel örgütlerde kararın nasıl verileceğine ilişkin koşulları net bir şekilde ortaya koyar (Harrison, 1993: 28). Bu varsayımlar Heracleous (1994: 16) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Karar vericilerin meselenin doğasına ve meseleye ilişkin hedeflerine yönelik açık/net ve karmaşık olmayan bir anlayışları vardır.
- Her bir seçeneğe ve seçeneklerin sonuçlarına ilişkin kapsamlı bir araştırma yapmak mümkündür ve söz konusu araştırma gerçekleştirilir.
- Tüm seçenekler istenen hedefleri gerçekleştirebilme olasılıkları baz alınarak objektif bir şekilde değerlendirilir ve belirlenen hedefi gerçekleştirme olasılığı en yüksek olan seçenek seçilerek uygulanır.
- Sonuçlar sürekli ve objektif olarak izlenir.
- Rasyonel model örgütsel paradigmanın karar verme süreci üzerindeki kısıtlayıcı etkilerini dikkate almaz.
- Model politik davranışın karar verme süreci üzerine etkilerini de yok sayar.

Bu varsayımların gerçek hayatta uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Bunun temelinde ise örgütsel paradigma ve kültürün kısıtlayıcı etkileri, örgütsel aktörlerin algıları, farklı çıkarlara sahip olmaları ve tezin ikinci bölümünde derinlemesine tartışılan “sınırlı rasyonellik” yatmaktadır (Heracleous, 1994: 17).

Bir başka tanıma göre ise karar verme; kıt kaynakları kontrol edebilmek için birbirleriyle rekabet eden çıkar gruplarının oynadığı bir güç oyunudur (Miller vd., 2002: 78). Söz konusu çıkar grupları örgütün içinde ya da dışında varolabilirler. Bu gruplar karar vericilerin kendi çıkarlarına en çok yarayacak kararı vermelerini sağlamak için karar verme sürecini etkilenmeye çalışırlar. Söz konusu grupların karar verme sürecine etki derecesi farklı toplumlar ve politik sistemlere göre değişkenlik gösterecektir (Kazı, 2009: 41-42). Bu tanımdan yola çıkıldığında ise karar verme

eyleminin güç ve politika olguları ile yakın bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Özetlenecek olursa karar verme en basit tanımıyla seçenekler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanabilmekte ve tez çalışmasında bu tanım temel alınmaktadır.

Karar, karar verme ve karar verme süreci kavramlarını dilimizde doğru ve etkili bir şekilde tanımlayabilmek adına mevcut tanımlarda yer alan yabancı kaynaklı sözcükler yerine Türkçe sözcükler kullanılmalıdır. Aşağıda mevcut yazında karar verme ve sürecine ilişkin tanımlarda sıklıkla kullanılan sözcüklere ve Türkçe karşılıklarına *Türk Dil Kurumu* bünyesinde yer alan farklı sözlüklerden yola çıkılarak yer verilmektedir.

Tablo 1.4. “Karar Verme” ve “Karar Verme Süreci”ne İlişkin Tanımlarda Yer Alan Yabancı Kökenli Sözcükler ve Türkçe Karşılıkları

Sözlük Türü	Problem Kavramı	Alternatif Kavramı	Kriter Kavramı
Büyük Türkçe Sözlük	Teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele, sorun	Seçenek sf. Almaşık, fizik: Dalgalı.	Ölçüt
Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü (Felsefe terimleri sözlüğü)	Sorun (matematik), suâl, mesele	Seçenek	Ölçüt
Güncel Türkçe Sözlük	Teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele, sorun	Seçenek Sıfat: Değişik, farklı, karşı, fizik- Dalgalı	Ölçüt
Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü	Teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele	Seçilebilecek bir başka yol, yöntem; seçenek	Ölçüt

Tablo 1.4.’deki tanımlardan yola çıkıldığında tez çalışması kapsamında problem sözcüğü yerine “**mesele**”, alternatif sözcüğü yerine “**seçenek**” ve kriter sözcüğü yerine “**ölçüt**” sözcükleri kullanılmaktadır.

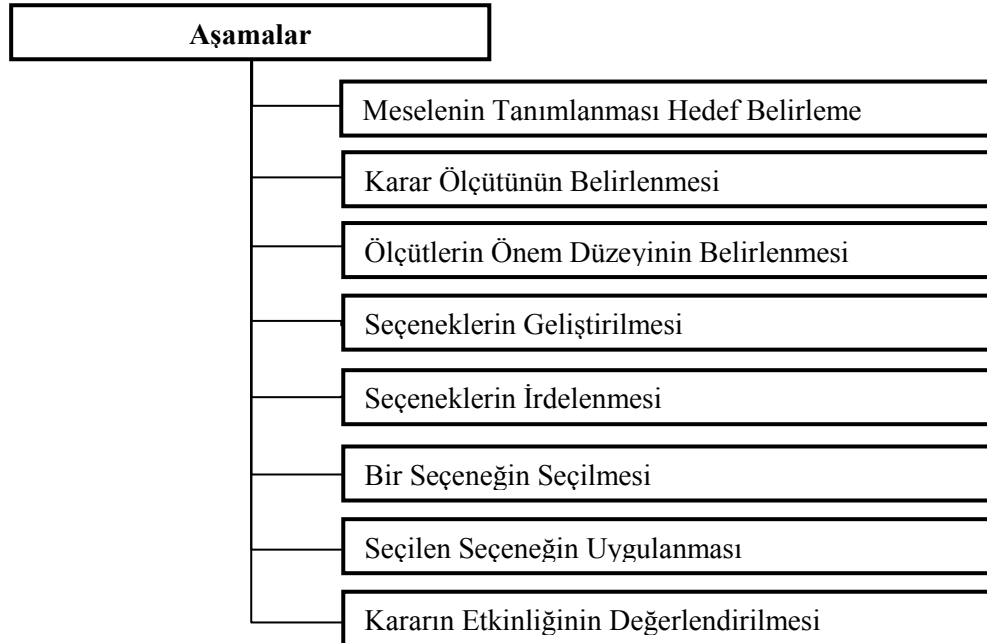
1.2.1. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci Mintzberg vd. (1976: 246) tarafından şöyle tanımlanmıştır: “Bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan ve belirli bir eylemin taahhüdü

ile son bulan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan bir dizidir.” Rasyonel paradigma bağlamında değerlendirildiğinde karar verme süreci temelde meselenin tanımlanması, seçeneğin seçimi, kararın etkinliğinin değerlendirilmesi olmak üzere toplam sekiz aşamadan oluşur. Bu aşamalar Şekil 1.1’de gösterilmektedir.

Karar verme eylemi ve sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar ve bakış açıları irdelendiğinde karar verme sürecinde aşağıda belirtilen her bir aşamadan yararlanılmadığı görülmektedir. Benzer şekilde karar verme sürecine ilişkin klasik yaklaşımlarda duyguların ve buluşsal yöntemlerin rolü ve etkileri dikkate alınmamaktadır. Öte yandan yazında duyguların karar verme sürecini etkilediğini savunan bir çok çalışma vardır (Schwartz ve Clore, 1983; Zajonc, 1984; Damasio vd., 1990; Bechara vd., 2000). Buluşsal yöntemlerin de karar verme sürecinde bazı aşamaların elimine edilmesinde temel rol oynadığına dair bir çok çalışma ile karşılaşılmaktadır (Gigerenzer ve Goldstein, 1996; Chater vd., 2003; Hanoch vd., 2007; Gigerenzer, 2008; Gigerenzer ve Bighton, 2009). Bu çalışmalara ve detaylarına tezin ileriki bölümlerinde yer verilmiştir.

Şekil 1.1. Klasik Görüş Bağlamında Karar Verme Sürecinde Aşamalar



Kaynak: Robbins ve Coulter, 2005, s.135.

Yazında karar verme sürecinin doğasını anlamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmının dört temel araştırma alanı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir: Bu çalışmalar; (1) çevresel, (2) örgütsel, (3) bireysel ve (4) karara özgü özelliklerin karar verme süreci üzerine etkilerini incelemektedir (Simons ve Thompson, 1998: 7).

Çevresel faktörlerin irdelendiği çalışmalarda; ulusal kültür, ekonomik koşullar ve endüstriyel koşullara odaklanılmış ve bu faktörlerin karar verme süreci üzerine etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalar çevresel ekonomik koşulların doğru tahmin edilmesinin örgütlerin çevreleri ile uyum sağlamalarında ne denli önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Rajagopalan vd., 1993'den aktaran Simons ve Thompson, 1998: 8).

Örgütsel faktörlerin irdelendiği çalışmalarda ise; örgüt yapısı, örgütsel kültür, karar verme mercilerinin yapısı, yukarı doğru etki taktikleri ve çalışanların katılımı gibi faktörlerin karar verme süreci üzerine etkileri incelenmiştir.

Karara özgü faktörlerin irdelendiği çalışmalarda ise zaman, risk, karmaşıklık ve politikanın karar verme süreci üzerine etkileri incelenmektedir (Butler vd., 1991).

Değerler ve yönetsel özellikler ise diğer bir grup araştırmacı tarafından irdelenen faktörlerdir. Hambrick ve Mason (1984) yazında karar vericiler ile karar verme sürecini ayrı tutmaya ve değerlendirmeye yönelik bir eğilimin olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar yönetsel seçimler ile gözlemlenebilen demografik özellikler arasındaki ilişkiyi vurgulayan bir model geliştirmişlerdir. Demografik özelliklerin değerler ve bilişsel kabiliyetlerin temel göstergeleri olduğu vurgulanmıştır. Hartman vd. (1989) ise örgütsel süreçlere ek olarak cinsiyetin de karar verme sürecinde etkili olduğunu savunmuştur. Gupta ve Govindarajan (1984) ise yönetsel kişiliğin risk alma isteği ve karmaşıklığa tolerans gösterebilme derecesi aracılığı ile grup etkinliğini ve karar vermeyi etkilediğini saptamıştır. Hitt ve Tyler (1991)'in çalışmalarında ise karar vericinin yaşı, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve

pozisyonu ile karar verme arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu bağlamda karar verme sürecinin doğasını etkileyen birçok faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Karar verme sürecinde önemli rol oynayan yetenekler sorgulandığında ise yazında dört temel yetenek üzerinde durulduğu görülmektedir: Bunlar; inançların değerlendirilmesi, değerlerin değerlendirilmesi, seçimlerin belirlenmesi amacıyla değerlerin ve inançların birleştirilmesi ve bir kişinin yetenekleri hakkında meta-bilişsel—üst bilişsel/biliş ötesi derecede bilgi sahibi olunmasıdır (Edwards, 1954; Raiffa, 1968’den aktaran Parker ve Fischhoff, 2005: 3).

Karar türleri de karar verme eylemini ve sürecini etkileyen önemli bir faktördür. Bu bağlamda verilecek kararın türünü ve bu karar türüne temel teşkil eden çıkarım türünü belirlemek karar verme sürecini etkin bir şekilde yönetmek noktasında yardımcı olacaktır.

1.2.2. Karar Türleri ve Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri

Karar türlerini tartışmadan önce bilimsel araştırma mantığını şekillendiren çıkarım türlerini tartışmakta fayda vardır. Nitekim karar türleri söz konusu çıkarım türlerini bünyelerinde barındırmaktadır.

1.2.2.1. Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri

Geleneksel bilimsel araştırma mantığı tümdengelim (dedüksiyon) ve tümevarım (indüksiyon) gibi yöntemlerle belirginleşir. Fakat Peirce (1978), bunların dışında “retrodüksiyon” dediği ve bilimsel buluşa özgü bir mantık olarak nitelendirdiği üçüncü bir çıkarım türü olduğunu savunmuştur (Bakır, 2008: 159). Peirce’a (1978) göre, tümdengelimsel çıkarımda elde edilen sonuç zaten bağlı olduğu öncülünde mevcuttur ya da örtük olarak vardır. Bu nedenle dedüksiyon yeni bir şey öğretmez. Tümevarımsal çıkarımda da (indüksiyon) elde edilen sonuç yeni bir kavram ortaya

koymamakta, sadece sınırlı olan gözlemler üzerindeki yargının genellenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda induksiyon da tıpkı dedüksiyon gibi yeni bir şey ortaya koymaz, bulunmuş bir teoriyi test etmeye yarar ve yeni bir teoriye ulaşmayı sağlamaz. Halbuki bilimde gözlemlenen olguların açıklanması, betimlenmesi kadar önemlidir. Nitekim bir olgunun açıklanması; betimlenmesi sürecinde dikkate alınmayan yeni ve teorik nitelikte bir kavrama gitmekle olanak kazanır (Yıldırım, 2010: 72). Bu noktada Peirce, bilim açısından yeni bir teori ortaya koymanın hayati derecede önemli olduğunu vurgulayarak retrodüktif yönteme atıfta bulunmuştur. Retrodüksiyon; gözlemleri, gözlem dışı kalan nesne veya süreçleri göz önüne alarak açıklamayı sağlayan bir çıkarım biçimidir (Yıldırım, 2010: 72). Diğer bir deyişle gözlenemeyen fakat varsayımla tasavvur edilebilen nesne ve süreçlere ilişkin tasarımlar ile açıklanmayı bekleyen gözlemleri birleştiren, bundan mantıksal çıkarımlar yapmayı amaçlayan bir yöntemdir (Doğan, 2003: 51) Peirce'ün retrodüksiyon dediği ve “abdüksiyon” olarak da adlandırılan bu çıkarım biçimi bilimsel araştırmanın ilk aşamasını oluşturur. Peirce'a göre bilimsel yöntemin aşamaları şu şekildedir (Haack ve Kolenda, 1977: 68'den aktaran Bakır, 2008: 160).

1. **Abdüksiyon:** Problematik verileri açıklamak için hipotezler tasarlamak.
2. **Dedüksiyon:** Bu hipotezlerden sonuçlar türetmek.
3. **İndüksiyon:** Bu sonuçları doğrulamak ya da yanlışlamak.

Bu çıkarım türleri karar türlerinin gelişiminde etkili olmaktadır ve çıkarım türleri ile karar türleri arasındaki ilişkiye 1.2.2.3 numaralı alt başlık altında detaylarıyla yer verilmektedir.

1.2.2.2. Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırmalar

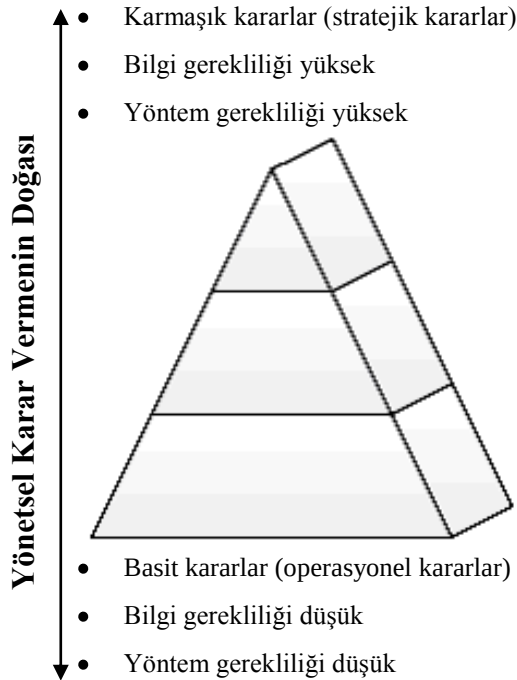
Yazında kararların niteliğini sınıflandırmaya yönelik pek çok çalışma vardır. Bu sınıflandırmalar ve bünyelerinde barındırdıkları karar türleri aşağıda detayları ile tartışılmaktadır.

1.2.2.2.1. Ansoff (1969)'un Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması

Bu sınıflandırmalardan Ansoff (1969)'un çalışması yazında yaygın olarak kullanılmakta ve kabul görmektedir. Bu bağlamda Ansoff (1969) kararları; yönetim düzeylerine göre stratejik, idari ve operasyonel olmak üzere üçe ayırmaktadır. Bu bağlamda *stratejik kararlar* Simon (1960)'ın *programlanamayan* ve Drucker (2001)'in *özgün kararlar* kategorisi ile benzerlikler taşımaktadır.

Stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınan uzun vadeli amaçlar ve planlar ile ilgili kararlardır. Ansoff (1969)'un **idari ya da taktiksel** olarak nitelendirdiği karar grubu Simon (1960) tarafından programlanabilir kararlar; Drucker tarafından ise jenerik kararlar olarak nitelendirilmekte ve orta düzey yönetim tarafından verilmektedir. **Operasyonel kararlar** ise kurallar, yöntemler ve prosedürlerle ilgili olup alt düzey yönetim tarafından verilen kararlardır (Pavic, 2008: 200). Şekil 1.2.'de yönetsel karar vermenin doğasını açıklayan “Karar Verme Piramidi” görülmektedir.

Şekil 1.2. Karar Verme Piramidi



Kaynak: Pavic, 2008, s.200.

1.2.2.2.2. Basi (1998)'nin Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması

Basi (1998: 236)'ye göre ise karar türleri farklı yönetsel düzeylerin bir fonksiyonu olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda yönetsel düzeyleri ve bu düzeylerde baskın olan karar türlerini irdelemekte fayda vardır.

Basi (1998) yönetsel düzeyleri en alt düzeyden en üst düzeye doğru olacak şekilde şöyle sıralamıştır: 1) *denetleyici (supervisory)*, 2) *yönetsel (managerial)* ve 3) *idari (executive)*. Her bir düzeyde hakim olan karar türlerini ise Thompson (1967)'in karar verme tipolojisini baz alarak; en alt düzeyde yargısal ve hesaplama dayalı kararlar, yönetsel düzeyde yargısal ve uzlaşmaya dayalı kararlar, idari düzeyde ise yargısal ve sezgisel kararlar olarak belirlemiştir.

Bu tipoloji bağlamında ***hesaba dayalı kararlar*** tercihlerin sonuçları ve nedenler hakkında kesinlik söz konusu ise ortaya çıkar. Bu tür kararlar Simon (1997) tarafından *programlanabilir* kararlar olarak nitelendirilmiştir.

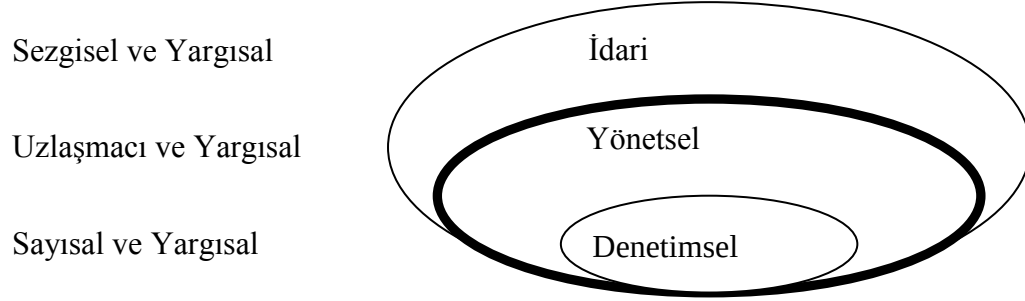
Yargısal kararlar tercihlerin sonuçları net olduğu halde, neden-sonuç ilişkilerinin açık olmadığı durumlarda ortaya çıkan karar türleridir.

Uzlaşmacı kararlar ise yargısal kararların aksine tercihlerin sonuçları net olmayıp, neden-sonuç ilişkilerinin açık olduğu durumlarda ortaya çıkan karar türleridir.

Son olarak ***ilham verici kararlar*** ise hem tercihlerin sonuçları hem de neden-sonuç ilişkileri açık olmadığı durumlarda ortaya çıkan karar türleridir.

Günümüzde artan çevresel belirsizlik nedeniyle karar vericilerin sonuçların meydana gelme olasılıklarını net olarak belirleyebilmeleri oldukça güçtür. Tam ve doğru bilgiye ulaşamaması, kararların genellikle sezgisel ya da yargılayıcı düzeyde olmasına neden olmaktadır (Basi, 1998: 235-236). Şekil 1.3.'de karar düzeyleri ve her bir düzeyde hakim olan karar türleri belirtilmektedir.

Şekil 1.3. Yönetmel Düzeylere Göre Karar Türleri



Kaynak: Basi (1998: 236)

1.2.2.2.3. Secchi (2011)'in Karar Türlerine İlişkin Sınıflandırması

Bir başka kaynakta ise karar verme türleri “mekanik”, “mekanik olmayan” ve “yaratıcı” kararlar olmak üzere üçe ayrılmıştır (Secchi, 2011: 9).

Bu bağlamda **mekanik kararlar** “düşünmeden” alınan kararlardır. Bu tür kararlar gündelik yaşamımız içerisinde bize olağan gelen, üzerinde düzenli ve belirli bir biçimde düşünmemiz gerekmeyen konulara ilişkin kararları içerir. Örneğin, işe, okula ya da herhangi bir yere giderken bireyler üstüne bir şey giymelimiyim ya da giymemeliyim diye düşünmeden doğrudan kıyafetlerini giyme kararı verirler. Bu mekanik bir karardır ve bu karar verilirken her hangi bir tanımlanmış ve özgün karar verme sürecinden geçilmez. Benzer şekilde yemek yeme, insanlarla karşılaşıldığında ne söylenmesi gerektiği gibi gündelik yaşamda rutin olarak gerçekleştirilen durumlara ilişkin karar verilirken tasarlanmış bir karar verme sürecinden geçilmez. Bireysel bakış açısından değerlendirildiğinde bunların hepsi alışkanlıklara örnek teşkil eder. Bu bağlamda bu alışkanlıkların temelinde bir süreç olmadığını söylemek hatalı olmakla beraber, karar verme sürecinin bireylerin davranış ve düşünme şekillerinde gömülü olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Secchi, 2011: 10).

Örgütsel bağlamda irdelendiğinde örgütlerde de birçok mekanik karar ile karşılaşmaktadır. Bunlara örnek olarak faturaların gönderilmesi, çalışanlara gelirleri

ile ilgili olarak gönderilen düzenli bildirimler verilebilir. “Örgütsel rutinler” olarak nitelendirilen her şey aslında mekanik karar verme süreci olarak değerlendirilebilir. Karar vermeye ilişkin yazında bu tür kararları tanımlamak için “kontrollü süreç” kavramı da kullanılmaktadır. Nitekim Kahneman (2003: 697) sezgisel ve kontrollü olmak üzere karar vermeye ilişkin iki tür belirlemiştir.

Kahneman (2003: 697) karar vermeye ilişkin söz konusu iki farklı türü / modü belirlerken “sezgi” ve “ulaşılabilirlik” kriterleri temel alınmıştır. Bu bağlamda sezgisel karar vermede yargılar ve kararlara otomatik olarak ve hızlı bir şekilde varılırken, kontrollü karar verme türü daha planlı ve ağır bir süreci içermektedir. Tezin ileriki bölümlerinde insanların nasıl karar verdiğini daha derinlemesine anlama noktasında yararlı olacağına inanılan “sezgi” ve “ulaşılabilirlik” kavramlarına ve gelişimlerine odaklanılmaktadır.

Bilinçli, kesin bir seçimi işaret eden (mekanik olmayan) kararlar ise ayrı bir grup olarak değerlendirilmektedir. Bu karar türlerinde olası alternatifler değerlendirilmekte ve bunlardan biri seçilmektedir. Mekanik karar türlerinden bahsedilirken verilen giyinme örneğinden hareketle giyinme kararı mekanik bir karar iken “nasıl” giyinilmesi gerektiği- hangi kıyafetlerin giyilmesi gerektiği mekanik olmayan bir karar türüdür. Bu kararda bir seçim yapmak gerekmektedir.

Mekanik ve mekanik olmayan karar türleri arasındaki farklılığın kaynağı alternatiflerin varlığı değildir. Mekanik kararlarda da alternatifler vardır, ancak karar verici bunları görmez, dikkate almaz. Öte yandan mekanik olmayan kararlardan bu alternatifler değerlendirilir ve bir seçim yapılarak karara varılır. Burada karar verme türünü belirleyen temel unsur koşullar değil karar vericinin kendisidir. Eğer karar verici alternatifleri yok sayarsa ve doğrudan bir karara varırsa mekanik, aksine alternatifleri seçer, değerlendirir ve ağırlıklandırarak bir karara varırsa mekanik olmayan bir karar vermiş olacaktır.

Örgütsel bağlamda mekanik olmayan karar türlerine ilişkin örnek verilecek olursa hedef belirleme faaliyetleri ve işe alma-işten çıkarma faaliyetleri mekanik olmayan kararlara örnek teşkil edebilir. Ancak bu noktada mekanik ve mekanik olmayan karar türleri arasındaki ayrım ve geçişin çok zayıf olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Hedefler geçmişte tekrarlayacak ya da rakipleri taklit edecek şekilde belirlenebilir. Bu durum sürü etkisi (badwagon effect) ile de açıklanabilir. Sürü etkisi bir örgütün herhangi bir yeniliği ya da kararı hayata geçirirken örgüte özgü araştırmaların ve bu yeniliğin kararın etkinliğinin baz alınması yerine birçok örgütün bu yeniliği hayata geçirmiş olmasının yarattığı baskıdan dolayı bu yenilik ya da kararı hayata geçirmesidir (Abrahamson ve Rosenkopf, 1990; Tolbert ve Zucker, 1983'dan aktaran Abrahamson ve Rosenkopf, 1993: 488). Benzer şekilde kovma kararı zayıf performans sergileyenlerin otomatik olarak işten atılması şeklinde verilebilir (Kahneman, 2003: 11).

Yaratıcı kararlar ise bir şeyin yaratılmasına dayalı olan karar türleridir. Yaratıcılığa ilişkin birçok tanım olmakla beraber karar verme bağlamında yaratıcılık değerlendirildiğinde daha önce deneyimlenmemiş, yeni olan bir faaliyet (karar) anlamına gelmektedir. Bu karar türü mekanik olmayan karar türü ile benzerlikler taşır. Bu bağlamda “yaratıcı karar nedir?” sorusuna farklı şekillerde yanıt verilebilir: (a) karar vermeye ilişkin yeni bir örüntü bulabilme yeteneği - *süreçle ilgili* (b) kararın önemli ölçüde yeniliği - *kararla ilgili*. Yaratıcı kararlar seçime temel teşkil edecek alternatiflerin oluşturulabilmesini sağlar. Ne kadar çok alternatif geliştirilebilirse o kadar geniş bir seçim olanağı doğar. Benzer şekilde ne kadar iyi alternatifler üretilirse, başarı şansı o kadar artacaktır (Kahneman, 2003: 12).

Alexander (1979) karar verme sürecinde alternatiflerin geliştirilme aşamasına odaklanmış ve bu aşamaya ilişkin iki temel süreç belirlemiştir. İlk alternatif geliştirme sürecinde “araştırma” süreci olarak tanımlanır ve bu süreçte mevcut çözümler keşfedilmeye çalışılır. İkinci süreçte ise daha önceden var olmayan çözümler tasarlanır ve yaratılır. Etkili bir karar verme ve alternatif geliştirme

sürecinde hem araştırma hem de yaratıcılık süreçlerine dengeli bir şekilde yer verilmelidir (Ford ve Gioia, 2000: 708).

1.2.2.3. Karar Türleri ve Bilimsel Araştırma Mantığını Şekillendiren Çıkarım Türleri Arasındaki İlişki

Yukarıda tartışılan üç karar türü ("*mekanik*", "*mekanik olmayan*" ve "*yaratıcı*" kararlar) arasındaki farklılıkları vurgulamak yararlı olacaktır. Bu bağlamda mekanik kararlar temellerini önceki kararlardan almaktadır. Mekanik kararların alınması sürecinde bir anlamda tümevarımsal bir mantıkla hareket edilmektedir. Bu bağlamda tümevarımsal çıkarsamayı tanımlamak açıklayıcı olacaktır. ***Tümevarımsal çıkarsama*** ayrı ayrı olgulardan genel bir sonuca varmak anlamına gelir (Alatlı, 2009: 68). Nitekim mekanik kararlar verilirken de geçmişte verilen kararlar tekrar edilir ve bir genellemeye gidilir. Örneğin, giyinme kararında olduğu gibi (Secchi, 2011: 13).

Mekanik olmayan karar türlerinde ise ***tümdengelimsel bir mantıkla*** hareket edilmektedir. Bu bağlamda tümdengelimsel çıkarsama genel hallerden elde edilmiş kural ve sonuçları, özel durumlara veya numunelere uygulama şeklinde oluşan akıl yürütme türü olarak tanımlanabilir (Alatlı, 2009: 68). Nitekim mekanik olmayan kararlarda alternatifler analiz edilir ve en iyi seçim sonucuna varılmaya çalışılır (Secchi, 2011: 13).

Son olarak yaratıcı karar türleri hem tümevarım hem de tümdengelimden daha farklı bir süreci gerektirir. Bu sürece ***çıkartım (abduction)*** denir. Örneğin, çalışma ortamının kalitesine ilişkin online olarak gerçekleştirilen bir anketin yanıtlanma oranının nedenlerini açıklamaya çalışan bir yönetici değerlendirildiğinde burada yönetici tümdengelimsel bir mantıkla hareket etmek yerine sezgilerine dayanmaktadır. Bunun temelinde düşük cevaplanma oranını etkileyebilecek birçok faktörün olması yatmaktadır (anketin öneminin yeterince anlatılmamış olması, çalışanların anket sonuçlarının bir etkisi olmayacağına dair inançları, yoğun çalışma

ortamı vb) Bu bağlamda yöneticinin bulacağı neden yaratıcı bir çabanın ürünü olacaktır (Secchi, 2011: 13).

1.3. Karar Verme “Tarzı” Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Yazın irdelendiğinde karar vermeye ilişkin çeşitli yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır. Genel olarak bakıldığında, karar vermeye ilişkin “bilimsel yöntem” yaklaşımını benimseyen ve rasyonel model kapsamında değerlendirilen çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda karar vericilerin analitik yöntemler ile tüm alternatifleri gözden geçirerek ve değerlendirerek çeşitli aşamalar bağlamında karar verdikleri belirtilmektedir. Ancak, zaman baskısı altında karar vermesi gereken tasarım mühendisleri, itfaiye şefleri ve tank takımı liderleri üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada sadece birkaç kararın analitik süreçler dikkate alınarak verildiği tespit edilmiştir (Klein, 1989: 51). Nitekim gerçek yaşamda karar vericilerin tüm seçenekler ve alternatifler üzerinde analitik olarak çalışmaları ve düşünmeleri pek mümkün değildir (Gray, 2001: 2).

Buna paralel olarak Davranışsal Karar Kuramı ve bu doğrultuda gelişen yazın irdelendiğinde karar verme sürecinde harcanan zihinsel kapasiteyi azaltmak ve karar verme eylemini basite indirmek için buluşsal yöntemlere başvurulduğu ve çoğu zaman karar vericilerin belli sonuçlara ve kararlara sezgileri aracılığıyla vardıkları görülmektedir. Nitekim Simon (1987: 63) yöneticilerin etkin yönetsel davranışın temel bir bileşeni olarak bir “problem çözme tarzı”na ve “sezgiler” setine sahip olduklarını belirtmektedir. Bu da beraberinde karar verme tarzı kavramını gündeme getirmektedir. Karar verme tarzı alternatifler arasından seçim yapma sürecini etkilemektedir (Mason ve Mitroff, 1973’den aktaran Henderson ve Nutt, 1980: 371).

Bu bağlamda karar verme tarzı kavramının “*bilişsel tarz*” kavramı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Karar vermede bilişsel tarz, karar sürecinin anlaşılmasına yönelik temel bireysel “*düşünme alıştırmaları*” olarak nitelendirilebilir (Hunt vd., 1989’den aktaran Thunholm, 2004: 932). Karar vermede karşılaşılan

bireysel farklılıkların incelendiği çalışmalarda bu kavramların eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Nitekim Mason ve Mitfoff (1973) karar verme tarzını karar vericinin “*bilişsel düzeni*” olarak nitelendirmiştir.

Andersen (2000: 47) ise karar vermeye ilişkin gerçekleştirdiği yazın taramasında birçok teorisyenin çalışmalarını Jung (1976)’un tipolojisine dayandığını saptamıştır.

Scott ve Bruce (1995)’da karar verme tarzına ilişkin yazını taramış ve kavrama ilişkin iki tanımla karşılaşmışlardır. Bu bağlamda Driver (1979)’a göre karar verme tarzı bireylerin karar vermede kullandıkları *alışılmış modellerdir*. Harren (1979)’a göre ise karar verme tarzı bireylerin karar vermeye ilişkin *görevleri algılama ve bunları yanıtlamaya yönelik karakteristik-belirgin* tarzıdır.

Driver vd. (1993) ise karar verme tarzının *öğrenilmiş bir alışkanlık* olduğunu savunmuş ve karar verme tarzındaki farklılıkların karar sürecindeki bilgi düzeyi ve ve alternatiflerin sayısı ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Bu tanımlardan yola çıkarak Scott ve Bruce (1995: 820) ise karar verme tarzını “*karar durumu ile karşılaşan bireyin sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış model*” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda karar verme tarzı bir kişilik özelliği değil belirli bir şekilde tepki vermeye yol açan alışkanlık-temelli bir eğilimdir (Thunholm, 2004: 932-933).

Bu çerçevede karar verme tarzını derinlemesine anlayabilmek adına karar verme tarzına ilişkin analiz düzeyi konusuna ve sınıflandırmalar ile tipolojilere yer vermekte fayda vardır. Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar ve tipolojiler detaylarıyla açıklanmış ve Tablo 1.5’de ise bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan tarzlar özetlenmiştir.

1.3.1. Karar Verme Tarzına İlişkin Analiz Düzeyi

Karar verme tarzı kavramı farklı analiz düzeylerinde (bireysel, grup ya da örgüt düzeyi) irdelenebilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Covin vd., 2001: 52). Örneğin Tversky ve Kahneman (1974) çalışmalarında bireylerin seçimlerini yaparken bireysel bilişsel hatalardan ve buluşsal yöntemlerden nasıl etkilendiklerini araştırmış ve karar verme eylemine *bireysel düzeyde* yaklaşmışlardır. Schweiger vd. (1986) ise karar vermeye *grup düzeyinde* yaklaşarak diyalektik sorgulama, şeytanın avukatı ve fikir birliği yaklaşımlarını kıyaslamıştır. Miles ve Snow (1978)'un işletme stratejilerine ilişkin dörtlü tipolojisi “Fırsatçı, Analizci, Savunmacı ve Tepkici” karar vermeye ilişkin *örgütsel düzeyde* yaklaşımların dikkate alınması gerekliliğini göstermektedir (Covin vd., 2001: 52). Nitekim karar verme ile ilişkili birçok kavram farklı analiz düzeylerinde irdelenebilmektedir. Bu kavramlara örnek teşkil edebilecek risk alma kavramı hem bireysel, hem grup hem de örgütsel düzeyde irdelenebilen bir kavramdır.

1.3.2. Karar Verme Tarzına İlişkin Sınıflandırma ve Tipolojiler

Yazın tarandığında karar verme tarzını açıklamaya çalışan birçok farklı bakış açısı ve model ile karşılaşılacaktır. Kavrama netlik kazandırmak açısından bu bakış açılarının irdelediği boyutları özetlemekte fayda vardır:

1.3.2.1. Huysman (1970)'ın Sınıflandırması

Huysman (1970) özgün “muhakeme etme yolları”ndan hareket ederek karar verme tarzlarını açıklamaya yönelik analitik ve buluşsal (heuristic) boyutlarını belirlemiştir. Bu bağlamda **analitik bireyler** problemleri altta yatan ilişkiler setine indirgerler. Bu ilişkiler genellikle alternatif hareket tarzlarından birini seçmede kullanılırlar. Öte yandan **buluşsal bireyler** genellikle benzer sorunların çözümünü anımsatan pragmatik çözümler üzerinde dururlar. Buluşsal karar vericilerde sağduyu ve sezgi önemli rol oynar.

Huysman (1970)'ın karar verme tarzlarına ilişkin bu yaklaşımı Witkin (1967)'in alan bağımlılığına ilişkin geliştirdiği yaklaşımla benzerlikler taşır (Henderson ve Nutt, 1980: 372).

Alan bağımlılığı/bağımsızlığı, bireylerin bilgiyi nasıl işlediğini ve kavradığını belirleyen bilişsel bir tarzdır (Howard, Watson ve Allen, 1993). Witkin ve diğerleri 1940'ların sonlarında yaptıkları çalışmalarla bireylerin bir görevi gerçekleştirirken bazı tutarlı strateji biçimlerini kullandıklarını ortaya çıkartmışlardır. Bu araştırmalarda, bireylerin bazıları görsel alandan ipuçlarını kullanma eğilimindeyken bazılarının içsel ipuçlarını referans olarak kullandıkları görülmüştür. İçsel referansları kullanan bireyler “*alan bağımsız*” olarak adlandırılırken, dış referans sistemini kullananlar “*alan bağımlı*” olarak nitelendirilmişlerdir (Goodenough, 1986). Alan bağımsız bireyler bilgiyi ilişkili parçalara bölerek ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz ederek işlerler. Alan bağımlılar ise tam tersine bilgiyi bütüncül ve pasif bir tarzda işlerler (Coffey ve Canas, 2001).

Alan bağımlılığı/bağımsızlığı kavramı bireylerin ortamla ilişkilerini yansıtır. Bu kavram bireyin dış alana eğilimini ya da dış alandan bağımsızlığını ifade eder (Somyürek ve Yalın, 2007: 589). Bu bağlamda yüksek düzeyde alan bağımsızlığı sergileyen bireyler detaylı ve temel ilişkileri vurgulayan problem çözme yaklaşımlarını tercih ederken, alan bağımlı bireyler daha bütüncül ve sezgisel problem çözme yaklaşımlarını tercih eder (Henderson ve Nutt, 1980: 372).

1.3.2.2. Driver ve Mock (1975)'un Karar Tarzı Modeli

Driver ve Mock (1975: 497) ise bilişsel karmaşıklık nosyonundan hareketle karar verme tarzlarını çözüm sayısı ve kullanılan bilgi miktarına dayanarak tanımlamıştır. Bu bağlamda dört bağımsız karar verme tarzı belirlenmiştir. Tek bir çözümün ve asgari düzeyde verinin tercih edildiği karar verme tarzı bunlardan ilkidir. Esnek karar verme tarzında da asgari düzeyde veri tercih edilmekte, ancak buna ek olarak farklı çözümler aranmaktadır. Tek bir çözümle beraber azami düzeyde veri arayışında

olunan karar verme tarzı ise “*hierarchic*” olarak adlandırılmıştır. Son olarak, çok sayıda çözüm ve azami düzeyde verinin tercih edildiği karar verme tarzına ise “bütünleştirici tarz” denmiştir (Henderson ve Nutt, 1980: 372).

1.3.2.3. McKeeney ve Keen (1974)’in Karar Verme Tarzlarına İlişkin Sınıflandırması

McKeeney ve Keen (1974) ise karar verme tarzlarına ilişkin bilgi toplama ve değerlendirme biçimlerinin vurgulandığı bir çerçeve belirlemişlerdir. Bu çerçeve kapsamında bilgi toplama boyutunda algısal (perceptive) ve kavrayıcı (receptive) olmak üzere iki tarz belirlenmiştir. Algısal bireyler veriyi toplamak ve süzmek için ilişkiler gibi kavramlardan ve açıklayıcı modellerden yararlanırlar. Kavrayıcı bireyler ise ilişkiler yerine detaylardan yararlanır ve bu tür bireyler uyarıcılara karşı oldukça duyarlıdır. Bu tarza sahip olan bireyler peşin hükümlü şifrelemeleri dayatmak yerine ilişkileri verilerden türetmeyi tercih ederler. Değerlendirme boyutu irdelendiğinde ise bireylerin sezgisel ya da sistematik stratejiler arasındaki tercihlerine göre kıyaslandıkları görülmektedir. Sezgisel bireyler deneme-yanılma yöntemini tercih eder ve tüm probleme odaklanırlar. Sözsüz ipuçlarına karşı duyarlıdırlar. Öte yandan sistematik bireyler bir çözüme ulaşma olasılığını arttıracak şekilde problemleri yapılandırmayı tercih ederler (Henderson ve Nutt, 1980: 372).

1.3.2.4. Mason ve Mitroff (1973)’un Sınıflandırması

Mason ve Mitroff (1973) ise Jung’un tipolojisinden yararlanarak kendi karar verme tarzlarını uyarlamışlardır. Bu uyarlamada bireyler iki temel boyut bağlamında farklılaşmaktadır. Bu boyutlardan ilki bilgi toplama diğeri ise veriyi işleme biçimidir. Bilgi toplama boyutunda bir tarafta duygu-odaklı bireyler ve diğer tarafta sezgisel bireyler bulunmaktadır. Duygu odaklı bireyler; detaylandırılmış, yapısal problemleri ve rutin, kesin işler üzerinde çalışmayı tercih ederler. Sezgisel bireyler ise bu durumun tam aksine problemleri bir bütün olara görürler ve ender olarak bireysel unsurlar üzerine odaklanırlar. Rutin ve belirli işlerden hoşlanmaz, öznesizlerine

güvenir ve yapılandırılmamış, yeni problemlerle uğraşmayı tercih ederler (Hellriegel ve Slocum, 1975'den aktaran Henderson ve Nutt, 1980: 373). Bilginin değerlendirilmesi üzerine odaklanan ikinci boyut ise hisseden ve düşünen bireyler arasındaki tarz farklılıkları vurgulanmıştır. Bu bağlamda hisseden bireyler, bireysel hislerini ya da duyularını ve değerleri önemli birer kriter olarak ele alırlar. Öte yandan düşünen bireyler değerlendirme sürecinde oldukça gayri-şahsi bir tutuma sahiptirler. Karar verme süreçlerini desteklemek için pragmatik mantıklı analizlere güvenirler (Henderson ve Nutt, 1980: 373).

1.3.2.5. Khandwalla (1977)'nın Tipolojisi

Khandwalla (1977)'ya göre üst yönetimde yer alan bireyler değerleri, inançları ve normları doğrultusunda şekillenen yönetim tarzlarına sahiplerdir. Bu tarzlar *teknokratik* ve *sezgisel* tarz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Teknokratik yönetim tarzında üst düzey kararlar alınırken sistematik, analitik ve bilimsel araçlardan ve sayısal karar verme araçlarından yararlanılmaktadır. Sezgisel deneyime dayalı karar verme tarzında ise kararların uygun ya da uygun olmadığına dair idarecilerin hisleri ön plana çıkmaktadır. Bu hislerin temelinde genellikle geçmiş deneyimler yatmaktadır (Covin vd., 2001: 52).

Khandwalla (1977) tarafından ortaya konan sezgisel-teknokratik boyut yazında kabul görmüş ve bir çok çalışmada yer almıştır (Mintzberg, 1973; Miller ve Friesen, 1984; Hart, 1992; Cannella ve Monroe, 1997; Covin vd., 2001).

1.3.2.6. Scott ve Bruce (1995)'in Genel Karar Verme Tarzları Sınıflandırması

Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzına ilişkin gerçekleştirilen teorik çalışmalara ek olarak, bu çalışmaları temel alan ve psikometrik olarak güvenilir olan bir karar verme tarzı ölçeği geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda beş karar verme tarzını içeren “Genel Karar Verme Tarzı (General Decision Making

Style) Ölçeği”ni geliştirmişlerdir. Bu ölçek kapsamında ölçülen karar verme tarzları aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Scott ve Bruce, 1995’den aktaran Loo, 2000: 896).

1. **Rasyonel Tarz (Rational):** Karar vermede alternatiflerin derinlemesine ve mantıklı bir şekilde değerlendirildiğı tarz.
2. **Sezgisel Tarz (Intuitive):** Karar vermede sezgilerin, hislerin ve duyguların etkili olduğı tarz.
3. **Bağımlı Tarz (Dependent):** Karar vermede diğerk kişilerin tavsiyelerinin dikkate alındığı tarz.
4. **Kaçınan Tarz (Avoidant):** Karar verme davranışından kaçınma girişimlerinin olduğı tarz.
5. **Anlık Tarz (Spontaneous):** Acil, ani karar verme davranışının baskın olduğı ve karar verme eyleminin hemen bitirilmesine ilişkin isteğinin duyulduğı tarz.

1.3.2.7. Jung’un Tipolojisine Dayalı Sınıflandırmalar

Jung’un kişiliğe ilişkin geliştirdiğı kuram karar verme tarzına ilişkin geliştirilen karar verme tarzı modeli için çok önemli ancak bir o kadar da tartışmalı bir temel oluşturmaktadır (Mann vd., 1997: 7). Jung’un kişilik kuramına bağılı olarak geliştirilen Myers-Briggs Tip Göstergesi oldukça sık kullanılan bir sınıflamadır. Jung’a göre bireyler bilgi edinme ve bu bilgilere dayanarak yargıda bulunma süreçleri sırasında kullandıkları yaklaşımlar açısından farklılık gösterirler (Arbak vd., 2004 :35).

Bu çerçevede Myers-Briggs Tip Göstergesi (Myers, 1962) insanları dört boyut bağlamında 16 kişilik tipine ayırmaktadır. Dört boyut sırasıyla; 1) içedönüklük-dışadönüklük; 2) duyumsama-sezme; 3) düşünme-hissetme; 4) yargılama-algılama şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyutlardan biri olan duyumsama-sezme; bilginin nasıl toplandığına odaklanırken, bir diğerk boyut olan düşünme-hissetme kararların nasıl alındığına odaklanır. Örneğinin, hissedenden tip bilgiyi duyuları aracılığı ile toplarken; sezen tip bilgiyi bilinçaltı süreçler, sezgiler ya da olasılıklar aracılığı ile toplar. Benzer şekilde düşünen tip mantık ve objektif analizler sonucunda karar

verirken, hisseden tip bireysel değerler ve subjektif izlenimler aracılığı ile karar vermektedir. Kişilik kuramı ile bilgi toplama ve karar verme tarzları arasında ilişki kurulmasını sağlayan bu tür sınıflamalar her ne kadar dikkat çekici olsa da MBTI'nın ve Jung'un tipolojisine dayalı olarak geliştirilen diğer ölçeklerin (Nutt, 1989-Karar Tarzı Anketi) psikometrik geçerliliği hakkında ciddi tartışmalar mevcuttur (Mann vd., 1997: 7).

Bu bağlamda şu ana kadar farklı araştırmacıların karar verme tarzına ilişkin geliştirdikleri tanımlamalar ve sınıflandırmalar irdelendiğinde Jung'un veri işleme boyutu, McKenney ve Keen'in "değerlendirme" boyutu ve Driver Mock'un "çözüm sayıları" boyutu arasında benzerlikler olduğu söylenebilir. Bu boyutlar pragmatik ve insan-odaklı yaklaşımlarla tezatlıklar göstermektedir.

1.3.2.8. Bilginin Kullanımı ve Seçeneklerin Sayısına Göre Karar Verme Tarzları

Bilginin kullanımına ve seçeneklerin sayısına göre karar verme tarzlarını dörde ayırmak mümkündür (Brousseau vd., 2006: 112): Bu bağlamda karşımıza kararlı karar verme, hiyerarşik karar verme, esnek karar verme ve bütünleyici karar verme tarzları çıkmaktadır. Her bir karar verme tarzı aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Kararlı karar verme tarzına sahip olan bireyler eylem, hız, etkinlik ve tutarlılığa önem verirler. Bir plan ortaya konduğunda bu plana bağlı kalırlar ve diğer kararlar ile devam ederler. Diğer insanlarla ilişkilerinde dürüstlük, açıklık, sadakat ve özellikle öz-net olmaya özen gösterirler. Bu karar verme tarzında zaman çok önemlidir.

Hiyerarşik karar verme tarzına sahip olan bireyler bir yargıya varmak için acele etmezler. Aksine mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaya çalışırlar ve diğerlerinin de bu sürece katkıda bulunmasını beklerler. Diğerlerinin bakış açılarını, analizlerini ve kararlarını sorgulamaktan çekinmezler.

Esnek karar verme tarzına sahip kişiler de kararlı tarza sahip olan bireylerde olduğu gibi hıza odaklanırlar, ancak asıl vurgu uyumluluğa yapılır. Bu tarza sahip bireyler bir sorun ile karşılaştıklarında bu soruna yanıt verebilmek için yeterli miktarda veriyi kullanır ve eğer bir eylem değişikliği gerekiyorsa bunu hızla gerçekleştirir.

Bütünleyici karar verme tarzına sahip olan bireyler tek bir en iyi çözüme ulaşmayı beklemeyizler. Eğilimleri her bir durumu her açıdan değerlendirmek, birden fazla unsuru dikkate almak ve birbiriyle örtüşen ya da ilgili olan durumları ortaya koymak yönündedir. Özetle; geniş bir şekilde tanımlanmış ve birden fazla hareket tarzı içeren kararlar verirler. Bütünleyici karar verme tarzına sahip kişiler diğer insanlarla çalışırken bir sonuca varmadan önce birçok bakış açısını dikkate almaktan hoşlanırlar. Bu bakış açılarına kendilerinininkilerle çelişenler de dahildir. Bu tarzdaki bireyler için karar verme bir olay değil aksine bir süreçtir.

1.3.2.9. Girişimci Karar Verme Tarzı ve Bileşenleri

Gray (2001) yukarıda vurgulanan karar verme tarzına ilişkin ölçeklerdeki ve sınıflandırmalardaki eksiklikleri gidermek adına küçük ölçekli işletmelerin başarısında önemli bir faktör olan girişimcilik ve yaratıcılığa odaklanmıştır. Bu bağlamda detaylara odaklanma, risk alma ve inisiyatif alma gibi karar vermede önemli faktörler olan unsurları dikkati alan bir karar verme tarzı ölçeği geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmış ve üç alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu alt boyutlar yakınsak (convergent) karar verme tarzı, aykırı (divergent) karar verme tarzı ve yaratıcı (inventive) karar verme tarzı olarak isimlendirilmiştir.

Bu bağlamda ***yakınsak karar verme tarzı*** karar verme sürecinde tutucu ve ihtiyatlı bir yaklaşıma işaret eder. Yakınsak karar verme tarzına sahip bireyler karar verirken detaylara ve pratik sonuçlara odaklanırlar (Hudson, 1968'den aktaran Gray, 2001: 9).

Aykırı karar verme tarzı yeni durumlarla karşılaşıldığında yararlanılan bir karar verme tarzıdır. Bu tarza sahip bireyler problemlere daha geniş bir bakış açısı ile

bakar, sınırları genişletir ve düşünülecek farklı noktalara ararlar (Hudson, 1966). Aykırı düşünme süreçleri yakınsak düşünme süreçlerine göre daha yaratıcı olarak nitelendirilmektedir (Mathôt, 1989; Shouksmith, 1973'den aktaran Gray, 2001: 9).

Yaratıcı karar verme tarzına sahip bireyler ise girişimcilerin yenilikçi çözümler ürettiği yaratıcı bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu kavram yaratıcılığın etkinlik ve verimliliği iyileştiren fikirler üretmek olduğunu vurgulayan teori ile tutarlıdır (Matherly ve Goldsmith, 1985). Benzer şekilde Kirton (1984:137) yaratıcı kişiyi; bir şeyleri farklı yapmayı tercih eden ve problemleri, onlara ilişkin çözümleri keşfeden kişi olarak tanımlamıştır (Gray, 2001: 11).

Aşağıda yer alan özet niteliğindeki tabloda (Tablo 1.5) şu ana kadar tartışılan karar verme tarzları ve bu tarzların hangi araştırmacılar tarafından ortaya atıldığı görülmektedir.

Tablo 1.5. Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özet

Yazar	Tarzlar
Huysman (1970)	1. analitik bireyler 2. buluşsal bireyler 3. sezgi 4. sağduyu
Witkin vd. (1940)	1. alan bağımsız (bilgiyi ilişkili parçalara bölerek ve bunlar arasındaki ilişkileri analiz ederek işleme) 2. alan bağımlı (bilgiyi bütüncül ve pasif bir tarzda işleme)
Driver ve Mock (1975)	1. Tek bir çözümün ve asgari düzeyde verinin tercih edildiği karar verme tarzı 2. Asgari düzeyde veri, farklı çözümler arayışında olunan esnek tarz 3. Tek bir çözümle beraber azami düzeyde veri arayışında olunan tarz 4. Çok sayıda çözüm ve azami düzeyde verinin tercih edildiği bütünleştirici karar verme tarzı
McKeeney ve Keen (1974)	Bilgi Toplama Boyutuna Göre 1. Algısal bireyler veriyi toplamak ve süzmek için ilişkiler gibi kavramlardan ve açıklayıcı modellerden yararlanırlar. 2. Kavrayıcı bireyler ilişkiler yerine detaylardan yararlanır ve bu tür bireyler uyarıcılara karşı oldukça duyarlıdır. Değerlendirme Boyutuna Göre 1. Sezgisel bireyler deneme-yanılma yöntemini tercih eder ve tüm probleme odaklanırlar. Sözsüz ipuçlarına karşı duyarlıdırlar. 2. Sistematik bireyler bir çözüme ulaşma olasılığını arttıracak şekilde problemleri yapılandırmayı tercih ederler.

Mason ve Mitroff (1973)	<u>Bilgi Toplama Boyutuna Göre</u> 1. Duygu odaklı bireyler detaylandırılmış, yapısal problemleri ve rutin, kesin işler üzerinde çalışmayı tercih ederler. 2. Sezgisel bireyler problemleri bir bütün olarak görür ve ender olarak bireysel unsurlara odaklanırlar. Rutin ve belirli işlerden hoşlanmaz, öngörülerine güvenir ve yapılandırılmamış, yeni problemlerle uğraşmayı tercih ederler. <u>Veriyi İşleme Biçimine Göre</u> 1. Hisseden bireyler bireysel hislerini ya da duyularını ve değerleri önemli birer kriter olarak ele alırlar. 2. Düşünen bireyler değerlendirme sürecinde oldukça gayri-şahsi bir tutuma sahiptirler. Karar verme süreçlerini desteklemek için pragmatik mantıklı analizlere güvenirler.
Khandwalla (1977)	1. Teknokratik tarzda üst düzey kararlar alınırken sistematik, analitik ve bilimsel araçlardan ve sayısal karar verme araçlarından yararlanılmaktadır. 2. Sezgisel deneyime dayalı karar verme tarzında kararların uygun ya da uygun olmadığına dair idarecilerin hisleri ön plana çıkmaktadır. Bu hislerin temelinde genellikle geçmiş deneyimler yatmaktadır.
Scott ve Bruce (1995)	<u>Genel Karar Verme Tarzı (General Decision Making Style) Ölçeği</u> 1. Rasyonel Tarz: Alternatiflerin derinlemesine ve mantıklı bir şekilde değerlendirildiği tarz. 2. Sezgisel Tarz: Sezgilerin, hislerin ve duyguların etkili olduğu tarz. 3. Bağımlı Tarz: Diğer kişilerin tavsiyelerinin dikkate alındığı tarz. 4. Kaçınan Tarz: Karar verme davranışından kaçınma girişimlerinin olduğu tarz. 5. Anlık Tarz: Acil, ani karar verme davranışının baskın olduğu, karar verme eyleminin hemen bitirilmesine ilişkin isteğin duyulduğu tarz.
Jung'un Tipolojisine Dayalı Sınıflandırma Myers-Briggs Tip Göstergesi (Myers, 1962)	1. İçedönüklük-dışadönüklük 2. Duyumsama-sezme 3. Düşünme-hissetme 4. Yargılama-algılama
Brousseau vd. (2006)	<u>Bilginin kullanımı ve seçeneklerin sayısına göre</u> 1. Kararlı karar verme 2. Hiyerarşik karar verme 3. Esnek karar verme 4. Bütünleyici karar verme
Gray (2001)	1. Yakınsak (convergent) karar verme tarzı: karar verme sürecinde tutucu ve ihtiyatlı bir yaklaşıma işaret eder. Detaylara ve pratik sonuçlara odaklanırlar. 2. Aykırı (divergent) karar verme tarzı: Problemlere daha geniş bir bakış açısı ile bakılır, sınırlar genişletilir ve düşünülecek farklı noktalar aranır. Yakınsak düşünme süreçlerine göre daha yaratıcıdır. 3. Yaratıcı (inventive) karar verme tarzı: Girişimcilerin yenilikçi çözümler ürettiği yaratıcı bir yaklaşıma işaret eder.

1.3.3. Karar Verme Tarzını Etkileyen Faktörler

Karar verme tarzını etkileyen faktörler irdelendiğinde örgüt kültürü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Whyte (1988) bir karar verme tarzının seçiminde etkili

faktörler arasında örgüt kültürüne özellikle atıfta bulunmaktadır. Hofstede (1980) ve Tayeb (1988)'de kültürel arkaplanın karar verme tarzlarını etkilediği çalışmalarında vurgulamıştır. Yousef, (1998)'da gerçekleştirdiği çalışmada *örgüt kültürü* ile karar verme tarzları arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğunu tespit etmiştir (Yousef, 1998: 367). Aynı çalışmasında Yousef (1998) örgüt kültürünün yanı sıra örgütteki *teknoloji düzeyi*, karar vericinin *eğitim düzeyi* ve *yönetim düzeyindeki yeri* arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Ali (1989a), Blyton (1984) ve Yukl (1994) ise *bireysel özelliklerin* ve örgüte ilişkin spesifik *örüntülerin* karar verme tarzlarının belirleyicisi olduğuna inanmaktadır. Ali (1989b) ise karar verme tarzlarının *ülkeye*, faaliyet gösterilen *sektöre*, karar vericinin *yaşına*, *eğitim seviyesine*, *çocukluğunu geçirdiği yere*, *tabi olunan sosyal sınıfa* ve *yönetimsel düzeye* göre farklılık göstereceğini belirtmektedir.

Tekin ve Ehtiyar (2010)'ın Antalya Bölgesi'nde bulunan beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan bölüm yöneticileri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada karar verme tarzlarının cinsiyet farklarına, içinde bulundukları yaş aralığına, turizm sektöründeki toplam deneyim süresine, bulundukları pozisyonadaki toplam deneyim süresine, almış oldukları aylık ücret miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılırken, sezgisel karar verme stili ortalamalarının sadece *çalışılan departmana* göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Connor ve Becker (2003) ise *kişisel değerler* ile karar verme tarzları arasındaki olası ilişkileri irdeledikleri çalışmada bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Thunholm (2004) ise İsveç'te 206 askeri memur üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında *öz-saygı* ile belli karar verme tarzları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Ali ve Al Shakis (1985), England vd. (1974), Flowers vd. (1975), Goodale (1973) *sektörün*, *örgüt büyüklüğünün* ve *yönetim düzeyinin* karar verme tarzını etkilediğini tespit etmişlerdir. Adler (1991), Aram ve Piraino (1987), Burger ve Bass (1979),

Kras (1989) ve Wright (1981) ise yönetim tarzlarının kültürden kültüre farklılık göstereceğini savunmuşlardır (Yousef, 1998: 367).

Ali (1993) gerçekleştirdiği çalışmasında durumun ve karar türünün karar verme tarzını etkileyeceğini savunurken, Maheshwari (1980); *örgütsel bağlam* ve özellikler, *kararların doğası* ve karar vericilerin *tercihleri ile niteliklerinin* karmaşık etkileşimlerinin karar verme tarzını belirlediğini öne sürmüştür.

Yukarıdaki çalışmaların sayısını arttırmak mümkündür. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular özetlenecek olursa; örgüt kültürü, örgütteki teknoloji düzeyi, karar vericinin eğitim düzeyi, yönetim düzeyindeki yeri, faaliyet gösterilen sektör, karar vericinin yaşı, çocukluğunu geçirdiği yer, tabi olunan sosyal sınıf, çalışılan bölüm, kişisel değerler, öz-saygı düzeyi, örgüt büyüklüğü, karar türü ve doğası, örgütsel bağlam ve özellikler, karar vericilerin tercihleri ve nitelikleri faktörlerinin karar verme tarzını etkilediği görülmektedir. Ancak söz konusu etkilerin bağlamdan bağlama, kültürden kültüre farklılık göstereceğini özellikle vurgulamakta fayda vardır. Bir kültürde karar verme tarzını etkileyen bir değişkenin başka bir kültürde etkisi olmayabilir ya da daha önce etkisi saptanmayan bir faktör başka bir kültürde temel belirleyici olarak karşımıza çıkabilir.

1.4. Karar Verme “Stratejisi” Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karar verme stratejisi kavramına değinmeden önce karar verme stratejisi ile karar verme tarzı kavramları arasındaki farklılığı vurgulamakta fayda vardır. Bu bağlamda karar verme tarzı daha önce de belirtildiği üzere “*bilişsel tarz*” kavramı ile ilişkili olup “*karar durumu ile karşılaşan bireyin sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış model*” olarak tanımlanabilir (Scott ve Bruce, 1995: 820).

Karar verme stratejisi ise (1) karar vericinin alternatif hareket biçimlerinden birini seçerken kullandığı *prosedürler* ve (2) kullanılan bu prosedürlerin sonuçlarının

karara ulaşmada nasıl kullanılacağını belirleyen bir *karar kuralı*ndan oluşmaktadır (Beach ve Mitchell, 439-440).

Bu bağlamda karar verme tarzı ile karar verme stratejisi kavramları arasındaki fark şu şekilde özetlenebilir. Karar verme tarzı, “bir karar verme durumunda bireyin soruna genel yaklaşımını belirleyen kişisel tarzı” olarak tanımlanırken karar verme stratejisi, “belli bir karar verme durumunda bireyin uygulayacağı davranışı seçmesi” olarak tanımlanmıştır (Ersever, 1996: 41’den aktaran Nas, 2006: 99-100). Bu noktada karar verme tarzının bir kişilik özelliği değil belirli bir şekilde tepki vermeye yol açan alışkanlık-temelli bir kişisel eğilim olduğunu tekrar vurgulamakta fayda vardır (Thunholm, 2004: 932-933).

1.4.1. Karar Verme Stratejilerine İlişkin Sınıflandırmalar

Karar verme stratejilerine ilişkin yazında farklı sınıflandırmalar ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki Billings ve Marcus (1983) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmadır. Bu bağlamda karar vermeye ilişkin stratejiler **telafi edici olan** ve **telafi edici olmayan** olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Diğer bir sınıflandırma ise Beach ve Mitchell (1978)’in karar stratejilerine ilişkin üçlü sınıflandırmasıdır.

Söz konusu sınıflandırmalara ve kapsadıkları strateji türlerine aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmektedir. Bu noktada karar vericiler tarafından kullanılan çeşitli karar verme stratejilerinin bazılarının çatışmalar ile uğraşmaya yönelik, bazılarının ise çatışmalardan kaçınmaya yönelik olduğunu vurgulamakta fayda vardır (Eisele, 2003: 468).

1.4.1.1. Telafi Edici ve Telafi Edici Olmayan Karar Stratejileri

Telafi edici (compensatory) karar stratejileri genellikle seçime ilişkin rasyonel prosedürler olarak nitelendirilirler (Shiloh vd., 2001: 701). Fayda maksimizasyonuna dayalı stratejilerin çoğu telafi edici niteliktedir (Beach ve Mitchell, 1978: 441).

Bireyler, iki seçenek arasında yapılacak basit bir seçim görevi ile karşılaştıklarında bu stratejilerden yararlanırlar. Telafi edici süreçlerde karar verici, her bir seçeneğe ilişkin mevcut bilgileri toplayarak değerlendirir. Bu süreçte belli bir özelliğe ilişkin dezavantaj, başka bir özelliğe ilişkin avantaj sayesinde telafi edilmektedir. Başka bir deyişle bir niteliğin düşük bir değeri, bir başka niteliğin yüksek değeri ile birlikte ortalamaya dahil edildiğinde telafi edilebilmektedir. Telafi edici stratejilerin amacı, karar vericinin arzularına en uygun alternatifi seçmektir (Plous, 1993: 102; Chung, 1997: 33; Johnson, 1990: 75'den aktaran Kaçar, 2008: 28).

Telafi edici olmayan (noncompensatory) stratejiler telafi edici stratejilerin aksine “en iyi” seçim yerine “yeterince iyi” seçime odaklanırlar ve bu nedenle daha az rasyonel olarak nitelendirilirler (Beach ve Mitchell, 1978: 441-442). Telafi edici olmayan stratejiye bir örnek olarak Simon’ın “*tatminkar*” stratejisi verilebilir. Bu stratejide karar verici minimum istek düzeyini aşan ilk alternatifi seçer. Bu bağlamda her bir olası karar sonucu, özellikleri daha önceden tanımlanmış bir kritere göre kıyaslanır. Her hangi bir değerlendirme yapılmaz ve maksimizasyon yerine tatminkarlık gözetilir. Aşağıda detaylarına yer verilen *sözlük stratejisi* (Svenson, 1979) ve *özelliklere göre elemestrategisi* (Tversky, 1972) telafi edici olmayan diğer stratejilerdendir (Shiloh vd., 2001: 701; Beach ve Mitchell, 1978: 442).

Sözlük stratejisini kullanan karar verici, öncelikle boyutların önemini belirlemekte ve en önemli boyuta göre karşılaştırmalar yapmaktadır. En önemli karar boyutu belirlendikten sonra bu boyuta uygun birden fazla seçenek olduğu görülürse seçenekler ikinci en önemli boyut açısından karşılaştırılmakta ve tek bir tane seçenek kalıncaya kadar en önemli boyut açısından karşılaştırma işlemi devam etmektedir

(Hogarth, 1987: 76; Plous, 1993: 103'den aktaran Kaçar, 2008: 30). Bu stratejiler alternatiflere ilişkin mevcut bilgilere dikkati odaklayarak bilgi işleme sürecini azalttıklarından avantajlı olarak nitelendirilebilir (Beach ve Mitchell, 1978: 442).

Özelliklere göre eleme stratejisi, sözlük stratejisi ile ilişkilidir ve karar verici ilk olarak bütün seçenekleri en önemli nitelik açısından karşılaştırır. Karar vericinin söz konusu nitelik ile ilgili minimum kabul edilebilirlik düzeyini karşılamayan seçenek hemen elenir. Geriye kalan seçenekler bir sonraki önem derecesine sahip nitelik açısından değerlendirilir. Bu özelliklere göre eleme süreci, tek bir seçenek kalıncaya kadar devam eder (Chung, 1997: 37-38'den aktaran Kaçar, 2008: 30).

Sonuç olarak, telafi edici stratejilerin kullanımı bilginin topladığı, derecelendirildiği, her bir seçeneğe ilişkin edinilen bilgi miktarının farklılaşmadığı bir süreci ifade ederken telafi edici olmayan stratejilerin kullanımı seçeneklerin bir kısmının yeterince araştırılmadan elendiği, her bir seçeneğe ilişkin edinilen bilgi miktarının çok farklı olabildiği bir süreci ifade etmektedir. Telafi edici olmayan stratejilerde amaç, bilişsel süreçlerin yükünü hafifleterek kestirmeden seçim yapmaktır (Johnson, 1990: 75'den aktaran Kaçar, 2008: 30-31).

Nitekim araştırmacılar; karar vericilerin alternatiflerin sayısını mümkün olan en kısa zamanda azaltma isteğine sahip olduklarını ve bu nedenle de çok fazla sayıda alternatifin olduğu karar durumlarında telafi edici stratejiler yerine telafi edici olmayan stratejilerin tercih edildiğini vurgulamaktadırlar (Payne, 1976; Billings ve Marcus, 1983'den aktaran Dieckmann vd., 2009: 208).

1.4.1.2. Beach ve Mitchell (1978)'in Karar Stratejileri Sınıflandırması

Beach ve Mitchell (1978) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmada ise 1) yardımcı analitik, 2) yardımcı analitik ve 3) analitik olmayan karar stratejileri ile karşılaşılmaktadır.

Yardımlı analitik stratejide karar vericiler karar verme sırasında yararlanılabilecek tanımlanmış prosedürlerin (örn. Kağıt-kalem, matematik, hesap makinesi, bilgisayar gibi) yardımı ile karar verirler. Bu araçlar sayesinde karar ve bileşenleri sistematik bir şekilde analiz edilebilir. Bu stratejilerden yararlanırken mutlaka eğitime ya da bir teknik elemanın desteğine ihtiyaç duyulur. Karar Analizi ve benzer nitelikteki tüm normatif karar modelleri bu strateji sınıfı bağlamında değerlendirilebilir. Bu stratejilere örnek olarak işletme çevresini tahminlemede kullanılan karmaşık tahminleme modelleri, karar ağaçları, problemin küçük parçalara bölünerek her bir alternatifin avantaj ve dezavantajlarının tanımlandığı stratejiler verilebilir (Beach ve Mitchell, 1978: 441).

Yardımsız analitik stratejilerde problemin boyutları irdelenirken herhangi bir yardımcı-destekleyici araçtan yararlanılmamaktadır. Karar verici problemi derinlemesine irdelerken sadece kendi aklı ile değerlendirmelerde bulunur. Bu stratejiler çoğunlukla psikologlar tarafından araştırılmakta ve normatif nitelikteki yardımlı analitik stratejiler ile kıyaslanmaktadır. Yapılandırılmış yardımsız analitik stratejilere örnek olarak Subjektif Beklenen Fayda stratejisi ve benzer yaklaşımlar verilebilir. Bu stratejilerde karar verici her şeyi kendi zihinsel kapasitesi ile halletmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda karar verici mevcut seçeneklerin tercih edilmesi durumunda olası sonuçları ve bu sonuçların meydana gelme şanslarını değerlendirmekte ve en iyi sonucu verme potansiyeli olan alternatifini seçmektedir (Beach ve Mitchell, 1978: 441).

Daha önce de vurgulandığı üzere fayda maksimizasyonuna dayalı stratejilerin çoğu telafi edici niteliktedir. Bu nedenle yardımsız-destek almayan bir karar verici her bir olası karar sonucunu özelliklerine göre değerlendirmek durumunda kalır ve her bir özelliğin faydasını tek tek hesaplayarak sonucun toplam faydasına ulaşmaya çalışır ki bu çok karmaşık bir süreçtir. Son olarak yardımsız analitik stratejilerin en az resmi olanları zihinsel film ya da senaryoların oluşturulmasıdır. Bu noktada karar verici bir alternatifin seçilmesi durumunda sonucun nasıl olacağını hayal eder ve buradan yola çıkarak en iyi sonucu veren alternatifini seçer (Beach ve Mitchell, 1978: 441-442).

Analitik olmayan karar verme stratejileri oldukça basit ve daha önceden formüle edilmiş kuralları bünyesinde barındırır. Analitik olmayan stratejilerde yardımcı ve yardımsız analitik stratejilere nazaran daha az bilgi toplanır ve işlenir, daha az zamana ihtiyaç duyulur ve kurallar kararın ayrışmasını ya da farklı niteliklerin dikkate alınmasını gerektirmez. Bir karara varmak için yazı tura atmak, “daldaki iki kuştan da eldeki bir kuş daha iyidir” gibi yaklaşımlar bu stratejilere örnek teşkil edebilir. Toplumsal düzene uyum sağlamak da (bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde) analitik olmayan stratejilere örnek teşkil etmektedir (Beach ve Mitchell, 1978: 442).

Son olarak bir diğer analitik olmayan strateji örneği ise alışkanlıklardır. Gündelik yaşamda kararların çoğu olağan ve sıklıkla tekrarlanan nitelikte olduğundan alışkanlık önemli ve değerli bir karar stratejisi olarak karşımıza çıkmakta ve diğer stratejilere nazaran daha az bilgi işleme sürecini gerektirmektedir (Beach ve Mitchell, 1978: 443).

1.4.1.3. Kuzgun (1992)’un Karar Stratejileri Sınıflandırması

Bir önceki bölümde Kuzgun (1992)’un “Karar Stratejileri” Ölçeği’ni geliştirdiği çalışmanın önemi ve detaylarına yer verilmiştir. Kuzgun (1992) geliştirdiği ölçekte dört karar stratejisi tanımlamış ve her bir stratejiyi 10 madde ile ölçmüştür. Bu stratejiler şöyledir (Alver vd., 2006: 56; Kaçar, 2008: 9):

- 1. İçtepisel Karar Stratejisi:** Seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, aceleci davranarak karar verme.
- 2. Mantıklı Karar Stratejisi:** Her bir seçenek hakkında bilgi toplayıp seçenekleri dikkatle inceleme, seçeneklerin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak karar verme.
- 3. Kararsızlık Stratejisi:** Kararlarını sık sık değiştirme, hiçbir karardan hoşnut olmama.
- 4. Bağımlı Karar Stratejisi:** Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyu bildiklerine inanma

1.5. Dünyada Karar Verme Kavramına İlişkin Araştırmalar ve Tarihi Gelişimleri

Karar verme eylemine ilişkin gelişmeleri ve paradigmal dönüşümleri daha net anlayabilmek adına aşağıda dünyada ve Türkiye’de karar verme kavramına ilişkin araştırmalara ve tarihi gelişmelere detayları ile yer verilmektedir.

Karar verme sürecine ilişkin araştırmaların tarihi gelişimini milattan önceki ve sonraki dönemler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bu bağlamda dünyada karar verme sürecine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar iki bölüm halinde irdelenecektir (Buchanan ve O’Connell, 2006: 34-41):

1.5.1. Milattan Önceki Dönemler

Karar verme sürecine ilişkin araştırmaların tarih öncesi dönemlere kadar uzandığı görülmektedir. Bu dönemlerde insan kararları dumanın-sisin, rüyaların, iç organların yorumlanmasına bağlı olarak şekillenmiştir. Çin’de yüzlerce neslin kararları I Ching’de yer alan “*şiiirsel bilgelik*” ve “*ilahiyat*”a dayalı olarak şekillenmiştir. **I Ching** Çin klasik metinlerinin en eskisi olan bilgelik kitabıdır ve “**Değişimler Kitabı**” olarak bilinmektedir. Yunanlılar ise Dephi Tapınağı’nda yer alan kahine danışarak kararlarını yönlendirmişlerdir.

M.Ö. 6. yüzyılda **Lao-Tzu** “*nonwillful action-isteksiz eylem*” ilkesinden yola çıkarak olayların kendi doğal akışında seyrettiğini vurgulamıştır. **Konfüçyus** ise kararların iyilikseverlik, ayinler, karşılıklılık ve evlada duyulan sevgi ile şekillenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

MÖ. 5. yüzyılda **Atina**’da erkek vatandaşlar demokratik bir kendi kendini yönetme biçimi sergileyerek kararları oylama yolu ile almaya başlamışlardır. MÖ. 4. yüzyılda ise **Plato** algılanan tüm şeylerin sonsuz-ebedi arketiplerden türediğini ve duyulardan ziyade ruh aracılığı ile daha iyi bir şekilde keşfedilebileceğini iddia etmiştir. **Aristo**

ise enformasyonun duyular ve tümdengelimsel muhakeme aracılığı ile edinilmesine değer veren ampirik bir bakış açısı sergilemiştir.

M.Ö. 399 yılında 500 Atina vatandaşı gerçekleştirilen j rili duruşmada *Sokrates'in ölümüne* karar vermişlerdir. M.Ö. 333 yılında ise *Büyük İskender'in Gordion Düğümü*'n  kılıcı ile kesmesi bu tür zor problemlerin kaba kuvvetle  z lebileceğini belirten bir hareket olarak tarihe geçmiştir.

M.Ö. 49 yılında *Sezar*'ın geri dönülemez kararı olan Rubicon Nehri'ni geçmesi sonucunda ise karar vermeye ilişkin güçlü bir metafor doğmuştur.

1.5.2. Milattan Sonraki Dönemler

Karar verme sürecine ilişkin araştırmaların milattan sonraki tarihi gelişimi irdelendiğinde ise dikkati çeken temel araştırmalar ve yazarlar dönemler itibariyle aşağıda özetlenmektedir.

1.5.2.1. “9.” Yüzyıl ve “14.” Yüzyıl Arasındaki alışmalar

9. yüzyılda “0”ı içeren Hint-Arap sayısal sisteminin kullanımı sonucunda matematik doğmuş ve seçimleri etkileyen bir faktöre dönüşmüştür. 11. yüzyılda bu gelişmeler devam etmiş ve *Ömer Hayyam* bir hesaplama dili oluşturabilmek için Hint-Arap sayısal sisteminden yararlanmış ve cebirin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır.

14. yüzyıla gelindiğinde ise İngiliz bir rahip, bilim adamları ve diğer araştırmacılar için el yordamı ile veriyi analiz edebilmelerine olanak tanıyacak “*Occam'ın Usturası*” kuralını önermiştir. Bu kurala göre en iyi teori *tüm kanıtları açıklayan en basit olandır*. Diğer bir deyişle; “*en basit açıklama doğruya en yakın olandır*.”

1.5.2.2. “17.” Yüzyıldaki Çalışmalar

17. yüzyıla geldiğimizde ise ahır sahibi olan **Thomas Hobson**’un seçimleri etkileme süreci ile ilgili önemli bir önermesi olmuştur. Bu bağlamda Hobson müşterilerine, ya ahırın kapısına en yakın atı almalarını ya da hiçbir şey alamayacaklarını söyler ve müşterilerin karar verme sürecini doğrudan etkiler, alternatifleri teke indirger.

1602 yılında Shakespeare Hamlet karakteri ile Batı yazınındaki en bilinen ikilemi vurgulayan “**olmak ya da olmamak**” tartışmasını ortaya atmıştır. 1620 yılında **Francis Bacon** bilimsel araştırma sürecinde tümevarımcı muhakemenin üstünlüğünü iddia etmiştir. 1641 yılında ise **Rene Descartes** bilgi elde etmede nedenin deneyimden daha üstün bir nitelik taşıdığını belirtmiş ve “neden”in bilimsel yönetimin çerçevesini oluşturduğunu savunmuştur.

1654 yılında Blaise **Pascal** ve **Pierre de Fermat** şans olayları için olasılıkların hesaplanması üzerine çalışmışlardır. Onların bu çabalarının çıkış noktası kumarcıların “sayı problemi”dir.

1660 yılında Pascal; **Pascal’ın bahsi** olarak bilinen bir sav ortaya atmış ve Karar Teorisini Allah inancına uygulamıştır. Bu bağlamda karar vericiler Tanrıya inanmanın, inanmamaya göre her zaman daha iyi bir bahse girme olacağını göz önünde bulundurmalıdır.

1.5.2.3. “18.” Yüzyıl ve “19.” Yüzyılda Gerçekleştirilen Çalışmalar

1738 yılına gelindiğinde **Daniel Bernoulli** risk biliminin temelini oluşturacak çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalarında bir bireyin her bir sonuç olasılığını ne kadar çok istediğini ya da bu olasılıktan ne kadar çok korktuğunu araştırarak rassal olayları anlamaya çalışmıştır.

1880 yılında **Oliver Wendell Holmes** daha sonra “The Common Law” adlı eserde toplanan ders notlarında şöyle bir tez ortaya atmıştır. Hukukun ve yaşamın temeli mantık değil deneyimdir. Bu bağlamda kararların temeli sadece yönetmeliklere değil, toplumun mantıklı üyelerinin sağduyularına da dayandırılmalıdır.

19.yüzyılda **Carl Friedrich Gauss** daha önceleri Abraham Moivre tarafından tanımlanmış olan “Çan Eğrisi” üzerine çalışmalar yapmış ve rassal olayların ortaya çıkışını anlamaya yönelik bir yapı geliştirmiştir. 1886 yılında ise **Francis Galton** resesyon (durgunluk) kavramını ortaya atmıştır ve işletme analizleri ile borsa analizlerini etkilemiştir.

1.5.2.4. “20.” Yüzyıl ve “21.” Yüzyılda Gerçekleştirilen Çalışmalar

1900 yılında **Sigmund Freud** bilinçaltı süreçlere ilişkin gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda insanların faaliyetleri ve kararlarının genellikle zihinde saklı nedenlerden etkilendiğini savunmuştur.

1907 yılında İktisatçı **Irving Fisher** “net bugünkü değer”i önemli bir karar verme aracı olarak sunmuş ve beklenen nakit akımının bir yatırımın riskini gösteren düzeye indirgeneceğini ve paranın zaman değerinin dikkate alınması gerektiğini savunmuştur.

1921 yılında **Frank Knight** risk ile belirsizlik kavramları arasındaki farklılığı ortaya koymuştur. Bu bağlamda risk bir sonucun olasılığı bilinebiliyorsa ortaya çıkarken; belirsizlik bir sonucun olasılığı bilinemiyorsa ortaya çıkmaktadır.

1938 yılında **Chester Barnard** bireysel ve örgütsel karar verme arasındaki farkı vurgulamıştır. Bu bağlamda neden bazı çalışanların kendi istekleri doğrultusunda karar vermek yerine örgütün yararı doğrultusunda karar verdiklerine açıklık getirmiştir.

1944 yılında **John von Neumann** ve **Oskar Morgenstern** “Oyun Teorisi” adlı kitaplarında iktisadi karar vermeye yönelik matematiksel bir temel sunmuşlardır. Araştırmacılar kendilerinden önceki teorisyenler gibi karar vericileri rasyonel ve tutarlı olarak ele almışlardır. 1946 yılında ise Alabe Crafts Firması tarafından fal bakan ve öneri geliştiren “Magic 8-Ball” isimli bir oyuncak geliştirilmiştir.

1947’ye gelindiğinde karar verme sürecine ilişkin araştırmalarda bir dönüm noktası yaşanmıştır. **Herbert Simon** “sınırlı rasyonellik” kavramını ortaya atmıştır. Bu bağlamda yöneticiler bilgi elde etme maliyetleri nedeniyle en iyi kararlara değil tatminkar kararlara ulaşabilmektedir.

1948’de **RAND projesi** (araştırma ve geliştirmenin baş harflerinden oluşan) Douglas Uçaklarından ayrılmış ve kar amacı gütmeyen bir düşünce havuzuna dönüşmüştür. Karar vericiler bu örgütün analizleri doğrultusunda eğitim, yoksulluk, suç, çevre ve ulusal güvenliğe ilişkin politikalarını şekillendirmeye başlamışlardır.

1950’lerde **Carnegie Teknoloji Enstitüsü** ve **MIT**’de gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bilgisayar tabanlı karar destek sistemlerinin ilk örnekleri geliştirilmeye başlanmıştır. 1951’de **Kenneth Arrow** “İmkânsızlık Teoremi”ni ortaya atmış ve toplumun tüm isteklerini karşılayabilecek toplumsal karar verme sürecine ilişkin bir kurallar dizisinin var olmadığını öne sürmüştür. 1952 yılında ise **Harry Markowitz** geri dönüşlerin tutarlı olabilmesi için çeşitli menkul kıymetler portföylerinden matematiksel olarak nasıl seçim yapılabileceğini göstermiştir.

1960’larda **Edmund Learned**, **C. Roland Christensen**, **Kenneth Andrews** ve diğerleri sürenin kısa, koşulların karmaşık olduğu durumlarda karar verebilmeyi kolaylaştıran “SWOT Analizi”ni geliştirmişlerdir. 1961’de Joseph Heller’in “Catch-22- 22’yi Yakala” söylemi, doğru karar vermeyi önleyen kısır döngü ve bürokratik mantığı eleştiren popüler bir terim haline gelmiştir. 1965 yılında işletmeler **IBM’in System/360 bilgisayarları** aracılığı yönetim bilgi sistemlerini kullanmaya

başlamışlardır. **Roger Wolcott Sperry** beynin iki yarım küresinin fonksiyonel uzmanlaşmasına ilişkin araştırmalar yapmaya ve bunları yayınlamaya başlamıştır.

1966'da atom silahlarının üretilmeye başlaması ile beraber “**nükleer seçim**” deyimini en etkili ve ağır sonuçları olabilecek kararları uygulamada kullanılan bir deyim olarak yerini almıştır. 1968 yılında Howard Raiffa'nın “**Karar Analizi**” adlı eseri karar vermede kullanılan karar ağacı gibi temel teknikleri açıklayan bir kaynak olarak karşımıza çıkmıştır. 1970 yılında **John D.C. Little** karar destek sistemlerinin ve bu sistemlere ilişkin teorinin gelişimine katkıda bulunmuştur.

1972 yılında **Irving Janis** “grup düşüncesi” kavramını ortaya atmış ve grup üyelerinin konsensusu bozmamak adına anlaşma eğiliminde olduklarını ve bu şekilde karar verdiklerini savunmuştur. Aynı yıl Michael Cohen, James March ve Johan Olsen “**Örgütsel Seçimde Çöp Tenekesi Modeli**” isimli yazılarında geçmişteki sorunları çözebilmek adına sahip olunan eski bilgi kaynaklarının karıştırılması gerektiğini savunmuşlardır.

1973'de Fischer Black ve Myron Scholes bir yazılarında Robert Metron ise başka bir yazıda risk yönetiminde devrim yaratacak olan menkul kıymetler seçeneklerinin değerlendirilmesi üzerine çalışmışlardır. Aynı yıl **Henry Mintzberg** karar vermeyi yönetsel görev bağlamında konumlandırmış ve farklı birkaç karar verici türü belirlemiştir. Bu bağlamda Mintzberg (1973) yöneticilerin temelde üç rolü olduğunu belirterek kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar vermeye yönelik rolleri tanımlamıştır. Karar vermeye yönelik roller irdelendiğinde; girişimci, sorun çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci olmak üzere dört temel rol ile karşılaşılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005: 11).

1979 yılında Tversky ve Kahneman “**Beklenti Teorisi**”ni geliştirmişlerdir. Bu teori ile bireylerin gerçek yaşamdaki belirsizlikler ile karşılaştıklarında nasıl karar verdiklerinin iktisadi rasyonel bakış açısı ile açıklanamayacağını savunmuşlardır.

John Rockart, CEO'ların spesifik bilgilere olan ihtiyaçlarını araştırmış ve yöneticilere ilişkin bilgi sistemlerinin gelişimine katkıda bulunmuştur.

1980'lerde “**Kimse IBM aldığı için kovulmadı!**” cümlesi temel mantığı güvenlik olan kararları temsil etmede kullanılmaya başlamıştır. 1984 yılında **Daniel Isenberg** yöneticilerin yüksek düzeyde belirsizlik koşullarında titiz bir planlama ile birlikte sezgilerinden yararlandıklarını savunmuştur. 1989'da Howard Dresner, işletme performansını arttırmayı hedefleyen analitik karar vermeyi destekleyen farklı yöntemler setini içeren “**iş zekası**” terimini ortaya atmıştır.

1992'de Max Bazerman ve Margaret Neale “**Rasyonelce Müzakere Etmek**” adlı yazılarında davranışsal karara ilişkin araştırmaları müzakereler ile ilişkilendirmişlerdir. 1995 yılında Anthony Greenwald yargıyı etkileyebilecek olan bilinçdışı tutum ve inançları açığa çıkarmaya yarayan “**Örtülü İlişki Testi**”ni geliştirmiştir. 1996 yılında internet kullanıcılar, kendileri gibi olan bireylerin satın alma kararlarını dikkate alarak satın alma kararı vermeye başlamışlardır.

2005 yılında **Malcolm Gladwell** anlık kararların bazen uzun ve rasyonel analizlere dayalı olarak alınan kararlardan daha iyi olduğu nosyonunu araştırmıştır.

Özetlenecek olursa, karar verme eylemine ilişkin daha eski çalışmalar irdelendiğinde bireylerin optimal seçeneğe ulaşabilmek için normatif kuramlardan (Örn: Beklenen Fayda Kuramı) ne ölçüde yararlandıkları sorgulanmaktadır. Karar verme eylemine ilişkin modern araştırmalar ise karar problemi ve karar verme durumunun karar sürecini nasıl etkilediğini sorgulamaktadır (Kleindorfer vd.,1993; Payne vd., 1993).

➤ **1.6. Türkiye Bağlamında Karar Verme Eylemini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar**

Türkiye bağlamında karar verme eylemine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde çalışmaların genellikle *bireysel düzeyde karar verme sürecini*

etkileyen faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel bağlamda karar verme süreci ve eylemini açıklamaya yönelik araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Ayrıca “*Türkler nasıl karar verir?*” sorusunun yanıtına temel teşkil edecek bütünsel nitelikte bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Eskiocak (2005) gerçekleştirdiği çalışmasında sınıf öğretmenlerinin öğretimi planlama aşamasında karar verme sürecine etki eden faktörleri *anket ve görüşme teknikleri* aracılığı ile incelemiştir. Bu bağlamda karar verme eylemi üzerine odaklanmak yerine planlama aşamasında karar verirken hangi faktörlerin daha etkili olduğu üzerinde durulmuş ve karar verme eylemini açıklayan bulgulara yer verilmemiştir.

Tekin vd. (2009: 42) özel yetenek sınavlarına katılan öğrencilerin karar verme ve düşünme tarzlarını incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma kapsamında Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Taşdelen (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan karar verme tarzları ölçeği araştırmaya katılan öğrencilere uygulanmıştır. Öğrencilerin karar verme ve düşünme tarzları bakımından cinsiyetler ve branşlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna ek olarak öğrencilerin düşünme tarzları ile karar verme tarzlarından rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme, anlık karar verme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak çalışmada öğrenciler arasında hangi karar verme tarzının daha baskın olduğuna ve bunun olası nedenlerine ilişkin bulgulara yer verilmemiştir.

Deniz (2002) ise üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi üzerine odaklanmıştır. Bu çalışma kapsamında kararsız ve içtepisel karar verme stratejilerinin baskın ben durumlarına göre farklılaşırken, bağımsız ve mantıklı karar verme stratejilerinin farklılaşmadığını saptamıştır. Benzer şekilde bu stratejilerin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorularına da çalışmada yanıt aranmıştır. Bu çalışmanın da

sadece üniversite öğrencileri üzerine odaklanmış olup karar verme eylemini açıklamaya yönelik bulgulara yer vermediği söylenebilir.

Uzunoğlu vd. (2009) Türk futbol hakemleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, karar vermede özsaygı düzeyinin ve karar verme tarzlarının; yaş grubu, meslek, gelir düzeyi, öğrenim durumu, klasman, medeni durum, futbol oynayıp oynamama, ailede hakemin varlığı ve taraftar baskısına göre farklılaşma gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, hakemlerin yaşları ile kaçınan karar verme tarzı; meslek grupları ve gelir düzeyleri ile özsaygı, dikkatli ve kaçınan karar verme tarzları; öğrenim durumları ile kaçınan karar verme tarzı; klasmanları ile kaçınan ve erteleyici karar verme tarzları; medeni durumları ile kaçınan karar verme tarzı; taraftar baskısı ile kaçınan ve panik karar verme tarzları arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir.

Avşaroğlu ve Üre (2007) ise karar verme eylemine ilişkin araştırmaların çoğunda olduğu gibi üniversite öğrencileri üzerine odaklanmış ve öğrencilerin karar vermede özsaygı düzeyi, karar verme ve stresle başa çıkma tarzlarının bazı özlük niteliklerine göre farklılaşma durumunu açığa çıkarmaya çalışmışlardır. Öğrencilerin cinsiyetleriyle karar vermede özsaygıları ve karar verme tarzları arasında, sınıf değişkeni ile karar verme tarzları arasında farklılaşma yokken; cinsiyet, sınıf, yaşamın çoğunun geçirildiği yer ve mezun olunan lise değişkeni ile stresle başa çıkma tarzları arasında farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Benlik saygısının karar vermede özsaygı, karar verme tarzları ve stresle başa çıkma tarzlarını anlamlı düzeyde açıkladığı saptanmıştır.

Gerçekleştirilen bir başka tez çalışmasında Türk üniversite öğrencilerinin belirsizlik durumlarında karar verirken kullandıkları çözüm yollarını ortaya konmaya çalışılmıştır (Kökdemir, 2003: 53). Amerikan öğrencileri ile yapılan sayısız çalışma, bireylerin belirsizlik durumlarında karar verirken, kestirme yolları, matematiksel doğrulardan ya da istatistiksel – normatif cevaplardan daha fazla kullandıklarını saptamıştır (Connolly, Arkes ve Hammond, 2000; Goldstein ve Hogarth, 1997'den

aktaran Kökdemir, 2003: 54). Kökdemir (2003: 106)'in Türkiye bağlamında gerçekleştirdiği çalışmada ise genel olarak eleştirel düşünme eğilimi yüksek olan bireylerin karar verirken daha rasyonel cevaplar verdikleri, eleştirel düşünme eğilimi düşük olanların ise daha çok kestirme yol kullandıkları görülmüştür.

Candangil ve Ceyhan (2006: 71) lise öğrencileri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında denetim odağı düzeylerine göre karar vermede öz-saygı ve karar vermede stres düzeylerinin önemli bir biçimde farklılık gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre; içten denetimli öğrencilerin karar vermede öz-saygı düzeyleri dıştan denetimli öğrencilerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Baştuğ (2006: 1) gerçekleştirdiği tez çalışmasında kamu yöneticilerinin karşılaştıkları karar ortamları, bu karar ortamlarında sezgi gücünden faydalanıp faydalanmadıkları ve verdikleri kararların isabetlilik derecelerine ilişkin görüşlerin saptanması amacıyla anket tekniğinden yararlanmıştır. Bu bağlamda kamu yöneticilerinin sezgisel kararlara uygun olan ortamlar ile çoğunlukla karşılaşmamalarına rağmen, ısrarlı davranarak genellikle kararlarında sezgisel yaklaşımı kullanmayı tercih ettikleri ve kullandıkları zamanda kararlarının isabetlilik derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir

Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada problem çözme becerileri yüksek ve düşük olan üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Bu bağlamda genel olarak problem çözme becerisi düşük olan grubun yüksek olan gruba oranla daha çok içtepsel karar verme stratejisi kullandığı görülmüştür (Develioğlu, 2006: 5-6).

Köksal (2003: 83) lise öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında ergenlerde duygusal zeka ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya çalışmıştır. Bu bağlamda mantıklı karar verme stratejisi ile duygusal zeka toplam puanı arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir.

Can (2009: 83-84) ise üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin akılcı olmayan inançlar ve cinsiyet açısından anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını ve akılcı olmayan inançlar ile karar verme stilleri arasındaki olası ilişkileri incelenmiştir.

Özşahin (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler ve stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasındaki ilişkiler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmada stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Özşahin, 2005: 98).

Mert (1997) karar vermede yaratıcı problem çözmenin temel alındığı çalışmasında yaratıcı düşünebilme ve problemlere yaratıcı çözümler getirebilmenin ne demek olduğuna ilişkin bir yazın taraması gerçekleştirmiştir.

Arın (2006: 1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise okul örgütlerindeki yöneticilerin, öğretim liderliği davranışları ile karar verme stratejileri ve problem çözme becerilerini ne düzeyde yerine getirdikleri ve aralarındaki ilişki düzeyinin ne olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışma sonucunda lise yöneticilerinin kararlarında çoğunlukla seçenekleri dikkatle inceleyerek mantıklı karar verdikleri ve genelde problem çözme konusunda kendilerini yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Çolakkadıoğlu (2010) Anadolu liselerinde öğrenimine devam eden dokuzuncu sınıf öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında çatışma kuramına dayalı olarak geliştirilen karar verme beceri eğitimi grup uygulamalarının ergenlerin karar verme tarzlarına etkisini incelemiştir. Bu bağlamda karar verme beceri eğitimi grup uygulamalarının ergenlerin karar vermede öz-saygı düzeylerini ve olumlu başa çıkma tarzı kullanımını arttırdığı, olumsuz başa çıkma tarzı kullanımını ise azalttığı saptanmıştır.

Alver (2003) gerçekleştirdiği çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkileri

incelemiştir. Bu çalışma kapsamında karar stratejileri Kuzgun (2002) tarafından geliştirilen “Karar Stratejileri Ölçeği” ile değerlendirilmiştir. Özellikle sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler alanındaki kurumlarda mantıklı karar verme stratejisinin daha yaygın olduğu ortaya konmuştur (Alver, 2003: 209).

Alver vd. (2006) Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan okul yöneticileri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında; karar verme stratejilerini görev türü, okul türü, cinsiyet, çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi değişkenleri açısından incelemiştir. Bu çalışma kapsamında bireylerin; yönetici olarak yaptıkları görev türleri, görev yaptıkları okulun türü, cinsiyetleri, yaş grupları, çalışma süreleri ve yönetici olarak çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine göre; bağımsız, mantıklı, içtepisel ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Erözkan (2011: 60) tarafından üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise bağlanma stilleri ve karar stratejileri; cinsiyet, yaş, sınıf düzeyi ve ebeveyn tutumları açısından incelenmiştir. Çalışma kapsamında bağlanma stillerinin alt boyutları olan “güvenli bağlanma” ve “korkulu bağlanma” üzerinde cinsiyetler ve ebeveyn tutumları arasında; karar stratejilerinin alt boyutları olan “bağımsız karar verme” üzerinde cinsiyetler ve ebeveyn tutumları; “mantıklı karar verme” ve “kararsızlık” üzerinde yaşlar ve ebeveyn tutumları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya konmuştur.

Akıntıg ve Birol (2011) tarafından lise öğrencileri üzerine gerçekleştirilen çalışmada ise mesleki olgunluk ve karar verme stratejilerine yönelik karşılaştırmalı analiz yapılmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamında lise öğrencilerinin mesleki olgunluk düzeylerinin düşük, karar verme stratejileri alt ölçeğinde ise mantıklı karar verme stratejisinin daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Nas (2006) ise gemi kaptanlarının karar verme süreci üzerine gerçekleştirdiği çalışmada kaptanların bireysel karar verme süreçlerine etki eden faktörleri ortaya çıkarmayı ve tanımlamayı hedeflemiştir. Bu bağlamda; bireysel faktörler, örgütsel faktörler, kişisel faktörler, dış çevre faktörleri, geminin fiziksel durumu, talimat ve menfaatlerin korunması, denizcilik ile ilgili kurum ve kuruluşlar, emniyet güvenlik ve etik kurallar, tedbirli davranma, görevin gerekleri, bilginin kullanımı, sosyal sorumluluk ve değerler, stil, onaylanma ihtiyacı ve yasal faktörler olmak üzere 10 temel faktör grubu belirlenmiştir.

Kuzgun (1992)'nin çalışması ve karar stratejilerine ilişkin geliştirmiş olduğu ölçek Türk yazınında birçok çalışmaya kaynaklık etmiştir. Bu nedenle kısaca söz konusu çalışmadan bahsetmek yararlı olacaktır.

Kuzgun çalışmasının ilk bölümünü öğrenciler ve yetişkinler üzerinde uygularken daha sonra, doktor, hukukçu, subay ve tiyatro sanatçısı toplam 105 katılımcı üzerinde karar verme stratejisine ilişkin araştırmalar yapmıştır. Kuzgun'un geliştirmiş olduğu ölçeği kullanan Sinangil (1992), yönetici adaylarında (n=106 ve Marmara Üniversitesi İİBF. İngilizce İşletme Bölümü öğrencileri) karar verme ve kaygıları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Benzer bir çalışmada Özcan (1999) tarafından Kuzgun'un ölçeği kullanılarak teknik ve endüstri meslek liselerinde çalışan yöneticilerin karar verme stratejileri ile kaygı düzeyleri araştırılmıştır. Ersever (1996) ise doktora tezinde seçilen 45 öğrenci üzerinde Kuzgun'un yaklaşımını kullanarak "karar verme becerileri kazandırma" programına devam eden öğrenciler ile etmeyen öğrenciler arasında karşılaştırmalı analizler yapmıştır (Nas, 2006: 123).

Kaçar (2008) ise lise öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği tez çalışmada öğrencilerin karar stratejileri ile ego durumları arasındaki ilişkileri araştırmış ve karar stratejileri ile ego durumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Atsan (2007) gerçekleştirdiği çalışmada Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarını karşılaştırmış ve böylece kültürün karar verme davranışı üzerine

etkilerini açığa çıkarmaya çalışmıştır. Nitel araştırma yöntemini kullanıldığı çalışmada iki farklı kültüre mensup yönetici grupları arasında karar verme süreci ve tarzı açısından önemli farklılıklar bulunmuştur (Atsan, 2007: 680).

Özetlenecek olursa; yazındaki çalışmalar irdelendiğinde örgütsel bağlamda karar verme eylemi, anlamı, doğası ve dinamikleri üzerinde durulmadığı ve Türklerin “*nasıl*” karar verdikleri sorusuna ilişkin holistik bir yanıt verebilecek nitelikte sonuçlara ulaşılmadığı görülmektedir (Bknz: Tablo 1.6).

Buna ek olarak çalışmaların büyük çoğunluğunun karmaşık ve dinamik bir olgu olan karar verme eylemini “karar verme stratejisi” bağlamında değerlendirerek (Örn: Alver vd., 2006; Akıntuğ ve Birol, 2011; Erözkan, 2011) yazında indirgeyici bir tutuma yol açtıkları tespit edilmiştir. Ayrıca sınırlı rasyonellik modeli ve ikinci bölümde detayları ile tartışılan karar vermeye ilişkin farklı yaklaşımlar ele alındığında duygular, sezgi, önyargılar, güç gibi dinamiklerin de karar verme eylemi kapsamında dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Buna ek olarak kültür de karar verme tarzları ve eylemini etkileyen ve dikkate alınması gereken diğer bir önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda söz konusu dinamiklerin ve değişkenlerin karar verme eylemi üzerine etkilerini irdeleyen holistik bir modele ihtiyaç vardır. Nitekim tezin amacı yazındaki bu boşluğu giderebilmektir.

Tablo 1.6. Türkiye’de Karar Verme Eylemine İlişkin Gerçekleştirilen Çalışmalara İlişkin Yazın Özeti

Yazar	Katılımcılar	Araştırma/Çalışma Konusu	Yöntem / Teknik
Kuzgun (1992)	İlk Bölümü: Öğrenciler Ve Yetişkinler İkinci Bölümü: Doktor, Hukukçu, Subay Ve Tiyatro Sanatçıları	Karar Stratejileri	Ölçek Geliştirme
Sinangil (1992)	Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri	Karar Verme Stratejileri Ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Ersever (1996)	Öğrenciler	“Karar Verme Becerileri Kazandırma” Programına Devam Eden Öğrenciler İle Etmeyen Öğrenciler Arasında Karşılaştırmalı Analizler	Deneysel Çalışma, Anket Tekniği

Mert (1997)	Yok	Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme	Yazın Taraması
Özcan (1999)	Teknik Ve Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Yöneticiler	Karar Verme Stratejileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Deniz (2002)	Üniversite Öğrencileri	Karar Verme Stratejileri Ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Baskın Ben Durumları Ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre İncelenmesi	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Alver (2003)	Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanlar	Empatik Beceriler, Karar Stratejileri Ve Psikolojik Belirtiler Arasındaki İlişkiler	Nicel Yöntem: Soru Formu
Kökdemir (2003)	Türk Üniversite Öğrencileri	Belirsizlik Durumlarında Karar Verirken Kullanılan Çözüm Yolları	Nicel Yöntem: Soru Formu
Köksal (2003)	Lise Öğrencileri	Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkiler	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Eskiocak (2005)	Sınıf Öğretmenleri	Öğretim Planlama Aşamasında Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler	Nicel Ve Nitel Yöntemler: Anket Ve Görüşme Teknikleri
Özşahin (2005)	İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Üst Düzey Yöneticiler Ve Birim Yöneticileri	Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler Ve Stratejik Karar Verme Hızı İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Alver vd. (2006)	Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan okul yöneticileri	Okul Yöneticilerinin karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere göre İncelenmesi	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Arın (2006)	Bilecik, Afyon Ve Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüklerine Bağlı Lise Ve Dengi Okullarda Görev Yapan Müdür ve Müdür Yardımcıları	Öğretim Liderliği Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Ve Problem Çözme Becerileri	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Baştuğ (2006)	Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Merkezi Örgütlerinde Çalışan Yöneticiler	Karar Ortamlarında Sezgi Gücünden Faydalanma Düzeyi Ve Verilen Kararların İsbetlilik Dereceleri	Nicel Yöntem: Anket Tekniği
Nas (2006)	Gemi Kaptanları	Bireysel Karar Verme Süreçlerine Etki Eden Faktörler	Nicel Ve Nitel Yöntemler: Anket Tekniği Ve Odak Grup Çalışması
Candangil Ve Ceyhan (2006)	Lise Öğrencileri	Denetim Odağı Düzeylerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı Ve Stres Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediği	Nicel Yöntem: Anket Tekniği

Develioğlu (2006)	Üniversite Öğrencileri	Problem Çözme Becerileri Yüksek Ve Düşük Olan Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Atsan (2007)	Türk Ve Japon Yöneticiler	Karar Davranışlarının Karşılaştırılması Ve Kültürün Karar Verme Davranışı Üzerine Etkilerinin Açığa Çıkarılması	Nitel Araştırma Yöntemi: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği
Avşaroğlu (2007)	Üniversite Öğrencileri	Karar Vermede Özsaygı Düzeyi, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Bazı Özlük Niteliklerine Göre Farklılaşma Durumu	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Kaçar (2008)	Lise Öğrencileri	Karar Stratejileri İle Ego Durumları Arasındaki İlişkiler	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Can (2009)	Üniversite Öğrencileri	Karar Vermede Özsaygı Ve Karar Verme Stillerinin Akılcı Olmayan İnançlar Ve Cinsiyet Açısından Farklılaşma Düzeyi	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Tekin Vd. (2009)	Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrenciler	Karar Verme Ve Düşünme Tarzları	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Uzunoğlu Vd. (2009)	Türk Futbol Hakemleri	Özsaygı Düzeyinin Ve Karar Verme Tarzlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Çolakkadıoğlu (2010)	Lise Öğrencileri	Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Tarzlarına Etkisi	Nitel Ve Nitel Yöntemler: Soru ve Bilgi Toplama Formu, Gözlem Formu, Süreç Değerlendirme Formu
Erözkan (2011)	Üniversite Öğrencileri	Bağlanma Stilleri Ve Karar Stratejilerinin Cinsiyet, Yaş, Sınıf Düzeyi Ve Ebeveyn Tutumları Açısından İncelenmesi	Nitel Yöntem: Anket Tekniği
Akıntuğ ve Birol (2011)	Lise Öğrencileri	Mesleki Olgunluk Ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz	Nitel Yöntem: Anket Tekniği

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME EYLEMİNİ ANLAMAK: KARAR VERME EYLEMİNE İLİŞKİN FARKLI DİSİPLİNLER VE PARADİGMALAR

Giriş

Bu tez kapsamında örgütsel bağlamda “Türkler nasıl karar verir?” sorusuna anlamlı bir yanıt verebilmek için öncelikle “İnsanlar nasıl karar verir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda genelde düşünce sistemi, özelde karar teorisindeki gelişim ve değişimleri interdisipliner bir şekilde anlamak önemli bir adım olacaktır.

Nitekim Karar Teorisi; iktisat, istatistik, psikoloji, nöroloji, politika ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin katkıları ile şekillenmiştir. Tüm disiplinler “karar verme” olgusunu kendi bakış açıları ile açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda karar vermeyi tanımlamaya çalışan birçok farklı yaklaşım doğmuştur (Pavic, 2008: 1999).

Bu yaklaşımlara ve bakış açılarına değinmeden önce her bir yaklaşımın birbiriyle iç içe geçtiğini belirtmekte fayda vardır. İktisadi perspektif başlığı altında ele alınan Beklenen Fayda Teorisi ve Rasyonel Seçim Modellerine alternatif olarak gelişen Davranışsal İktisat ve Beklenti Kuramı psikolojik faktörleri analizlere dahil etmiştir. Diğer bir deyişle Davranışsal İktisatta Neoklasik İktisattaki tam rasyonellik varsayımı yapılmamakta (sınırlı rasyonellik, sınırlı irade, sınırlı kendi çıkarını düşünme gibi “gerçekçi” insan davranışları ile çalışılmakta), amaçlı davranış incelenmektedir (Soydal vd., 2010: 217). Bu nedenle de iktisadi temelleri olan bu model ve kuramlar davranışsal iktisadi perspektif başlığı altında irdelenmiştir.

Buna ek olarak karar vermeye ilişkin nörolojik perspektif başlığı altında da benzer şekilde temellerini iktisat ve psikolojiden alan nöroiktisadi yaklaşımlara yer verilmiştir. Bir sonraki başlıkta ise düşünce sisteminde geline son nokta olarak nitelendirilebilecek Kuantum mekaniği, kuantum düşünce sistemi ve bakış açısının

karar verme eylemine ilişkin katkıları Kaos ve Kuantum Perspektifi başlığı altında derinlemesine irdelenmiştir.

Daha sonra yönetim okullarının karar verme eylemine ilişkin yaklaşımları yönetsel perspektif başlığı altında irdelenmiş olup karar verme eyleminin diğer yönetsel fonksiyonlar arasındaki yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Bir sonraki başlıkta karar verme eylemi ekolojik perspektif çerçevesinde değerlendirilmiş ve karar vermenin etkileşimli doğasına vurgu yapılmıştır.

Son olarak ise karar verme eylemine ilişkin yazında geniş bir yer tutan Rasyonalist Paradigma ve bu paradigmadan kopuş olarak nitelendirilebilecek Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı “Karar Vermeye ilişkin Rasyonalist Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik” başlığı altında tartışılmıştır.

2.1. Karar Vermeye İlişkin İktisadi Perspektif

Karar vermeye ilişkin iktisadi perspektif irdelendiğinde iktisat yazınında belirsizlik, risk ve karar verme eyleminin farklı okullar tarafından oldukça farklı şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Kavramların farklı bir şekilde değerlendirilmelerinin temel nedeni, iktisadi aktörlerin karar alma davranışlarının ele alınış biçimlerinden kaynaklanır. Neoklasik iktisat, temsili birey yaklaşımından hareket ederek mevcut kısıtlar altında iktisadi ajanların *optimal kararlar* aldıklarını kabul eder. Rasyonel beklentilere sahip olan birey faydasını her zaman maksimize etmeye çalışır. Neoklasik analizde belirsizlik altında karar almanın standartlaşmış aracı “*Beklenen Fayda Teorisi*”dir. İlk olarak 18. yüzyılda Bernoulli tarafından ortaya atılan bu teori, yirminci yüzyılda John von Neumann ve Oskar Morgenstern’in türettikleri aksiyomlarla iktisat teorisinin kullandığı standart bir araç haline gelmiştir. Yaygın bir biçimde kullanılmasına rağmen, beklenen fayda teorisi yazında büyük eleştiriler almıştır. Fakat bu eleştirilerin en önemlisi 1979 yılında Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından Beklenen Fayda Teorisi’nin alternatifi olarak geliştirilen Beklenti Teorisi’dir. Bununla birlikte son yıllarda gelişen nöroiktisat da insan beyninin nasıl

çalıştığını inceleyerek karar alma konusunda önemli bulgular ortaya koymaktadır (Aksoy ve Şahin, 2009: 1).

Bu bağlamda neoklasik iktisadın temel kuramlarından olan beklenen fayda teorisi ve rasyonel seçim modelleri iktisadi perspektif başlığı altında incelenecektir. Bu yaklaşımlara alternatif olarak geliştirilen ve psikolojik faktörleri de dikkate alan beklenti teorisi ise davranışsal iktisadi perspektif başlığı altında irdelenecektir. Son olarak karar alma sürecinde insan beynine odaklanan nöroiktisat biliminin katkıları da nörolojik perspektif başlığı altında irdelenecektir.

2.1.1. Beklenen Fayda Teorileri

Sosyal ikilemlerde ve iki seçenek arasında kalınan durumlarda karar vermeye ilişkin geliştirilen hakim teorik çerçeve “beklenen fayda” ya da “rasyonel seçim” modelleridir (Ledyard, 1995; Luce ve Raiffa, 1957; Rruitt ve Kimmel, 1977). Beklenen fayda ve rasyonel seçim modelleri, uyanık ve hesaplamalar yapan karar vericilerin seçim çevrelerini dikkatle incelediklerini ve beklenen faydayı hesapladıklarını varsayar (her bir olası seçeneğe ilişkin bedel ve beklenen faydanın maksimize edilmesi). Rasyonel seçim modelleri sosyal bilimcilere yardımcı olan analitik nitelikte çerçeveler sunmakla beraber (Murnighan, 1994; Mumighan ve Ross, 1999), tahminlemelerinde oldukça tutumlu ve kesin olma özelliklerini de taşırlar. Bu özellikler kuramlarda aranan temel niteliklerdendir.

Beklenen Fayda Teorisi aslında bir teoriler ailesidir. Ancak “Beklenen Fayda Teorisi” kavramı von Neumann ve Morgenstern tarafından geliştirilen teoremin kısaltılmış bir referansı niteliğinde kullanılmaktadır. Yazın irdelendiğinde Peter Fishburn (1984), Udar Karmarkar (1978), John Payne (1973), ve Clyde Coombs (1975)’in geliştirdikleri birçok beklenen fayda teorisine rastlanmakta ve her bir araştırmacının bu teori ailesine katkıları olduğu görülmektedir. Ancak bu varyasyonlar arasından en çok kabul gören Savage’ın teorisine ve buna temel teşkil

eden von Neuman ve Morgenstern'in teorisine bu tez çalışması kapsamında özellikle yer verilmiştir (Plous, 1993: 84).

2.1.1.1 Von Neuman ve Morgenstern'in Beklenen Fayda Teorisi

Beklenen fayda kuramının ilk önemli kullanımı John von Neuman ve Oskar Morgenstern'in oyun kuramı formülasyonunda beklenen fayda maksimizasyonu varsayımlarını kullanmalarıyla ortaya çıkmıştır. Neuman ve Morgenstern tarafından aksiyomlaştırılan bu varsayımlar sırasıyla aşağıda ifade edilmektedir (Gümüšoğlu ve Özdemir, 2007/2008: 292-293):

- **Tercih sıralaması**, iki alternatiften biri diğerine tercih edilebilir ya da karar verici alternatifler arasında kayıtsızdır.
- **Tercih geçişkenliği**, eğer 1. alternatif 2. alternatife tercih ediliyor ve 2. alternatif de 3. alternatife tercih ediliyorsa bu durumda 1. alternatif 3. alternatife de tercih edilir.
- **Tercih sürekliliği**, karar vericinin kayıtsız olduğu ve en iyi ile en kötü sonuçlar arasında kalan kesin bir değer vardır.
- **İkame edilebilirlik**, bir oyun sonuçlardan biri yerine onunla eşit kabul edilen başka bir sonuçla ikame edilebilir ve oyun yeniden düzenlenebilir.

Fayda fonksiyonu ile her kazanç değerine bir reel sayı atanır ve fayda değerleri olarak adlandırılan bu değerler karar vericinin tercihlerini ve riske karşı tutumunu yansıtır. Karar verici, daha önce de vurgulandığı üzere alternatifler arasından beklenen faydası en yüksek olanı tercih edecektir (Gümüšoğlu ve Özdemir, 2007/2008: 292-293):

2.1.1.2. Subjektif-Öznel Beklenen Fayda Teorisi

Von Neumann ve Morgenstern (1947) beklenen fayda teorisini ortaya attıktan sonra birçok teorisyen kuramın çeşitli varyasyonlarını ve uzantılarını geliştirmiştir. Bu varyasyonlardan en çok dikkat çeken "Subjektif-Öznel Beklenen Fayda Teorisi'dir".

Subjektif-Öznel Beklenen Fayda Teorisi ilk olarak 1954 yılında Leonard Savage tarafından geliştirilmiştir. Savage'ın teorisi ile von Neumann ve Morgenstern'in teorisi arasındaki en temel fark Savage'ın sonuçlara ilişkin subjektif ya da kişisel olasılıklara yer vermiş olmasıdır. 1954 yılından önce beklenen fayda teorisinde olasılıklar klasik anlamdaki objektif olasılıklar (görelî sıklığa dayalı) olarak ele alınmıştır. Savage ise teoriyi daha da genelleştirerek bireylerin bir sonucun gerçekleşmesine ilişkin subjektif olasılıklarını dikkate almıştır. Bu genelleştirme, objektif olasılığın peşin olarak belirlenemediği ya da sonucun sadece bir kez gerçekleşeceği durumlarda oldukça yararlıdır (Plous, 1993: 83-84).

Subjektif-Öznel Beklenen Fayda Teorisi'ne göre, insan davranışının amacı acıdan kaçmak ve haz aramaktır. Örneğin bir öğrenci gelecek dönem için ders seçme durumunda hem kredilerini tamamlamasını sağlayacak (amaçlardan biri) hem de kendisine ilginç geleceğine inandığı (değer verilen bir özellik) dersleri seçecektir. Dolayısıyla insanlar karar verirken değerlerini ve amaçlarını dikkate alarak hazzı maksimize etme, acıyı minimize etme yönünde davranacaklardır. Bu durumda birey, hesaplarını iki olgu ile yapacaktır. Bunlardan biri, *öznel fayda*dır. Öznel fayda, nesnel bir kriterden ziyade bireyin faydaya ilişkin yargılarına dayalı bir hesaptır. Diğerisi ise *öznel olasılık*tır. Öznel olasılık, nesnel istatistik hesaplamalarından ziyade bireyin olasılıklarla ilgili değerlendirmelerine dayalı bir hesaplama (Reisberg, 2006: 456; Sternberg, 2006: 442'den aktaran Kaçar, 2008: 14-15).

Görüldüğü üzere öznel beklenen fayda modelinde bireyler, karar verirken olasılık hesaplarının yanı sıra kararı ilgilendiren konuyla ilgili kişisel değerlendirmelerini, istek ve ihtiyaçlarını da dikkate almaktadır. Bu kuram, karar verme alanında bireyin kişiliğini ön plana çıkarmaktadır.

Beklenen fayda modellerine ilişkin vurgulanması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler (varsayımlar) modellerin hangi durumlarda davranışları tahminlemede daha etkin olduklarını, hangi durumlarda ise etkin olamayacaklarını karakterize etmektedir (Weber vd., 2004: 282):

Bu özelliklerden ilki oldukça bilinçli ve üzerinde düşünülmüş bir karar verme sürecine ilişkin varsayımdır. İkincisi ise seçimin değerlendirme ve muhakeme sonrasında gerçekleştiği varsayımdır. Üçüncüsü, faydanın çok dar kapsamlı bir şekilde, sadece “iktisadi” yönden tanımlanmasıdır. Son olarak ise modellerin sosyal etki süreçlerini önemsememeleri ve sosyal olmayan doğaları nedeniyle açıklayıcı güçlerinin sınırlı olmasıdır.

2.1.2. Rasyonel Seçim Modelleri

Neoklasik iktisadın temellerini oluşturan rasyonel seçim modelleri de beklenen fayda teorileri ile benzer eleştirilere maruz kalmakta ve sınırlılıkları nedeniyle eleştirilmektedir. Bu sınırlılığın temelinde ise söz konusu modellerin rasyonalite ve rasyonel davranışa ilişkin bakış açıları yatmaktadır. Bu bakış açısını Nobel ödüllü Reinhard Selten (1990: 3) şöyle özetlemiştir: “*Rasyonel iktisadi davranış, öznel beklenen faydanın maksimizasyonudur.*”

Rasyonel seçim modelleri pozitif ve normatif niteliktedir. Bu modeller; belli bir dereceye kadar insanların ekonomik pazarlardaki ve diğer çevrelerdeki seçimlerini gözlemlemeye, tanımlamaya, açıklamaya ve en önemlisi öngörmeye çalıştıkları için pozitif niteliktedir. Bireysel hedeflere ulaşmayı sağlayacak ideal standartlar seti ve davranış normları önerdikleri için de normatif (kuralcı) niteliğe sahiptirler (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 6). İnsan davranışına ilişkin bu basite indirgeyici model psikologlar ve davranışsal iktisatçılar tarafından ağır eleştirilere maruz kalmıştır (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 9). Bu da beraberinde Davranışsal İktisat ve Karar Vermeye İlişkin Psikolojik Perspektifin gelişimini getirmiştir.

Öte yandan sosyal bilimlerde merkezi bir role sahip olan rasyonel seçim teorileri filozoflarca psikolojik ve bireyselci olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda rasyonel seçim teorisi, bir kişinin faaliyetlerini zihinsel durumları aracılığıyla açıklamaya çalıştığından psikolojik bir teoridir. Rasyonel seçim ya da faaliyet, karar

vericinin tercihleri ve inançları doğrultusunda seçtiği mevcut en iyi faaliyettir. Bu teori aynı zamanda bireyselci bir teori olarak nitelendirilmektedir. Bunun temelinde ise doğrudan sadece bireylere uygulanması (sadece bireylerin tercihleri vardır) yatmaktadır. (Satz ve Ferejohn, 1994: 71).

Rasyonel seçim modellerine temel teşkil eden rasyonelite kavramı ve türlerine tezin ileriki bölümlerinde “Karar Vermeye İlişkin Rasyonalist Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik” başlığı altında derinlemesine yer verilmiştir.

2.2. Karar Vermeye İlişkin Davranışsal İktisadi Perspektif

Ekonomide psikolojiden faydalanma, süreç içerisinde davranışsal iktisadı yaratmıştır. Bir anlamda psikolojinin yerini davranışsal iktisat almıştır. Davranışsal iktisat, özellikle finans, oyun kuramı, emek ekonomisi, kamu maliyesi, hukuk ve makro iktisatta geniş bir alan oluşturmuştur. Davranışsal iktisadın katkılarıyla risk ve belirsizlik altında seçim ve karar verme konusunda çok geniş bir yazın oluşmuştur (Soydal vd., 2010: 218). Bu bölümde karar verme eylemini anlama noktasında en çok katkıyı sağladığı düşünülen Beklenti Teorisi üzerine odaklanılmaktadır.

İnsanlar hatalı inançlara sahip olmayacak ve hesaplamalarda bazı hatalar yapmayacak düzeyde mükemmel rasyonelliğe sahip değildirler. İnsanlar bazen mevcut bilgiyi gözden kaçırabilir ya da yanlış anlayabilir, hedeflerine ulaşmak için gereken irade gücüne sahip olmayabilir ve istedikleri sonuçlara ulaşmak için gereken optimal araçları bulamayabilirler (Elster 1986; Wilkinson 2008; Searle 2001’den aktaran Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 9). İnsan beyninin belirli “*içsel sınırlılıklar*”a sahip olması (nöral ve bilişsel) ve mükemmellekle kıyaslandığında “*sınırlı zihinsel kapasite*”sinin olması, karar vermeye ilişkin klasik yaklaşımların göz ardı ettiği noktadır. Söz konusu sınırlılıklar tezin ileriki bölümlerinde sınırlı rasyonellik modeli başlığı altında detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

Karar vermeye ilişkin neoklasik modellerin ve mükemmel rasyonalite modelinin göz ardı ettiği bir diğer nokta ise karar verme sürecinde buluşsal yöntemlerin varlığıdır. Bu bağlamda davranışsal iktisat, rasyonel seçim modellerine eleştiri olarak ortaya çıkmış interdisipliner bir yaklaşımdır. Davranışsal iktisatçılar, neoklasik iktisatçıların aksine sadece laboratuvar ortamlarında çalışarak kontrollü bir çevrede karar vericilerin seçimlerini irdelemişlerdir. Odaklandıkları temel noktalar, tercihlerin oluşum süreci (Slovic, 1991) ve tercihlerin farkına varma süreci (Rizvi, 2001) olmuştur. Bu deneylerin sonucunda karar vericilerin karar verme sürecinde buluşsal yöntemlerden yararlandıkları tespit edilmiştir. Laboratuvar ortamında çalışan iki psikolog olan Daniel Kahneman ve Amos Tversky (1979) karar verme sürecindeki sistematik hataların kaynağı olarak buluşsal yöntemleri çalışan ilk araştırmacılar olmuştur (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 12). Araştırmacılar tarafından geliştirilen ve aşağıda detayları ile tartışılan Beklenti Teorisi ise beklenen fayda kuramına ilişkin geliştirilen alternatif bir model olarak yazında yerini almıştır.

2.2.1. Beklenti Teorisi ve Kapsamı

Rasyonaliteye ilişkin Neoklasik yaklaşımların (Beklenen Fayda Teorisi gibi) aslı olmadığını ispatlamaya yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Pek çok kanıt, karar alıcıların beklenen fayda hipotezinin temel prensiplerini sistematik olarak ihlal ettiklerini göstermektedir. Çoğu alternatif model ise bu deneysel çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Camerer 1989; Fishburn 1988; Machina 1987'den aktaran Şahin ve Aksoy, 2009: 9).

Bu çalışmalardan biri ve en çok kabul göreni Daniel Kahneman ve Amos Tversky (1979)'nin rasyonaliteyi test etmeye yönelik ortaya koydukları Beklenti Teorisi'dir (Plous, 1993: 96). Bu teoride araştırmacılar belirsizlik altında verilen kararları irdelemektedirler (Secchi, 2011: 28). Bu teori belirsizlik altında karar almayı insan davranışlarının *sezgisel*, *duygusal*, diğer bir deyişle rasyonel olmayan özelliklerini ele alarak bir anlamda daha gerçekçi bir temele oturtmuştur (Aksoy ve Şahin, 2009: 1). Deneysel psikoloji üzerine dayandırılan bu çalışmalarda, standart modeller teorik

anlamdaki dar görüşlülükleri nedeni ile eleştirilmiş, gerçek yaşamdaki durumlarda uygulanabilirliklerinin sınırlı olduğunu vurgulanmıştır (Augier ve Kreiner, 2000: 662).

Bu kuramdaki temel varsayım, insanların olasılıklara ilişkin yargılarının olaylara değil bu olayların tanımlanmasına bağlı olduğudur (Kahneman ve Tversky, 1982; Tversky ve Kahneman, 1987'den aktaran Augier ve Kreiner, 2000: 663). Bu varsayımda sürece vurgu yapıldığı ve tezin ileriki bölümlerinde tartışılan prosedürel rasyonaliteden bahsedildiği açıkça görülmektedir.

Beklenti teorisinin diğer bir varsayımına göre ise; *psikolojik faktörler*; insanların rasyonaliteden, tesadüfi olmayan/sistemik bir biçimde sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır (Döm, 2003: 11'den aktaran Demir vd., 2011: 119). Tversky ve Kahneman'ın (1974) çalışmalarını psikolojiye dayandırmalarının temelinde ise seçimin sadece objektif koşullara değil aynı zamanda karar vericilerin içsel doğalarına da bağlı olduğu düşüncesi yatmaktadır. Araştırmacılara göre seçimlerin insan faktöründen etkilenmediğini söylemek hatalı bir yaklaşım olacaktır. Nitekim insan faktörü karar verme sürecinde buluşsal yöntemler (heuristics) olarak kendini göstermektedir. Buluşsal yöntemler tezin üçüncü bölümünde derinlemesine tartışılmıştır.

Beklenti teorisini beklenen fayda teorilerinden ayıran bazı noktalar vardır. Bunlardan ilki “*fayda*” kavramının yerine “*değer*” kavramının kullanılmasıdır. Nitekim fayda kavramı genellikle net zenginlik-varlık aracılığı ile tanımlanırken değer kavramı ise kazançlar ve kayıplar (bir referans noktasından sapmalar) aracılığı ile tanımlanmaktadır (Plous, 1993: 96).

Bir diğer farklılık ise beklenen fayda teorisinin aksine beklenti teorisinin tercihlerin, problemin nasıl çerçevelendiğine ve sunulduğuna bağlı olduğu öngörüsüdür. Bu bağlamda eğer sonucun bir kazanç olacağından hareket ederek referans noktası belirlenirse karar vericiler riskten kaçınacaklardır. Aksine, eğer sonucun bir kayıp

olacağından hareket ederek referans noktası belirlenirse karar vericiler riski arzular bir eğilim sergileyeceklerdir (Plous, 1993: 97).

2.2.2. Beklenti Teorisine İlişkin Varsayımlar

Beklenti teorisine ilişkin varsayımlar aşağıda detaylı bir şekilde irdelenmektedir.

Belirlilik (Kesinlik) Etkisi

Beklenti teorisine göre, belirsizlik durumunda seçim yaparken bireylerin davranışları, beklenen değer teorisinin varsayımları ile ters düşmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bireylerin kesin olduğu kabul edilen sonuçlara, gerçekleşmesi muhtemel olan sonuçlara oranla daha fazla ağırlık verdikleri tespit edilmiştir. Bu durum kesinlik etkisi (*certainty effect*) olarak adlandırılmaktadır. Kahneman ve Tversky (1979: 266) kesinlik etkisine örnek olarak gerçekleştirdikleri şu deneyi göstermektedir. %25 ihtimalle 3000\$ kazanma, %20 ihtimalle ise 4000\$ kazanma alternatifleriyle karşı karşıya kalan bir grubun %65'i ikinci alternatifi seçmiştir. Aynı grup, %100 3000\$ kazanma alternatifi ve %80 olasılıkla 4000\$ kazanma alternatifi ile karşı karşıya kaldığında ise, grubun %80'i birinci alternatifi seçmiştir (Süer, 2007: 98).

Ayrırma Etkisi

Beklenti teorisinin bir diğer varsayımına göre karar vericiler alternatifler arasında yapacakları seçimi kolaylaştırmak için, alternatiflerin ortak özelliklerini göz ardı ederek sadece alternatifleri ayırtıran unsurlara odaklanırlar. Bu durum da ayırma etkisi (*isolation effect*) olarak ifade edilmektedir (Tversky, 1972'den aktaran Kahneman ve Tversky, 1979: 271).

Yansıma Etkisi

Beklenti teorisinin varsayımlarından bir diğeri ise yansıma etkisidir (***reflection effect***). Yansıma etkisi karar vericilerin kazanca veya kayba dayalı alternatifler arasında seçim yapma durumlarında riske yönelik yaklaşımlarının değişeceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda kazanca dayalı sonuçlar arasında seçim yapmak durumunda kalan bireyler riskten kaçınırken (*risk aversion*), kayba dayalı sonuçlar arasında seçim yapmak durumunda kalan bireyler risk alma eğilimi içinde olacaktırlar (*risk seeking*). Yansıma etkisi kapsamında, beklenti teorisinin temel kavramlarından biri referans noktası kavramıdır. Beklenti teorisine göre karar vericiler, kazanç ve kayıp durumlarını belirli bir referans noktasına göre değerlendirirler (Kahneman ve Tversky, 1979: 268).

Bir başka deyişle; kazanç ve kayıp, karar vericinin mevcut durumunu yansıtan referans noktasına göre belirlenir ve referans noktasının altında kalan durumlar kayıp olarak değerlendirilirken, referans noktasının üstündeki durumlar kazanç olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, referans noktasının altında kalan alternatifler arasında seçim yapma durumunda karar vericiler “risk sever” bir tutum içine girerlerken, referans noktasının üstünde kalan alternatifler arasında seçim yapma durumunda karar vericiler “riskten kaçır” bir tutum sergilerler (Kahneman ve Tversky, 1979; Kahneman ve Riepe, 1998; Tversky ve Kahneman, 1991’den aktaran Süer, 2007: 98).

Olasılığın İhlali

Matematiksel tabanlı mantığa dayanan beklenen fayda kuramına göre sonuçların getireceği faydalar olasılıklarına göre ağırlıklandırılmaktadır (Kahneman ve Tversky, 1979: 265). Beklenti teorisinde ise olasılıklar yerine karar ağırlıkları kullanılmaktadır. Bireyler önlerindeki alternatiflerin sonuçlarının değerini bulmak için olasılık (p) yerine karar ağırlıklarını ($\pi(p)$) kullanırlar (Süer, 2007: 98).

2.3. Karar Vermeye İlişkin Nörolojik Perspektif

Tezin bir sonraki bölümünde derinlemesine tartışılmakta olan rasyonalite kavramı da karar verme eyleminin anlaşılması açısından temel teşkil etmektedir. Rasyonalite kavramına ilişkin bakış açıları irdelendiğinde tıpkı karar verme eyleminde olduğu gibi bu kavrama da farklı disiplinlerce farklı şekillerde yaklaşıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda rasyonalite kavramına hem bilinçli hem de bilinçdışı süreçleri içeren bir mekanizma olarak yaklaşılmalıdır. Rasyonalite sadece tasarlanmış ve mantıklı düşünmeyi içermekle kalmaz, aynı zamanda “*beyin*” tarafından yürütülen her bir bilişsel süreci de içerir. Nitekim günümüzde beyine ilişkin ortaya çıkan çalışmalar ve bu çalışmaların insan davranışlarını anlama noktasındaki başarıları dikkat çekmektedir (Shermer, 2008’den aktaran (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 31).

Gelişen bir alan olarak nöroiktisat, karar verme sürecindeki beyin faaliyetlerini anlamaya odaklanmıştır. Bu bağlamda nöroiktisatçılar fonksiyonel magnetik rezonans (fMRI) görüntüleme, transkraniyal magnetik görüntüleme (TMI), farmakolojik müdahaleler (Fehr ve Camerer, 2007: 419), pozitron emisyon tomografisi (PET) ve göz izleme cihazları (Politzer, 2008; Glimcher vd., 2009) gibi teknikler kullanarak karar verme sürecinde beynin faaliyetlerini anlamaya ve ölçmeye çalışmışlardır.

Nöroiktisat, davranışsal iktisada sinir sistemini incelemeyi eklemiştir. Nöroiktisat; nörobilim, ekonomi ve psikolojinin sentezidir. Karar vericilerin seçimlerini incelemektedir. Kararlar değerlendirilirken, risk ve ödüller sınıflandırılırken, beynin her biri ile ilişkisini ele almaktadır. Beyindeki nöronların incelenmesi, bireyden bireye değişen tutum farklılıklarını, aynı bireyin farklı tepkilerini göstermektedir. Aynı bireyde rasyonellik, sınırlı rasyonellik ve irrasyonelliğe rastlanabilmektedir. Nöroiktisat, bireysel seçimlerde geleneksel olarak iktisatta öne çıkan sıralamalı bilişsellik (rasyonellik) genel bir durum olmadığını göstermektedir. Nörolojik çalışmalar (Bechara vd., 1999; Bechara vd., 2000, Bechara ve Damasio, 2005)

bireysel kararlarda duygusallığın en az sıralamalı bilişsellik kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Eren, 2009: 28). Nitekim bu araştırmacılar tarafından ortaya konan “Somatik İşaretleyici Hipotezi-Somatic Marker Hypothesis” karar vermeye ilişkin nöroanatomik ve bilişsel bir çerçeve sunarak duyguların karar verme üzerine etkilerini ortaya koymaktadır (Bechara vd., 2000: 295). Duyguların karar verme sürecindeki rolüne ve önemine tezin üçüncü bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

En şaşırtıcı ve güncel bulgular ise şöyledir: Beyinde gerçekten fizyolojik fayda (ve beklenen fayda) fonksiyonu bulunmaktadır. Beyindeki nöral devrelerin belirli bir bölümü çeşitli seçim setlerine ilişkin fayda hesaplamalarında kullanılmaktadır (Knutson ve Peterson, 2005; Glimcher vd., 2005; Park ve Zak, 2007; Knutson ve Bossaerts, 2007). Bu da fayda fonksiyonu kavramının neoklasik iktisatçıların gerçekçi olmayan, keyfi varsayımlarından biri olmadığını; aksine bu fonksiyonun birey tarafından yapılan her seçimde beynin ödül ve acı ile ilişkili mekanizmaları aracılığı ile maliyet-fayda analizleri yapan sinir ağları formunda gerçekleştiğini göstermektedir (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 33).

İktisadi perspektif başlığı altında irdelenen rasyonel seçim modelleri ve beklenen fayda modeli karar vericilerin alternatifler arasından rasyonel bir şekilde seçim yaptıklarını varsaymaktadır. Bu modellere göre karar verme eylemi *tek bir sürecin* ürünüdür. Ortaya konulan modeller formel olarak açık, kolay işlenir ve nicel tahminler yapmaya uygun modellerdir. Halbuki nöroiktisat alanında gerçekleştirilen çalışmalar, insan davranışının ve karar verme eyleminin tek bir süreç tarafından değil, birbiriyle *etkileşim halindeki çeşitli alt süreçler/sistemler* tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır. Bu sistemler genellikle davranışı belirlemek adına sinerjik bir şekilde hareket etseler de zaman zaman aynı bilgi karşısında rekabet edecek şekilde de faaliyet gösterirler (Sanfey vd., 2006: 111).

Karar verme sürecindeki çoklu süreçler dikkate alındığında nöroiktisatta “*otomatik*” ve “*kontrollü*” süreçler arasındaki ayrımın özellikle vurgulandığı görülmektedir

(Posner ve Snyder, 1975; Schneider ve Shiffrin, 1977). Bu ayrım psikologlar tarafından da yapılmaktadır. Otomatik süreçler hızlı ve etkindir. Etki alanı belli olan işlemler için uzmanlaşmışlardır, bu nedenle de esnek değildir. Öte yandan kontrollü süreçler oldukça esnektir, bu nedenle çeşitli hedefleri destekleyebilirler (Sanfey vd., 2006: 111).

Kontrollü süreçlerin dahil olduğu işlemlere (muhakeme gibi) çoğunlukla iç gözlemle erişilebilir. Öte yandan otomatik süreçlerin dahil olduğu işlemler (bir yüzü hatırlama gibi) genellikle bu özelliklere sahip değildir. Bu iki sürece ilişkin ayrımı belirtmek için manuel vites araba kullanan biri acemi, biri deneyimli olan sürücülerden yola çıkarak örnek verilebilir. Acemi olan sürücü kontrollü süreçlere dayalı olarak hareket etmektedir. Bu süreç, belli işlemler dizisine odaklanmayı gerektirir, ancak çok zahmetlidir ve bu süreçte sürücünün dikkati kolaylıkla dağılabilir. Aksine, deneyimli bir sürücünün araba kullanması otomatik süreçlere dayanır. Bu kişi hem arabayı etkili bir şekilde kullanırken hem de sohbet etmek gibi farklı faaliyetlerde bulunabilir (Sanfey vd., 2006: 111).

Kontrollü ve otomatik süreçlere ilişkin bu ayrıma karar verme yazınında da rastlanmaktadır. Araştırmacılar, tezin üçüncü bölümünde “Karar Vermede Sezgiler” başlığı altında detayları ile irdelenen Sistem 1 ve Sistem 2 olmak üzere iki farklı sürecin varlığından bahsetmektedir (Sloman, 2002; Kahneman, 2003). Sistem 1 otomatiktir ve buluşsal yöntem odaklıdır. Sistem 1’de problemler ortaya çıktığında hızlı bir şekilde sezgisel yanıtlar verilmektedir. Sistem 2 ise kontrollü süreçlere daha yakındır. Sistem 1 tarafından verilen yanıtların niteliğini denetler ve zaman zaman bu yanıtları düzeltir ya da geçersiz kılar (Sanfey vd., 2006: 111).

Özetlenecek olursa nöroiktisat alanında gerçekleştirilen çalışmalar karar verme eyleminin tek bir süreç tarafından değil, *birbiriyle etkileşim halindeki* çeşitli alt süreçler tarafından belirlendiğini ortaya koyarak karar verme ile ilişkili yazına önemli katkılar sağlamıştır.

2.4. Karar Vermeye İlişkin Kaos ve Kuantum Perspektifi

Bu başlık altında öncelikle Kaos Kuramı ve karar verme eylemi arasındaki ilişki ele alınacak, daha sonra ise Kuantum Teorisi ve düşünce sisteminin karar verme eylemi üzerine etkileri irdelenecektir.

2.4.1. Kaos Teorisi ve Karar Verme Eylemi

Kaos teorisi karmaşık, deterministik ve doğrusal olmayan dinamik sistemler üzerine çalışmaktadır (Kellert, 1993). Bu teoride anahtar kavramlar “karmaşık” ve “dinamik” kelimeleridir. Bu karmaşıklık ve dinamiklik beraberinde kaotik sistemi getirmektedir (Briggs ve Peat, 1989; Casti, 1994). Kaos teorisi temelini basit sistem teorisinden almaktadır, ancak basit sibernetik muhakemenin oldukça ötesine geçmiştir. Kaos, karmaşıklık kuramları ile aynı anlama sahiptir ve havaya ilişkin örüntüler, hisse senedi fiyatları, kalp aritmis ve trafik sıkışıklığı gibi birçok doğal ve yapay sistemi tanımlamada kullanılmaktadır (Prigogine ve Stengers, 1984’den aktaran Overman, 1996: 77).

Örgütler kaos teorisyenleri tarafından dengeden oldukça uzak sistemler olarak nitelendirilmektedirler. Yönetim sürecinde kaos çok fazla ve hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Olaylar genellikle kontrol dışındadır ve anlaşılabilmenin ötesinde karmaşıktır. Bazı şeyler her an işlerliğini kaybedebilir, yeni şeyler ortaya çıkabilir ve bu da beraberinde yeni yapıları getirebilir. Kaos kuramcıları ve yöneticiler için bu tür deneyimler sıra dışı değil olağandır ve kural niteliğindedir (Overman, 1996: 77).

Kaos teorisini anlamak demek gündelik örgütsel kavramlara ilişkin yeni bir dil ve bakış açısı ile bakmak demektir. Kaos zamanlarında ve ortaya yeni çıkan düzenlemelerde örgütlere kaos perspektifinden yaklaşmak; onları *dinamik*, *karmaşık* ve *kendi kendini düzenleyen* (self-organizing) sistemler olarak ele almak demektir. Bu yaklaşım, yönetsel kabiliyeti iyileştirecektir (Overman, 1996: 78). Bu

bağlamda bir örgüte ilişkin kaos bakış açısı ve kaos teorisinin eski sistem anlayışından farklılaşan yönleri aşağıdaki tablolarda vurgulanmaktadır.

Tablo 2.1’de eski sistem mantığına ve anahatlarına yer verilirken, Tablo 2.2’ de Kaos Kuramı’nın dili özetlenmektedir.

Tablo 2.1. Eski Sistemlerin Dili

Girdi, Süreç, Çıktı, Etki	Bir sistemin doğrusal elemanları
Denge ya da Homeostasis	Uzun vadede dengedeki sistemler
Geribildirim ve Kontrol	Sapmaları önlemeye yönelik iletişim
İleribesleme ve Planlama	Çeşitliliği arttırmaya yönelik iletişim
Holizm	Bütün, onu oluşturan parçaların toplamına eşittir.

Kaynak: Overman E. S. (1996): The New Sciences of Administration: Chaos and Quantum Theory, Public Administration Review, Vol. 56, No. 5 (Sep. - Oct., 1996), s. 488.

Tablo 2.2. Kaosun Dili

Düzen ve Kaos	Her hangi bir sistemin açık ve net olan iki görüntüsü
Dengeden Uzak	Dışarıdan yüksek derecede enerji akışı olan sistemler
Öz-Düzenleme (Self-Organization) ya da Kendi Kendini Yaratma (Autopoiesis)	Sürekli kendini yenileme
Tüketimli Yapılar	Çöküşün ve yenilenmenin örnekleri
Dallanmalar	Sistemin evrimindeki seçim anları
İndirgenmezlik	Sistemi bilmek o sistemin elemanlarını bilmekle aynı değildir.
Geridönüşümsüzlük	Sistemin ilerleyen, tekrarlanmayan hareketi
Periyodiklik	Kaos ve düzen dalgalanmaları arasındaki zaman periyodu

Kaynak: Overman E. S. (1996a): The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory and Method, Journal of Public Administration Research and Theory, 6: 1, s. 78.

Yukarıdaki bilgiler ve eski sistem ile yeni mantık arasındaki farklılıklar ışığında kaos teorisinin karar verme eylemi ile ilişkisi daha derinlemesine irdelendiğinde, Herbert Simon'ın karar verme sürecine ilişkin bir betimlemesi ile karşılaşılmaktadır. Simon karar verme sürecini nehre karışan birçok ayaktan oluşan ve tek bir ana akıma neden olan nehir havzasına benzetmiştir. Simon'ın bahsetmediği şey ise birçok nehirde ve akarsuda mevcut olan *kargaşa* ve *kaostur*. Karmaşık ve gürültülü bir nehir, kaosun prototipik bir görüntüsüdür. Bir nehre bakıldığında; hem suyun kaçınılmaz ve düzgün bir şekilde akışı gözlemlenir, hem de karmaşıklık ve düzensiz noktalar ile karşılaşılır. Her ne kadar aynı su bir daha akmasa da nehir aynı nehirdir. Nehir; kanallar, girdaplar gibi bazı yapılar oluşup yok olurken kendisini sürekli düzenlemektedir. Nehrin akışı tersinmezdir, ancak bazı bölümlerde karmaşık dinamik akıntılar vardır ki bu da akış yönünü etkiler. Bir nehir periyodik olarak taşabilir ve ani taşkınlar sonucunda yeni kanallar oluşabilir. Nehrin karışıklığı ve gürültüsü onun dinamik ve karmaşık doğasının kanıtıdır. Simon'ın karar verme sürecinde sınırlı rasyonellikten anladığı ile kıyaslandığında kaos kuramcılarının neredeyse *sınırsız karmaşıklık* ve *dinamizmden* bahsettikleri söylenebilir.

2.4.2. Kuantum Kavramı ve Kuantum Bakış Açısı

İlk bilimsel devrim olan **Newton Fiziği**; bilimsel düşünce sistemi ve mekanik paradigma olarak; sanayi toplumundaki bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel gelişmeleri şekillendirip yapılandırılmıştır. İkinci bilimsel devrim olan **Kuantum Paradigması** ise insanlığı Bilgi Uygarlığı ve Bilgi Toplumuna taşımıştır. Mikro elektronik ve mikro biyolojideki teknolojik yenilenme; ekonomik ve sosyal alanların sistem, yapı ve işleyişini tümüyle değiştirdiği gibi, politik ve kültürel sistemleri de yeniden yapılandırmaktadır. Yeni düşünce sistemi içinde doğa ve evreni algılama ve açıklama anlayışı; başka bir deyişle bilimsel açıklama anlayışı tümüyle değişmiştir. Mekanik düşüncenin *noktasal*, *tek yönlü* ve *kesin neden-sonuç ilişkisine* dayalı bilimsel açıklamaları; *çoklu*, *karşılıklı*, *kesin olmayan*, *olasılıklara dayalı* ve kendi arasında *ağ oluşturan* etkileşim sistemlerine dönüşmüştür (Erkan ve Erkan, 2006: 15).

Söz konusu değişim kendini başta fizik alanı olmak üzere birçok disiplinde göstermiştir. Bu değişimlerin genelde yönetim/organizasyon alanı özelde ise karar verme eylemi üzerine önemli etkileri olmuştur. Nitekim 20. yüzyılın başlarında bazı deneylerin ve sonuçlarının geleneksel klasik fizikle açıklanamadığı, aksine yeni keşfedilmiş olan Kuantum Kuramı ile açıklanabildiği fark edilmiştir. Bu gelişmeler Kuantum Mekanığı adında yeni bir mekaniğı beraberinde getirmiş, birçok bilimsel ve teknolojik gelişmeyi teşvik etmiştir. 21. yüzyılın başlarına gelindiğinde karar verme eylemine ilişkin gerçekleştirilen bazı deneylerin ve sonuçlarının geleneksel klasik karar teorileri ile açıklanamazken, kuantum mekaniğine dayalı modeller ile açıklanabildiği tespit edilmiştir (Agrawal ve Sharda, 2010: 1).

Kuantum mekaniğı ve kuramının karar verme eylemi ve dinamikleri üzerine etkileri irdelenirken; kuantum kavramı, kuantum yönetimi ve kuantum düşünce sisteminin temel ilkelerine de atıfta bulunmakta fayda vardır. Bu bağlamda, kuantum kelimesi “bir şeyin bir miktarı” anlamına gelmektedir. Mekanik ise “hareketin incelenmesi” anlamına gelir. Bu bağlamda kuantum mekaniğı hareket halindeki *atom altı* parçacıkların incelenmesi demektir (Shelton, 1999: 1-2). Kuantum Teorisi’ne göre evren bir sinyaller setidir ya da bilgi alanıdır. Newton paradigmasındaki “*büyük makine*” metaforu Kuantum paradigmasında yerini “*büyük düşünce*” metaforuna bırakmaktadır (Shelton ve Darling, 2003: 358-359).

Kuantum yönetim dünyası irdelendiğinde ise kaos yönetimine göre çok daha farklı ve acayip bir dünya ile karşılaşılacaktır. Kaos teorisi aşırı derecede karmaşık ve dinamik bir sistem olarak nitelendirilirken, kuantum teorisi *mistik* ve *batıl inançlarla ilgili* olarak nitelendirilebilir. Kuantum yönetimi kavramına bakıldığında ise farklı odak noktaları olan bir idari sistemle karşılaşılacaktır. Bu bağlamda kuantum yönetimindeki odak noktaları aşağıdaki tabloda (Tablo 2.3.) şöyle özetlenmektedir.

Tablo 2.3. Kuantum Yönetimi ve Kuantum İdari Bilimlerinde Odak Noktaları

Odaklanılan nokta	Odaklanılmayan nokta
Enerji	Madde
Olmak	Var olan
Tesadüfler	Nedenler
Yapılandırımcılık (konstrüktivizm)	Determinizm
Bilinç ve farkındalığa ilişkin yeni koşullar	Eski koşullar
Spiritüel özellikler	Yapısal ve işlevsel özellikler
Özelliklerarası gerçeklik	Objektif gerçeklik
Belirsizlik	Kesinlik
Katılımcı anlayış	Basit nedensellik

Kaynak: Overman E. S. (1996b): The New Sciences of Administration: Chaos and Quantum Theory, Public Administration Review, Vol. 56, No. 5, s.489-490'dan derlenmiştir.

Birçok açıdan irdelendiğinde; kuantum yönetiminde odağın, örgüte ilişkin yapısal ve işlevsel özelliklerden örgütsel yaşama ilişkin spiritüel özellik ve niteliklere kaydığı görülmektedir. Bu bağlamda yeni yönetsel bilimlerin sadece maddi unsurlara değil enerjiye, nedenselliğe değil amaçlılığa ve gerçekliğin belirlenmesini beklemek yerine onu yapılandırmaya odaklanması gerekmektedir (Overman, 1996: 489). Özetlenecek olursa, kuantum bakış açısı evreni *dinamik, tahmin edilemez, subjektif, kendi kendini düzenleyen* bir sistem olarak ele almaktadır. Bu özellikler örgütsel çalışmalarda **kuantum kabiliyetlerine** işaret etmektedir. Söz konusu kuantum kabiliyetleri ve bu kabiliyetlerin işyerinde hangi alanlarla mücadele etmede kullanıldıklarına ilişkin Tablo 2.4. aşağıdadır (Noruzi ve Vargas-Hernández, 2010: 134):

Tablo 2.4. Çalışma Yaşamı ve Kuantum Kabiliyetleri

Sorun	Kuantum Kabiliyeti	Tanım	Davranış
Kalite	Kuantum görme	Hedefe yönelik görebilme	Odaklanmış
Yenilikçilik	Kuantum düşünme	Paradoksal düşünebilme	Yaratıcı
Motivasyon	Kuantum hissetme	Canlı hissedebilme kabiliyeti	Enerjik
Sosyal sorumluluk	Kuantum eyleme geçme	Sorumluluk sahibi olarak faaliyet gösterebilme	Güvenilir
Güçlendirme	Kuantum bilme	Sezgisel olarak bilebilme	Etik
Değişim /kaos	Kuantum güvenme	Yaşama güvenme kabiliyeti	Esnek
Takım çalışması /çeşitlilik	Kuantum olma	İlişkide olabilme kabiliyeti	Tutkulu

Kaynak Shelton, C. D. ve Darling, J. R. (2003): Using new science concepts to create learning organizations, The Learning Organization Volume 10, Number 6, s. 359.

2.4.3. Kuantum Düşünce Sistemi Ve Karar Verme Eylemi İle İlişkisi

Kuantum düşünce yapısının yönetim ve karar verme gibi faaliyetleri açıklamaya çalışan Sınırlı Rasyonellik Modeli, Sistem Teorisi ve Kaos Teorisi ile örtüşen ve birbirini tamamlayan yönleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda *olasılıkların fiziği* olarak nitelendirilen Kuantum Fiziğinin temel ilkeleri, insanların nasıl karar verdikleri konusunun irdelenmesi noktasında yol gösterici olmaktadır.

“Neden kuantum fiziği ve düşünce sistemi karar vermeye ilişkin gerçekleştireceğimiz tez çalışmasına temel teşkil etmeli?” sorusuna daha net bir yanıt vermek gerekirse, kuantum fiziğinin atomun içindeki dünyaya – “**mikro evren**”e ilişkin çalışmaları bu soruya bir yanıt niteliği taşımaktadır.

Nörolojik perspektifte vurgulandığı üzere, insan düşüncesinin oluştuğu ve yönetildiği yer olan *beyin* karar verme eyleminde temel bir rol oynamaktadır. Bu durumda beynin işleyiş mekanizmasının çözülmesi; düşüncelerin nasıl oluştuğunun, nasıl yönetildiğinin ve nasıl karara varıldığının ortaya çıkarılması karar verme eylemini anlama noktasında temel rol oynamaktadır. Bu ise sadece nörologların ya da tıp biliminin altından kalkabileceği bir konu değildir. İnsan beyninin ürünü olan düşünce ve eylemler, yine o kişinin geçmişte yaşadığı olaylar ve deneyimler tarafından belirlenmektedir. Bu da beraberinde aşağıda kuantum düşünce sisteminin özelliklerinden biri olarak vurgulanan “Her şey birbirine bağlıdır” ilkesini getirmektedir (Erol, <http://kisi.deu.edu.tr/mustafa.erol/kuantum%20fizigi%20ve%20dusunce%20dunyamizin%20kontrolu.html>).

Geçmişte yaşanan her olay deneyim ya da bilgi, beyin hücrelerinin içinde bir takım protein zincirlerinin oluşmasına ya da bir çeşit yolların oluşmasına neden olmaktadır. Bu yollardan daha sonra düşünce oluşumu ve yönetimi esnasında elektronik sinyaller rahatlıkla geçerek *çeşitli kararların alınmasını* ya da *alınamamasını* ve uygulanmasını sağlar. Beyinsel aktiviteler bilimsel açıdan incelendiğinde bütün olup bitenin yaklaşık 1200 gram olan beyinde bulunan 100 milyar kadar hücre arasındaki çok küçük elektriksel sinyallerin sürekli olarak merkezler arasındaki hareketinden

oluştugu görölür. Düşüncenin oluşumu da bunun eyleme dönüşmesi de tamamen elektronik sinyaller aracılığı ile olmaktadır. Bu sinyaller boyutların çok küçük olduğu **mikro evren** de gerçekleşmektedir. Mikro evrende (uzunluk $\ll 10^{-6}$ m) gerçekleşen bu olaylar yine bu evrenin kurallarıyla gerçekleşmektedir. Mikro evreni yöneten yasaları konu alan **kuantum fiziğı** bu alanda yapılacak çalışmaların olmazsa olmazı konumundadır (Erol, <http://kisi.deu.edu.tr/mustafa.erol/kuantum%20fizigi%20ve%20dusunce%20dunyam%20izin%20kontrolü.html>).

Bu bağlamda kuantum düşünce sistemi ve karar verme eylemi arasındaki ilişkiler alt başlıklar altında aşağıda tartışılmaktadır:

2.4.3.1. Birbirine Bağlılık

Karar verme eyleminde “Her şey birbirine bağlıdır.” Kuantum fiziğinin ve düşünce sisteminin temel yasalarına göre bir şeyin varlığı onun tüm çevresine bağlıdır. Bu durum “bağlamsallık” ilkesi ile ifade edilmektedir. Buna ek olarak bir şeyin varlığı, bölünmez bir bütünlüğün parçasıdır. Bu ise “holistik yaklaşım” ilkesi ile ifade edilmektedir (Değirmenci ve Utku, 2000: 79).

Kuantum fizikçilerine göre madde aslında yoktur. Klasik fizikçilerin madde sandıkları şey aslında bir takım elementlerin bileşimidir. Onları atomlar, atomları da kuarklar ve leptonlar (enerji) oluşturur. Bu bağlamda madde enerjidir. Tüm bilinçli ve bilinçsiz düşünceler beyinden elektrik sinyalleri yollayan nöronlar tarafından oluşturulur. Hem madde hem de düşünceler enerji olduğuna göre *tüm düşünceler ve maddeler birbirine bağlıdır ve ilişkilidir* (Fawer, 2010: 338).

Bu bağlamda Kuantum düşünce sisteminin “*Her şey birbirine bağlıdır*” temel ilkesinden yola çıkılarak, insanların karar verirken aslında özgür olmadıkları savunulabilir. Bir kişinin seçimleri diğer kişinin kararlarını, alternatif yollarını etkileyebilir. Benzer şekilde alınan her karar daha önceki kararlardan etkilenebilir, başkalarının kararlarını etkileyebilir ve gelecekteki olası kararları değiştirebilir.

2.4.3.2. İç İçe Geçmişlik

Karar verme eylemi iç içe geçmiştir (giriftir): Kuantum perspektifinden karar verme eylemi irdelendiğinde karar verme sürecinin doğası gereği iç içe geçmiş olduğu savunulmaktadır (Yukalov ve Sornette, 2010: 15). Ancak rasyonel karar verme ve fayda temelli diğer klasik karar verme modelleri irdelendiğinde Batı zihniyetini temel alan bir bilimsel anlayışla karşılaşılmaktadır.

Aristo temelli mantığın şekillendirdiği bilimin en temel hatası “Bir şey ya doğrudur ya yanlış” mantığının benimsenmesidir. Matematik ve mantıkta karşılaşılan bu tür kesin iddialar bireylerin düşünce sistemlerine kısıtlamalar getirmektedir. Siyah-beyaz, 0-1 gibi kesinlik içeren söylemler matematikte geçerlidir. Matematik ise yapay bir kurallar ve semboller sistemidir. Bu bağlamda bilim adamlarının bakış açıları değerlendirildiğinde fuzzy- saçaklı-bulanık olarak isimlendirilen olguları dahi matematiğin siyah-beyaz verileri gibi ele aldıkları görülmektedir. Oysa dünyaya ilişkin olup % 100 olarak doğru ya da yanlış olduğu ispat edilmiş tek bir olgu yoktur (Alatlı, 2009: 12).

Böyle bir mantığın karar verme kuramları üzerine yansımaları Rasyonalist paradigmanın hakim olduğu modeller ile kendini göstermektedir. Rasyonel karar verme modeli bir anlamda karar vericinin “insan” olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir. Ülgener (2006)’ın “*aradan canlıyı çıkararak ekonomiyi cansız madde yığınları olarak görmek*” bakış açısına eleştirisi ve bu eleştiriyi Goethe’nin ağzından aşağıdaki sözlerle ifade etmesi; genelde yaşamda, özelde örgütsel bağlamda araştırılan tüm değişkenlerde odak noktasının insan olduğunu, ancak insanın öneminin çoğunlukla göz ardı edildiğini vurgulamak açısından oldukça önemlidir.

“Kim bir canlıyı tanımak ve anlatmak istese, ilk işi ruhunu kovmak oluyor”

W. Sombart “Der Moderne Kapitalismus”’dan aktaran Ülgener, 2006: 8

İktisadi büyüme ve gelişme analizlerindeki gelişmeler Hirschman (1958)’ın sözleri ile “*objektif, elle tutulur ve sayılabilir unsurlardan gitgide ele gelmez ve sayılamaz*

fenomenlere doğrudur” şeklinde ifade edilmiştir (Ülgener, 2006: 9). Bu gelişim, genelde yönetim ve örgüt yazınında özelde ise karar vermeye ilişkin araştırmalarda da kendini göstermeye başlamıştır. İnsanı anlama noktasında insan bilinci ve bilinçaltını anlamaya yönelik gelişen yaklaşımlar, işletmecilik alanında araştırmalarda pozitivist paradigma yerine yorumsamacı paradigmanın temellerine dayanan araştırma yöntemlerinin kullanılmaya başlaması, örgütsel bağlamda insanın rasyonelliğinin sorgulanmaya başlayarak rasyonel paradigmanın eleştirilmeye başlanması (Simon’ın Sınırlı Rasyonellik kavramı) vb. gelişmeler bir disiplinde yaşanan gelişimin diğer disiplinleri de etkilediğinin net bir göstergesidir.

Benzer şekilde üretim alanında saçaklı (bulanık) mantığın ve bu mantık etrafında gelişen genetik algoritma, yapay zeka gibi uygulamaların doğuşu, iktisat biliminde gelişen bu farkındalığın diğer disiplinlere yansımalarını da ortaya koymaktadır. Fizik dünyasında da benzer gelişmeler mevcuttur. Günümüzde fizikçileri şaşırtan çok önemli bir konuda mikro evrende ya da atomik boyutlarda ***maddenin ve ışığın dual (ikili)*** karakteridir. Diğer bir deyişle, madde yani tanecik bazen dalga karakterine bazen de tanecik karakterine bürünür. Aynı ikili karakter ışık için de net bir şekilde gözlenmiştir. Işık bazen tanecik yani foton gibi bazen de dalga gibi davranır. Ancak ya biri ya da öteki duruma hakimdir. İkisi de aynı anda var olamazlar (Erol, <http://kisi.deu.edu.tr/mustafa.erol/kuantum%20fizigi%20ve%20dusunce%20dunyam%20izin%20kontrolü.html>).

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında karar verme eyleminin temelinde saçaklı mantığın olduğu söylenebilir. Benzer şekilde karar vericinin “insan” olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında süreci karmaşıklatacak birçok dinamiğin gündeme geldiği (duygular, sezgiler, değerler, buluşsal yöntemler, kültür gibi) belirtilebilir. Tüm bunlar ise karar verme eyleminin girift olduğu söylemini güçlendirmektedir.

2.4.3.3. Saçaklı Mantık

Karar verme eyleminin temelinde saçaklı mantık vardır: Özellikle karar vermeye yönelik geliştirilen modeller irdelendiğinde günümüzde bulanık mantık, genetik algoritma gibi modellerin temelinde saçaklı mantığın olduğu görülmektedir. Saçaklı

mantık tek bir doğrunun olacağını vurgulayan deterministik, mekanistik ve rasyonalist paradigmadan kendini ayırmaktadır. Aynı anda bir şey hem doğru hem yanlış olabilmektedir. Nitekim kuantum fiziğinin de temeli dalga/parçacık ikiliğine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle madde aynı anda hem dalga hem de parçacık yanını bir arada bulundurur ve *gözlemciye göre* yanlarından sadece birini sergiler. Bu da beraberinde tüm varlıkların atom-altı seviyede çok küçük parçacıklar veya dalgalardan oluşması durumunu getirmektedir (Değirmenci ve Utku, 2000: 78-79). Aristo mantığındaki 0-1 ikili sistemi, kuantum düşünce sistemine temel teşkil eden saçaklı mantıkta yerini 0-1 arasındaki değerleri de içeren çok değişkenli bir mantığa bırakmaktadır.

Bu bağlamda atom-altı seviyede çok küçük parçacıklarla uğraşan kuantum mekaniği görünenin ötesinde görünmeyeni irdelemektedir. Nitekim duygular, sezgi gibi karar verme eylemini etkileyen temel faktörler de mikro evren olarak nitelendirilebilecek beynin içerisinde gerçekleşmekte ve kuantum mekaniği mikro evrene ilişkin geliştirdiği ilkelerle karar verme sürecini anlamada yardımcı olmaktadır.

2.4.3.4. Deterministik Olmayan Olasılıklı Bir Doğa

Karar Verme Deterministik Değil Olasılıklı Bir Doğaya Sahiptir: Fayda fonksiyonuna dayalı geleneksel karar verme kuramları irdelendiğinde optimal karar, maksimum düzeyde beklenen faydayı sağlayacak faaliyetin seçimi anlamına gelmektedir. Öte yandan kuantum perspektifinden karar verme irdelendiğinde, karar vericinin davranışlarının olasılıklı olduğu, “deterministik” olmadığı vurgulanmaktadır (Yukalov ve Sornette, 2010: 15).

Mikro evrenin kuantize oluşu, daha sonra **Erwin Schrödinger**’i mikro dünyadaki bütün taneciklerin uyması gereken bir denkleme götürmüştür. Bu denklem ünlü Schrödinger Dalga Denklemi’dir. Bu denklemin en önemli yeniliklerinden biri taneciklerin davranışının bir matematiksel fonksiyon (Ψ) tarafından tanımlanmasıdır. Bu fonksiyonun belirlenmesi ile söz konusu taneciğin bütün özellikleri belirlenmiş olmaktadır. Bu şekilde (Ψ)’nin devreye girmesi ile bunun karesine eşit olan olasılık yoğunluğu devreye girmektedir. Parçacıklar uzayın belli noktasında belli bir anda

belirli bir olasılıkla var olabilmektedir. Böylece klasik fizikteki *determinizm* ortadan kalkmakta ve *olasılıklar* devreye girmektedir. Artık hiçbir şey eskisi kadar kesin değil ya da hiç kesin değildir. Ancak bazı olasılıklarla tanecikler belli yerlerdedir. Ünlü fizikçi Einstein dahi bu gerçeği kabul etmekte zorlanmış ve “**Tanrı asla zar atmaz**” demiştir. Ancak gerçek odur ki mikro dünyada kesinlik yoktur ve olasılıklar vardır (Erol, <http://kisi.deu.edu.tr/mustafa.erol/kuantum%20fizigi%20ve%20dusunce%20dunyamizin%20kontrol.html>).

Bu noktada determinizm kavramını ve köklerini irdelemek kuantum perspektifinden karar vermeyi klasik karar verme kuramlarından ayıran söz konusu özelliği anlama noktasında önemli bir adım olacaktır. Batı zihniyetini şekillendiren, parametrelerini, doğru yanlışlarını düzenleyen Eski Yunan’ı (Alatlı, 2009: 12) ve Antik Çağ Felsefesi bağlamında mantık ve düşünce sisteminde yaşanan değişimleri anlamak determinizmi anlama da bir adım olabilir. Bu bağlamda materyalist ve buna paralel olarak deterministik anlayışın temellerinin Demokritos’a dayandığı söylenebilir.

Demokritos’un evreni atomlar ve boşluktan ibarettir (Alatlı, 2009: 13) ve Demokritos, *materyalist* bir anlayışla, evrenin atomlardan oluştuğunu tasavvur etmektedir (Çelebi, 2000: 33). Bu noktada materyalizm kavramına değinmekte fayda vardır. Materyalizm, en genel şekliyle “doğüstü inançlara karşı, bilimsel bilginin üstünlüğünü savunan felsefi eğilim” veya “sezgiden ayrı olarak var olan objektif gerçeklikler bulunduğunu kabul eden teori” olarak tanımlanmaktadır (Lewis, 1948’den aktaran Aydeniz, 2010: 64). Böyle bir materyalizm anlayışı, dünyada, fizikle açıklanamayan varlıkların ve kuralların bulunmadığını kabul etmektedir (Smart, 1963’den aktaran Aydeniz, 2010: 64).

Materyalizmin köklerini çok eski dönemlere götürmek mümkündür. İlkçağ düşüncesine bakıldığında, bu konuda belirleyici olan noktanın, düşünürlerin “ruh”a bakış açıları olduğu görülmektedir. Bu anlamda İlkçağ düşünürlerinin ruha bakışını genel olarak üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Birincisi, ruhu maddi bir cevher olarak kabul eden doğa filozofları; ikincisi, ruhun bedenden ayrı bir cevher olduğunu düşünen idealist filozoflar; üçüncüsü ise ruhu, maddi bir cevher olmamakla birlikte, maddede içkin bir ilke olarak kabul eden filozoflardır (Yazoğlu,

2007'den aktaran Aydeniz, 2010: 64). Maddeci düşüncenin çok eski dönemlere uzandığı açık olmakla birlikte, ilk derli toplu halinin Demokritos tarafından ortaya konduğu söylenebilir. Ona göre; ezeli, yok olmayacak ve değişmez olan bir madde söz konusu olup, bu maddeyi oluşturan atomların hareketi kendiliğinden meydana gelmektedir. Ayrıca, bu atomlar mekanik bir yapıya sahiptirler. Bu anlamda **determinist ve rastlantıya yer bırakmayan bir düşünce yapısı** ortaya çıkmaktadır. Demokritos'u gerçek bir materyalist yapan ise, ruhu, bütünüyle atomların yapısına dayandırmasıdır (Gökberk, 2000; Weber, 1993'den aktaran Aydeniz, 2010: 64).

Bu anlayışın sonucu olarak Demokritos; Tanrısallığı, amaçsallığı, her şeyin uyumlu bir düzen içinde var olduğunu, kısaca bütünün tamamlanmışlığını, mükemmelliğini reddetmektedir. Demokritos'a göre, her şey sonsuz büyüklükte boş bir mekandaki sayısız atomlardan oluşmaktadır. Bu atomlar, mekanik yasalara göre birbirleriyle birleşmekte ya da birbirlerinden ayrılmaktadır. Demokritos bütün doğa olaylarını katı bir nedensellik, belirleyicilik içinde düşünmektedir (Çelebi, 2000, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/470/5394.pdf>).

Demokritos'un nedensellik ve belirleyiciliğe dayalı bu yaklaşımının karar verme eylemi ve bu eylemin çıktıları için geçerli olması oldukça güçtür. Nitekim karar vermeye ilişkin yukarıda vurgulanan özellikler (birbirine bağlılık, giriftlik, saçaklı mantığa dayalı olma, insan unsurunun önemi) bir süreç olarak ele alınan ve çıktılarına ilişkin sonuçlarının belli bir süre sonra gözlemlenmeye başladığı karar verme eyleminde olasılıkların önemini ve mevcudiyetini ortaya koymaktadır.

2.4.3.5. Belirsizlik

Karar Verme Eylemi İçerisinde “Belirsizlik”leri ve Olasılıkları Barındırır: Valadez ve Sportsman (1999: 210) Kuantum Teorisi'ne göre dünyanın tahmin edilemez olduğunu vurgulamaktadır. Barker (1996: 239)'da benzer şekilde belirsizliğe ilişkin bir skaladan bahsetmekte ve kuantum mekaniği, kaos ve karmaşıklığı birbirine bağlamaktadır. Yazarlar burada Heisenberg'in belirsizlik ilkesine atıfta bulunmaktadır. Heisenberg (1926) bu ilkeyi ilk olarak matematiksel bir ilişki ile tanımlamaya çalışmıştır. Eğer bir elektronun konumunu ölçmeye çalışırsak moment

çok belirsiz hale gelir, eğer momentini ölçmeye çalışırsak da konumu belirsiz hale gelir. Bu durumda da eğer bir elektronun mevcut konumu ve momenti doğru olarak bilinemiyorsa gelecekteki konumu da hesaplanamaz. Tahmin edilebilecek olan elektronun belli bir konuma ulaşma olasılığıdır. Nitekim kuantum kuramı olasılıklar ile uğraşmaktadır (Feynman, 1992'den aktaran Hastings, 2002: 207). Bu belirsizlik sadece mikro evrende etkili olmakta, makro evrende belirsizlik çok küçük olduğu için etkisi olmamaktadır. Ancak burada vurgulanması gereken nokta geleceğin tamamen tahmin edilemez olmadığıdır. Nitekim olasılıklar hesaplanarak geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulabilmektedir (Hastings, 2002: 207).

Belirsizlik koşullarında karar vermede de aslında tam bir belirsizlikten söz etmek mümkün değildir. Karar verici alternatiflerin seçilmesi esnasında başarılı olma ya da olmama olasılıklarını bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde hesaba katmaktadır. Ancak Rasyonel Paradigma kapsamında vurgulanan “mükemmel-tam rasyonellik” belirsizlikleri ve olasılıkları içeren karar verme sürecinde gerçekçiliğini yitirmektedir. Karar vericilerin sınırlı zihinsel kapasiteleri belirsizliği beraberinde getirmektedir. Ayrıca en iyi, optimal karara varabilmek için her şeyin bilinebildiği bir ortamdan bahsedebilmek günümüz koşullarında olanaklı değildir.

2.4.3.6. Son Gözlemci

Karar Verme Eyleminde Gözlemci Problemi: Clifton (1991: 347) “Gözlemci sadece gözlemlene faaliyetini dahi gerçekleştirirken gözlemlenenin değiştirmektedir.” demiştir. Patterson (1998: 287)'da benzer şekilde bir objeyi, kişiyi ya da fenomeni gözlemlerken aslında onu değiştirdiğimizi belirtmektedir. Eldwood (1999) ise gözlemlene faaliyetinin gözlemlenen şeyi rahatsız ettiğini vurgulamaktadır. Bu problem sadece kuantum fiziğine has bir konu değildir. Klasik fizikte de bu kavrama yer verilememektedir (Hastings, 2002: 208).

Karar verme eylemi bağlamında karar vericiyi seçenekleri gözlemleyen ya da bilgi elde etmek için etrafını gözlemleyen kişi olarak ele aldığımızda, karar vericinin gözlem faaliyeti esnasında gözlemlediği şeyi değiştirdiğini söyleyebiliriz. Bu değişimin kaynağı o anda gözlemlenen şeyin yarattığı duygular, gözlemlenen şeye

ilişkin algılar, tutumlar, geçmiş deneyimler ve daha birçok bilinçli ve bilinçdışı sürece dayanmaktadır. Gözlemci olarak bir şeyi gözlemlemeye başladığımız anda aslında onun doğasını değiştirmeye, kendimizce bir yorum katmaya başlarız. Bir başka deyişle bir şeyi gözlemlediğimiz anda onu var ederiz. Bu da aynı koşullar altında, aynı düzeyde olan kişilerin aynı konu hakkında neden farklı kararlara vardıklarını açıklayabilir.

2.5. Karar Vermeye İlişkin Yönetimsel Perspektif: Yönetim Okullarının Karar Verme Eylemine İlişkin Yaklaşımları

Karar vermeye ilişkin yönetimsel perspektif başlığı altında yönetim okullarının karar verme eylemine ilişkin yaklaşımlarına yer verilecektir. Bu bağlamda öncelikle “*Yönetim Teorisi Ormanı – Management Theory Jungle*” kapsamında tartışılan yaklaşımları belirtmekte fayda vardır. Bu bağlamda 1960’larda akademisyenler, araştırmacılar ve yazarlar yönetmenin doğasını ve bilgisini altı “okul” aracılığı ile açıklamaya çalışmışlardır (Koontz, 1961). Bu okullar; (1) Yönetim Süreci Okulu, (2) Görgül ya da “Vaka” Yaklaşımı, (3) İnsan Davranışı Yaklaşımı, (4) Sosyal Sistem Okulu, (5) Karar Teorisi Okulu ve (6) Matematik Okulu’dur (Koontz, 1980: 175).

1980’lere gelindiğinde ise bu okulların sayısı onbire yükselmiştir (Koontz, 1980: 176). Bunlar; (1) Görgül ya da “Vaka” Yaklaşımı, (2) Kişilerarası Davranış Yaklaşımı, (3) Grup Davranışı Yaklaşımı, (4) İşbirlikçi Sosyal Sistem Okulu, (5) Sosyoteknik Sistemler Yaklaşımı, (6) Karar Teorisi Yaklaşımı, (7) Sistem Yaklaşımı (8) Matematik ya da “Yönetim Bilimi” Yaklaşımı, (9) Koşulsallık ya da Durumsallık Yaklaşımı (10) Yönetimsel Roller Yaklaşımı ve (11) Operasyonel Teori Yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Scott (1961) ise üç farklı yaklaşımı birbirinden ayırdığı sınıflandırmasında Klasik Teori, Neoklasik Teori ve Modern Örgüt Teorisi ayrımını vurgulamaktadır. Klasik Teori Koontz’un Yönetim Süreci Okulu ile benzerlikler taşımaktadır. Yönetim süreci Okulu Fayol ve Taylor’un çalışmaları ile derinlik kazanmıştır (Behling, 1978: 195). Bu nedenle Klasik Okul başlığı altında belli araştırmacı ve uygulamacıların çalışmalarına özellikle yer verilmiştir. 1990’lardaki en önemli gelişme ise çevresel

iyileştirmeye odaklanan Eko-Yönetim-Çevresel Yönetim Okulu'nun çeşitli çevreye yönelik stratejiler ve yaklaşımlarla gündeme gelmesi olmuştur (Holt, 1999: 135).

1980'lere gelindiğinde ise insan kaynakları ve üretim etkinliği üzerine farklı yaklaşımlar geliştiren Japon Okulu hakimiyet göstermeye başlamıştır.

Bu bölümde yukarıda vurgulanan yönetim okullarının tamamına ilişkin açıklamalara yer verilmeyecektir. Bunun temelinde ise bu okullar arasında karar verme eylemi üzerinde en çok duranları vurgulama amacı yatmaktadır. Bu bağlamda Yönetim Okullarının karar verme eylemine ilişkin yaklaşımlarını net olarak irdeleyebilmek için okulların hangi yönetsel faaliyetleri vurguladıklarını belirtmekte fayda vardır. Nitekim Tablo 2.5'de söz konusu okullar ve bu okulları temsil eden yazarların vurguladıkları yönetsel faaliyetler sınıflandırılmıştır. Belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için karar verme eyleminin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 2.5. Yönetim Okullarının Vurguladıkları Yönetsel Faaliyetlerin Özeti

Okul / Yazar	Yönetsel Faaliyetler
Klasik Okul: Fayol (1916)	Planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim
Klasik Okul: Gullick ve Urwick (1937)	Planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme
Karar Teorisi Okulu: Simon ve Martin	Programlanmış Karar Verme
Drucker (1977)	Hedef belirleme, örgütleme, güdüleme ve iletme, ölçme ve insanları geliştirme
Mintzberg (1989)	Formel otorite ve statü, kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar vermeye dayalı roller

Kaynak: Walker, A. R. (2001): A Study of Informal Learning in The Context of Managerial Decision Making, Degree of Doctor of Education Dissertation -Columbia University, s.18.

2.5.1. Klasik Okul'un Çalışmaları

Karar verme eylemi daha önce de vurgulandığı üzere tüm yönetsel fonksiyonlar ve roller arasında temel ve hayati bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlamda yöneticilerin neler yaptıkları ve hangi fonksiyonlardan yararlandıkları daima akademisyenlerin

merak ve ilgi konusu olmuştur. Bu bağlamda yönetsel rollerdeki gelişimi ve değişimi açıklamaya ve karar verme eyleminin yönetsel fonksiyonlar içerisindeki yerini anlamaya yönelik hem Klasik Kuramcılarının hem de diğer kuramcılarının ciddi çabaları göze çarpmaktadır. Bu başlık altında söz konusu çabalar kısaca özetlenmektedir.

2.5.1.1. Follett'in Çalışmaları

Follett'in yönetime bakış açısı ve çalışmaları irdelendiğinde spesifik yönetim tekniklerinden ziyade yönetimin felsefik ve psikolojik temellerine odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmaların yönü Klasik yönetimin kontrol odaklı hiyerarşik yönünden eşgüdümlemenin önemi üzerine odaklanılacak şekilde değiştirmiştir (Metcalf ve Urwick, 1941'den aktaran Parker, 1984: 737-738).

Follett (1918: 229) çalışmalarında doğrudan karar verme fonksiyonundan bahsetmemekle beraber liderin üç temel işlevi olduğunu vurgulamıştır: Bunlar;

1. *Örgütün hedefini belirleme, faaliyetlerini eşgüdümleme ve geleceği öngörme*
2. *Grup düzeyinde grup hedefinin belirlenmesi, tüm takım üyelerinin çabalarının bir araya getirilmesi, uzun vadeli bir vizyon sunma*
3. *Lider olarak tüm farklı düşüncelerin, ilgi alanlarının ve bakış açılarının bütünleştirilmesi*

Follett (1918: 229)'e göre liderin temel gücü "bütünleştirme gücü"dür. Bütünleştirme gücü sayesinde ise topluluklar yaratılabilir. Follett'in liderin işlevlerine ilişkin araştırmalarında, lider örgütün genel durumundan sorumlu olan kişi olarak belirtilmiş ve karar verme ise her bir liderin temel görevi olarak vurgulanmıştır. Follett özellikle stratejik konuların ele alındığı üst düzey yönetime ve onların fonksiyonlarına odaklanmıştır (Kazı, 2009: 179) .

2.5.1.2. Fayol'un Çalışmaları

Fayol (1949) "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında yönetsel fonksiyonları çok daha ayrıntılı bir şekilde ifade etmiştir. Bu bağlamda yönetimin temel fonksiyonları; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, komuta etme ve kontrol olarak

tanımlanmıştır. Fayol aynı zamanda işletme fonksiyonlarını da altı alt grup altında toplamıştır: teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim.

Carroll ve Gillen (1987: 38)'e göre Fayol'un tanımladığı bu fonksiyonlar bir yöneticinin işini kavramsallaştırmada kullanılabilecek en kullanışlı araçlardır. Benzer şekilde Wren (1994: 139)'de bu fonksiyonların yönetim eylemine ışık tuttuğunu belirtmiştir. Her ne kadar küreselleşme, bilginin artan önemi, karar destek sistemlerinin hayatımıza girmesi gibi gelişmeler yöneticilerin faaliyet alanlarını daha karmaşık hale getirirse de Fayol'un yönetim fonksiyonlarına ilişkin bu sınıflandırması hala geçerliliğini korumaktadır (Kazı, 2009: 180).

Fayol'un belirlediği beş yönetim fonksiyonunda doğrudan karar vermeye atıfta bulunulmasa da yöneticiler söz konusu fonksiyonları hayata geçirebilmek için çok sayıda kararlar vermek durumunda kalmaktadırlar. Örnek olarak, planların belirlenmesi sürecinde ister stratejik ister faaliyet planı olsun, yöneticiler sürekli karar vermek durumunda kalmaktadırlar.

2.5.1.3. Gullick'in Çalışmaları

Gullick (1947: 13) üst düzey bir idarecinin görevlerini tanımlarken, çalışmalarını Fayol'un yönetim fonksiyonlarına ilişkin çalışmasına dayandırmıştır. Bu bağlamda; planlama, örgütlenme, işe alma, yönlendirme, eşgüdümleme, raporlama ve bütçeleme kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşan "POSDCORB" kavramını geliştirmiştir (Hammond, 1990: 151).

"POSDCORB" kavramı bağlamında Gullick, karar verme eylemini üst düzey bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri olarak tanımlamıştır. Vurgulanan yedi fonksiyonun her birinde karar verme eyleminin açık izlerine rastlamak mümkündür.

Gullick'in örgüte ilişkin yaklaşımında benimsediği ilkeleri de belirtmekte fayda vardır. Gullick çalışmalarında, iş bölümü, kontrol alanı, emir-komuta birliği, homojenlik ilkesi ve departmanlaşmanın gerekliliği ve önemi üzerinde durmuştur.

Daha sonra bu ilkeler Herbert Simon tarafından eleştirilmiştir (Hammond, 1990: 147-151).

2.5.2. Karar Teorisi Okulu’nun Çalışmaları

1950’lerde ortaya çıkan bu okul planlama ve karar verme eylemine ilişkin kantitatif yöntemler üzerine odaklanmıştır (Holt, 1999: 135).

Karar Teorisi iktisat, istatistik, psikoloji, politika ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin katkıları ile şekillenmiştir. Tüm disiplinler “karar verme” olgusunu kendi bakış açıları ile açıklamaya çalışmıştır (Pavic, 2008: 1999).

Bu okula göre, yöneticilerin temel görevi karar vermek olduğundan karar verme eylemine odaklanılmalıdır. Bu okulu şekillendiren akademisyenler ve teorisyenlere göre yönetmek, karar verme eylemi ile karakterize edildiğinden yönetim teorisinin temel odağı karar verme eylemi olarak ele alınmalı ve yönetim düşüncesi bu doğrultuda gelişmelidir. Bu anlayış belli bir noktaya kadar doğrudur. Ancak, yönetmek karar verme eyleminden çok daha fazlasını içermektedir (Koontz, 1980: 179).

Okulun temel odak noktaları arasında, nicel olarak tanımlanan alternatifler arasından rasyonel seçim yapmayı sağlamak amacıyla eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması vardır (Holt, 1999: 135).

Karar Teorisi Okulu’nun temel alanları daha derinlemesine irdelendiğinde neoklasik yönelimlerin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kar ve fayda maksimizasyonu, matematiksel modelleme, yöneylem araştırması gibi yönlere odaklanıldığı ve operasyonel düzeydeki problemlerle ilgilenildiği görülmektedir. Öte yandan davranış alanına bakıldığında bu alandaki araştırmacıların ve çalışmaların tatminkar sonuçlara odaklandığı görülmektedir. Politik alanda yer alan çalışmalar irdelendiğinde ise, kararların baskın koalisyonların gücünün bir sonucu olarak değerlendirildiği görülmektedir (Holt, 1999: 137). Bu okulun gelişiminde katkısı olan isimler Cyert, Heinen, Kirsch, March, Marschak, Simon ve von Neuman’dır.

2.5.3. Mintzberg (1973)'in Çalışmaları: Yönetsel İşin Doğası

Yönetsel rollere ilişkin yazın tarandığında, Mintzberg (1973) en önemli ve etkili araştırmacılardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 1970'lerde yöneticilerin rollerine ilişkin yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. Kıdemli yöneticiler üzerine gerçekleştirdiği gözlemleri sonucunda yöneticilerin on temel rolü olduğunu saptamıştır. Bu rolleri üç temel kategori bağlamında değerlendirmiştir:

1. *Kişilerarası roller*: dış temsilci, lider, sembolik yönetici,
2. *Bilgi yönetimiyle ilgili roller*: takipçi, haberci, sözcü
3. *Karar verme ile ilgili roller*: girişimci, sorun çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci

Mintzberg (1973) tarafından belirlenen on rolün dördü doğrudan karar verme ile ilgilidir. Bu bağlamda yöneticilerin rolleri arasında karar vermenin ne denli önemli bir yeri olduğu Mintzberg'in çalışmalarında da kendini göstermektedir.

2.6. Karar Vermeye İlişkin Ekolojik Perspektif

Örgütsel karar vermeye ilişkin teoriler irdelendiğinde, bu teorilerin belli bir yerde (karar verme biriminde), belli kişilerin zihninde (karar vericiler) ve belli bir zamanda (kararın verildiği zaman) nasıl gerçekleşeceği üzerine odaklandıkları görülmektedir. Ancak bu bakış açısı örgütlerde karar vermeye ilişkin sistemik özellikleri yok saymaktadır. Diğer bir deyişle bu teoriler, karar verme esnasındaki etkileşimli çatışma, karmaşıklık ve zihin karışıklığının önemini göz ardı etmektedir. Karar verme eylemi esnasında birçok şey aynı anda gelişmekte ve birbirini etkilemektedir. Örgütün bir bölümünde gerçekleşen bir faaliyet diğerlerini etkilemektedir. Bu bağlamda karar verme sosyal bir bağlama gömülüdür ve bir örgütün kararları diğer örgütlerin kararlarını etkilemektedir (March, 1997: 24).

Karar vermenin etkileşimli doğası zamana yayılmakta ve bir örgütteki inançların, kuralların ve beklentilerin oluşması diğer örgütlerde de bunların gelişimi ile iç içe geçmektedir. Bu bağlamda örgütsel geçmişler ve bu geçmişlere ilişkin anlamlandırmalar sosyal etkileşimlerle oluşmaktadır. Bu durum da; herhangi bir

örgütte, herhangi bir zamanda verilen kararın zaman içinde diğer örgütlerdeki kararları anlamadan yorumlanmasını güçleştirmektedir. Rekabet, işbirliği ve taklit örgütlerin birbirlerinin kararlarını ve karar verme eylemlerini şekillendirmelerine neden olmaktadır (Matsuyama, 1995: 705).

Bu bağlamda, söz konusu bağlantıları ve etkileri irdeleme gerekliliği, karar vermeye ilişkin ekolojik perspektifi beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısı; tekil karar vericilere odaklanmak yerine tutarlı olmayan tercihleri ve kimlikleri olan bireyler ve gruplar arası etkileşimlere odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre karar verme, nedensellik ilkesi yerine zamana bağlı olarak düzenlenmektedir. Son olarak ise kararların öncülleri kararlara dayalı faaliyetlerle eşzamanlı olarak varlık göstermektedir. Bu bağlamda ekolojik perspektife ilişkin varsayımlar aşağıda detaylı bir şekilde özetlenmektedir (March, 1997: 24-25).

2.6.1. Etkileşimli Tutarsızlıklar

Örgütsel karar verme eylemini, bağımsız birey seçimine ilişkin bir teori ya da kural izleme yaklaşımı aracılığı ile açıklamak oldukça güçtür. Bu güçlüğü temelinde örgütlerin salt bireylerden değil birbirleriyle çeşitli şekillerde bağlantılı olan bireyler topluluğundan oluşması yatmaktadır. Özellikle bireysel kimlikler ve tercihler, genellikle karşılıklı olarak tutarsızdır. Bu karşılıklı tutarsızlık ise çatışma ve karışıklığı beraberinde getirmektedir (Coleman, 1986; March, 1981'den aktaran March, 1997: 25).

Standart seçim teorisinde tercihler arasındaki tutarsızlık, mübadelelerin değerlendirilmesindeki bir sorun olarak ele alınır. Bireyler *içerisindeki* sürece, bireylerin alternatifler arasında değer karşılaştırmaları yapabileceklerinin hayal edildiği belirlenmemiş bir mekanizma ile aracılık edilmektedir. Bireyler *arasındaki* sürece ise açık ya da örtülü bir fiyat-değer sistemi ile aracılık edilmektedir. Örgütlere ilişkin klasik teorilerde, bir örgüt, pazarların çatışan talepleri fiyatlara dönüştürdüğü varsayılarak bir kimliğe dönüştürülür. Bu bakış açısına göre girişimcilerin örgüte ilişkin hedeflerini; çalışanlara verdiklere tatmin edici ücretler, sermaye karşısında sağladıkları yatırım geri dönüşleri ve müşterilere sundukları ürün özellikleri

aracılığıyla onlara empoze ettikleri hayal edilmektedir. Benzer şekilde kimlikler ya da kurallar arasındaki tutarsızlıklar, gerekli öncelikler olarak ele alınır ve bu sayede bazıları diğerlerinin önüne geçer. Örgütler öncelikleri hiyerarşiler aracılığı ile düzenler (March, 1997: 25).

Bu tür süreçler katılımcıların karar vermeyi iki aşamaya böldükleri bir anlayışı beraberinde getirir (March ve Simon, 1993). Birinci aşamada, bireyler birbirlerinden ayrı davranışlarını eşgüdümlemek için sergiledikleri yaklaşımları müzakere ederler. Her bir birey, diğerinin tercihleri ya da kurallarıyla uyumlu hareket edecek şekilde davranmaya çalışır. İkinci aşamada ise bireyler, belirledikleri yaklaşımlarını hayata geçirirler. Bu iki aşamalı bakış açısı asıl- vekil kuramının modernleştirilmiş şekli olup aynı zamanda oyun teorisinin bir anlamda iktisadi davranışa ilişkin uyarlamasıdır (Milgrom ve Roberts, 1992; Kreps, 1990'dan aktaran March, 1997: 25).

Katılımcıları çatışan tercihleri ve kimlikleri olan varlıklar olarak algılamak, aynı zamanda karar vermeye ilişkin politik bakış açısının da bir özelliğidir. Politik perspektifte, asiller ve vekiller ya da partnerler arasındaki yaklaşımları içeren bir sistem tasarlamaktan ziyade taraflar arasındaki tutarsızlıkları çözme gerekliliği olan bir politik süreç yaklaşımı sergilemeye odaklanılmaktadır (March, 1997: 26).

2.6.2. Geçici Düzenler

Karar verme eyleminin ekolojik doğası, bu eyleme düzensizlik özelliğini katmaktadır. Örgütsel karar verme eyleminde düzensizliğe ilişkin gerçekleştirilen gözlemler, düzenin çok düşük düzeyde olduğunu ve rassal olark nitelendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (March ve Romelaer, 1976: 276). Daha genel bir anlayışa göre ise; örgütlerin düzensizliğe ilişkin bir düzen geliştirmelerinin, geleneksel teorilerce öngörülenin aksine, daha az hiyerarşik ve daha az neden-sonuç ilişkisine dayalı temellere oturtulması gerektiği savunulmaktadır. Düzen böylece sağlanabilir, ancak bu geleneksel bir düzen olmayacaktır. Herhangi bir karar süreci eşzamanlı olarak farklı işlerle ilgilenen bireyler ya da gruplar bütünüdür. Bu

bağlamda bir alandaki kararları anlamak için bu kararların, karar vericilerin yaşamlarına nasıl girdikleri anlaşılmalıdır (March, 1997: 27).

Bu bakış açısından hareketle, herhangi bir kararı farklı yaşamların birleşiminin bir sonucu olarak görmek gerekmektedir. Nitekim bireyler bazı şeylere dikkatlerini verirken diğerlerine vermezler. Belirli bir karara belirli bir katılımcı tarafından yönlendirilmiş olan dikkat, alternatif alacaklara bağlıdır. Söz konusu alacaklar katılımcılara göre homojen olmadığı ve zamanla değişim gösterdiği için, belli bir kararın üzerine çekilen dikkat değişken ve kararın özelliklerinden bağımsız olacaktır (Kingdon, 1984). Aynı karar, diğer katılımcıların o anda yaptıkları şeylere bağlı olarak daha fazla ya da daha az ilgi çekebilecektir (March, 1997: 27).

2.6.3. Örgütsel Anarşiler ve Çöp Tenekesi Süreci

Yukarıda tartışılan fikirler ve yaklaşımlar örgütsel seçime ilişkin Çöp Tenekesi modelini beraberinde getirmiştir (Cohen, March ve Olsen, 1972). Bu modelin temelinde *örgütlenmiş anarşiler* yatmaktadır. Bunlar; üç temel özellikle karakterize edilebilecek örgütler ya da karar durumlarıdır.

Bu özelliklerden ilki; daha önce de yukarıda tartışılan sorunlu tercihlerdir. Örgütler, tutarsız ve net olmayan tercihlerden yola çıkarak karara varmaya çalışmaktadır. İkinci özellik, açık ve net olmayan yöntemlerin varlığıdır. Her ne kadar örgütler hayatta kalmaya ve üretmeye çalışsalar da, kendi süreçleri üyeleri tarafından anlaşılmamaktadır. Örgütler deneme yanılma yöntemi ile ve geçmiş deneyimlerinden öğrendiklerine göre karar vermeye çalışmaktadırlar. Son özellik ise, karar verme sürecine değişken katılımdır. Katılımcıların çeşitli süreçlere ayırdıkları zaman ve çaba farklılaşmaktadır. Bu da beraberinde örgütlerin sınırlarının belirsiz ve değişken olmasını getirmektedir (Cohen vd., 1972: 1). Nitekim Çöp Tenekesi Modeli de bu değişim ve belirsizliğin bir sonucu olarak doğmuştur.

Çöp tenekesi karar sürecine göre; seçim fırsatları, problemler, çözümler ve karar vericiler, dışsal ve zamana bağlı bir şekilde sürece dahil olmaktadır. Bu bağlamda, örgütler içerisindeki süreçleri anlayabilmek için bir “seçim fırsatı” bir “çöp tenekesi”

olarak ele alınabilir. Bu çöp tenekesinde karar vericiler tarafından ortaya atılan problemler ve çözümler yer alır. Çöpler karıştırılır ve bunun sonucunda doğan etkileşim ile karara varılır. Kararın kim tarafından verildiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu nedenle karar verme adımları, normatif rasyonel seçim teorilerinde olduğu gibi tanımlanamamaktadır. Bu model, daha önceleri birbirlerinden bağımsız ve patolojik olarak nitelendirilen örgütsel fenomenlerin, sistematik bir şekilde birbirleri ile ortak yönlerinin ve bağlantılarının ortaya konması açısından ciddi bir adımdır (Cohen vd., 1972: 16)

2.7. Karar Vermeye İlişkin Rasyonalist Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik

Karar vermeye ilişkin rasyonalist bakış açısı ve rasyonalizmin eleştirisi olarak karşımıza çıkan sınırlı rasyonellik yaklaşımı özellikle ayrı bir başlık altında irdelenmektedir. Sınırlı rasyonellik yaklaşımı ve bu yaklaşıma temel teşkil eden varsayımlar psikolojik perspektifin konusuna da girmektedir. Ancak sınırlı rasyonelliği rasyonaliteden ayrı bir şekilde anlamak ve tartışmak mümkün olamayacağından, iktisadi ve normatif temeller taşıyan Rasyonalist paradigma ve psikolojik temellere sahip olan sınırlı rasyonellik bu başlık altında birlikte derinlemesine tartışılmıştır.

2.7.1. “Rasyonelleştirme” ve “Bilişsel Uyumsuzluk” Kavramları

Rasyonel Paradigma, rasyonellik ve sınırlı rasyonellik kavramlarını anlayabilmek adına öncelikle rasyonelleştirme kavramına değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda rasyonelleştirme; insanların kendi faaliyetlerini alternatifler ve bu alternatiflerin tercihler üzerine etkileri aracılığı ile açıklamasına neden olan bir süreçtir. Benzer şekilde insanlar diğerlerinin faaliyetlerini de gerçekleştirilen faaliyeti rasyonel kılacak bir “beklentiler ve tercihleri seti” hayal ederek açıklarlar (March, 1994: 3).

Bu kavramı ve önemini bir örnek üzerinden anlatmak daha açıklayıcı olacaktır. Bir kişiye “*İşe nasıl gidersiniz?*” sorusu sorulduğunda verilecek yanıtlar çeşitlilik gösterir. Verilen yanıt; araba, bisiklet, metro, tren, uçak, helikopter (son ikisi çok zengin bir kişinin vereceği yanıtlar olabilir!) şeklinde olabilir. Hangi ulaşım aracı

kullanılıyor olursa olsun; birey bu soru karşısında aktif bir seçim yapmamakta, her zaman kullandığı aracı söylemektedir. Yanıtın “metro ile” olduğu varsayıldığında “*Neden metro ile gidiyorsunuz?*” sorusu karşısında birey hafızasına başvurarak nedenleri bulmaya çalışacaktır. Yanıtlar yine çeşitlilik gösterecektir: (a) En hızlı yol (b) Arabam yok, işe gitmek için en iyi yol (c) En ucuz ulaşım aracı gibi. Bu yanıtları verirken bireyler neden bu seçimi yaptıklarına dair nedenler sunmakta ve yaptıkları seçimi desteklemeye çalışmaktadırlar. Bu tutum, yaşamın her anında bireylerce sergilenmekte ve insanlar davranışlarına rasyonel bir vurgu yapmaya çalışmaktadırlar. Özetle insanlar; davranışlarını, seçimlerini, düşünme yollarını “rasyonelleştirme” ile açıklamaya çalışmaktadırlar (Secchi, 2011: 14).

Rasyonelleştirme öz farkındalık ile harekete geçen zihinsel bir süreçtir. Öz farkındalık, yapılan şey üzerine düşünme kabiliyetidir. Öz-kabul de (Self-affirmation) bu zihinsel sürecin bir yan ürünüdür (Kunda, 1999: 220). Özetle, rasyonelleştirme düşünülen ve yapılan şeyleri mantık çerçevesine oturtma sürecidir ve bireysel yorumlama kategorileri ile gerçekleştirir. Benzer şekilde, sosyal kavramlar ve inançlar da yapılan veya düşünülen şeylerin mantığını açıklama ihtiyacını giderme noktasında bireylerce kullanılmaktadır (Secchi, 2011: 15).

İnsanlar rasyonelleştirmede başarısız olduklarında ya da rasyonelleştirme faaliyetlerinin doğru olmadığına inandıklarında, rahatsızlık ve/veya sıkıntı hissederler (Zanna ve Cooper, 1974). Yapılan seçimlere ilişkin mantıklı bir açıklama ve neden ortaya konmadığında karşılaşılan zorluk (sıkıntı ve psikolojik uyarılmışlık), *bilişsel uyumsuzluk* olarak nitelendirilir. Festinger (1957) bilişsel uyumsuzluğun önemini ve etkilerini ilk çalışan kişi olmuştur. Daha sonra bu kavrama ilişkin önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Kunda, 1999).

Diğer bir tanıma göre ise bilişsel uyumsuzluk, düşünce ve davranışlar arasında ortaya çıkan bir çatışmadır. Bu uyumsuzluk, sergilenen davranış ile ideal davranış arasındaki fark ortaya çıkınca gözlenir. Böyle bir farkın varlığı, bireyi davranış değiştirmeye motive eder (Lefrançois, 1995’den aktaran Yazıcı, 2009: 38).

Kararların önemi dikkate alınmaksızın, insanlar eşit özellikte ve çekicilikte alternatifler ile karşılaştıklarında da bilişsel uyumsuzluk yaşama eğilimi içine girerler ve kararlarını haklı çıkarmaya çalışırlar (Hoshino-Browne vd., 2005: 294). Bu bağlamda karar verme süreci rasyonelleştirmeden bağımsız olarak değerlendirilemez. Nitekim aşağıda daha detaylı bir açıklama yapabilmek adına rasyonalite kavramından bahsedilmektedir.

2.7.2. Rasyonalite Kavramı ve Gelişimi

Rasyonalite kavramı, karar verme yazınına rasyonelleştirme süreci aracılığı ile girmiştir ve iyi bir kararın nasıl olduğu ya da olması gerektiği üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Rasyonelleştirme, genel olarak düşünme faaliyetini tanımlarken; rasyonalite, düşünmenin bileşenlerini (hem hedefler hem de prosedürler) tanımlamaktadır (Secchi, 2011: 16).

Bu bağlamda rasyonalite Simon (1997: 84) tarafından “tercih edilen davranış alternatiflerinin bazı değerler sistemine göre seçilmesi aracılığıyla davranış sonuçlarının değerlendirilebilmesi” olarak tanımlanmıştır.

En genel tanımı ile rasyonalite, insan eyleminin *kararlı* ve *geleceğe yönelik* özelliğine işaret eder. İnsan eylemini hayvan davranışından ayıran unsur rasyonalitedir (Simon, 1987: 25). Diğer bir benzer tanıma göre ise rasyonalite, insan eyleminin *ileriye dönük olma* ve *amaçlılık* özelliklerine işaret eder. Bu bağlamda insan eyleminin daima rasyonel olması gerekmektedir (Mises, 1949: 32’den aktaran Augier ve Kreiner, 2000: 660).

Kavramı daha net anlayabilmek için rasyonaliteye ilişkin farklı bakış açılarına ve kavramın gelişimine değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda rasyonalite kavramı ile ilgili temel ayrım, “*tözel rasyonelite*” ve “*prosedürel rasyonalite*” olarak karşımıza çıkmaktadır (March, 1994). Neoklasik iktisatçılar çalışmalarında tözel rasyonaliteyi temel alırken, davranışçıların prosedürel rasyonaliteyi savundukları görülmektedir (Augier ve Kreiner, 2000: 660).

2.7.3. Tözel Rasyonaliteden Prosedürel Rasyonaliteye Geçiş

Daha önceki bölümlerde tartışılan rasyonel seçim teorisinin tarihi Adam Smith ile başlar, modern kuramcılar ve sosyal bilim adamlarının çalışmaları ile son bulur. Özellikle iktisattaki savaş sonrası dönemde yaşanan gelişmelere paralel olarak, rasyonel seçim kavramı yayınlanan güçlü çalışmalar ile daha da güç kazanmıştır (Augier ve Kreiner, 2000: 660). Bu çalışmalar, tözel rasyonaliteden prosedürel rasyonaliteye geçişin aşamalarına işaret etmekte ve aşağıda özetlenmektedir.

2.7.3.1. Oyunlar Teorisi ve İktisadi Davranış

Alana ilişkin ilk önemli katkı *Von Neumann ve Morgenstern (1944)*'in “*Oyunlar Teorisi ve İktisadi Davranış*” adlı eseri ile sağlanmıştır. Bu eser, her ne kadar iktisatçılar oyun teorisinden hoşlanmasalar da, belirsizlik altında karar vermeyi açıklayan temel bir kaynak olmuştur. Karar verme, sonuçlara ilişkin beklenen faydayı maksimize etmek için yapılan seçim olarak ele alınmıştır. Oyun teorisi, iktisatçılar arasında kısa sürede taraftar toplayamasa da, rasyonaliteye ilişkin net tanımlanmış ve kabul edilebilir bir tanım getirdiğinden, çığır açan bir çalışma olarak nitelendirilmiştir. Rasyonalite ise, tarafların beklenen faydayı maksimize etmelerini sağlayan stratejilerin seçimi olarak ele alınmıştır (Augier ve Kreiner, 2000: 660). Von Neumann ve Morgenstern (1994: 31) sosyal iktisattaki katılımcılar için rasyonel davranışı açıklayacak matematiksel olarak eksiksiz ilkeler bulmaya çalışmışlar ve böylece davranışın genel özelliklerini tanımlamayı hedeflemişlerdir.

2.7.3.2. Sosyal Seçim ve Bireysel Değerler

Kenneth Arrow ise *Sosyal Seçim ve Bireysel Değerler (1963)* adlı eserinde rasyonel eylem kuramını bir adım öteye taşımıştır. Arrow, Von Neumann ve Morgenstern'in matematiksel tarz ve kabul görmüş rasyonaliteye ilişkin çerçeveleri ile sembolik mantıkta yer alan geçişlilik (orderings) nosyonunu birleştirmiştir. Bu bağlamda rasyonalite kabaca; alternatif seçimlerin tercihe göre sıralanabilmesi olarak tanımlanmıştır. Sıralama, herhangi bir duruma ilişkin fırsattan bağımsız olarak ele alınmıştır (Arrow, 1996: 13'den aktaran Augier ve Kreiner, 2000: 661)

2.7.3.3. Allais Paradoksu

Allais ise Econometrica'da 1953 yılında yayınladığı bir makalesinde; bireylerin bahis deneylerinde von Neumann ve Morgenstern'in maksimum beklenen fayda ilkesini ihlal ettiklerini savunmuştur. Bu bağlamda; bireylerin tercih ettikleri sonucu elde etme olasılıkları azaldığında, seçimlerinin rasyonel seçim modelinin öngördüğü ve tanımladığının tam aksi yönünde olduğu tespit edilmiştir. Bunun temelinde ise beklenen fayda kuramının psikolojik faktörleri göz ardı etmesi yatmaktadır (Allais, 1953: 104). Bu gözlem Allais Paradoksu olarak yazına geçmiş ve günümüzde buluşsal yöntemler ve Beklenti Kuramı olarak bilinen kavramlara ve modellere temel teşkil etmiştir.

2.7.3.4. Tözel Rasyonalite ve Prosedürel Rasyonalite Arasındaki Farklılıklar

Neoklasik iktisatçıların savundukları rasyonalite tözel rasyonalitedir ve tözel rasyonalitenin başarısızlıklarına ilişkin şu ana kadar Allais, Kahneman ve Tversky'nin gerçekleştirdikleri çalışmalar ve sağladıkları kanıtlar davranışa ilişkin alternatif modellerin geliştirilmesi ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Rasyonalitenin tamamen reddedilmesi, akademya tarafından çok uçuk olarak nitelendirilmekle beraber, “sınırlı rasyonelliğe” ilişkin varsayımlar ya da sınırlı öğrenmeye ilişkin çalışmaların yazında kabul görmeye başladığı görülmektedir (Arrow, 1996: 15).

Bu noktada öncelikle tözel rasyonalite kavramını tanımlamakta fayda vardır. Böylece tözel rasyonalitenin yetersiz kalışı ve prosedürel rasyonaliteye geçişin nedenleri daha net ortaya konabilecektir. Tözel rasyonalite, kararın içeriğini nitelendirmektedir. Tözel rasyonalite kapsamında rasyonel davranış ise optimal davranıştır. Optimal davranış ise belirtilen hedeflere uygun olan ve onlara ulaşmayı sağlayan davranıştır (Simon, 1976: 130).

Simon (1978: 9) karar verme süreçlerini tartışırken “tözel rasyonalite” ve “prosedürel rasyonalite” arasındaki farklılıklara şu sözlerle vurgu yapmıştır: “*Bizler sadece tözel rasyonaliteye, diğer bir deyişle hareket tarzlarının (davranış biçimlerinin) uygun*

olup olmadığına odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda prosedürel rasyonaliteye, diğer bir deyişle insanların bilişsel güçleri ve kısıtları ışığında hareket ve davranışları seçmede kullanılan prosedürlerin etkinliğine de odaklanmalıyız.” Bu vurgu tözel rasyonaliteden prosedürel rasyonaliteye geçişin nedenlerini net bir şekilde ifade etmektedir.

Bu bağlamda davranışçılar arasında yer alan araştırmacılar rasyonaliteden bahsederken prosedürel rasyonaliteyi savunan bir bakış açısı sergilemektedirler. Prosedürel rasyonalite, karara ilişkin süreci nitelendirmektedir. Bu bağlamda rasyonel davranış ise, üzerinde düşünülüp tartışılan ve bu düşünme ve tartışma sonucunda ulaşılan uygun çıktıdır (Simon, 1976: 131).

2.7.4. Simon ve Sınırlı Rasyonellik Kavramı

Simon (1945)’ın beklenen fayda kuramından umudunu kesmesinin temelinde karmaşıklığın varlığını savunması yatmaktadır. Simon, karar verici olan insanı karmaşık bir sistemin parçası olarak görmektedir. Karmaşık bir sistem ile birbiriyle etkileşen birçok parçadan oluşan bir bütün ifade edilmektedir. Bu sistemlerde bütün, parçaların toplamından daha fazla şey ifade etmektedir (Simon, 1962: 468).

Simon’un Neoklasik iktisatçılardan ayrı düşünmesinin temelinde rasyonaliteye ilişkin farklı bakış açısı yatmaktadır. Bu bağlamda Simon (1978: 9), karar verme süreçlerini tartışırken, yukarıda daha önce değinilen “tözel rasyonalite” ve “prosedürel rasyonalite” arasındaki farklılıklara özellikle atıfta bulunmuştur.

Bu bağlamda; tözel rasyonalitede, bireyin rasyonel bir karar verici olma özelliği taşıması “uygun” hareketleri ve davranışları yerine getirmesine bağlı iken, prosedürel rasyonalitede insanların karar verme “süreci”ne odaklanılmaktadır. Simon (1978)’a göre sınırlı rasyonellik, prosedürel rasyonalite sınıflamasına girmektedir. Nitekim, sınırlı rasyonellikte sadece elde edilen sonuca değil aynı zamanda insanların nasıl karar verdiklerine odaklanılmaktadır (Secchi, 2011: 21).

Neoklasik dünyada kararlar, sadece sistem dışı faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan Simon'ın dünyası “karmaşıklık” ve “belirsizliğe” neden olan içsel faktörlerle doludur. Böyle bir dünyada rasyonel seçim bir seçenek değildir, çünkü gelecekteki durumlar ve sonuçlar hesaplanamaz. Genel olarak bireylerin rasyonel bir şekilde davranma ya da optimize etme şansları yoktur. Sonuç olarak, sadece hesaplamalara dayanan yerine yargıya ya da buluşsal yöntemlere dayalı seçimler gereklidir (Augier ve Kreiner, 2000: 665). Nitekim bu bakış açısı daha önce vurgulanan kuantum düşünce sistemi ile paralel özellikler taşımaktadır.

Gerçekliğin karmaşık ve belirsizliklerle dolu olduğu varsayıldığında insanlar rasyonel bir şekilde *davranma yolları* aramak yerine bu durumla rasyonel bir şekilde *başta çıkabilme yollarını* aramalıdır. Hesaplanamayan bir problem ile karşılaşan karar vericiler, belli bir süre sonra kendi bilişsel ve bilgi işleme kabiliyetlerinin kısıtlarını fark edeceklerdir. Bu bağlamda Simon karar vericilerin, seçimlerini zihinsel kapasiteleri aracılığı ile hesaplanabilir kılacak yollar üretmeleri gerektiğini belirtmektedir.

2.7.4.1. Sınırlı Rasyonelliğin İki Yüzü: “Bilişsel” ve “Ekolojik”

Simon'ın sınırlı rasyonellik kavramının iki yüzü vardır. Bunlar; bilişsel ve ekolojik olarak nitelendirilmektedir (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651): Simon *Administrative Behavior* (1947) adlı eserinde klasik rasyonalitenin aksine gerçek zihinlerin bilişsel sınırlılıkları üzerinde durmuştur. Daha sonra ise *Psychological Review*'da yayınlanan “*Rational Choice and the Structure of the Environment*” (1956) başlıklı makalesinde, zihinlerin gerçek dünyadaki çevrelere uyum sağladığını vurgulamıştır. Söz konusu iki süreç birbirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Simon (1990: 7) insanın rasyonel davranışının makasın iki ucu olarak ele alınması gerektiğini ve uçlardan birinin iş çevrelerinin yapısı olduğunu; diğerinin ise bireyin hesaplamaya yönelik kapasitesi olduğunu belirtmiştir.

Sınırlı rasyonelliğe ilişkin yazın irdelendiğinde; insanın anlam çıkarsamasına (inference) ilişkin kuramların büyük bir çoğunluğunun, özellikle ve sadece bilişsel yöne odaklandıkları ve sınırlı rasyonellik kavramını bireylerin sınırlı bilgi işlemcileri

olduğu söylemi ile eşdeğer gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda sınırlı rasyonellik kavramı, neredeyse buluşsal yöntemler (*heuristics*) ve hatalar (*biases*) kavramları ile eşanlamli algılanmaktadır. Bu durum da paradoksal olarak klasik rasyonelliği, hataların ve sınırlı rasyonelliğin normatif standardı olarak belirtmektedir

2.7.4.2. Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımında Temel Kavramlar

Simon'ın yaşayan sistemlerin zihinlerinin evirildikleri çevreye göre değerlendirilmesine dair görüşü insan çıkarsamasına ilişkin yazında yeterince kabul görmemiştir. Özetle sınırlı rasyonellik kavramının üstü kapalı bir şekilde tanımlandığını söylemek mümkündür (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651). Bu nedenle kavramı derinlemesine anlayabilmek için aşağıda sınırlı rasyonelliğe ilişkin temel kavramlar tartışılmaktadır.

2.7.4.2.1. Sınırlılıklar

Sınırlı rasyonellik kavramı, karar vericilerin sınırlı kapasitelerinin seçim davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır (Augier ve Kreiner, 2000: 665).

Bu sınırlılıklar; hesaplama kabiliyetinde sınırlılıklar, hafızanın kullanımı ve örgütlenmesindeki sınırlılıklar ve benzeri olarak belirtilmiştir. Simon' a göre karar vericiler, söz konusu kısıtlar altında, onlara mantıklı gelen karar verme prosedürleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu prosedürler, söz konusu kısıtlar ortadan kaldırıldığında mantıklı olmayabilir. Bu prosedürler kısaca “tatminkar” kavramı ile nitelendirilmiştir (March, 1978: 590) ve bir sonraki başlık altında irdelenmektedir. Bu bağlamda Simon'a (1956, 1982) göre bilgi işleme sistemleri tipik olarak “optimize etmek” yerine “tatmin etmek” üzerine odaklanmalıdır (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651).

Secchi (2011: 22) ise sınırlılıkları; *içsel (sayısal) sınırlılıklar* ve *dışsal (bilgilendirici) sınırlılıklar* olmak üzere ikiye ayırmıştır. İnsanların dış dünyaya ilişkin bilgisi mükemmel düzeyde değildir. Bir soruna ilişkin tüm olası alternatifleri bilmek de mümkün değildir. Belirsizlik; bireylerin mantıklı kararlar vermelerini

etkileyen dışsal dünyayı tanımlayan bir kavramdır. Üst düzey yöneticilerin ve müdürlerin kararlarını ve kararlarının sonuçlarını etkileyebilecek potansiyel değişkenlere ilişkin tüm bilgileri toplaması ve bu yönde zaman harcaması olası değildir. Aksine bu bireyler, kendilerine göre en önemli olan bilgiyi dikkate alarak, makul bir zamanda karar verme eğiliminde olacaklardır. Bu noktada ikinci bir içsel kısıt olan ‐hesaplama‐ ortaya çıkmaktadır. Bu kısıt, büyük miktarlarda verinin hesaplanmasına ilişkindir. Her ne kadar bir soruna ilişkin tüm olası veriler ve değişkenler bilinse de, insanlar bunun tamamını kullanamazlar. Bunun temelinde de bireylerin rasyonelitesini karakterize eden bilişsel, içsel kısıtlar yer almaktadır.

2.7.4.2.2. Tatminkar Kavramı

Tatminkar kavramı yeterli olmak (sufficing) ve memnun edici olmak (satisfying) kavramlarının karışımından oluşan ve kökeni İsko  a olan bir kelimedir. Sosyal  rg tler üzerine odaklanan Simon, rasyonellik kavramına daha derinlemesine eğilme olanağı bulmuştur. Karar vermeyi; psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları ve gelişimleri de dikkate alarak irdelemek gerektiğine inanan Simon (1947, 1959), insan rasyonelliğinin tüm çevresel değişkenleri dikkate alamayacağı, tüm olası alternatifleri değerlendiremeyeceği ve sonuç olarak da optimal  z me ulaşamayacağını savunmuştur. Bu bağlamda en iyi kararı veremeyecek olan bireylerin optimale en yakın kararı, diğer bir deyişle tatminkar kararı verebileceklerini belirtmiştir. Kısaca Simon tatminkar kavramını; sınırlı zaman, bilgi ya da hesaplama kapasitesi gibi koşullarla ilgilenen algoritmaları tanımlayabilmek için kullanmıştır (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651).

2.7.4.2.3. İkinci En İyi Yol Kavramı

Tatminkarlık yaklaşımına paralel olarak Simon ‐tek en iyi‐ yol ilkesini reddetmiş ve *ikinci en iyi* kavramını ortaya atmıştır. Bu da sorunlara ilişkin üzümlerin ya da alternatif seçimlerinin gerçek dünyada sadece ikincil uygunlukta olabileceğini vurgulamaktadır (Bardone ve Secchi, 2005).

Karar vericiler yukarıda tanımlanan kısıtlar altında karar vermektedirler. Bu bağlamda en iyi sonuçlar yerine en tatminkar sonuçlara ulaşabilmektedirler. Rasyonelite ve karar vermeye ilişkin geleneksel iktisadi modele göre Sınırlı rasyonellik modelinde ciddi farklılıklar olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, bir probleme ilişkin bir değil birden fazla sonuç olmasıdır. Firmanın karlılığı üzerinden bir örnek verilecek olursa belli bir kara ulaşmak için birden fazla yol olabilir. Ancak firmanın ulaşacağı kar düzeyi asla olası en iyi sonuç ya da olası en yüksek kar olmayacaktır. Böyle bir durumda yöneticiler; (a) firma açısından sürdürülebilir olan kar düzeyini belirlemek (tatminkar olan), (b) olası maliyet düşürme, vergi kaçırma ya da satış arttırma stratejisi alternatiflerinden hangisinin işletme ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğini anlamak, (c) işletme ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek seçimi yapmak sorunları ile ilgilenmek zorundadırlar. Tüm değişkenler bilinemediğinden, maksimum karı getirecek seçimi yapmak ancak şansa bağlıdır. Bu bağlamda tatminkar terimi ve ikinci en iyi yol yaklaşımı bu tür karar problemlerinde kullanılabilecek en iyi kavramlardır (Secchi, 2011: 23).

2.7.5. Sınırlı Rasyonellik Modelinin Eksik Noktaları

Simon, bireylerin ciddi bilişimsel sınırlılıklara sahip olduğunu ve bu bağlamda en iyi sonuca yaklaşan kararlar aldıklarını belirtmektedir. Simon'a (1979) göre optimum sonuca asla ulaşamaz. Ancak Bardone ve Secchi (2005) buna ek olarak aslında optimum sonucun ya da kararın da öngörülemediğini belirtmektedir. Bunun temelinde ise, optimuma ilişkin durumun “*göreceli*” olması yatmaktadır. “*Görecelilik durumu nedeniyle eğer optimum bilinemiyorsa, neden belli bir sonuca (optimum olduğu inanılan) yaklaşılmaya çalışılmaktadır?*” sorusu önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada başarılı insan davranışları; bilişimsel metodolojiler, ulaşamayan ve öngörülemeyen optimuma takılı kalırken, prosedürel metodolojiler ile değerlendirilebilmektedir (Silver ve Mitchell, 1990). Bu da sınırlı rasyonelliğin başarılı performans çeşitlerini açıklamadaki yetersizliğini vurgulamaktadır.

Diğer bir nokta ise yaratıcılığın ortaya çıkışı ile ilgilidir. Yaratıcılık, daha önce de vurgulandığı üzere mantıksal ve kapsamlı bir hesaplama yerine buluşsal yöntemlere

dayalı olan karar verme türünü ifade etmektedir (Stroh vd., 2002: 113'den aktaran Bardone ve Secchi, 2005).

Bilişimsel şemaların yıkılmasını nasıl açıklayabiliriz? İnsanlar her şeyi hesaplamaadan oldukça başarılı bir çözüm geliştirebilirlerse ne olur? Nitekim insanların keşfettiklerine ilişkin tarihsel süreç incelendiğinde, birçok başarılı sonuç ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda karar vermeye ilişkin klasik teorilerin yanı sıra sınırlı rasyonellik modelinin de eksik kalan, açıklayamadığı noktalar olduğu aşikârdır. Bu bağlamda başarılı çıktıları analiz edebilmek için prodesürler ve sonuçlar arasındaki ayrımı belirtmekte fayda vardır (Bardone ve Secchi, 2005). Daha sonra ise tezin üçüncü bölümünde buluşsal yöntemler ve duyguların karar vermedeki rolleri üzerine odaklanılacaktır.

Rasyonaliteye ilişkin neoklasik yaklaşıma bakıldığında, *optimize eden prosedürler ve optimum sonuçlardan* bahsedildiği görülmektedir. Neoklasik düşünce tarzından bağımsız olarak bu kavramlar değerlendirildiğinde, “*optimum*” nihai bir nosyon olarak nitelendirilebilir (Hempel, 1958). Bu bağlamda; karara ilişkin sürece değil, sadece kararın optimum olup olmadığına odaklanılmaktadır. Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında, optimum sonuçlar olası en iyi sonuçlar olarak nitelendirilmektedir (Bardone ve Secchi, 2005).

İkinci olarak ise “*optimum*” kavramı; optimize eden bir strateji, diğer bir deyişle prosedür olarak ele alınabilir. Nitekim nihai optimum duruma (sonuca) optimize edici bir strateji olmadan ulaşılabilir. Bu bağlamda sonuçlar ve prosedürlere birbirlerinden bağımsız bir şekilde odaklanılırsa farklı çıktılar elde edilebilir (Mintzberg, 1989).

Bardone ve Secchi (2005) bu duruma şöyle bir örnekle açıklık kazandırmaya çalışmışlardır. Orta ölçekli bir firmada üst düzey bir yönetici pazar payını artırma yönünde önemli bir fırsat “hisset”mekte ve klasik karar verme sürecini atlayarak (araştırma-değerlendirme-alternatiflerden birinin seçilmesi) ciddi bir risk alarak bir pazara girmektedir. Bu arada sorun etkili bir sonuca ulaşmaktır. Ancak rasyonel seçim ile ilgili sorun ise “etkin” olmaktır. Bu bağlamda “*etkin karar verme sürecinin*

“mükemmel” olduğunu varsayarsak (işlem maliyeti yok, karar verici tamamen rasyonel, tüm bilgilere sahip...); yaratıcılık, sezgi, kişisel tutumlar, liderlik gibi değişkenler nasıl karar verme bağlamında değerlendirilebilir? sorusu karşımıza çıkar.

Bu örnekten hareket edildiğinde; Simon’ın tatminkar sonuçları; prosedürler aracılığı ile özellikle de sayısal olan prosedürler aracılığı ile tanımladığı görülmektedir. Bu bağlamda Simon’ın da Neoklasik yaklaşımdakiler ile benzer hataya düştüğü söylenebilir. Kısaca Simon optimize edici bir prosedür olmadan optimum sonuca ulaşılabileceğine inanmamaktadır (Bardone ve Secchi, 2005).

Simon (1947, 1983, 1997) sınırlı rasyonelliğe ilişkin çalışmalarında duygular gibi çeşitli mekanizmaların rolünden bahsetmiştir. Simon (1983: 29) *“duygular, çevredeki belirli şeyleri seçerek dikkat edilmesi gereken odak noktaları açığa çıkarma işlevleri nedeniyle oldukça önemlidir”* diyerek duyguların önemine atıfta bulunmuştur. Ancak duyguları; problem çözme sürecinde gündemi oluşturmadaki rolüne rağmen Sınırlı Rasyonellik Modeli’ne entegre etmemiştir (Hanoch, 2002: 7). Bu da modelin bir diğer eksikliğine işaret etmektedir. Karar verme sürecinde duyguların önemi ve rolüne tezin üçüncü bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Simon’ın sınırlı rasyonellik modelinin sadece sayısal yeteneklere dayanması, tatminkar sonuçlara ulaşmada sayısal prosedürlerin kullanılması ve içsel / dışsal bazı değişkenlerin karar verme sürecinde dikkate alınmaması, Sınırlı rasyonellik modelinin eleştirilmesine neden olmuştur (Bardone ve Secchi, 2005).

Bu çerçevede 2. bölümde derlenen perspektifler karar verme eylemini anlama noktasında ne denli farklı değişkenlerin ve dinamiklerin olabileceği yönünde ışık tutmaktadır. Örneğin Beklenti Kuramı belirsizlik altında karar almayı insan davranışlarının sezgisel, duygusal (rasyonel olmayan) özelliklerini ele alarak bir anlamda daha gerçekçi bir temele oturturken sezgilerin, duyguların birer dinamik olarak ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde nörolojik perspektif duyguların karar verme sürecindeki önemini pekiştirmektedir. İnsan zihninin kısıtlı hesap yapabilme kapasitesi nedeniyle karmaşık sorunların net olarak kavranamaması

sınırlı rasyonelliği, bu da beraberinde karar alma ve yargılamada hataları getirmekte ve hataların, önyargıların ve buluşsal yöntemlerin karar verme eylemini etkileyen dinamikler olarak tez çalışması kapsamında ele alınmasını tetiklemektedir.

Bu perspektifler ışığında derlenen ve örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyeceği öngörülen dinamiklere bir sonraki bölümde detayları ile yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EYLEMİ VE DİNAMİKLERİ

Giriş

Tezin bu bölümünde örgütsel bağlam kavramı, karar verme düzeyleri, bu düzeyler arası farklılıklara yer verilmekte ve örgütsel bağlamda karar verme eyleminin ne ifade ettiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, karar vermeyi etkileyen dinamikler olarak karar verme hataları ve sapmalar, duygular, güç kaynakları, sezgiler ve kültür değişkenlerinin karar verme eylemi ile ilişkileri irdelenmekte ve tezin uygulama bölümüne temel oluşturulmaya çalışılmaktadır.

3.1. Örgütsel Bağlam Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Tez çalışması kapsamında örgütsel bağlamda karar verme eylemi irdelenmektedir. Burada örgütsel bağlam ile ifade edilmek istenen, gündelik yaşamda verilen kararların ya da bir örgütten bağımsız olarak verilen bireysel kararların çalışma kapsamında yer almayacağıdır. Bu noktada örgütsel bağlamı tanımlamak tez çalışmasının etkinliği açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgütsel sınıflandırmalara yer vermek ve çalışma kapsamında hangi sınıflamanın temel alındığını vurgulamak da önemlidir.

Nitekim örgütlerin sınıflandırılması yönetim tarzlarının ortaya konmasına (Filley ve Aldag, 1978), örgütsel yapıların tasarlanmasına (Pugh vd., 1969) ve örgütsel davranışa ilişkin kuramların geliştirilmesine (Pinder ve Moore, 1979) imkan vermektedir (Oliver, 1982: 855).

Öncelikle “bağlam” kelimesini tanımlamakta fayda vardır. Bağlam kavramı ile genellikle çevre, teknoloji, büyüklük ve sahiplik kavramlarına atıfta bulunmaktadır (Daft, 1989; Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969; Scott, 1987).

Örgütsel bağlam ise, strateji sürecine ilişkin yazından ödünç alınmış bir kavramdır (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Ghoshal ve Bartlett, 1994). Bu kavram; çalışanların

davranış ve tutumlarını şekillendiren, üst yönetimin doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettiği idari ve sosyal etki mekanizmaları olarak tanımlanabilmektedir (Doz ve Prahalad, 1981; Bartlett ve Ghoshal, 1994; Gibson ve Birkinshaw, 2004'den aktaran Pastoriza, 2007-2008, <http://docentes.fe.unl.pt/~satpeg/ano20072008/docs/DPastorizapaper.pdf>).

Örgütsel bağlam kavramına daha da netlik kazandırmak açısından bu kavramın kapsamı dahilinde olan değişkenleri belirlemek önemlidir. Bu bağlamda yazında aşağıdaki değişkenlere ve bu değişkenlere ilişkin önerilen ölçeklere rastlanmaktadır. Söz konusu değişkenler ve ölçekler Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlam Değişkenleri ve Önerilen Operasyonel Ölçekleri

Değişken	Operasyonel Ölçek
Örgütün büyüklüğü	Ürün-pazar sayısı, kar merkezi sayısı, bölüm sayısı, grup sayısı
Örgütsel zaman çerçevesi	Planlama anlayışı, stratejik karar sürecinin ortalama uzunluğu, endüstrideki teknolojik değişim hızı
Ekstra örgütsel durum	Eğitimli işgücünün varlığı, donanım varlığı, yazılım varlığı, karar tekniklerinin varlığı
Örgütsel kaynaklar	Bütçenin büyüklüğü, likidite
Örgütsel olgunluk	Sistemin formelleşme derecesi, ölçme derecesi, karara ilişkin verinin varlığı
Sorumlu idarecinin sırası	CEO altındaki düzey sayısı
Sorumlu idarecinin konumu	Fonksiyonel alana göre tanımlama
Yönetim kurulu	Varlığı, örgütsel düzey

Kaynak: Ein-Dor P. ve Segev E. (1978): Organizational Context and the Success of Management Information Systems, Management Science, Vol. 24, s. 1067.

3.1.1. Örgütsel Bağlam ve Karar Verme İlişkisi

Örgütsel bağlam ve karar verme ilişkisi irdelendiğinde ise, yazında karar verme ve bağlam arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Duncan (1972) gerçekleştirdiği çalışmada çevresel özellikler, algılanan belirsizlik ve örgütsel karar verme arasında ilişkiler olduğunu saptamıştır.

Meyer ve Brown (1977) ise devletin getirdiği düzenlemeler gibi dışsal faktörlerin örgütsel formları ve dolayısıyla karar vermeyi etkilediğini tespit etmiştir. Salancik, Pfeffer ve Kelley (1978) “etki kaynağı” olarak ölçülen katılımın karar çeşitlerinde farklılık gösterdiğini ve karar vericinin örgütsel belirsizliği azaltmada kullandığı bir fonksiyon olduğunu göstermiştir.

Locke ve Schweiger (1979) ile Miller ve Monge (1986)’un çalışmaları da karar verme ile bağlam arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Connor (1992) tarafından 101 huzurevinde gerçekleştirilen çalışmada ise karar vermeye katılım örüntülerinin büyüklük, yetenek düzeyi ve karar yönelimi gibi bağlamsal özelliklerle ilişkisi araştırılmış ve anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

3.1.2. Örgütsel Sınıflandırmalar

Yönetim tarzlarının belirlenmesinde önemli rol oynayan örgütsel sınıflandırmaların, yönetimin ayrılmaz bir parçası olan karar verme tarzlarının belirlenmesinde de önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, yazın tarandığında karşılaşılan örgütsel sınıflandırmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Örgütsel sınıflandırmaya ilişkin ilk sistematik çaba Haas, Hall ve Johnson (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. 75 örgüt üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada örgütler 99 özellik baz alınarak sınıflandırılmış ve 10 temel örgüt sınıflamasına ulaşılmıştır. Ancak belirlenen 10 kategori tam netlik kazanmadığı için araştırmacılar tarafından adlandırılmamıştır (Sanchez, 1993: 76).

Örgütsel sınıflandırmalara ilişkin ikinci girişim, Pugh, Hickson ve Hinings (1969) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada amaç, örgüt yapılarına ilişkin bir sınıflandırma elde etmektir. 52 örgütsel birim üzerine gerçekleştirilen araştırmada, örgütlerin CEO’ları ve birim yöneticileri ile görüşülmüş; ayrıca ulaşılabilen raporlar analiz edilmiştir. Bu bağlamda kesin olmayan yedili bir sınıflamaya ulaşılmıştır: bunlar; tam bürokrasi, olgunlaşmamış bürokrasi, iş akışı bürokrasisi, olgunlaşmamış iş akışı bürokrasisi, ön-iş akışı bürokrasisi, personel bürokrasisi ve kesinlikle yapılandırılmış örgüt olarak ifade edilmiştir (Sanchez, 1993: 76-77).

Diğer bir sınıflandırma girişimi ise Samuel ve Manheim (1970) tarafından İsrail’de gerçekleştirilmiştir. 10 işletmede 30 üretim tesisi üzerine gerçekleştirilen çalışmada, Weber’in bürokratik modelinden yola çıkılarak sınıflandırmaya temel teşkil edecek alanlar belirlenmiştir. Görüşme ve anket teknikleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda altı bürokratik tip belirlenmiştir: gelişmemiş, gelişmekte olan, kişilerarası, dengeli, yönetsel ve teknik bürokrasiler (Sanchez, 1993: 77).

Miller ve Friesen (1984) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise 10 farklı örgüt tipine ulaşılmıştır. Bu örgütlerden dördü başarısız (düşüncesiz firma, durağan bürokrasi, başsız dev, kötü sonuç) ve 6’sı başarılı (orta düzeyde mücadele gerektiren durumda uyum sağlayan örgüt, yüksek düzeyde mücadele gerektiren durumda uyum sağlayan örgüt, baskın örgüt, yangın altında kalan dev, girişimci küme ve yenilikçi) olarak nitelendirilmiştir (Sanchez, 1993: 77).

Diğer bir sınıflandırma ise Katz ve Kahn (1996: 12-13) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu sınıflandırma oldukça nettir ve bu çalışma kapsamında örgütsel bağlamın tanımlanmasına ve verilerin yorumlanmasına kolaylık sağlamak adına bu sınıflandırma temel olarak dikkate alınacaktır.

Katz ve Kahn’ın örgütleri sınıflandırma girişimlerinin temeli; örgütlerin temel-öncelikli faaliyetlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda örgütler daha geniş bir toplumun alt sistemleri olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Katz ve Kahn, 1996 içinde Kızı, 2009: 50-51):

Üretken/ekonomik Örgüt: Bu örgütler; toplum ya da toplumun belli segmentlerine yönelik olarak refah yaratımı, ürün ve hizmetlerin üretimi ile ilgilenir. Bu örgütler temel faaliyet alanlarına göre “tarım ve madencilik”, “üretim ve işleme” “hizmetler ve iletişim” olmak üzere alt bölümlere ayrılabilir.

Bakım/sürdürme Örgütleri: İnsanların toplum ve çalıştıkları örgütlerde sosyalleşmelerini sağlayan örgütlerdir. Bunlara örnek olarak, okullar, üniversiteler, diğer eğitim kuruluşları, camiler, kiliseler verilebilir.

Manevi (adoptive) Örgütler: Bilgi yaratan ve geliştiren, teorileri test eden ve belli bir dereceye kadar yaratılan bilgiyi mevcut sorunlara uygulayan örgütlerdir. Üniversiteler (araştırma bölümleri) ve diğer araştırma örgütleri, enstitüler bu örgütlere örnek teşkil eder.

Yönetmel ya da Politik Örgütler: Bu örgütler ise kaynaklara, insanlara ve alt sistemlere ilişkin yargıya varılması, koordinasyon ve denetim faaliyetleri ile ilgilidir. Politik yapıların en başında ise devlet gelmekte ve bu örgüt tipine örnek teşkil etmektedir.

3.2. Karar Verme Düzeyleri

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini daha net anlayabilmek için karar verme düzeylerine odaklanmak gereklidir. Nitekim örgütsel bağlamda bireysel karar verme ile karşılaşıldığı gibi, grup düzeyinde kararlar ve örgütsel kararlarla da karşılaşılmaktadır. Kararların bireysel olarak ya da grup düzeyinde alınması ise kararın sonuçlarını, uygulanmasını ve kabul edilebilirliğini etkileyebilecektir. Bu nedenle karar düzeyleri arasındaki farklılıkları anlamak, örgütsel bağlamda karar verme eylemini anlamak açısından önemli bir adım olacaktır.

3.2.1. Bireysel Karar Verme

Bireysel karar verme; bilişsel, sosyal ve bağlamsal etkilere dayanarak bir sonuç elde etme sürecidir. Sonuçlar farklılık gösterebilir ve davranış ya da uygulama faaliyetlerinin yanı sıra karar vericinin duygusal durumları da (memnuniyet, öfke gibi) birer sonuç olabilir (MacPhail-Wilcox ve Bryant, 1988'den aktaran Donahue ve Martin, 1996: 60).

Bireysel karar verme, aslında örgütsel karar vermenin bir bileşenidir. Nitekim örgütsel karar verme döngüseldir. Bireysel kararlardan örgütsel kararlara, örgütsel kararlardan çevresel tepkilere ve tekrar bireysel düzeye dönülen bir döngüsel süreçtir (Kern vd., 2002: 105).

Bireysel karar vermeyi güçlü kılan bazı özellikler söz konusudur. Bir karara kaç kişi çeşitli şekillerde katılırsa katılsın nihai olarak bir kişi bilgiyi işleyecek ve seçim yapacaktır. Bu bağlamda bireysel kararların grup çabalarına öncelik ettiği durumlarda grup performansı artacaktır (Miner, 1984'den aktaran Donahue ve Martin, 1996: 72).

Karar verme her bir bireye özgü algısal, motivasyonel unsurlar ve değerler içeren karmaşık bir süreçtir (Jabes, 1982: 59). Bireysel karar vermenin temelinde alternatifler arasından rasyonel seçim yapma süreci yatmamaktadır. Aksine, bireysel karar verme; karar vericinin ilgili parametreleri belirleyerek, bunları anlamlandırarak ve bu anlamlandırmaya uygun alternatifler yaratarak çevreyi anlama sürecidir. Diğer bir deyişle bireyler, öğrenme ile çevreye uyum sağlamaktadırlar (Husted, 1999: 8-9).

Bireysel karar verme sürecini etkileyen faktörleri anlamak, karar verme eylemini anlama noktasında önemli bir adım olacaktır. Bu bağlamda karar verme sürecini etkileyen dört temel bireysel davranışsal faktör ile karşılaşilmektedir. Bunlar; değerler, kişilik, risk eğilimi ve uyumsuzluk potansiyelidir. Her bir davranışsal değişkenin karar verme süreci üzerinde önemli etkileri vardır (Gibson, Donnelly ve Ivancevich, 1996: 440).

Değerler

Karar verme bağlamında değerler, seçim yapılması gereken bir durumla karşılaşıldığında bireylerin kullandığı kılavuzlar olarak nitelendirilebilir. Değerlerin etkileri, karar verme sürecinin farklı aşamalarına yayılmaktadır. Örneğin; bir kararın uygulanması sürecinde, uygulama araçlarının seçiminde değer yargılarından faydalanmak gereklidir. Benzer şekilde bir alternatifin seçiminde de karar vericinin değerleri etkin rol oynamaktadır (Gibson vd., 1996: 440). Değerler; karar vermeden önce, karar verirken ve kararı uygularken karar vericinin davranışlarında yer almaktadır (Trevino, 1986: 612). Bazı araştırmacılar ise alternatiflerin sadece yönetsel değerleri gerçekleştirmede bir araç olarak önemli olduklarını vurgulamaktadırlar (Keeney, 1994: 34).

Kişilik

Karar vericiler bilinçli ve bilinç dışı olmak üzere birçok psikolojik faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında en önemlilerinden biri olarak nitelenebilecek kişilik, karar vericilerin seçimlerini ciddi bir şekilde etkilemektedir. Kişiliğin karar verme süreci üzerine etkilerini irdeleyen çalışmalar genellikle *üç değişken* üzerine odaklanmaktadır (Renwick ve Tosi, 1978; Abdel-Halim, 1983).

1. *Bireysel değişkenler*: bireyin tutumları, inançları ve ihtiyaçları
2. *Durumsal değişkenler*: bireylerin kendilerini içinde buldukları dışsal, gözlemlenebilir durumlar
3. *Etkileşimsel değişkenler*: belirli bir durum ile bireyin kişilik özelliklerinin etkileşiminden doğan bireyin anlık durumu

Kişiliğin karar verme süreci üzerindeki etkilerini açık bir şekilde ortaya koyan çıkarımlar aşağıda özetlenmektedir (Gibson vd., 1996 : 442):

- Bir kişi karar verme sürecindeki her aşama ya da adımda eşit düzeyde başarılı olamaz. Farklı bireyler, karar verme süreçlerindeki farklı aşamalarda, farklı performans düzeyleri sergileyebilirler.
- Zeka gibi farklı özellikler, karar verme sürecinde farklı aşamalar ile ilişkilidir.
- Karar verme ve kişilik ilişkisi; farklı gruplarda, farklı düzeylerde olabilir ve farklılaşır. Örneğin; cinsiyet, sosyal statü ya da kültürel geçmiş bu ilişkiyi etkiler.
- Önemli ve karmaşık kararlarla karşılaşan bireyler, çalışma arkadaşlarının fikirlerinden etkilenebilir.

Bu bağlamda kişiliğin karar verme eylemi ve sürecinde önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Risk Eğilimi

Kişiliğin karar verme sürecini güçlü bir şekilde etkileyen temel özelliklerinden birisi ise risk alma eğilimidir. Karar vericiler, risk alma eğilimlerine göre farklılaşabilirler.

Düşük risk alma eğilimi olan bir karar verici süreçte farklı davranırken, yüksek risk alma eğilimi olan bir kişi alternatifleri daha farklı bir şekilde belirleyecek, daha farklı bir seçim yapacaktır. Risk alma eğilimi düşük olan karar verici, riskin ya da belirsizliğin düşük olduğu seçimlere yönelecek ya da kesine en yakın çıktıyı verecek olan alternatifini seçecektir. Bu durum da aynı ortamda ve aynı koşullar altında, aynı karar problemi ile karşı karşıya kalan risk eğilimleri farklı karar vericilerin farklı kararlar almalarına neden olacaktır. Bu kararlar ise örgütsel bağlamda alındığında, örgütü ve diğer paydaşları etkileyecektir. Dolayısıyla riske bakış açısı ve risk alma eğilimi karar verme sürecinde önemli bir etkidir.

Uyumsuzluk Potansiyeli

Araştırmaların çoğunluğu karar vermeden önce karar vericiyi etkileyen faktörler üzerine odaklanmaktadır. Ancak karar verme bir süreç olarak ele alındığında, karar verilip “*uygulandıktan sonra ne olduğu*” ile de ilgilenilmelidir. Bu bağlamda davranışçılar, karar sonrası anksiyete kavramını ortaya atmışlardır. Bu tür anksiyete Leon Festinger tarafından “*bilişsel uyumsuzluk*” olarak nitelendirilen kavram ile ilişkilidir. Günümüzde ise bu kavram “*Pişmanlık Teorisi*” altında irdelenmektedir (Festinger, 1957; Larrick ve Boles, 1995). Bu bağlamda pişmanlık teorisine göre elenen-seçilmeyen bir alternatifin sonucunu öğrenmek, pişmanlıkla karşılaşma olasılığını beraberinde getirmektedir (Larrick ve Boles, 1995: 87). Nitekim bu teoriye göre bir karar verildikten sonra bireyin çeşitli bilişleri (tutumları, inançları vb.) arasında tutarlılık ya da uyum eksikliği olduğu savunulmaktadır. Sonuç olarak, karar vericinin içinde şüpheler ve seçime ilişkin farklı fikirler oluşmaktadır. Buna ek olarak aşağıdaki koşulların varlığı durumunda endişenin yoğunluğu daha da artmaktadır (Gibson vd., 1996: 442-443):

- Verilen karar psikolojik ve/veya finansal açıdan önemli ise
- Birden çok feragat edilen alternatif varsa
- Feragat edilen alternatiflerin birçok olumlu yönü varsa

Bireysel karar verme sürecinde karşılaşılan bu durum ile örgüt içerisinde karşılaşıldığında, örgütsel etkinliği tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik, özellikle de özgüven düzeyi ve inandırıcılık, uyumsuzluk

potansiyelini ciddi ölçüde etkilemektedir. Yukarıda tartışılan tüm davranışsal faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu ve karar verme sürecinde birbirlerinden ayrı bir şekilde düşünülmemesi gerektiğini vurgulamakta fayda vardır (Gibson vd., 1996: 443).

3.2.2. Grup Düzeyinde Karar Verme

Gruplar karar verme mercileri olarak toplumda önemli bir yere ve statüye sahiptir. Söz konusu önem ve statünün geçmişi, demokratik oylama yapılarını geliştiren ilk Yunan uygarlıklarına kadar dayanmaktadır. Nitekim günümüzde birçok toplum ve kültürde gruplar önemli kararlara imza atmaktadır. Disiplin kurulları, öğrencilerin alacakları cezalara; satış takımları, yeni ürünlerin nasıl pazarlanacağına; yönetim kurulları, hangi yatırımların yapılacağına ve kimin CEO olarak atanacağına karar vermektedir (Tindale, Kameda ve Hinsz, 2003: 381).

Grupların karar verme mercileri olarak bireylere nazaran daha üstün görünmelerinin temelinde çeşitli nedenler yatmaktadır. Bunlardan ilki, gruplar daha farklı ve çeşitli bakış açılarını ve tarafları temsil ederler. Bu bağlamda kararın etkileyeceği kesimi daha fazla oranda temsil ettiklerinden, verilecek kararın haklı olma olasılığı artar (Folger, 1977; Thibaut ve Walker, 1975; Tyler ve Smith, 1998). Benzer şekilde grup üyeleri etkileşime girerek yeni fikirler üretebilir, yetenek ve bakış açılarını geliştirebilirler. Bu da beraberinde hataların daha fazla kontrol edilmesini ve yeniliğin teşvik edilmesini getirir (Steiner, 1972'den aktaran O'Leary ve Pangemanan, 2007: 7). Ayrıca gruplar önemli kararlarda bireylerden “daha iyi” karar verirler (Paulus, Dzindolet, Poletes ve Comacho, 1993). Bunun temelinde ise “iki aklın bir akıldan daha iyi olduğu” düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce görgül çalışmalarla da desteklenmiştir (Laughlin ve Ellis, 1986: 177; Hastie, 1986; Kerr, MacCoun ve Kramer, 1996'dan aktaran Tindale vd., 2003: 381).

Grup düzeyinde karar vermeye ilişkin gerçekleştirilen ilk çalışmalar, grup seçiminin meşru çıktıları olarak *bireysel üyelerin tercihlerine* odaklanmaktadır (Kameda, Tindale ve Davis, 2002). Bu çalışmalar kısmen “Sosyal Seçim Teorisi”nden doğmuştur (Arrow, 1963; Black, 1958; Grofman ve Owen, 1986). Sosyal psikoloji

alanında Lorge ve Solomon (1955) tarafından gerçekleştirilen ve yeni ufuklar açan çalışma grubu; grup düzeyinde kararların nihai çıktısının üyelerin tercihlerinden yola çıkarak tahminlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu da sosyal birleşim süreçlerine ilişkin genel modelleri beraberinde getirmiştir (Davis, 1973; 1996; Hinsz, 1999; Kerr, 1981; Laughlin ve Hollingshead, 1995; Penrod ve Hastie, 1981; Stasser ve Davis, 1981).

Ancak daha güncel çalışmalar, grupları bilgi işleyen sistemler olarak görmeye başlarken (Brauner ve Scholl, 2000; Hinsz, Tindale ve Vollrath, 1997; Larson ve Christensen, 1993) diğer çalışmalarda ise biliş yığılma düzeyinin ek bir unsuru olarak ele alınmaya başlamıştır (Gigone ve Hastie, 1996; Ickes ve Gonzalaz, 1994; Larson, Foster-Fishman ve Keys, 1994; Stasser ve Titus, 1985; 1987'den aktaran Tindale vd., 2003: 381).

Hinsz vd. (1997: 43) grup düzeyinde bilgi işlemeyi “bilginin, fikirlerin ya da bilişsel süreçlerin grup üyelerince paylaşımı ya da paylaştırılması düzeyi” olarak tanımlamıştır. Kameda, Tindale ve Davis (2002) ise “sosyal paylaşımcılığın” hem tercih (tepki) hem de bilgi (bilişsel) düzeylerindeki grup karar verme eylemini anlamada kullanılabilecek bir fenomen olduğunu vurgulamaktadır. Kameda vd. (2002) tercihlerin ve/veya bilginin sosyal olarak paylaşılma derecesinin grup karar süreçlerini ve çıktıları anlamada anahtar rol oynadığını savunmaktadır. Özetle araştırmacılar, grup üyelerinin çoğu ya da tamamı tarafından paylaşılan şeylerin grup karar süreçlerine ve çıktılarına olağanüstü derecede etki yaptıklarını savunmaktadırlar (Tindale vd., 2003: 381-382).

Örgütsel bağlamda irdelendiğinde, karar verme eylemlerinin önemli bir bölümünün komiteler, takımlar, iş grupları ve diğer gruplarca gerçekleştirildiği görülmektedir. Yöneticiler genellikle grup toplantılarında ortaya konan yargıları birleştirmek durumunda kalmaktadır. Özellikle sonuçlarına ilişkin belirsizliğin hakim olduğu yeni ve programlanmamış problemlerle karşılaşıldığında, grup kararları ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde, alınan kararların örgüt içerisindeki birimlerce kabul edilmesi ve uygulanması gerekliliği de karar vermeye ilişkin kollektif bakış açısını beraberinde getirmektedir (Gibson vd., 1996: 443). Tüm bu unsurlar, örgütsel

bağlamda karar verme eyleminden bahsederken grup düzeyinde karar vermenin önemini göz ardı etmemenin gerekliliğini vurgular niteliktedir.

Bireysel karar verme ile grup düzeyinde karar vermeyi karşılaştıran birçok çalışma vardır (Sternquist ve Wang, 2010; Staw, 1981; Bazerman, Giuliano ve Appelman, 1984; Bird, 1988; Watson, Michaelsen ve Sharp, 1991). Söz konusu karar verme düzeyleri arasındaki farklılıklar özetlenecek olursa, gruplar karar verme sürecinde bireylere nazaran daha fazla zaman harcarlar. Öte yandan gruplarca alınan kararlar daha fazla uzman ya da profesyonel kişiyi bir araya getirdiğinden daha etkin olabilir. Grup içerisinde yer alan karar vericiler arasındaki etkileşim, özellikle de söz konusu bireyler farklı deneyimlere ve bilgilere sahipse, daha iyi kararlara ulaşmayı sağlayabilir (Maznevski, 1994). Araştırmaların büyük çoğunluğu, beş ya da daha fazla kişiden oluşan katılımcıların mutabakatı ile alınan kararların bireysel, oylama ile alınan ya da lider tarafından alınan kararlardan daha üstün olduğunu ortaya koymaktadır (Staw, 1981; Bazerman, Giuliano ve Appelman, 1984; Bird, 1988; Watson, Michaelsen ve Sharp, 1991).

Grup düzeyinde karar verme bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki, grup düzeyinde karar vermenin zaman alıcı olmasıdır. Buna ek olarak gruplar içerisinde ortaya çıkan “gruba uyma” baskısı bir diğer olumsuz yöndür. Grup üyeleri arasında belli bireylerin ön plana çıkma çabası ve kendilerini grupta önemli bir değer olarak gösterme kaygısı, anlaşmazlıkları beraberinde getirecektir. Aynı zamanda grup tartışmaları bir ya da birkaç üyenin gölgesinde gerçekleşebilir. Bu noktada da hakim grup üyeleri eğer düşük bilgi düzeyi, deneyim ve yeteneğe sahiplerse, alınacak kararın kalitesi olumsuz yönde etkilenebilir. Sonuç olarak; grup kararlarında “karmaşık sorumluluk” problemi ile karşılaşılabilir. Öte yandan bireysel kararlarda karar sonucundan kimin sorumlu olduğu açık ve nettir (Robbins, 1998: 267-268). Aşağıdaki tabloda grup düşüncesinden kaynaklanan karar verme hataları özetlenmektedir (Kesken vd., 2008: 260):

Tablo 3.2. Grup Düşüncesinden Kaynaklanan Karar Verme Hataları

<i>Savunmasızlık hatası:</i> Üyeleri geçmiş başarılarının devam edeceğine dair aşırı iyimserlik sergiler ve aşırı düzeyde risk alırlar.
<i>Toplu ussallaştırma:</i> Üyeler toplu bir şekilde karar verirken temel aldıkları inanç ve varsayımlarına uyum göstermeyen verileri elerler.
<i>Etik hatası:</i> Üyeler ahlaklı birer birey oldukları için kötü kararlar alabileceklerini tahmin etmezler.
<i>Paylaşılan stereotipler:</i> Üyeler uyum göstermeyen kanıtları bu kanıtların kaynağını kötüleyerek ortadan kaldırırlar (örn: diğer grupları birer stereotip olarak ele alarak liderlerini kötü ve güçsüz olarak nitelendirmek).
<i>Doğrudan baskı:</i> Sözlü, sözsüz ya da diğer şekillerde ortak görüşten sapan bireylere baskı uygulanır (Örn: Grup düşüncelerini sorgulayan ya da bu düşüncelere şüphe ile yaklaşan bireylere baskı uygulanması). Uyum ve kabulü sağlamak için zorlayıcı bir dil kullanılır.
<i>Öz-denetim:</i> Üyeler grubun mutabakatı karşısında sessiz kalmaya ve şüphelerini en aza indirmeye çalışırlar.
<i>Oy birliği hatası:</i> Üyelerin, en önemli grup üyelerinin hem fikir olması nedeni ile mutabakata varıldığı sonucunu çıkarmasıdır.
<i>Fikir koruyucuları:</i> Grubun uyum ve mutabakatını bozacak dışarıdaki bireylerden gelecek olası ters, uyumsuz bilgilere karşı grubu koruma görevini üstlenen bireyler vardır.

Kaynak: Janis, I. L. (1982): Victims of Groupthink: A psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston, 2nd Edition.

3.2.3. Örgütsel Karar Verme

Örgütlerin karar verme sistemleri ve politik düzenler olarak ele alınması ve çalışılmaya başlaması, örgüt teorisinde yeni bir metaforu beraberinde getirmiştir. Politika metaforu, örgüt teorisi yazınına oldukça erken girmiş olsa da, otorite ve meşruiyete ilişkin popüler eserler ile gerçek anlamda gündeme gelmeye başlamıştır. Öte yandan politikanın işletmeler ve örgütler bağlamında değerlendirilmesi bazı araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından rasyonaliteyi baltaladığı gerekçesiyle uygunsuz bulunmuştur (Burns, 1961:260; Pettigrew, 1973). Daha sonraları Herbert Simon ve James March'ın çalışmaları örgüt teorisi alanında önem kazanmış ve özellikle March'ın çalışmaları “örgütsel karar verme” alanının gelişimini desteklemeye başlamıştır (Hatch, 1997: 269).

Örgütsel karar verme teorisi derinlemesine irdelendiğinde, her çeşit kararın (farklı nitelikleri ve önem düzeyleri olan) örgütleri yapılandığı ve şekillendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda örgütler karar verme eyleminin gerçekleştiği yerler olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşım örgütsel karar verme teorisini beraberinde

getirmektedir (Cyert ve March, 1963). Kararlar sürekli var olduğundan ve verildiğinden, örgütleri “*belli bir zaman noktasında karar tarihçesinin ürünleri*” olarak nitelendirmek mümkündür. Teorisyenler örgütsel karar verme eyleminden bahsederken, bir örgütün tüm birimlerinde ve düzeylerinde yer alan karar verme süreçlerini vurgulamaktadırlar (Hatch, 1997: 270).

Örgütsel karar verme teorisinin temelleri, March ve Simon’ın 1958 yılında yayınladıkları “Organizations-Örgütler” adlı kitabına dayanmaktadır. Daha sonra 1963 yılında Cyert ve March tarafından yayınlanan “A Behavioral Theory of The Firm” adlı kitap örgütsel karar verme ve politika ilişkisine odaklanmıştır. Tezin birçok bölümünde daha önce de vurgulandığı üzere iktisatçılar örgütsel karar verme süreçlerindeki rasyonaliteye dayanarak firmalara ilişkin varsayımlarının geliştirmişlerdir. Ancak iktisatçıların aksine Simon, March ve Cyert bu varsayımı sorgulamış ve örgütsel karar verme süreçlerinde rasyonaliteden ancak çok sınırlayıcı koşullar altında bahsedilebileceğini vurgulamışlardır. Nitekim bu gelişmeler, daha önce de vurgulandığı üzere, “davranışsal iktisat” adlı yeni bir alanın doğmasını beraberinde getirmiştir (Hatch, 1997: 271-272).

Örgütsel karar verme eylemini ve bireysel karar vermeden farkını daha iyi anlayabilmek adına “örgütsel karar” kavramını tanımlamakta fayda vardır. Bu bağlamda örgütsel kararlar, örgüt adına alınan kararlardır. Karar verici birimler “birey” olabileceği gibi “örgütün tamamı” da olabilir (Huber;1981: 2). Örgütsel kararlar, kişisel hedeflerle ilişkili olmayıp, örgütsel hedeflerle ilişkilidir (Barnard, 1938).

Örgütsel karar vermeyi bireysel karar vermeden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu özellikler daha önce vurgulanan laboratuvar çalışmaları ile tespit edilmiştir. Bunlardan ilki örgütlerde *karmaşıklık*ın yaygın olmasıdır. Sıklıkla karmaşık bilgi sorunu yaşanmakla beraber, tercihler konusunda ve kararların geçmişini anlama konusunda da karmaşıklıklar yaşanmaktadır. Öte yandan bireysel karar vermenin irdelendiği birçok deneysel çalışmada karar vericinin, olasılıklar olsa da, açık ve net bilgiye sahip olduğu ve genellikle tercihlerini parasal bedellerle yönlendirdiği tespit edilmiştir (Shapira, 1997: 4-5).

İkinci olarak, örgütler tarafından verilen kararlar *boylamsal* bir bağlama gömülüdür. Örgütsel karar vermedeki katılımcılar, devam eden bir sürecin parçasıdır. Karar verme sürecinin tüm aşamalarında aktif rol üstlenmeseler de, karar verme sürecinin ve sonuçlarının birer parçasıdırlar. Örgütlerde kararlar sıralı bir şekilde verilir ve yargısal doğruluktan ziyade bağlılık çok daha önemli bir hal alabilir. Bu özellikler, karar vermenin geçmişe bağımlı bir analizle irdelenebileceğini ortaya koymakta ve örgütsel yaşamda anlamlandırmanın rolünü vurgulamaktadır. Öte yandan bireysel karar vermeye ilişkin birçok çalışma yapay ortamlarda (örn: laboratuvarlar) gerçekleşmekte ve karar vericinin devam eden, mevcut faaliyetleri ile ilişkilendirilmemektedir (Shapira, 1997: 5).

Üçüncü olarak *teşvikler* örgütsel karar vermede önemli rol oynar. Teşvikler, cezalar ve onların sonuçları gerçektir ve uzun vadeli etkileri olabilir (Shapira, 1995). Örgütsel ortamlarda karar verme *boylamsal* olduğundan söz konusu etkiler yoğunlaşmaktadır. Buna ek olarak hayatta kalabilmek örgütlerdeki temel özelliklerdendir ve bu özellik deneysel bir ortamda yaratılamaz. Öte yandan bireysel seçim davranışlarının irdelendiği deneysel çalışmalarda kullanılan teşvikler zayıftır ve uzun süreli etkiler yaratma potansiyeli yoktur. Özetle, teşvikler ve cezalar örgütler içinde çok belirgindir ve yöneticilerin dikkatini temsil etmektedir (Shapira, 1997: 5).

Dördüncü olarak; birçok yönetici, özellikle orta düzeydekiler, benzer konularda *tekrarlı* kararlar alabilirler. Örneğin ev kredilerini düzenleyen bir kredi memuru kendi yeteneklerini kullanırken bir mantık geliştirebilir (bu mantık hatalı olabilir) ve durumu kontrol etmeye yönelik de bir mantık geliştirebilir (bu mantık da hatalı olabilir). Kontrolü elde tutma ve yeteneklerini kullanabilmeye ilişkin inançlar risk alma ile ilgili yönetsel düşünmede yaygındır (Shapira, 1995). Buna ek olarak bir kaç tekrarlı karar da (yeni krediler üzerine verilecek kararlar gibi) yeni bir bilgi işleme biçimi kullanmak yerine mevcut kurallarla verilir (March, 1994). Bu bağlamda “karar” farklı bir anlam taşımaktadır (Shapira, 1997: 5).

Son olarak; örgütlerde *çatışma* oldukça yaygındır. Çoğu zaman kararların parametrelerine ilişkin hesaplamalar yerine güce ilişkin kaygılar ve gündemi

belirleme isteği kararları belirlemektedir. Ayrıca örgütler, çalışanların üstlerine raporlamada bulundukları hiyerarşik sistemlerdir. Bu noktada temelde politik sistemler olan örgütlerde kararın nasıl verileceği otorite ilişkilerinin doğasından etkilenmektedir (Shapira, 1997: 5). Tüm bu belirtilen özellikler örgütsel karar vermeyi bireysel karar vermeden farklılaştırmaktadır.

3.3. Karar Vermede Buluşsal Yöntemler (Heuristics)

Karar verme süreçlerine ilişkin yazın irdelendiğinde, genellikle bu süreçlerin klasik rasyonel normlara dayalı olan çeşitli matematiksel ve istatistiki modeller aracılığı ile tarif edilmeye çalışıldığı görülmektedir (Chater vd., 2003: 63). İnsanların gerçek hayattaki durumlar karşısında verdikleri kararlar ile modellerin öngördüğü kararlar arasındaki uyumsuzlukların ise, ya modellerin yetersizliği ya da birtakım bilişsel önyargılar sonucu oluştuğu varsayılır. İnsanın karar verme performansı, bazı koşullar altında ve kimi durumlarda, klasik rasyonel normların (modellerin) kapasitesini aşmıştır veya bu kapasiteye yetişememiştir. İnsanların sık sık mantıksal hatalara düşmeleri, tutarsız kararlar vermeleri ya da oyun sırasında rasyonel olmayan hareketler yapmaları bunlara örnek olarak gösterilebilir (Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

Bu bağlamda; mantık, olasılık teorisi, karar kuramı (decision theory) ve benzeri kavramların, insanların gündelik akıl yürütme ve karar verme stratejileri ile tam olarak örtüşmediği görülmektedir (Chater vd., 2003: 63). Bu kavramlar ve yaklaşımlar, belirli bir durum karşısında sonuca varabilmek için olası bütün bilgilerin toplanmasını ve bu bilgilerin, modellerin öngördüğü şekilde işlenmesini gerektirir. Oysa insanların günlük hayattaki durumlar karşısında bu şekilde hareket ettikleri ve bilgileri bu kadar detaylı olarak işledikleri şüphelidir. Nitekim klasik yaklaşımdan ciddi şekilde farklılaşan yeni bir yaklaşım, karar vermeye ilişkin yazında önem kazanmıştır: “Bilişsel süreçler ile insan davranışları arasındaki bağlantı, buluşsal yöntemler (heuristics) aracılığıyla gerçekleşmektedir” (Carruthers, 2004; Gigerenzer, 2004’den aktaran Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

İnsanların karar verme süreçlerine ilişkin birçok araca sahip oldukları ya da birçok araç geliştirdikleri yeni bir fikir değildir. Hafıza, kabiliyetler, zekâ, özellikler, yetenekler vb. üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, insan beyninin bilişsel araçlarını anlama ve çözümlemede kullanılmaktadır. Buluşsal yöntemleri farklı ve yeni kılan anlayışın temelinde, matematik ve mantık gibi karmaşık kabiliyetlere odaklanmak yerine basit araçlara odaklanmak yatmaktadır. Basit olarak nitelendirilen bu araçlar, yöntemler gündelik kararlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Secchi, 2011: 42).

Nitekim Simon'da sınırlı rasyonellik modelini geliştirdiğinde başarılı sonuçları açıklamada yaşanan zorlukları buluşsal yöntemler aracılığı ile aşmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Simon'a (1955: 10) göre insanlar, genellikle benzetme mekanizmaları kullanarak karar vermektedirler. Bu mekanizmalar ise buluşsal yöntemlerdir. Buluşsal yöntemler, olasılıkların değerlendirilmesi ve değerlerin tahmin edilmesi gibi karmaşık işlemleri; daha basit, yargısal operasyonlara indirgemektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 3).

Aynı zamanda buluşsal yöntemler hataları ve sapmaları da beraberinde getirmektedir. Nitekim Kahneman ve Tversky'nin buluşsal yöntemler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmaları onları bir seçim modeli olan ve tezin bir önceki bölümünde detayları ile tartışılan Beklenti Kuramını geliştirmeye teşvik etmiştir.

Buluşsal yöntemleri daha net anlayabilmek adına kavrama ilişkin farklı tanımlamaları ve gelişmeleri irdelemekte fayda vardır.

3.3.1. Buluşsal Yöntem Kavramı ve Gelişimi

Gigerenzer ve Brighton'a göre (2009: 107) buluşsal yöntemler, bilgiyi göz ardı eden etkin bilişsel süreçlerdir. Daha az bilgi işlemenin doğruluğu azalttığına yönelik genel kanı buluşsal yöntemlere ilişkin çalışmalar sonucunda kırılmakta ve buluşsal yöntemler aracılığı ile daha az bilgi, hesaplama ve zaman harcayarak doğru kararlara ulaşılabileceği savunulmaktadır. Bir başka tanıma göre ise buluşsal yöntemler; insanların istatistiksel kurallar yerine kararlarını dayandırdıkları *pratik*, diğer bir deyişle *göz kararı* kurallardır (Kunda, 1999: 53).

Kısaca belirtilecek olursa buluşsal yöntemler, bilgiyi göz ardı eden etkin bilişsel süreçlerdir. Genel olarak kabul gören daha az bilgi işlemenin daha az doğru olan sonuçlara yola açacağı anlayışının aksine buluşsal yöntemler üzerine gerçekleştirilen çalışmalar; daha az bilgi, hesaplama ve zamanın doğru sonuçlara ulaşma düzeyini arttırabileceğini ortaya koymaktadır (Gigerenzer ve Brighton, 2009: 107).

Bilindiği kadarıyla, hayvanlar uyumsal problemleri çözebilmek için daima buluşsal yöntemlere başvurmaktadır. Olası bir yuva boşluğunun ya da taştaki bir yarığın alanını ölçebilmek için bir karıncanın elinde herhangi bir ölçü yoktur. Bu bağlamda karınca buluşsal yöntemlere başvurur: Sabit bir süre boyunca olası yuvanın çevresinde düzensiz bir şekilde dolanır ve bu sırada feromon izini yere bırakır. Daha sonra tekrar farklı bir yol izleyerek yuvanın etrafında dolanır ve eski bıraktığı izle karşılaşma sıklığı ona yuvanın büyüklüğü hakkında fikir verir (Mallon ve Franks, 2000'den aktaran Mugford vd., 200: 655).

Benzer şekilde dişi tavuskuşu arkadaş seçiminde buluşsal yöntemlerden yararlanır: Tüm erkek tavuskuşlarını araştırmak yerine sadece üç ya da dört tanesine odaklanır ve üzerinde en fazla benek olanı seçer (Petrie ve Halliday, 1994: 213). Doğada buluşsal yöntemlere ilişkin verilebilecek daha çok örnek vardır ve bu yöntemlerin etkin sonuçlar verdikleri görülmektedir (Gigerenzer ve Brighton, 2009: 108).

Bu bağlamda buluşsal yöntemler kavramını daha net anlayabilmek için kavramın kökenine inmekte fayda vardır. “*Heuristic*” terimi Yunanca’da bulmaya ya da keşfetmeye hizmet etme anlamına gelir. Matematikçi George Poyla, buluşsal yöntemler ve analitik yöntemler arasındaki ayrımı şu sözlerle ifade etmiştir. “*Buluşsal yöntemler kanıt bulmak zorunda iken, analitik yöntemler bir kanıtın geçerliliğini denetlemek için gereklidirler.*”

1950’lerde ise Poyla ile beraber çalışan Simon (1955, 1991) daha önce de vurgulandığı üzere, insanların maksimize etmek için değil tatmin olmak için hareket ettiklerini vurgulamıştır. Bu bağlamda Simon’a göre insanlar sadece onları maksimize ya da optimize etmekten alıkoyan sınırlı bilişsel kabiliyetleri nedeniyle

değil, aynı zamanda görev çevresi nedeniyle buluşsal yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Örneğin, satrançta optimal çözüm varken hiçbir bilgisayar (ister Deep Blue olsun ister Kasparov) ya da akıl bu optimal hareket sırasını bulamaz. Bunun temelinde hareketlerin sırasının keşfedilmesi ve doğrulanmasındaki hesaplamaya dayalı güçlük yatmaktadır (Gigerenzer ve Brighton, 2009: 108-109).

Gerçek hayatta da birçok sorunun benzer şekilde hesaplanması zordur. Bu nedenle mühendisler ve yapay zeka araştırmacıları bilgisayarları daha akıllı kılmak adına buluşsal yöntemlerden yararlanmaktadırlar (Gigerenzer ve Brighton, 2009: 108-109).

1970'lerde “heuristic” terimi farklı bir anlam ifade etmeye başlamıştır. Bu bağlamda buluşsal yöntemler bilgisayarları akıllı kılmaya yarayan yöntemlerden, insanların neden akıllı olmadıklarını açıklayan yöntemlere dönüşmüştür. Bu bağlamda daha önce tartışılan ve sıklıkla atıfta bulunulan Kahneman, Tversky ve arkadaşlarının insanların düştükleri hatalar ve sınırlılıkları ortaya koyan deney serileri gündeme gelmeye başlamıştır. Nitekim “*Heuristics and biases*”- “*buluşsal yöntemler ve hatalar*” bir arada, bağlantılı bir şekilde kullanılmaya başlamış ve tek bir ifadeye dönüşmüştür. Söz konusu çalışmalarda buluşsal yöntemlerin bazen iyi, bazen de kötü olabileceği vurgulanmıştır. Ancak gerçekleştirilen tüm deneyler sonucunda insanların mantık ve olasılık kurallarını ihlal ettikleri ve rasyonaliteye ilişkin diğer standartlara ters düştükleri vurgulanmıştır. Olumlu bir gelişme olarak buluşsal yöntemlere ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar psikologların dikkatini çekmiş ve buna paralel olarak, “davranışsal iktisat” ve “davranışsal hukuk ve iktisat” olarak nitelendirilen iki yeni alanın doğmasını teşvik etmiştir (Gigerenzer ve Brighton, 2009: 109).

20. yüzyılda ise bilişsel buluşsal yöntemler sistematik bir şekilde araştırılmaya başlamıştır. Bu dönemde biyolog Niko Tinbergen hayvanların partner, yemek ve yuva seçimlerinde kullandıkları pratik kurallar üzerine odaklanmıştır. Psikolog Karl Duncker; sezgileri irdelerken bilişsel buluşsal yöntemlere odaklanmış, Poyla ise Simon’ı bu alanda çalışmalar yapmaya teşvik etmiştir (Gigerenzer, 2008: 20).

20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise buluşsal yöntemlerin kullanımı gelişigüzel zihinsel yazılımların geliştirilmesi ile ilişkilendirilmiş ve kavrama ilişkin yaygın, ama hatalı yanlış anlaşılması beraberinde getirmiştir. Bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3.3. Buluşsal Yaklaşımlara İlişkin Altı Yaygın Hata

Altı Yaygın Yanlış Anlaşılma
Buluşsal yöntemler daima ikinci en iyidir. Optimizasyon daima daha iyidir.
Buluşsal yöntemler sadece bilişsel kısıtlar nedeniyle kullanılır.
İnsanlar sadece rutin ve önemsiz kararlarda buluşsal yöntemlere başvururlar.
Daha fazla bilişsel kapasiteye sahip insanlar; karmaşık bilgi değerlendirme ve bütünleştirme çabalarına girerken, daha az kapasiteye sahip olanlar ise buluşsal yöntemlerden yararlanırlar.
Etki (affect), uygunluk- kullanılabilirlik (availability), nedensellik ve temsil edilebilirlik, buluşsal yöntemlere ilişkin modellerdir.
Daha fazla bilgi ve hesaplama daima daha iyidir.

Kaynak: Gigerenzer G. (2008): Why Heuristics Work, Perspectives on Psychological Science, Volume 3, Number 1, s.21.

3.3.2. Örgütsel Buluşsal Yöntemler

Basit buluşsal yöntemlerin hızlı (fast) ve tutumlu (frugal) oldukları savunulmakta ve yazında da hızlı ve tutumlu buluşsal yöntemler olarak (FFH- fast and frugal heuristics) nitelendirilmektedirler. Bu şekilde nitelendirilmelerinin temelinde, karar verme sürecinde zaman ve kullanılan bilgi anlamında (hem niceliksel hem de niteliksel olarak) tasarruf sağlamaları yatmaktadır. Yazın irdelendiğinde hızlı ve basit buluşsal yöntemlerin örgütsel bağlamda yeterince araştırılmadıkları görülmektedir. Kişisel deneyimlerin, yeteneklerin, yetkinliklerin ve diğer özelliklerin bu buluşsal yöntemlerin gelişimi üzerine etkileri sorgulanmalıdır (Secchi, 2003: 42-44).

Örgütsel buluşsal yöntemleri anlayabilme sürecinde başlangıç noktası basit buluşsal yöntemlerden yararlanan bireyleri anlamak ile başlar. Basit buluşsal yöntemler ile farklı çevrelerde karşılaşılabilceği gibi örgütlerde de karşılaşılmaktadır. Örgütsel bağlamda bazı kararların hızlı ve sınırlı bilgi ile verilmesi gerekmektedir. Bu noktada

örgütsel aktörler, ne bilmeleri gerektiğinden çok *ne bildiklerine* odaklanarak karar vermektedirler. Bu aşamada ise buluşsal yöntemler devreye girmektedir. Bu yöntemlerin bir kısmı örgütsel süreçlerde gömülü olabilir. Örgütler formel ve informel yapılar aracılığı ile çalışmaktadır. İnfornel (davranışsal) yapı tekrarlayan davranışlar, normlara ilişkin anlamlandırmalar ve kültürden oluşurken; formel (normatif) yapı rol tanımlamaları, değerler ve normlar ile tanımlanmaktadır. Nitekim normlar basit buluşsal yöntemlerin örgüte girmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir. Eğer bireyler hızlı ve tutarlı buluşsal yöntemlerden yararlanıyorlarsa bireylerin zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri sosyal çevre (örgütler) bireylerin basit buluşsal yöntemler ile çalışmalarını teşvik edecek yapılandırılmış bir yol geliştirirler. Bir davranış ya da zihinsel tutum olağan hale geldiğinde sosyal bir davranışa ya da topluluk tarafından kabul gören bir şeye dönüşür. Böylece hızlı ve tutumlu buluşsal yöntemler örgütlere girer. Diğer aşama söz konusu davranışın formelleşmesi ve norma dönüşmesidir (Secchi, 2011: 45).

Aşağıda örgütsel bağlamda yararlanılan basit ve tutarlı buluşsal yöntemler detayları ile irdelenmektedir.

3.3.2.1. Tanıma Buluşsal Yöntemi (Recognition Heuristics)

Belli bir düzeyde bilgisizliğin/bilmemezliğin bireylerin daha doğru çıkarsamalarda bulunmalarını sağladığı yönünde iddialar vardır. Bu iddialar beraberinde tanıma buluşsal yöntemini getirmektedir. Tanıma buluşsal yöntemi, en basit ve en hızlı karar vermeyi sağlayan buluşsal yöntemdir (Goldstein, 1998: 408; Goldstein ve Gigerenzer, 2002: 75). Bir konu hakkındaki sınırlı bilgiyi ya da bilgisizliği, dezavantaj olarak değil avantaj olarak görür. Diğer bir deyişle, tanıma buluşsal yönteminin kullanılabilmesi için, konuyla ilgili sınırlı bilgiye sahip olunması gerekir. Kişi bir konuda fazla bilgiye sahip oldukça ve konuya olan aşinalığı arttıkça, yargıları sadece tanıma buluşsal yöntemine dayanmayacaktır ve elindeki tüm bilgilerden yararlanma eğiliminde olacaktır. Buna ek olarak araştırmalar, bir konu ile ilgili tecrübeli kişilerin tecrübesiz kişilere nazaran daha fazla bilgi taraması yaptıklarını ve daha fazla veriyi göz önüne aldıklarını göstermektedir (Güngör,

<http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

Tanıma buluşsal yöntemi, verilen iki nesne arasından belirli bir kritere göre hangisinin seçileceğini belirler. Tanıma buluşsal yöntemi şu şekilde tarif edilebilir: Eğer nesnelerden biri tanınıyorsa ve diğeri tanınmıyorsa, tanınan nesnenin kritere göre daha yüksek skora sahip olduğu düşünülür ve o seçilir (Reimer ve Katsikopoulos, 2004: 1010; Pachur ve Hertwig, 2006: 984).

Goldstein ve Gigerenzer (2002: 76)'in gerçekleştirdikleri bir çalışma tanıma buluşsal yöntemine örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar “*San Diego ve San Antonio şehirlerinden hangisinin nüfusu daha fazladır?*” sorusunu Amerikalı ve Alman öğrencilere yöneltmiştir. Bu örnekte Alman öğrencilerin tanıma buluşsal yönteminin bir uygulamasını kullandıkları görülmüştür: Eğer şehirlerden birinin ismi (San Diego) daha önce duyulmuşsa ama diğeri (San Antonio) duyulmamışsa, ismi duyulan şehrin nüfusu daha fazladır. A.B.D.'li öğrenciler fazla bilgiye sahip olduklarından (her iki şehir hakkında da bilgileri olduğundan), bu buluşsal yöntemi kullanamamışlardır. İki şehrin ismini de duymuş olan biri, başka ipuçlarına başvuracaktır; örneğin, hangi şehrin senfoni orkestrasının olduğu, hangi şehrin futbol takımının olduğu gibi. Sonuç olarak Amerikalı öğrencilerin 2/3'si doğru soruya doğru yanıt verirken, Almanların tamamı soruya doğru yanıt vermiştir. Bu çalışmadan çıkan en temel ve şaşırtıcı sonuç, bir konu hakkında daha az bilgisi olanların daha doğru çıkarımlar yapabilmesidir.

Ayton ve Önkal (1997) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada, 50 Türk ve 54 İngiliz öğrencisinden İngiltere futbol ligindeki maçların sonuçlarını tahmin etmeleri istenmiştir. Türk katılımcıların, İngiltere futbol ligindeki maçlara ilişkin daha az bilgi ve ilgiye sahip olmalarına rağmen gerçekleştirdikleri tahminlemeleri (%63'ü doğru), İngiliz öğrencilerin gerçekleştirdikleri tahminlemelere (%66'sı doğru) yakın doğrulukta çıkmıştır (Goldstein ve Gigerenzer, 2002: 76).

Yukarıdaki çalışmalar dikkatlice incelendiğinde, tanıma buluşsal yönteminin her durumda en iyi sonucu vermeyi garanti etmediği görülecektir. Buluşsal yöntemin

başarısı, nesneyi tanıma işlemi ile kriter arasında güçlü bir korelasyon olduğu durumlarda yüksektir. Bu buluşsal yöntemin başarısı, problemin yapısına bağlıdır. Bu tür bir korelasyonun olmadığı durumlarda, sınırlı bilgiye sahip kişilerin diğer kişilere göre daha kötü kararlara varma olasılığı vardır. Buna göre, tanıma buluşsal yöntemi evrensel olarak (her durumda) uygulanabilir bir yöntem değildir (Goldstein ve Gigerenzer, 2002: 76; Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

3.3.2.2. En-İyisini-Seç Buluşsal Yöntemi (Take-The-Best Heuristics)

Gigerenzer ve Goldstein (1996)'ın En İyisini Seç algoritması daha farklı ve tamamlayıcı bir yaklaşım niteliğindedir. Yukarıdaki şehir örneğinden hareket edilecek olursa; karar verici, şehir isimlerinden birini duymuş ve diğerini duymamışsa tanıma ilkesi geçerli olacak ve o şehrin popülasyonunun daha fazla olduğu karara varacaktır. Eğer tanıma ilkesi geçerli değilse, diğer bir deyişle karar verici her iki şehri de tanıyorsa, tanıma buluşsal yöntemi hangisinin seçilmesi gerektiği konusunda herhangi bir fikir vermeyecektir ve karar verici en iyisini seç ilkesinden yararlanacaktır (Chater vd., 2003: 64).

En-iyisini-seç buluşsal yöntemi, nesneler hakkındaki bilgileri, karar verilecek kriter açısından *en ayırt edici* olanından başlayarak gözden geçirir. Nesnelerden birinde olan, fakat diğerinde olmayan ilk bilgiye rastlandığında seçim yapılır ve diğer bütün bilgiler göz ardı edilir (Hertwig ve Todd, 2003). Bilgilerin ayırt edicilik seviyeleri gerçek hayatta bireysel veya toplumsal öğrenme yoluyla tespit edilebilir (Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

Bu bağlamda yukarıdaki örnekten hareket edildiğinde, karar verici şehirlerin tek tek özelliklerine başvuracaktır. Bu özellikler arasında, şehirlerin büyüklükleri ile en ilgili olan özellikten başlayarak en az ilgili olana kadar bir gözden geçirme süreci başlatılacaktır. Uygun özellik bulunduğundan sonra bu özelliğe sahip şehrin popülasyonunun daha fazla olduğu karara varılacaktır. Örneğin, şehirlerden birinin futbol takımı var, diğerinin yoksa o şehrin daha büyük olduğu karara varılacaktır.

Burada karar, *tek bir özelliğe* dayandırılmakta ve şehre ilişkin birçok özellik göz ardı edilmektedir (Chater vd., 2003: 64). Gigerenzer ve Goldstein (1996) en iyisini seç ilkesinden yola çıkılarak yararlanılan bu basit bilginin oldukça iyi sonuçlar verdiğini araştırmaları ile göstermişlerdir (Czerlinski, Gigerenzer ve Goldstein, 1999'dan aktaran Chater vd., 2003: 65).

Özetle; en-iyisini-seç buluşsal yönteminin kullanımında karar tek bir bilgiye (ayırt edici bilgiye) dayanmaktadır. Nesneler hakkındaki bütün bilgiler işlenerek karar verilmemektedir. Diğer bütün bilgilerin göz ardı edilerek tek bir bilgidен yararlanılması *tek-gerekçeli karar verme (one-reason decision making)* olarak adlandırılmaktadır (Epstein ve Ligorio, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.58.3820&rep=rep1&type=pdf>). Bu özellikten, nesnelerle ilgili elde olan pek çok bilginin karar verme sürecinde dikkate alınmadığı anlamı çıkmaktadır. Örneğin, her şehirle ilgili beş farklı bilgi olduğu varsayılın. Eğer birinde sergi yapılmışsa ve diğerinde yapılmamışsa, diğer dört bilgiye bakılmamaktadır. En-iyisini-seç buluşsal yönteminin gerçek hayatta da geçerliliğini sınamak amacıyla yapılan pek çok çalışmada; regresyon analizi, karar ağaçları gibi karmaşık istatistiksel yöntemlere göre bazı durumlarda daha iyi sonuç verdiği ve bazı durumlarda da yakın performans gösterdiği tespit edilmiştir (Bröder, 2000; Newel, Rakow, Weston ve Shanks, 2004'den aktaran Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

Ancak tanıma buluşsal yönteminde de vurgulandığı üzere, bazı karar problemlerinde tek gerekçeli karar vermeye dayanan en-iyisini-seç buluşsal yöntemi, hatalı kararlara varmayı beraberinde getirebilecektir.

3.3.2.3. Bakış Buluşsal Yöntemi (Gaze Heuristics)

Örgütsel buluşsal yöntemlerden bir diğeri ise bakış buluşsal yöntemidir. Bu buluşsal yöntem Gigerenzer ve Goldstein (1996)'ın hızlı ve basit buluşsal yöntemler “*fast and frugal heuristic*” (FFH) olarak nitelendirdiği buluşsal yöntemlere güzel bir örnek teşkil etmektedir (Bennis ve Pachur, 2006: 613).

Raab ve Gigerenzer (2005) bu buluşsal yöntemi beyzbol oynayan bir robot örneğinden yola çıkarak açıklamaya çalışmıştır. Bu örnekte beyzbol oynayan bir robot yapılmak istendiği ve robotun görevinin havaya atılan topları topa doğru koşarak yakalamak olduğu belirtilmektedir. Bu iş için klasik yapay zekâ yaklaşımı izlenecek olsaydı, robota içinde bulunduğu ortamın tam bir tanımını yüklemek ve en ileri hesaplamalara yönelik makineleri sağlamak gerekirdi. Topların havadaki hareketi paraboller meydana getirdiğinden, robot öncelikle paraboller hakkında bilgiye sahip olmalıdır. Parabolün alacağı şekli bulabilmesi için de; topun ilk andaki uzaklığını, ilk hızını ve yerle yaptığı açıyı ölçebilmelidir. Ancak gerçek dünyada hava direnci ve rüzgâr gibi faktörler işin içine girdiğinden, topun tam bir parabole karşılık gelecek şekilde ilerlemeyeceği göz önüne alınmalıdır. Robotun, topun izlediği hattın her noktasında rüzgârın hızını ve yönünü ölçecek ve ne şekilde ilerleyeceğini tahmin edecek mekanizmalara da gereksinimi vardır. Bunlara topun kendi etrafında dönmesinin etkileri ve benzeri pek çok faktörün de eklenmesi gerekebilir (Raab ve Gigerenzer, 2005: 191).

Bu noktada yukarıda vurgulanan yaklaşıma alternatif olarak, bakış buluşsal yöntemi kullanılabilir. Bu tür buluşsal yöntemleri keşfetmek amacıyla kullanılabilecek bir yöntem ise sporcuların davranışlarını incelemektir. Nitekim McLeod ve Dienes (1996) deneyimli oyuncuların basit bir buluşsal yöntem olan bakış buluşsal yönteminden yararlandıklarını keşfetmişlerdir. Top en yüksek noktaya ulaştığında, oyuncu bakışını topa kilitleyip koşmaya başlar. Burada kullanılan buluşsal yöntem, bakış açısının (göz ve top arasındaki açının) sabit (veya belirli bir aralık içerisinde) kalmasını sağlayacak şekilde koşma hızının ayarlanmasıdır (Raab ve Gigerenzer, 2005: 192). Bu buluşsal yöntemden yararlanan bir robotun; rüzgâr hızı, hava direnci, topun dönmesi vb. değişkenleri ölçmesine gerek kalmaz. Bütün gerekli bilgi, tek bir değişken olan bakış açısına dayanılarak tedarik edilmektedir. Diğer buluşsal yöntemlerde olduğu gibi bakış buluşsal yönteminde de tek bir değişkene odaklanılmaktadır ve *tek-gerekçeli karar verme* söz konusudur (Raab ve Gigerenzer, 2005: 192).

Buna ek olarak belirtilmesi gereken bir husus ise diğer buluşsal yöntemlerde olduğu gibi, bakış buluşsal yönteminin de genel değil alana özgü (*domain specific*)

olmasıdır. Sadece bir bakış açısının varlığından söz edilebildiği durumlarda kullanılabilir (Chater vd., 2003: 64-65). Buna karşıt bir örnek olarak, kendisine doğru atılan topu yakalamaya çalışan bir beyzbol oyuncusunun durumu verilebilir. Burada topun hareketine göre değişen bir açı söz konusu değildir ve bakış buluşsal yöntemi işlevsiz hale gelmektedir. Fakat gerçek hayatta oyuncuların yararlandığı başka bir buluşsal yöntem kullanılabilir. Bu buluşsal yöntem, yaklaşmakta olan topun büyüklüğündeki değişime göre, topun el ile çarpışma zamanını kestirmeye dayanır. Burada da benzer şekilde tek bir bilgi kaynağı devreye sokulmaktadır (Güngör, <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>).

3.4. Karar Verme Hataları ve Önyargılar

Tezin ikinci bölümünde “Sınırlı Rasyonellik” kavramının tartışıldığı başlıkta vurgulandığı üzere, insan aklının karmaşık yapıdaki problemleri anlama ve çözmedeki sınırlı kapasitesi tam rasyonelliği sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu sınırlılık sonucunda karar verme sürecinde bireyler rasyonel modelin kurallarını ihlal edecek nitelikte bazı etkilere maruz kalarak hatalı kararlar alabilmektedir. Bu etkiler; karar verme hataları, önyargılar ve duygular olarak karşımıza çıkmaktadır (Secchi, 2003: 31).

Bu bağlamda insan zihninin kısıtlı hesap yapabilme kapasitesi nedeniyle karmaşık problemlerin net olarak kavranamaması, karar alma ve yargılamada hatalara neden olmaktadır (Das ve Teng, 1999; Hodgkinson, 2001; Schwenk, 1995’den aktaran Hodgkinson vd., 2002). Bu noktada örgütler için hayati öneme sahip kararların niteliğini olumsuz yönde etkileyen hatalara değinmekte fayda vardır. Nitekim bu hataların ve kaynaklarının farkında olmak; hayati kararlar alan bireyleri ve grupları belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme ve yönetsel fonksiyonları başarıyla yerine getirme durumunda olan örgütsel aktörler için oldukça önemlidir (Kesken vd., 2008: 258).

Yazın tarandığında karar vermeye ilişkin birçok hata türü ile karşılaşılmaktadır. Nitekim Kesken vd. (2008) tarafından stratejik karar alma süreci ve rasyonelliğin

sınırlarının keşfi üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada 51 hata türü yazından derlenmiştir. Ancak tez çalışması kapsamında bu hata türleri içerisinde iktisat, psikoloji, sosyoloji ve karar verme yazınında en çok rastlanan ve üzerinde durulan hata türlerine odaklanılmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Karar Vermede Hatalar

Aşağıda değinilen hatalar belli problemleri analiz ederken ya da karar verirken yaptığımız hatalardır ve bireysel sınırlılıklara örnek teşkil etmektedirler (Secchi, 2011: 36). Bu bağlamda aşağıda en sık rastlanan hata türleri kısaca özetlenmektedir.

Bahşedilme Hatası

Bu hata türüne göre insanlar sahip oldukları nesnelere, eğer onlara sahip olmasalardı verecekleri değerden çok daha fazla paha biçerler (Kahneman vd., 1990). Bahşedilme hatası ile örgütsel bağlamda da karşılaşılmaktadır. Örneğin, belirli bir kalite testi sonunda edilen bilgi firma için çok önemli olabilir ve bu bilgiyi elde eden kalite sorumlusu söz konusu bilgiyi ilgili mercilere olması gerekenden daha fazlası gibi göstererek, daha yüksek bir değere satabilir. Buna ek olarak, iş yaşamında müzakere, uzlaştırma, ücretlendirme, fayda yönetimi gibi alanlarda bu hata türü ile karşılaşılabilir (Secchi, 2011: 32).

Statüko Hatası

Bireyler, zihinsel ya da davranışsal bazı örüntüleri tekrarladıklarında statüko hatasına düşmektedirler (Silver ve Mitchell, 1990; Kahneman vd. 1991). Bu hata türü, bireyler geçmişte verdikleri kararları tekrarlama eğiliminde olduklarında ortaya çıkar. Bu hata türü ile karşılama olasılığı özellikle geçmişte verilen kararlar başarılı olduysa daha da atmaktadır. Bu bağlamda karar vericilerin başarılı kararları koşullar artık aynı olmasa da uygulama eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu hata türü ile karşılaşılan bir başka durum ise bireyler bazı şeylerin mevcut durumunu değiştirmek istemediklerinde karşımıza çıkar. Bu durum örgütsel bağlamda irdelendiğinde ilginç sonuçlarla karşılaşmaktadır. Örgütlerde bireyler günlük rutinelere takılı kalmakta ve

bu rutinleri korumak adına ilginç ve özenle hazırlanmış argümanlar geliştirmektedirler. Özetle, bir şeyler değiştiği halde düşünceler değişmediğinde statüko hatası ile karşılaşilmektedir (Secchi, 2011: 32-33).

Otorite Hatası

Bireyler, bir otorite figürü tarafından istenene uyum göstermeye zorlanabilir. Aksi anarşi olarak nitelendirildiğinden, bireyler doğdukları andan itibaren otoriteye itaat etmenin doğruluğunu öğrenirler. Bu hatanın gücü sistematik sosyalleşme uygulamalarında yasal otoritelere daima uyulması gerektiğinin belirtilmesi ile pekişir. Farklı toplumlar bu boyut bağlamında farklılıklar gösterir (Huczynski ve Buchanan, 1996: 748). Bu da bireylerin bağımsız ve hür iradeleri ile karar vermelerini engeller. Karar verildikten sonra uygulama süreci de önemli bir adım olduğundan, otorite baskısı ile verilen kararların ne denli etkili olduğu bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağlılık ve Tutarlılık Hatası

Bağlılık, bireylerin kendi faaliyetlerine bağlı kalarak kendi inançlarına da bağlı kalması durumudur. Bu koşullar altında bağlı olunan aslında davranışlardır. Bizim ne olduğumuz ve ne yapmak istediğimizin görünür bir göstergesidir. İnsanlar ilk kararı aldıktan sonra tutumlarını bu kararla tutarlı olacak yönde düzenler ve ona bağlı hale gelirler (Huczynski ve Buchanan, 1996: 748). Bu da beraberinde, hatalı ya da etkili bir karar alınmamış olsa da ona bağlılık göstermeyi ve olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir.

Çapa (Demirleme) Hatası

Çapa (demirleme) hatası; karar verirken geçmiş bir kaynağa çok fazla takılı kalma/demir atma veya bir bilgi parçasına göre davranma olarak tanımlanabilir (Chapman ve Johnson, 1994). Diğer bir tanıma göre ise demirleme; geçmiş, önemsiz bilgilerin referans noktası olarak ele alınmasıdır. Tversky ve Kahneman (1974) tarafından gerçekleştirilen bir deney bu hata türüne örnek olarak verilebilir. Söz

konusu deneyde bir tekerlek döndürülmekte ve bu tekerlek 65 rakamında durduğunda katılımcılara Birleşmiş Milletler içersinde Afrika ülkelerinin yüzdesinin % 65’den düşük mü, yüksek mi olduğu sorusu yöneltilmektedir. Diğer bir grup katılımcıya ise tekerlek 10 rakamında durduğunda Birleşmiş Milletler içersinde Afrika ülkelerinin yüzdesinin % 10’dan düşük mü yüksek mi olduğu sorusu yöneltilmiştir. Tekerliğin döndürülmesi ve belli bir rakamda durmasının söz konusu oranı etkileme olasılığı olmasa da katılımcılar yanıtlarını verirken gereksiz bilgi olan % 65 ve % 10 bilgilerine takılı kalarak bu oranlara yakın cevaplar vermişlerdir (Tversky ve Kahneman , 1974: 1128’den aktaran Kesken vd., 2008: 264).

Bu hata türünün karar verme eylemi üzerinde önemli etkileri vardır. Nitekim Türkiye’de bir analiz yöntemi olan teknik analizi kullanan bireyler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada demirleme etkisinin piyasa katılımcıları üzerinde ciddi bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Kaderli ve Demir, 2008: 63).

Sosyal Kanıt Hatası

Bu hata türüne göre insanlar diğer insanların neye inandıkları ve ne yaptıklarına bakarak neye inanmaları ve ne yapmaları gerektiğine dair karar verirler. Belirsizlik ve karmaşa durumlarında diğerlerini, özellikle de kendilerine en çok benzeyenleri gözlemler ve takip ederler. Bu benzerlik ile kastedilen statü, sosyal geçmiş, giyim tarzı, tavır ya da dile ilişkin benzerliktir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

Moda Hatası

Domino ya da kartopu etkisi olarak da nitelendirilen bu hata türü, insanların toplu bir faaliyete katılım kararlarının o faaliyete katılan kişi sayısından etkilendiğini vurgular (Gavious ve Mizrahi, 2001). Diğer bir deyişle, eğer bir kişi diğer kişilerin davranışının aynısını düşünmeden yapıyorsa, o zaman bu etkiye maruz kalmaktadır (Kesken vd., 2008: 265).

Moda etkisi karar verme sürecini etkilemektedir, çünkü bir karar vericiyi belli durumlarda düşünmekten alıkoyabilir ve diğer insanların yaptıklarının doğru olduğu (taklide değer olduğu) önyargısını içerir (Secchi, 2011: 35).

Çerçeveleme Hatası

Tversky ve Kahneman (1981) tarafından ortaya atılan çerçeveleme hatası; bir karar probleminin farklı şekilde tanıtılması ya da sunulması sonucunda kararın farklı bir tercih ile sonuçlanması olarak tanımlanabilir. Kararın sonuçlarına ilişkin kar ya da zararın vurgulanması, farklılaşan tercihleri ve kararın değişimini beraberinde getirmektedir (Hodgkinson vd., 2002: 1069).

Bir kişinin bir bilgiye karşılık verdiği tepki, o kişiye söz konusu bilginin nasıl sunulduğundan etkilenir. İnsanların seçimleri bilgilerin onlara farklı şekilde sunulması sonucunda değiştirilebilir. Bir bilgiye dair olumlu taraflar vurgulandığında o bilgiye yönelik farklı tepki verilirken, olumsuz taraflar vurgulanırsa tepki bambaşka bir şekilde olabilir (Gowda, 1999: 64). Bu hata türü, karar verme sürecinde genel olarak ya da özelde alternatiflere ilişkin bilginin değerlendirilmesinde sağlıklı ve nesnellikten uzak bir çıkarsamayı beraberinde getirebilir.

Halo Hatası ve Boynuz Hatası

Halo hatası, bir kişinin tek bir özelliğine göre değerlendirilmesidir (Huczynski ve Buchanan, 1996). Eğer varılan ilk yargı olumlu ise diğer bilgilere bakmadan karşıdaki insana ilişkin olumlu bir izlenim oluşturulur (Kesken vd., 2008: 267). Daha genel bir şekilde ifade edilecek olursa; bir karara varılırken diğer özelliklerin göz ardı edilerek tek bir faktöre dayanma ve buna paralel olarak olumlu değerlendirmeler yapma halo hatası olarak nitelendirilmektedir (Secchi, 2011: 36).

Bu hata türünün tam tersi olarak nitelendirilebilecek diğer bir hata ise boynuz hatasıdır. Bu tür hatalarda ise yine tek bir faktöre odaklanılmakta ancak bu faktöre dayanılarak olumlu yerine olumsuz değerlendirmelerde bulunmaktadır (Secchi, 2011: 36-37).

Hoşgörü Hatası ve Şiddet Hatası

Şiddet hatası, bir kişi ya da şeyi değerlendirirken sürekli olarak hak edilenden daha düşük değerlendirmelerde bulunulmasıdır. Bu hata türü hoşgörü hatasının tam tersi niteliğindedir. Hoşgörü hatası ise bir kişi ya da şeye ilişkin değerlendirmelerde sürekli olarak hak edilenden daha yüksek değerlendirmelerde bulunulmasıdır (Secchi, 2011: 37).

İlk İzlenim Hatası ve Yakın Zaman Hatası

Birşeye ilişkin karara, akla gelen ilk fikrin yarattığı dürtü ile varıldığında, ilk izlenim hatasına düşüldüğü söylenebilir. Bu hata türüne gündelik yaşamda, özellikle alışverişe ilişkin kararlarda rastlanılmaktadır. Örneğin alışveriş yaparken bir şey gördüğünüzde onsuz yaşayamayacağınız fikri ilk olarak aklınıza gelir ve o ürünü alırsınız. Ancak belli bir süre sonra bu ürüne harcanan paranın gereksiz ve yersiz olduğunu fark ederseniz. Bu noktada da ilk izlenime dayalı davranışın hatalı olduğunun farkına varırsınız. Bu hata türünün tam tersi ise yakın zaman hatasıdır. Bu hata türünde ise karar, bir kişi ya da şeyden elde edilen *son izlenime* dayanarak alınmaktadır (Secchi, 2011: 37).

Merkezi Eğilim ve Aşırı Eğilim Hatası

Sistematik bir şekilde aşırı alternatiflerden ya da şeylerden kaçınma eğilimi merkezi eğilim hatasını beraberinde getirmektedir. Bu hata türünde bireyler asla aşırı alternatifleri dikkat almazlar. Bu nedenle de elde ettikleri şeyler daima ortalama düzeyindedir. Bu hata türünün tam tersi ise aşırı eğilim hatası olarak nitelendirilmektedir. Bu hata türünde aşırı alternatiflerden kaçınma yerine bu alternatiflere yönelim söz konusudur (Secchi, 2011: 37). Bu tür eğilimler, daha etkili ve amaca yönelik alternatiflerin gözden kaçırılmasına neden olabileceği için etkili kararlara varmayı engelleyebilir.

Yayılma Hatası

Bir şey hakkında düşünmemek ya da bir şeyi yapmamak kararı; o şeyi ilk yaptığınızda ya da düşündüğünüzde meydana çıkmış olan problemler nedeniyle veriliyorsa yayılma hatası gündeme gelmektedir. Bu hata türünün statüko hatasından doğduğu söylenebilir. Nitekim burada da geçmişte karşılaşılan problemler yüzünden söz konusu şeyi yapmama kararı alınmaktadır. Bir anlamda geçmişe takılı kalınmaktadır (Secchi, 2011: 37).

3.4.2. Önyargılar

Önyargılar da bir tür hatadır ve yargı gerektiren bir durumla karşılaşmadan önce bile yargısal yeteneğin mevcut olması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, yargı önceden verilmiştir. Önyargı kavramının anlamı hata ile yakın olsa da, bu kavramın sosyal bilişsel çalışmalarda genellikle *farklılık* ve *ayrımcılık* gibi konularla ilişkilendirildiği görülmektedir (Pennington, 2000'den aktaran Secchi, 2011: 35).

Önyargı kavramı irdelendiğinde, iki temel ögesi olduğu görülmektedir; (1) bir grup ya da kişiye karşı olumsuz bir duygu, (2) kalıp yargı, bireyleri tanımadan onları bir grubun üyesi gibi yargılamak. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki öğenin etkisi altında kişi, ayırt edici davranışta (ayırım) bulunur. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranışlar gösterilir (Cüceloğlu, 2010: 543).

Bu noktada önyargı ile hata arasındaki farklılığı vurgulamakta fayda vardır. İlk olarak çok belirgin bir karar vermeden- yargısal faaliyetten- bahsedildiğini vurgulamak gerekmektedir. Bu bir şeyin doğru ya da yanlış olduğuna dair inancınız doğrultusunda fikir beyan ettiğiniz anlamına gelmektedir. Söz konusu yargısal faaliyet her karar verildiğinde gerçekleşmemektedir. Bazen yargısal olmadan da kararlar verilebilmektedir. Örneğin, sarı bir tişört giyme kararı verilirken yargısal olmayabiliriz. Öte yandan hava kirliliğine yol açan kimyasallar hakkında fikir beyan ederken ve özellikle sarı tekstil boyama mürekkebinde kullanılan kimyasalların etkisi üzerine konuşurken ve bu doğrultuda sarı tişört giymeme kararı verirken yargısal

olabiliriz. Burada vurgulanması gereken farklılık ortaya çıkmaktadır: önyargılara dayanan bir yargı sapmış bir yargıdır, ancak bunun aksini söylemek mümkün değildir. Diğer bir deyişle; bir hata daima bir önyargı değildir. Hata; *kararı verdiğiniz anda* meydana gelirken, önyargılar *kararı vermeden önce* oluşmuştur. Özetle; sapmalar deneyim ve çerçeveleme etkilerine dayanırken, önyargıların ortaya çıkması için belli koşullar gerekir ve yargıları etkiler (Secchi, 2011: 35).

3.5. Karar Vermede Duygular

Yazın irdelendiğinde duyguların rasyonalite söyleminin dışında tutulduğu görülmektedir. Karar verme üzerine çalışan bilim adamları, uzun bir süre duyguların ve hislerin karar vermeyi zayıflattığına ve bozduğuna inanmışlardır. Bu bağlamda, duygusal karar verme rasyonel karar vermenin karşıtı olarak nitelendirilmiştir. Ancak böyle bir ikili anlayışa sahip olan ve rasyonalite üzerine çalışan bilim adamlarını eleştirmek çok da doğru değildir. Nitekim bu dikotominin temelinde *Plato'nun siyah ve beyaz atlar miti* yatmaktadır (Secchi, 2011: 46).

Bu dikotomi; geçmiş ve bugünün düşünürlerinin, rasyonel olan her şeyin dikkatli bir şekilde kontrol altında olması ve insan zihni ile hesaplanması zorunluluğuna dair bir inanç geliştirmelerine neden olmuştur. *Liebnizian nihil est sine ratione* (rasyonel bir açıklama olmadan hiç bir şey gerçekleşemez ve var olamaz), bu fikri tanımlamaya hizmet etmektedir. Bu geleneksel ve klasik düşünce anlayışına göre, herhangi bir olayı gerçekleştikten sonra tanımlayan bir algoritmaya sahip olunabilirse (ex post); aynı fenomeni gerçekleşmeden önce açıklayan bir algoritmaya da sahip olunabilir (ex ante). Bu bağlamda en karmaşık ve rassal olay dahi özgü (ad hoc) ve ardıl (ex post) açıklaması kullanılarak neden sonuç ilişkisine indirgenebilir. Nitekim matematik bu amaca hizmet eden oldukça yararlı bir araçtır ve birçok kez bir olay sona erdikten sonra örüntüleri açığa çıkarmak adına kullanılmıştır. Finansal krizler, ekonomik çöküşler, artan hisse senedi fiyatları, sosyal eğilimler vb. birçok olgu, nasıl gerçekleştiklerini açığa çıkarmaya çalışan ekonometrik modeller aracılığı ile tanımlanmıştır (Secchi, 2011: 46).

Bu bağlamda; matematik mantığı ile gözlemlenen fenomenlere ilişkin ilişki paternleri açığa çıkarılabilmektedir. Bu görüş ise beraberinde “bir fenomeni gerçekleşmeden önce açıklayan bir algoritmaya da sahip olabilme (ex ante)” anlayışını getirmektedir. Eğer bilim adamları bunu yapabiliyor olsalardı, insanlık kesinlikler dünyası içerisinde yaşıyor olurdu. Bu da beraberinde daha az hataları ve buluşsal yöntemleri getiriyor olurdu (Secchi, 2011: 46).

Halbuki insanlar belirsizliklerin olduğu bir çevrede yaşamlarını sürdürmektedir. Bu da beraberinde “*olasılıklar fiziği*” olarak nitelendirilen ve sosyal bilimleri de yeni düşünce sistemi ile etkilemeye başlayan Kuantum Fiziğini gündeme getirmektedir. İkinci bölümde Kuantum fiziği ve düşünce sistemine atıfta bulunulmasının temelinde belirsizliklerle dolu bir dünyada yaşanıyor olması ve belirsizliklerin karar verme süreçleri dahil birçok faaliyeti etkiliyor olması yatmaktadır.

Benzer şekilde matematiğe ilişkin geleneksel bakış açıları, analizlerin objektif olması ve tamamen izole bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Secchi,2011: 46). Ancak nörolojik çalışmalar incelendiğinde (Bechara vd., 1999; Bechara vd., 2000, Bechara ve Damasio, 2005) duyguların karar verme süreci ile ilişkili olduğu görülmektedir. Nitekim bu araştırmacılar tarafından ortaya konan “Somatik İşaretleyici Hipotezi-Somatic Marker Hypothesis” karar vermeye ilişkin nöroanatomik ve bilişsel bir çerçeve sunarak duyguların karar verme üzerine etkilerini ortaya koymaktadır (Bechara vd.,2000: 295). Bu hipoteze ve varsayımlarına yer vermeden önce kısaca duygu kavramına değinmekte fayda vardır.

3.5.1. Duygu Kavramı

Duygular daha önce de vurgulandığı üzere yaşamın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından seçim yapılmasında çok önemli bir rol oynarlar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği, nerede çalışılacağı, vb. pek çok karar sadece mantığa dayanarak alınamaz. Bu tip konularda, salt biçimsel mantık işe yaramaz. Doğru kararların verilebilmesi için kişinin güdülerine ve geçmiş yaşantılarından derlenmiş duygusal bilgiye ihtiyacı vardır. Duyguların farkında

olmamak ise, verilecek kararların seçiminde yanılgılara yol açabilir (Passons, 1975'den aktaran Tuğrul, 1999: 14).

Bu noktada emosyon-duygu kavramını tanımlamakta fayda vardır. Duygu; bireyin bir olay ya da objeye ilişkin mevcut ya da hatırladığı algılarına yanıt veren ve kendini buna adanmış bir beyin sisteminde tetiklenen bedensel ve beyine ilişkin durumlardaki değişimlerin tümüdür (Damasio, 1994, 1999, 2003). Feldman (1996) ise duyguyu; mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Passons (1975)' a göre duygular iki amaca hizmet ederler.. Bunlardan birincisi, kişinin harekete geçmesi için enerji temin etmeleridir. İkincisi ise, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi manipüle edebilmesi ya da bu gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir. Söz konusu enerji; kişiyi gereksinimlerini karşılamak için harekete geçiriyor ya da kişinin çevreyi manipüle etmesine fırsat veriyorsa, olumlu duygular ortaya çıkar. Eğer enerji, gereksinimlerin karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltiliyorsa, olumsuz duygular ortaya çıkar (Tuğrul, 1999: 14).

Bu noktada emosyon – duygu kavramı; uzman olmayan bireyler, psikologlar ve fizyologlar tarafından farklı anlaşılabileceği için Bechara ve Damasio “*somatik*” terimini bir emosyonu, duyguyu karakterize eden bedenle ilgili tepkilerin bütünü anlamında kullanmayı tercih etmişlerdir. Somatik kelimesi Yunanca'da “soma” – beden kelimesinden gelmektedir. Somatik durumlar;

1. birincil uyarıcılar
2. ikincil uyarıcılardan kaynaklanabilir (Damasio, 1995)

Birincil uyarıcılar; zevkli ya da caydırıcı durumlara neden olan, doğuştan ya da öğrenilen uyarıcılardır. Mevcut çevrede bulunduklarında, otomatik ve zorunlu olarak somatik bir tepkiye neden olurlar. Somatik uyarıcılara örnek olarak korkulan bir nesne ile karşılaşıldığında –yılan gibi- gösterilen tepki verilebilir. Benzer şekilde

kavramlar ve bilgi de birincil uyarıcılar olabilir. Nitekim öğrenme yolu ile bilgi ve kavramlar, otomatik ve zorunlu olarak duygusal tepkilerin verilmesine yol açabilir. Örneğin, sayısal lotoyu kazandığımızda ya da tüm birikimlerimizin bir kriz sonucunda yok olduğunu öğrendiğimizde gösterilen tepkiler bunlara örnek teşkil eder (Bechara ve Damasio, 2005: 340).

İkincil uyarıcılar ise bireysel ya da farazi bir duygusal olayın hatırlanması sonucunda ortaya çıkan uyaranlardır. Örneğin bir birincil uyarıcıya ilişkin düşünceler ve anılar çalışma belleğine geldiğinde somatik tepkilere yol açar. Geçmişte karşılaşılan yılanın hatırlanması ya da para kaybının hatırlanması ikincil uyarıcılara örnek teşkil eder. Amigdala, birincil uyarıcılardan kaynaklanan somatik durumların tetiklenmesinde temel rol oynayan bir nöral sistem parçası iken; ventromedial prefrontal korteks ise ikincil uyarıcılardan kaynaklanan somatik durumların tetiklenmesinde temel rol oynamaktadır (Bechara ve Damasio, 2005: 340).

Bu bağlamda, bir sonraki başlıkta duyguların karar verme eylemi üzerine etkilerini ortaya koyan “Somatik İşaretleyici Hipotezi”ne değinilmektedir.

3.5.2. Somatik İşaretleyici Hipotezi

Daha önce de vurgulandığı üzere, modern iktisat teorisi duyguların karar verme süreci üzerine etkilerini göz ardı etmektedir. Öte yandan gelişmekte olan nörobilim alanı, güvenilir ve rasyonel karar vermenin öncelikli olarak doğru bir duygusal işleme sürecine bağlı olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Bechara vd., 2000: 295).

Son on beş yılda, ventromedial prefrontal korteksinde lezyonlar olan hastalar üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda (Damasio, 1994; Damasio vd., 1991), bu bireylerin gündelik yaşama ilişkin yargılama ve karar verme faaliyetlerinde zayıflıklara ve bozukluklara rastlanmıştır. Bu kişilerin; işgünlerini planlama, arkadaş ve eş seçimi gibi faaliyetlere ilişkin seçimlerde zorluklar yaşadıkları tespit edilmiştir. Buna paralel olarak; gerçekleştirdikleri seçimler sonucunda ciddi zarar gördükleri, kendi çıkarları ve avantajları doğrultusunda değil, aksine kendi çıkarları ile çelişen kararlar verdikleri görülmüştür. Aynı zamanda geçmiş hatalarından ders çıkarmadıkları ve

benzer durumlarda yine hatalı kararlar verdikleri saptanmıştır. Bu hastalar; nöropsikolojik testlerde kusursuz sonuçlar vermelerine rağmen, uygun zamanda ve durumda, uygun duyguları gösterme ve hisleri deneyimleme kabiliyeti konusunda sıkıntılar yaşamışlardır. Kısaca; normal bir zihin gücüne sahip olmalarına rağmen, duygu ve hislerinde anormallikler ve bu anormalliklere bağlı olarak da karar verme süreçlerinde sorunlar tespit edilmiştir. Bu gözlemler, somatik işaretleyici hipotezinin ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Hipotez, karar verme işleyişinin normal olabilmesi için belli bir takım yapıların ve işleyişlerin var olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu duygusal işaretlerden yoksun olan söz konusu hastalar, çeşitli ve genellikle birbiriyle çelişen seçenekler üzerine mantıklı bir fayda-maliyet analizi yürütmeye çalışırlar. Bu bozukluk, düşünme sürecinin hızını oldukça yavaşlatır (örn: iki marka arasında tercih yapmak durumunda olan söz konusu hastaların, her iki markanın avantajları ve dezavantajları üzerinde oldukça uzun süre düşünmeleri ve analiz yapmaları). Ayrıca seçimin uygunluğunu da azaltarak hastaların kendi avantajları doğrultusunda seçim yapmalarına engel teşkil eder (Bechara ve Damasio, 2005: 338).

Özetlenecek olursa, hipotezin temel fikri şöyle ifade edilebilir: “Karar verme; biyo-düzenleyici sistemlerde ortaya çıkan işaretleyici uyarılar tarafından etkilenen bir süreçtir ve işaretleyici uyarılar kendilerini emosyonlar ve duygular olarak göstermektedir.” Bu etkilerin bir kısmı bilinçli, bir kısmı ise bilinçsiz bir şekilde gerçekleşmektedir (Bechara vd.,2000: 295).

Duyguların karar verme üzerine etkilerini daha iyi anlayabilmek için somatik işaretleyici hipotezinin temel varsayımlarını vurgulamakta yarar vardır (Bechara vd., 2000: 295-296):

- İnsanların akıl yürütme ve karar verme faaliyetleri birçok düzeyde nöral işleyişe bağlıdır. Bunların bir kısmı bilinçli ve açık bir şekilde bilişsel iken, bir kısmı ise değildir.
- İçerikten bağımsız olarak bu bilişsel işleyişler destek operasyonlarına (dikkat, çalışma belleği ve duygu) bağlıdır.
- Akıl yürütme ve karar verme faaliyetleri; durumlar, aktörler, faaliyete ilişkin seçenekler ve sonuçlara ilişkin bilgiye ulaşılabilirliğe bağlıdır ve bu bilgi,

topografik olmayan ve üstü kapalı bir biçimde yüksek mertebeli kortekslerde ve korteks altı çekirdekler boyunca depolanmaktadır.

3.5.3. Karar Vermede Duyguların Roller

Yazın tarandığında duygular ve karar verme arasındaki ilişkiyi ve duyguların karar verme süreci içerisindeki rolünü araştıran çok sayıda çalışma ile karşılaşılmalıdır (Baron, 1992; Bell, 1982; Elster, 1985; Frank, 1988; Loomes & Sugden, 1982; Pfister & Böhm, 1992; Toda, 1980). Bu çalışmaların sayısı son yıllarda daha da fazla artış göstermektedir (Loewenstein ve Lerner, 2003; Mellers, 2000; Naqvi, Shiv ve Bechara, 2006; Peters, 2006, Anderson, 2007).

Bu çalışmalar arasında Anderson (2007:185)'un karar vermede duyguların rollerine ilişkin gerçekleştirdiği *Duygu-Odaklı Karar Verme Modeli* oldukça nettir ve duyguların karar vermedeki dört temel rolü üzerine odaklanmıştır.

Bu rollerden ilki, duyguların kararları oluşturmalarıdır. Bu bağlamda kararlar verilmez, aksine duygular tarafından yaratılır ve şekillendirilir.

İkinci olarak duyguların bir diğer rolü karar sürecini etkilemektir. Duygular; sadece olumlu ya da olumsuz kararlara yol açmaz, aynı zamanda karardan kaçınmaya da neden olabilir ve sürecin sonlandırılmasına temel teşkil edebilir.

Duygular, kararların uygulanması sürecine dahildir. Bir karar alındıktan sonra duygusal faktörler alınan kararın uygulanmasını hızlandırabilir ya da yavaşlatabilir.

Son olarak ise duygular alınan kararın sonuçlarının bir parçasıdır. Bu bağlamda gelecek kararları ve tüm aşamalarını etkilerler.

3.5.4. Karar Vermede Duyguların Fonksiyonları

Karar verme ile duygular arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalardan birinde duyguların karar verme sürecindeki fonksiyonları üzerine odaklanıldığı görülmektedir.

Pfister ve Böhm (2008: 5) gerçekleştirdikleri çalışmalarda duyguların karar verme sürecindeki fonsiyonlarına ilişkin dörtlü bir sınıflandırma geliştirmişlerdir. Bu fonsiyonlar; bilgi, hız, ilgi ve bağlılık olarak tanımlanmıştır.

İlk fonksiyon olan *bilgi fonksiyonu*, tercih gelişimini besleyen değerlendirmeye yönelik bilginin oluşumunu sağlamaktadır. Bu bağlamda, belli bir sınıftaki duygular söz konusu amaca hizmet etmektedirler. Duygular; herhangi bir seçim yaparken zihinsel, anlık hisler olarak değil de, kararların sonuçlarına ilişkin inançlar olarak temsil edilirler. Örneğin; “*riskli bir kumar oynayarak X miktarını kazanmak ya da aksine Y miktarını kaybetmek mi yoksa daha güvenli bir seçim olan ve sonuçta Z miktarını kazandıran alternatifi seçmek mi gerekir?*” sorusu üzerine kafa yorarken; aslında Y miktarını kazanmanın yaratacağı beklenen zevk ve X miktarını kaybetmenin yaratacağı beklenen acıya ilişkin inançlarımıza danışırız. Hafızamız ya da hayal gücümüz ile nasıl hissedeceğimizi çıkarmaya çalışırız. Nitekim bunlar, birer bilgi girdisi olarak değerlendirilerek seçimleri ve kararları etkiler.

Hız fonksiyonu; zaman baskısı altında hızlı bir şekilde seçim yapabilme ve faaliyete geçebilmeyi sağlamaktadır. Nitekim yukarıda vurgulanan somatik işaretleyici hipotezinde beynin duygular ile ilgili kısmı olan ventromedial prefrontal korteksinde bozukluğa sahip hastaların alternatiflerin avantaj ve dezavantajları üzerine oldukça uzun zaman harcadıkları ve bir türlü nihai karara varamadıkları saptanmıştır. Bu da duyguların nihai sonuca kısa zamanda ulaşmada ne denli önemli olduğunu vurgular niteliktedir.

İlgi fonksiyonu; karar verici açısından potansiyel önem arz eden özelliklere odaklanmayı sağlamaktadır. Duygusal çözümlemeler kendine özgüdür ve bir olayı subjektif bakış açısı ile temsil eder. Tüm duygusal çözümlemeler kişi ile olay arasındaki temel ilişkiye odaklanır. Diğer bir deyişle, belirli bir olayın kişinin hayati odak noktaları ve ilgi alanlarıyla ilgisine odaklanır. Bu özellik duyguların bir fonksiyonudur. Karar araştırmalarında ilgi fonksiyonuna sahip olan ve en çok araştırılan iki duygu pişmanlık ve hayal kırıklığıdır (Connolly ve Zeelenberg, 2002; Zeelenberg, van Dijk, Manstead ve van der Pligt, 2000). Her ikisi de karşılıklı olarak elde edilen ve elde edilebilecek olanın kıyaslanması sonucunda ortaya çıkar ve yanlış

bir karar alındığına işaret eder. Bu bağlamda her iki duygu da karar vericilerin dikkatlerini potansiyel olumsuz sonuçlara çeker ve farklı davranışsal eğilimleri tetikler (Zeelenberg vd., 2000'den aktaran Pfister ve Böhm, 2008: 12).

Son olarak *bağlılık fonksiyonu* ise; kısa vadeli bireysel çıkarları ile ters düşse dahi karar vericilerin verdikleri kararlara bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. Örneğin; suçluluk, utanç, sevgi, nefret ya da sempati gibi ahlaki duygular kararlara iki şekilde kılavuzluk etmektedir: (1) insanların uzun dönemli olarak bağlılık göstermelerini sağlamak (utanç duygusu ya da sevgi nedeniyle dikkat çekici bir kişi karşımıza çıksa dahi eşimize bağlı kalmayı sağlama) ve (2) işbirliği için seçilecek kişiye ilişkin kararlar (Pfister ve Böhm, 2008: 13).

Özetle, duyguların karar vermeyi etkilediğine ilişkin yazında elde edilen bulgulardan hareketle duyguların karar verme eylemini etkileyen önemli bir dinamik olduğu söylenebilir.

Bu noktada örgütsel bağlamda karşılaşılan duygulara ilişkin sınıflandırmalara kısaca yer vermekte fayda vardır. Aşağıdaki tabloda iş yaşamında duygulara yönelik geliştirilen ölçekler ve bu ölçeklerde yer alan değişkenler kıyaslanmaktadır.

Tablo 3.4. İş Yaşamında Duygulara Yönelik Geliştirilen Ölçekler ve Bu Ölçeklerde Yer Alan Değişkenlerin Kıyaslanması

Job Emotion Scale Fisher (1997)	Job Affect Scale (Brief vd., 1988)	PANAS- Positive and. Negative Affect Scale (Watson vd., 1988)
Bir şeyi ya da bir kimseyi sevmek		
Mutlu		
Coşkulu		Coşkulu
Memnun	Coşkulu	
Gururlu		Gururlu
İyimser		
Bir şeyden keyif alma		
Hoşnut		
Bunalımlı		
Engellenmiş		
Öfkeli		
Bıkkın		
Mutsuz		
Hayal kırıklığına uğramış		
Utanmış		
Endişeli		
	Sinirli	Sinirli
	Gergin	Gergin
	Sıkıntılı	Sıkıntılı
	Aktif	Aktif
	Güçlü	Güçlü
	Heyecanlı	Heyecanlı
	Düşmanca	Düşmanca
	Uyuşuk	
	Korkak	
	Donuk	
	Uykulu	
	Sakin	
	Rahat	
	Durgun	
	Gevşemiş	
	Cansız	
	Şevkli	
	Hor gören	
	Sevinçli	
		Azimli
		İlgili
		İlhamlı
		Dikkatli
		Korkak
		Uyanık
		Suçlu
		Üzüntülü
		Ürkek
		Asabi
		Utanmış

Kaynak: Fisher, C. D. (1997): Emotions at work: what do people feel and how should we measure it? School of Business Discussion Papers, Paper 63, s. 24'den derlenmiştir.

3.6. Karar Vermede Sezgiler

Sezgisel yargılama kavramı irdelendiğinde, geleneksel olarak buluşsal yöntemler ve sapmalar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu paradigmadan yola çıkıldığında karmaşık bilişimsel görevleri daha basite indirgemek için buluşsal yöntemlerden yararlanıldığı belirtilmektedir. Bu tür sezgisel yargılar ekonomik ve etkin olmakla beraber, olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir. Olası olumsuz sonuçların temelinde ise sapmalara neden olabilecek hatalı varsayımlar ve hatalı mantığa dayalı çıkarımlar yer almaktadır. Nitekim Kahneman vd. (1982) sezgisel yargıların ciddi ve sistematik hatalara neden olabileceğini vurgulamışlardır. “Buluşsal yöntemler ve sapmalar” perspektifi dışında, sezgileri ve sezgilerin karar verme sürecindeki rolünü anlamaya yönelik pek çok yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir (Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982; Blattberg ve Hoch, 1990; Bolte ve Goschke, 2005; Barnard, 1938; Simon, 1947; Epstein, 1994; Allinson ve Hayes, 1996; Sadler-Smith ve Sparrow, 2008; Wierzbicki, 1997). Bu bağlamda, sezgi ve sezgisel yargı kavramlarına ilişkin araştırmalarda eklettik bir yaklaşımın hakimiyet kazandığını söylemek mümkündür.

Yönetim alanında çalışan araştırmacılar, bilişsel ve sosyal psikoloji ve nöro bilim alanlarından yararlanarak, sezgi kavramına ilişkin üzerinde mutabakata varılmış bir tanım geliştirmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda, sezgi kavramına ilişkin “*bilinçli farkındalık düzeyinin altında etkileşen bilişsel ve duygusal süreçlerden oluşan ve örtülü olarak saklanan bilgiye dayalı deneysel bir fenomen*” tanımı ortaya çıkmıştır (Klein, 1998, 2003; Burke ve Miller, 1999; Khatri ve Ng, 2000; Hogarth, 2001; Dane ve Pratt, 2007; Davis ve Davis, 2003; Sadler-Smith ve Shefy, 2004; Sinclair ve Ashkanasy, 2005; Hodgkinson vd., 2008; Sadler-Smith, 2008). Sezme sürecinin, alıcının farkında olmadığı hızlı ve bütünsel bir bilgi işleme sürecini içerdiğini söylemek mümkündür (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 306). Söz konusu yaklaşımlar ve tanımlamalar Tablo 3.5’de özetlenmektedir.

Tablo 3.5. Sezgiyi Tanımlamaya Yönelik Yaklaşımlar

Yaklaşım	Tanımlama	Kaynak
Buluşsal yöntemler ve sapmalar	Buluşsal yöntemlere dayalı sezgisel yargılar yararlı olabilirler, ancak ciddi ve sistematik hatalara da neden olabilirler.	Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982
Bir yetenek olarak sezgi	Bir durumu bütün olarak değerlendirebilme ve örüntüleri bir araya getirebilme yeteneği	Showers ve Chakrin, 1981
	Normatif analizler işe yaramadığında yargılayabilme yeteneği	Blattberg ve Hoch, 1990
	Doğuştan problem çözme yeteneği, bir durumun nedenlerini gözünde canlandırma	Swink, 1995
	Örüntüleri tanıma ve ipuçlarını anlamlandırma yeteneği	Klein, 2003
	Tüm gerçekler bilinmese dahi karar verme isteği ve bu tür kararları onaylama yeteneği	Simon, 1947
	Yargı, karar ve faaliyetlerdeki mantıklı olmayan ve sağduyu, sezgi, ilham hatta “deha” içeren süreçler	Barnard, 1938
Bilgi işleme	Bilinçdışı süreçler. Söz konusu uyumun doğasıyla ilgili bir önsezi ya da hipoteze ilişkin düşünce ve sorguya kılavuzluk eden uyuma ilişkin ilk algı.	Bowers vd., 1990
	Bağılantısız hafıza parçalarını yeni bir bilgi yapısı içerisinde sentezleme	Mintzberg vd., 1998
	Karmaşık veri işlemede bir araç	Payne vd., 1993
İkili işleme	Bilişsel-Deneysel Benlik Teorisi (Cognitive-Experiential Self Theory): İnsan beyninde iki paralel bilgi işleme sistemi vardır: Bilişsel (rasyonel analitik) Deneysel (sezgisel)	Epstein, 1994
	Sistem 1 (sezgisel) / Sistem 2 (analitik)	Stanovich ve West, 2000
Bilişsel-duygusal /nöro-bilimsel	Hislere dayalı dolaysız yargılar ve küresel bir bakış açısının benimsenmesi	Allinson ve Hayes, 1996
	“Yumuşak-soft” kişisel bilginin veya içgüdüsel duygunun kullanılması	Molloy ve Schwenk, 1995
	Daha derin bir algıya bağlı düşünceler, hisler ya da bedensel duylara ilişkin farkındalık ve dünyayı anlamlandırma yolu (bütünleyici ve yapay olanı işleyen bir sistem)	Sadler-Smith ve Shely, 2004
	Somatik belirleyiciler ve karar vermede duygunun rolü	Damasio, 1999
	Hızlı, bilinçdışı ve holistik bağlantılardan doğan duygu yüklü yargılar	Dane ve Pratt, 2007
	Formel muhakemeye başvurmadan ulaşılan; sıralı olmayan, holistik ve hem bilişsel hem duygusal elemanları içeren bilme hali	Sinclair ve Ashkanasy, 2005
Sezgici ve alternatif epistemoloji	Bilmeye ilişkin alternatif, rekabetçi ve tümevarımsal bir yol	Davis-Floyd ve Arvidson, 1997
	İçsel-ruhsal aydınlanma sonucu türeyen bilgi	Amabile, 1983
	Sezgisel bilmenin indirgenemezliği. “Ahlaki” şeyler özünde “iyi”dirler ve daha fazla analiz edilemez ya da tanımlanamazlar, çünkü ahlaki bir şey küçük fikirlere bölünemeyecek nitelikte basit bir fikirdir ve deneysel olarak kanıtlanamaz (ya da kanıtlanması gerekmez)	Moore, 1903

Kaynak: Sadler-Smith ve Sparrow, 2008, ss.307-308’den derlenmiştir.

Sezgisel bilgi işleme sürecine ilişkin özellikler irdelendiğinde ise aşağıdaki ayırt edici özelliklere rastlanmaktadır (Dane ve Pratt, 2007: 36-40):

- Sezgi bilinçsizce gerçekleşir.
- Sezgi holistik bağlantılar kurmayı içerir.
- Sezgi hızlıdır.
- Sezgi duygusal olarak yoğun yargıları beraberinde getirir.

3.6.1. Sezgiler ve Karar Vericiler

Karar vericilerin ne zaman ve nasıl sezgiden yararlandıkları sorusuna verilecek yanıt, duruma göre değişiklik gösterecektir. Bazı durumlarda karar verirken sezgiden yararlanılırken, bazı durumlarda ise sezgiden yararlanmak anlamsız olmaktadır. Yöneticiler ve örgütsel bağlamda karar veren diğer bireyler belli alanlarda deneyim ve uzmanlık kazandıkça belli faaliyetleri içselleştirirler ve otomatik olarak gerçekleştirmeye başlarlar. Karar vericiler bilgi toplama sürecine kılavuzluk edecek nitelikte problem çözme yaklaşımları geliştirebilir ve kendilerine yönelik “sır”lar oluşturabilirler. Bu yaklaşımlar karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımları beraberinde getirir (Sauter, 1999: 111).

Sezgi, yenilikçiliği teşvik edebileceği gibi tersine bir etki de gösterebilir. Nitekim yenilikçi karar vericiler rutinden, tekrarlardan ve detaylardan çok çabuk sıkılabilirler. Bu bağlamda bazı kararlara çok çabuk varabilir ve önemli gerçekleri göz ardı ederek yanlış kararlara sonuçlanacak fikirlere kapılabilirler (Agor, 1984). Bu eğilimlerin üstesinden gelebilmek için karar vericilerin dikkat etmesi gereken noktalar şöyle özetlenebilir (Sauter, 1999: 111):

- Sezgileri ile hareket ederek karar verecek olan bireyler; güçlü, zayıf ve kırılgan noktalarını anlamalıdır.
- Sezgisel olarak elde edilen bilgileri, uygun analitik testlerle gözden geçirmelidirler.
- Sadece kendi inançları ile tutarlı olan bilgileri baz almaktan kaçınmalı, kendi düşünce ve tahminlerine ters düşen bilgileri de dikkate almalıdırlar.

Bu noktada karar vericilerin güçlü bir silahı olan sezgiye karar verme sürecinde destek sağlayan karar destek sistemleri; karar vericilere hem kılavuzluk eden, hem de onlara ihtiyaç duydukları esnekliği tanıyan araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6.2. İkili Bilgi İşleme Sistemi

Tarihsel süreç irdelendiğinde sezgi kavramının uzun zamandır rasyonel ve analitik süreçlerden farklı bir bilgi işleme süreci olarak ele alındığı görülmektedir. Rasyonel ve rasyonel olmayan ayrımının temelleri Aristo'ya kadar dayandırılabilir (Sloman, 1996). Yönetim araştırmalarında ise Barnard (1938: 302) “*mantıklı*” ve “*mantıklı olmayan*” süreçler arasındaki ayrımı vurgulayan ilk isimlerdendir. Bu bağlamda Barnard, mantıklı süreçler ile bilinçli düşünme süreçlerine vurgu yaparken; mantıklı olmayan süreçler ile bilinçli olmayan, karmaşık, hızlı ve anlık süreçlere vurgu yaparak bu süreçleri sezgi ile ilişkilendirmiştir (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 308).

Simon (1987: 61-63) ise bu ikili karşılaştırma hakkındaki tutumunu şöyle ifade etmektedir: “Problemlere ilişkin “analitik” ve “sezgisel” yaklaşımları karşılaştırmak bir hatadır. Sezgi ve yargı – en azından iyi yargı- basit olarak alışkanlığa ve tanıma aracılığı ile hızlı tepkiye dönüşmüş analizlerdir. Bir yönetici gibi davranmak demek, geniş bir yönetim kabiliyeti setine sahip olmak ve gereken durumlarda ilgili kabiliyeti kullanabilmektir.” Bu yorumdan yola çıkıldığında; gerekli durumlarda sezgisel karar vermenin, gerekli ve uygun koşullarda ise analitik düşünce sistemi ile bütünleşmiş karar verme sürecinin daha etkili olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda bu iki yaklaşımı birbirinden ayrı düşünmek hatalı bir tutum olabilecektir.

Bu ayrıma örnek teşkil eden ve kabul gören “***İkili Sistem Bakış Açısı***” ve bu doğrultuda gelişen ikili işleme teorileri, algı ve bilişsel işleme süreçlerinin paralel bir şekilde gerçekleştiklerini varsayarlar (Chaiken ve Trope, 1999). Bu teoriler, muhakemeye ilişkin iki ayrı sürecin olduğunu savunurlar. Epstein’in Bilişsel-Deneysel Benlik Teorisi’ne göre insan beyninde iki paralel bilgi işleme sistemi vardır. Deneysel sistem (sezgisel sistem) rasyonel sistemden bağımsız bir şekilde

işlemektedir. Bu bağlamda iki ayrı sistem, bilişsel ve deneysel işleme fonksiyonunu yerine getirmektedir (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 311-312).

Tversky ve Kahneman (1971) özellikle iş arkadaşları olan bilim adamları üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, bireylerin çok önemli kararlar alırken genellikle bu kararları sezgilerine dayanarak aldıklarını saptamışlardır. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular daha sonra yazında “İkili Sistem Bakış Açısı” olarak yerini almıştır. Bu bakış açısına göre “sezgi” ve “akıl yürütme” birbirinden ayrılmaktadır.

“Sezgi” ve “akıl yürütme” arasındaki farklılıklar, uzun yıllar boyunca birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur (Epstein, 1994; Hammond, 2000; Jacoby, 1991, 1996; Chaiken ve Trope, 1999; Hogarth, 2001; Myers, 2002’den aktaran Kahneman, 2003: 698). Söz konusu iki karar verme türüne temel teşkil eden bilişsel süreçleri “Sistem 1” ve “Sistem 2” olarak ikiye ayıran Stanovich ve West (2000)’in çalışmaları üzerinde mutabakat vardır. Aşağıdaki şekilde Sistem 1 ve Sistem 2’ye ilişkin özellikler özetlenmektedir.

Şekil 3.1. İkili Bilişsel Sistemdeki Süreçler ve İçerik

	ALGI	SEZGİ SİSTEM 1	AKIL YÜRÜTME SİSTEM 2
S Ü R E Ç	Hızlı Paralel Otomatik Zahmetsiz İlişkili Yavaş öğrenme Duygusal		Yavaş Sıralı Kontrollü Kurallarla işleyen Esnek Tarafsız
İ Ç E R İ K	Algılar Mevcut uyaranlar Uyarana bağlı		Kavramsal simgeler Geçmiş, şimdi ve gelecek Dil aracılığıyla çağrıştırılır

Kaynak: Kahneman D.(2003): A Perspective on Judgment and Choice, Mapping Bounded Rationality, American Psychologist, September, s. 698.

Şekil 3.1’de şematize edilen Sistem 1’in faaliyetleri irdelendiğinde, bunların tipik olarak hızlı, otomatik, zahmetsiz, ilişkili, örtülü ve genellikle duygular ve alışkanlıklarla yönetilen niteliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, sezgilerin kontrol edilmesi ya da uyarlanması güçtür. Sistem 2’nin faaliyetleri irdelendiğinde ise daha yavaş, sıralı, zahmetli/çaba gerektiren, bilinçli bir şekilde izlenen ve planlı olarak kontrol edilen gibi özellikleri içerdiği görülmektedir. Ayrıca görece olarak daha esnek ve kurallarla işler nitelikte oldukları söylenebilir.

Eşzamanlı olarak gelişen zihinsel faaliyetlerin etkileri irdelenerek, bir zihinsel sürecin Sistem 1’e mi yoksa Sistem 2’ye mi ait olduğu ortaya konabilir. Zihinsel çabaların kapasitesi sınırlı olduğundan dolayı, çaba gerektiren girişimler birbirlerini bölme-sekteye uğratma eğilimi gösterirken, çaba gerektirmeyen / zahmetsiz süreçler diğer görevlerle beraber sorun yaratmadan eşzamanlı olarak sürdürülebilecektir (Kahneman, 1973; Pashler, 1998’den aktaran Kahneman, 2003). Şekil 3.1 daha derinlemesine irdelendiğinde, Sistem 1’in operasyonel özelliklerinin algısal süreçlerle benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Sezgisel yargılar, kavramlar ve algılar ile uğraşır ve dil aracılığı ile çağrıştırılabilir. Sistem 1 algı ve düşüncenin nesnelere ilişkin özelliklerin izlenimlerini oluşturur. Bu *izlenimler* ne gönüllüdür ne de sözel olarak açıktır. Öte yandan *yargılar* açıkça ifade edilmeseler dahi daima kasıtlıdır ve açıktır. Bu bağlamda; Sistem 2 ister izlenimlerden türesin, ister tasarlanmış akıl yürütmeden doğsun, tüm yargılarda mevcuttur. Nitekim *sezgisel* etiketi doğrudan izlenimleri yansıtan yargılara uygulanmaktadır.

Sezgisel düşüncelerin temel özelliklerinden biri uygun koşullar altında tıpkı algılar gibi akla kendiliğinden ve çaba göstermeksizin gelmeleridir. Bu noktada sezgiyi anlayabilmek için neden bazı düşüncelerin zihne daha kolay ve çaba göstermeksizin gelirken, bazılarının çabalar sonucunda geldiğini anlamak gerekmektedir. Bu gereklilik de beraberinde “ulaşılabilirlik” kavramını getirmektedir. Ulaşılabilirlik, belirli zihinsel unsurların akla gelme kolaylığı ya da zorluğudur. Bir düşüncenin ulaşılabilirliği; onu oluşturan bilişsel mekanizmaların ve uyarının özellikleri ile onun gelişimine neden olan olayların beraber değerlendirilmesi sonucunda belirlenebilir.

“Neden bazı fikirlerin zihne daha önce ya da belirli zamanlarda geldiği” sorusu uzun yıllar psikoloji alanında yanıtlanmaya çalışılan bir soru olarak yerini almıştır. Bu temel soru İngiliz ampiristlerin “bağlantı yasaları” aracılığı ile açıklamaya çalıştıkları bir sorudur. Benzer şekilde davranışçılar da “alışkanlık gücü” ve “tepki gücü” gibi kavramların açıklanmasını, psikolojinin temel görevleri arasında saymışlardır. Bu bağlamda bilişsel devrimin tarihçesine bakıldığında, tepki gücünün genel amaçlı ölçümünde temel olarak tepki süresi genel kabul görmüştür ve neden bazı düşüncelerin ulaşılabilir olduğu sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu soru bağlamında otomatik ve kontrollü süreçler ile hafızanın açık ve örtülü ölçekleri arasındaki ayrım dikkate alınmıştır. Bu çalışmalar ile genel bir kavrama ulaşamaması sonucunda ise Tulving ve Pearlstone (1966) tarafından hafıza çalışmaları bağlamında ve Higgins (1996) tarafından sosyal biliş çalışmalarında kullanılan “ulaşılabilirlik” kavramı, Kahneman (2003) tarafından benimsenmiştir.

3.6.3. Sezgi ve Buluşsal Yöntemler İlişkisi

Yazın irdelendiğinde, bazı çalışmalarda hızlı ve tutumlu buluşsal yöntemler ile sezginin aynı kavramlar olarak ele alındığı görülmektedir. Sezgi ve buluşsal yöntemler irdelendiğinde, bilinçli işleme sürecinin aksine hızlı ve bilişsel olarak ekonomik tepkiler olmaları ortak yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinclair ve Ashkanasy (2005), sezginin bir karara varma sürecinde farkındalık içermediğini savunmaktadır. Bu bağlamda sezgi ile ilişkili doğrudan bilme ve buluşsal yöntemler ile ilgili üzerinde düşünülmüş yaklaşım arasında bir fark vardır. Dane ve Pratt (2007)’in da belirttiği üzere buluşsal yöntemler belli bir alana duyarlı değildir. Bu da beraberinde uygunsuz bir şekilde ilgisiz alanlarda kullanılmalarını ve buna paralel olarak sapmalar ile tutarsızlıkları getirmektedir. Buluşsal yöntemler, belirli bir karar senaryosunda iradeyle ve bilinçli bir şekilde uygulanan önceden belirlenmiş kurallardır. Öte yandan sezgi; geniş bir geçmiş deneyimler, bilgiler, yetenekler, algılar ve duygular topluluğuna dayalıdır. Sezgi önceden belirlenmiş kurallara dayalı, formüle edilmiş bir faaliyet planı değildir. Aksine, bilinçaltı farkındalıktan bilinçli farkındalığa ani bir dönüşümün olduğu bir bilgidir (Davis ve Davis, 2003: 59’dan aktaran Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 311).

Buna ek olarak sezgiler, buluşsal yöntemlerden farklı olarak, iradeye dayalı değildir ve örtülü ya da açık bir şekilde algılanan uyarıcıya karşı gerçekleşen istem dışı tepkilerdir. Karar vericiler doğru bir sezgisel tepki verme olasılıklarını etkileyebilirler, ancak sezginin ortaya çıkması ya da çıkmaması konusunda zorlamada bulunamazlar (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 311).

3.6.4. Sezgisel Yargılama ve Problem Yapısı Arasındaki İlişki

Bilişsel Süreklilik Teorisi'ne (Hammond vd., 1997) göre karar verme sürecinde sezgisel yargılamadan yararlanma düzeyi, görevin / problemin analitik-sezgisel sürekliliğindeki yerine göre farklılık gösterecektir (Goldstein, 2004). Bu bağlamda sezgisel yargıların etkileri ve uygunluğunu belirlemede, bağlam ve problem yapısının önemli rol oynadıklarını söylemek mümkündür (Klein, 1998; Burke ve Miller, 1999'dan aktaran Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 315).

Shapiro ve Spencer (1997: 67) problemlerin yapılandırılmışlık düzeylerine ilişkin bir süreklilik önermişlerdir. Bu bağlamda “iyi” (sıkı) yapılandırılmış problemlerden (örn: stok kontrolü, sipariş girme vb.) “kötü” (esnek) yapılandırılmış problemlere (birleşmeler, satın almalar, yeni ürün planlama) uzanan bir süreklilik belirlemişlerdir. Dane ve Pratt (2007) ise iyi yapılandırılmış problemleri, Laughlin'in “entelektüel” görevler kavramı ile eşleştirmiştir. Bu tür görevler; başarı için objektif kriterlerin olduğu, kuralların, işlemlerin net olduğu kavramsal bir sistem ile karakterize edilmektedir. Dane ve Pratt (2007) kötü yapılandırılmış problemleri ise Laughlin'in “yargısal” görevler kavramı ile eşleştirmiştir. Bu tür görevler; politik, etik, estetik ya da davranışsal yargıları bünyesinde barındırır ve tek bir çözüm ya da objektif kriterlerden yoksundur.

Bu bağlamda sezgi iyi yapılandırılmış problemler ya da görevler yerine kötü yapılandırılmış problemlerde daha etkili sonuçlar doğuracaktır. Aşağıdaki tabloda iyi ve kötü yapılandırılmış karar yapıları ve bunlara ilişkin etkili olabilecek mekanizmalar (sezgi / analitik) görülmektedir.

Tablo 3.6. İyi –Kötü Yapılandırılmış Sorunlarda Sezginin Rolü

İyi yapılandırılmış kararlar (analize uygun)	Kötü yapılandırılmış kararlar (sezgiye uygun)
Entelektüel: başarı için objektif kriterlerin olduğu, kuralların, işlemlerin net olduğu kavramsal bir sistem (Laughlin, 1980).	Yargısal: politik, etik, estetik ya da davranışsal yargıları bünyesinde barındırır ve tek bir çözüm ya da objektif kriterlerden yoksundur.
Alacaklar hesabı, stok kontrolü, sipariş girme gibi iyi yapılandırılmış sorunlar (Shapiro ve Spencer, 1997).	Ahlaki yargılar (Haidt, 2001). Birleşmeler, satın almalar, yeni ürün planlama, Ar-Ge planlaması gibi “kötü” (esnek) yapılandırılmış sorunlar (Shapiro ve Spencer, 1997).
Analiz: çatışma çözümü, optimizasyon, haklı çıkarma, bilişimsel karmaşıklık (Klein, 2003).	Sezgi: zaman baskısı, kötü-tanımlanmış hedefler, dinamik koşullar, deneyimli katılımcılar (Klein, 2003).

Kaynak: Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 317.

3.7. Karar Vermede Güç

Kararlar ile ilgili olarak vurgulanması gereken üç temel nokta vardır: Bunlardan ilki, tek başına bir kararın hiçbir şeyi değiştiremeyeceğidir. Yeni bir ürün piyasaya sunma, yeni bir çalışanı işe alma, performans değerlendirme sistemini değiştirme kararı alınabilir, ancak bu karar tek başına bir şey ifade etmeyecektir. Bu bağlamda, karar biliminin yanı sıra uygulama biliminin de dikkate alınması ve bu konuda bir şeyler öğrenilmesi gerekmektedir (Pfeffer, 1992: 19).

İkincisi, bir karar verildiği anda bu kararın doğru mu ya da yanlış mı olduğuna dair fikir sahibi olunamaz. Karar kalitesi, ancak karara uygulandıktan ve sonuçları ortaya çıktıktan sonra değerlendirilebilir. Son olarak ise, karar vericilerin karar verirken daha fazla zaman harcamak yerine kararların sonuçlarını yaşayarak daha fazla zaman harcadıkları görülmektedir. Alınacak karar ister bireysel düzeyde ister örgütsel düzeyde olsun, her iki koşulda da alınan kararın sonuçları ve etkilerine maruz kalınan süre, karara varmak için harcanan süreden çok daha uzun olmaktadır. Bu bağlamda etkili bir karar vericinin karar verme sürecine yeterli zamanı ayırması gerektiği söylenebilir (Pfeffer, 1992: 19-20).

Örgütler açısından irdelendiğinde kararları vermek kadar kararları uygulayabilmek (uygulatabilmek) ve arzulanan etkilerini sürdürebilmek de önemlidir (Pfeffer, 1992: 23). Bu sürdürülebilirliğin temelinde ise güç ve etki yatmaktadır. Kararların hem verilmesi hem de uygulanması sürecinde güç ve etki mekanizmaları *yapı* yerine *yönteme* odaklanmaktadır. Formel otorite veya güçlü bir örgüt kültürü olmadan da güç ve etkiden yararlanarak kararların verilmesi ve uygulanması sağlanabilir. Değişen sosyal normlar ve örgütler içerisinde çalışanlar arası karşılıklı bağımlılığın artması ile beraber; geleneksel, formel otorite, kararların uygulanması sürecindeki etkinliğini kaybetmeye başlamıştır. Benzer şekilde güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu kültürü kararların verilmesi ve uygulanmasında bir mekanizma olarak kullanmak da daha güç hale gelmektedir. Bunun temelinde ise örgütlerde artan çeşitlilik ve farklı üyelerin varlığı sonucunda ortak bir vizyon oluşturma daha güç hale gelmesi yatmaktadır. Tüm bu gelişmelere paralel olarak güç ve etki tek değil ama en önemli uygulama mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Pfeffer, 1992: 28). Bu noktada güç, etki ve politika kavramlarını tanımlamakta fayda vardır.

3.7.1. Güç, Politika ve Etki Kavramları

Yazın irdelendiğinde güç kavramına ilişkin farklı tanımlar ve kavramsallaştırmalar ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte bu tanımlamalardan özellikle iki kavramsallaştırma dikkat çekmektedir: Birincisi, gücü “*zorlama*” olarak ele alan yaklaşımdır. İkincisi ise gücü “*davranışın belirlenmesi*” olarak ele alan yaklaşımdır (Hickson vd.,1971 : 218).

Gücü zorlayıcı bir etki olarak ele alan kavramsallaştırma, özellikle sosyologlar arasında yaygın olarak kabul görmüştür (Weber, 1947; Bierstedt, 1950). Daha sonraları ise Blau (1964), dirence rağmen iradenin dayatılması üzerinde durmuştur (Hickson vd.,1971: 218).

Etzioni (1961) ve French ve Raven (1959)’un da aralarında bulunduğu bir grup araştırmacı ise gücü zorlayıcı etki olarak tanımlamanın doğru olmadığını, zorlayıcı etkinin gücün kaynaklarından biri olduğunu vurgulamışlardır. Bu da beraberinde Dahl (1957)’nin güce ilişkin birçok araştırmacı tarafından kabul gören tanımlamasını

getirmiştir (March, 1955; Tannenbaum, 1968; Emerson, 1962; Dahlstrom, 1966; Wrong, 1968). Bu tanımlama yukarıda vurgulanan ikinci kavramsallaştırmadır ve bu bağlamda güç kavramı bir sosyal birimin davranışının, diğer bir sosyal birimce belirlenmesini ifade etmektedir (Hickson vd.,1971: 218).

Daha geniş bir şekilde tanımlanacak olursa güç; davranışları etkileme, olayların gidişatını değiştirme, direncin üstesinden gelme ve insanlara aslında yapmayacakları şeyleri yaptırabilmeye ilişkin potansiyel beceridir (Emerson, 1962: 32-33; Pfeffer, 1992: 30).

Örgütsel politika kavramını tanımlamak, en az güç kavramını tanımlamak kadar zordur. Bu zorluk politik, örgütsel ya da yönetsel faaliyetlerin ayrımlarının yapılabilmesinde karşılaşılan zorluktan kaynaklanmaktadır. Lasswell (1936), politika kavramını kimin neyi ne zaman ve nasıl yapacağına ilişkin çalışma şeklinde özetlemiştir (Bayraktaroğlu, 2000: 117).

Pfeffer (1992: 30) ise politika ve etkiyi, belirtilen potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği faaliyetler ve davranışları içeren süreçler olarak nitelendirmiştir (Pfeffer, 1992: 30).

3.7.2. Karar Verme ve Güç İlişkisi

Karar verme eylemi ile güç arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya yönelik çalışmalar irdelendiğinde, verilecek kararın niteliği ve bağlam gücünün karar verme sürecinde gücün rolü ve etkisini farklılaştırdığı görülmektedir. 11 firmada alınan 33 satın alma kararının irdelendiği bir çalışmada, kararın önem düzeyi arttıkça karara katılan kişi sayısının arttığı (ortalama 20 kişi); kararın önem düzeyi düştükçe ise karara katılan kişi sayısının (ortalama 8 kişi) düştüğü tespit edilmiştir. Bu bağlamda bir karara varma sürecinde 20 kişiyi mi etkilemek daha kolaydır yoksa 8 kişiyi mi etkilemek daha kolaydır sorusu gündeme gelmektedir. Katılımcı sayısı arttıkça bu kişileri etkileme olasılığı da azalacağından karar vericinin diğer katılımcıların bakış açılarını ve politik yönelimlerini anlamaları gerekmektedir (Patchen, 1974'den aktaran Pfeffer, 1992: 35).

Kanada İşletme Okulu'ndan mezun olan 428 kişi üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada ise “*hangi tür kararların daha fazla güç ve etki gerektirdiği*” sorusu sorulmuştur. Bu bağlamda sırasıyla departmanlar arası koordinasyon, terfi ve transfer kararları, tesis ve malzemelerin dağılımı kararlarının en fazla güç gerektirdiği bulgusu ortaya çıkmıştır. Öte yandan iş değerlendirmeleri, işe alım kararları, personel politikaları ve şikayetlere ilişkin kararlar ise en az düzeyde güç kullanımı gerektiren karar türleri olarak ifade edilmiştir (Gandz ve Murray, 1980: 242).

Gandz ve Murray (1980. 249)'in çalışmasından elde edilen bir diğer ilginç bulgu ise; daha üstteki örgütsel düzeylerde, daha fazla güç kullanımı içeren politik bir iklimin olduğu saptanmıştır.

Madison vd. (1980) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise çalışmaya dahil edilen 30 örgütün her birindeki üç yönetici (İK yöneticisi, CEO ve alt düzey yönetici) ile görüşülmüş ve güç ile etkinin en çok kullanıldığı fonksiyonel alanlar ve durumlara ilişkin bilgiler sorulmuştur. Bu bağlamda gücün en çok kullanıldığı fonksiyonel alanlar sırasıyla pazarlama, yönetim kurulu ve satış olarak ifade edilmiştir. Öte yandan gücün en az kullanıldığı fonksiyonel alanlar olarak ise muhasebe-finance ve üretim alanları belirtilmiştir. Hangi karar türlerinde güçten daha fazla yararlanıldığı sorulduğunda ise sırasıyla yeniden örgütlenme, personel değişimi ve bütçe dağılımına ilişkin kararlarda güce daha fazla ihtiyaç duyulurken, kurallar ve prosedürlerin belirlenmesinde kullanılan güç düzeyi en düşük olarak ifade edilmiştir (Pfeffer, 1992: 36-37).

Yukarıdaki üç çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, gücün üst düzeydeki temel kararlarda daha önemli olduğunu ve daha fazla kullanıldığını söylemek mümkündür. Ancak farklı kültürlerde gücün etkisi daha farklı şekillerde yorumlanabilir. Örgütsel politika ve güçten yararlanma düzeyi kültürel değişkenlerin etkisi ile farklılık gösterebilir, buna paralel olarak daha farklı sıralamalar ile karşılaşılabılır.

Özetlenecek olursa; karar verme bir süreçtir ve kararın verildiği andan itibaren kararın uygulanması ve etkilerinin, sonuçlarının gözlemlenmesi ile devam eden bir faaliyetler zinciridir. Bu bağlamda kararın verilmesi, uygulanabilmesi, kararın

etkinliği ve kalitesi açısından temel bir unsurdur. Uygulama sürecinde ise g ve örgütsel politika önemli birer mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulama aşamasının başarı ile gerçekleştirilebilmesi için gücün nereden geldiği, gücü kaynakları ve örgütsel politikadan nasıl yararlanılabileceği bilinmelidir. Hatch (1997: 286)'ya göre örgütsel bağlamda gücü sadece kararın uygulanması aşamasında değil aynı zamanda karar verme kriterlerinin kontrolü aşamasında da kullanılmaktadır. Bu bağlamda gücü; karar kriterlerine ilişkin kısa ve uzun vadeli yönelimlerde, risk ve getiri kıyaslamalarında, yetenek ve ilgi doğrultusunda olan kriterin seçiminde etkili bir mekanizma olarak ifade edilmektedir.

3.7.2.1. Karar Verme ve Gücü İlişkisini Etkileyen Koşullar

Salancik ve Pfeffer (1977: 12-13) rgtsel gücün karar verme üzerine etkilerini irdeledikleri çalışmalarında örgütsel bağlamda gücün kullanımını etkileyen üç temel koşul olduğunu savunmuşlardır. Bu koşullar; *kıtlık (nadirlik)*, *kritiklik* ve *belirsizliktir*.

Bu bağlamda örgütteki kaynaklar kıt olduğunda, alt birimler bu kaynaklara ilişkin kararları etkilemek için birbirlerini etkilemeye çalışacaktır. Eğer kaynaklar bol ise, etki ve gücü uygulama ihtiyaı azalacak ya da ortadan kalkacaktır.

İkinci koşul irdelendiğinde; bir alt birim faaliyetlerini sürdürülebilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için kritik öneme sahip ve gerekli olan kaynakları elde etmek isteyecek ve alınacak kararları bu yönde etkilemeye çalışacaktır.

nc koşul ele alındığında ise, belirsizliğin örgütlerde gücü kullanımını etkilediği görülmektedir. Bireyler rgt içerisinde neler yapılması gerektiği ya da alınan kararların nasıl uygulanması gerektiği konusunda aynı fikirde olmadıklarında; bu çatışmayı ozmek için gücü, statü, sosyal bağlar ya da yazı tura atmak gibi bir takım sosyal süreçler devreye girmektedir. Bu tür belirsizlik koşullarında gcl bir karar verici ya da yönetici kararın kendi istediği yönde şekillenmesi için gücünden yararlanacaktır.

3.7.2.2. Karar Verme ve Güç Kaynakları

Güç üzerine gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde büyük çoğunluğunun gücün örgütsel karar verme üzerindeki rolünü vurguladıkları görülmektedir (French ve Raven, 1959; Mechanic, 1962; Emerson, 1962; Cyert ve March, 1964; Crozier, 1964; Hickson vd., 1971; Pfeffer ve Salancik, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978; ve Shukla, 1982). Güçle ilgili yazın, örgüt üyelerinin kararları etkilemede kullandığı güç kaynakları ve güç kaynakları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Bayraktaroğlu, 2000: 117).

Sosyal güç ve kaynakları üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda güç kaynaklarına ilişkin en temel ve kabul gören sınıflandırma French ve Raven (2001: 65-71) tarafından gerçekleştirilmiştir. French ve Raven'a göre zorlayıcı, yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik olmak üzere beş temel güç kaynağı bulunmaktadır. Söz konusu güç kaynakları ve özelliklerine aşağıda yer verilmektedir:

Ödüllendirme gücü (Reward power): Ödüllendirebilme hakkından kaynaklanan güçtür. Ödüllendirme gücü ödüllere ilişkin algnın büyüklüğüne göre artar.

Zorlayıcı güç (Coercive power): Cezalandırabilme yetkisinden kaynaklanan güçtür. Ödüllendirme gücü ile benzerlik taşır. Algılanan cezanın şiddeti arttıkça, bu gücün etkisi de artar.

Yasal güç (Legitimate power): Pozisyondan kaynaklanan biçimsel güçtür. Bu güç; karşı tarafı etkileme ve karşı tarafın söz konusu etkiyi kabul etme zorunluluğundan doğar.

Uzmanlık gücü (Expert power): Bireyin belli bir alana özgü bilgiye sahip olmasından kaynaklanan güçtür.

Karizmatik güç (Referent power): Yazında benzeşim gücü olarak da geçmektedir. Bireylerin kişilik özellikleri, cazibeleri, karizmaları, ünleri ve liderlik özelliklerinden

kaynaklanan güç türüdür. Ayrıca o kişiye duyulan hayranlık sonucunda ona yakın olma ve ona benzeme isteğinden doğan güç çeşididir.

Bu bağlamda yukarıda özetlenen güç kaynaklarından hangilerinin, hangi tür kararların verilmesini ve kararların uygulanması sürecini daha fazla etkiledikleri bilinirse, kararın etkinliğini sağlamak ve kararın uygulanma sürecini yönetmek daha kolay olacaktır.

3.7.2.3. Karar Verme ve Güç-Etki Taktikleri

Güç kaynaklarının yanı sıra karar verme eylemini etkileyebilecek bir diğer faktör ise güç ve etki taktikleridir.

Güç taktikleri kişinin gücünü belirli davranışlarla karşı tarafa hissettirebilmesi için geliştirilen yollar şeklinde ifade edilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 425).

Etki taktikleri konusunda en popüler ve kabul görmüş kuramcılardan Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'ın etki taktiklerine ilişkin araştırmaları bu çalışma sahasının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Kipnis vd. (1980) ilk çalışmalarında yukarı doğru kullanılan sekiz etki taktiğini göze girme (ingratiations), mücadele etme, meydan okuma (assertiveness), rasyonellik (rationality), onaylama (sanction), karşılıklı alışveriş (exchange), yukarıya başvurma ve/veya etkileme (upward appeal), engelleme (blocking) ve koalisyon (coalition) olarak sınıflandırmışlardır. Yukl ve Falbe (1990) ise bu sınıflandırmaya cazibeyi kullanma (inspirational appeals) ve danışmanlık (consultation) taktiklerini ekleyerek bu taktiklere ilişkin yeni bir ölçüm metodu sunmuşlardır (Higgins vd. 2003: 90).

Kesken (1999: 129) ise örgütsel politika ve yansımalarına ilişkin gerçekleştirdiği çalışmasında 10 taktik grubu belirlemiştir. Bu taktikler; kendini sunma davranışında başarı yolu ile etki, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, torpil kullanma yolu ile etki, yağcılık yapma yolu ile etki, manipülatif ilişkiler kurma yolu ile etki, illegal davranış yolu ile etki, üstlerle “özel ilişki” kurma yolu ile etki,

cinsellik kullanımı yolu ile etki, kişilik özelliklerini ön plana çıkarma yolu ile etki, rasyonel davranış sergileme yolu ile etki olarak belirtilmiştir.

Özetlenecek olursa güç ve etki taktiklerini dokuz başık altında toplamak mümkündür (Kipnis ve Schmidt, 1988; Yukl ve Tracey, 1992; Blicke, 2000'den aktaran Robbins ve Judge, 2012: 425-426).

1. **Meşruluk:** kişinin hiyerarşi içerisinde sahip olduğu otoritesine güvenmesi ve isteklerini örgüt politika ve kurallarına dayandırarak karşı tarafın etkilenmesi
2. **İkna:** istekleri gerçeklere dayandırarak ve mantıklı kanıtlarla destekleyerek karşı tarafın etkilenmesi
3. **Dikkat uyandırma:** hedefin değerli olmasına, başarılmasının önemine dikkati çekerek çalışanların duygularını geliştirerek karşı tarafın etkilenmesi
4. **Danışma:** hedefe ulaşmak için plan geliştirme sürecinde danışmada bulunularak karşı tarafın etkilenmesi
5. **Değişim:** yapılması isteneneler gerçekleştirilirse hedefe ulaşıldığında çalışana ödül verilerek karşı tarafın etkilenmesi
6. **Kişisel istekler:** arkadaşlık ve sadakate uygun isteklerde bulunulması
7. **Sevgi kazanmak:** istekte bulunulmadan evvel övgü, takdir ve arkadaşça davranışlarda bulunularak karşı tarafın etkilenmesi
8. **Baskı:** uyarı, sürekli tekrarlanan talep ve karşı tarafın korkutulması ile etki yaratılması
9. **Birleşme:** başkalarının desteğini ve yardımını alarak hedefe ulaşılacağı konusunda karşı tarafın etkilenmesi

3.8. Karar Verme ve Kültür

Yazın irdelendiğinde inançlar, değerler ve davranışların karar verme süreci üzerine etkilerini irdeleyen pek çok araştırmacı ile karşılaşılacaktır (Geva ve Mintz, 1997; Hastie ve Dawes, 2000; Higgins ve Bargh, 1987; Hogarth, 1994; Meneghetti ve Seel, 2001; Stein ve Welch, 1997; Oliveira, 2007). Benzer şekilde pek çok araştırmacı davranışlar, inançlar ve değerlerden oluşan üçlünün kültür ile ilişkili olduğunu ve kültürden etkilendiğini ileri sürmektedir (Benedict, 1959; Hall, 1969; Hofstede,

1997; Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Sapir, 1977; Schein, 1992; Trompenaars, 1994; Triandis, 1972; Oliveira, 2007).

Karar ve davranış; düşünme ve dış dünyadaki uyarıcılara tepki verme süreçlerini bünyesinde barındıran karar verme fenomeninin temel unsurları olarak ifade edilebilir. Kültür ise yaşamdaki tercihleri öğretir ve bireylerin davranışları, düşünceleri ve inançlarında kendisini açıkça gösterir. Karar verme modelleri üzerine çalışan Higgins ve Bargh (1987) kültürün bilgiyi işleme ve çevreyi anlamlandırma da karar vericilere yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Hogarth (1994) ise karar vericilerin sonuçları “kazanç” ya da “kayıplar” olarak değerlendirdiklerini ve referans noktalarına göre kazanç ve kayıplara hassasiyet gösterdiklerini iddia etmiştir. Bu noktada kültür; bireylerin karar verme ve mesele-sorun çözme süreçlerindeki düşünme ve eylemde bulunma aşamalarını etkileyen, karmaşık ve sıralı ilkeleri tanımlamalarını kolaylaştıran bir şema olarak karşımıza çıkmaktadır (Oliveira, 2007: 15).

Yazın irdelendiğinde bireylerin kararlarının kültürle ilgili normlar ve değerlerden etkilendiği görülmektedir. Söz konusu değerler ve normlar kararların sonuçlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz düşünceleri ve algıları özellikle etkilemektedir (Aaker ve Lee, 2001; Weber ve Hsee, 1998; Fong ve Wyer Jr., 2003).

Kararlar, sosyal bağlamlarda verildiğinden, kültürel ve duygusal faktörlerin karar verme eylemi üzerine etkileri karşılıklı bağımlılık gösterir. Nitekim örgütler de birer sosyal sistem olduklarından, karar verme sürecinde bu faktörlerin birlikte ve birbirlerine bağımlı olarak etki göstermeleri beklenecektir.

Karar verme sürecinin hem kültürün bir ürünü, hem de kültürü etkileyen bir faktör olduğuna ilişkin farkındalık son dönemlerde daha da artmaya başlamıştır. Bu farkındalık beraberinde iktisat, matematik ve istatistik disiplinlerini temel alan geleneksel karar verme yaklaşımlarından uzaklaşmayı getirmiştir (Harrison,1993: 27’den aktaran Kazı, 2009: 169-170). Bu noktada karar verme eylemi ve kültür-örgüt kültürü ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için kültür ve örgüt kültürü kavramlarına değinmekte fayda vardır.

3.8.1. Kültür ve  rg t Kültürü Kavramı

Örgütler; rekabet koşullarındaki değişimlerin getirdiği yeni ekonomik arayışlar, toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşımlar ve beklentiler nedeni ile insan ve insan ilişkilerinin yarattığı sosyal alanı analiz etmek ve bu alana özgü unsurları yönetim süreci araçlarına birer değişken olarak eklemek durumunda kalmışlardır. Bu aşamada kültür, yönetim bilimi için sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal  er eve sunmaktadır (Sabuncuoğlu ve T z; 1998: 52).

Kültür kavramını daha net bir şekilde anlayabilmek adına kültürün gündelik yaşamda hangi anlamda kullanıldığına değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda kültür; doğru davranış şekli, eğitim, geniş bilgi birikimi gibi anlamları içermektedir (Bjerke, 1999: 4). Ferraro (1994: 16)'ya göre ise kültür; sanat, edebiyat ve felsefe gibi yaşamdaki hoş şeyler anlamına gelmektedir. Diğer yandan sosyal bilimciler terimin daha geniş bir anlamı olduğunu savunmaktadırlar.

Bilimsel kurama göre kültür kavramı irdelendiğinde ise yaşamın temel bir parçası olarak nitelendirildiği görülmektedir. Her insanın kültürü vardır ve kültürlü olabilmek için sadece insan olmak yeterlidir. Keesing (1974: 89)' e göre ise kültür; bir insanın ne bildiğine, neye inandığına ve ne anlatmak istediğine dair g r   , doğduğu toplumda izlenen kodlar ve oynanan oyunlardır.

Kültür kavramının Türk Dil Kurumu'nun sitesinde yer alan Genel Türkçe Sözlük'teki anlamına bakıldığında; “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölüsünü gösteren araçların bütünü” ve “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” olarak tanımlandığı görülmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

Kültür çok farklı analiz tiplerinde kullanılabilir ve birçok şeyin anlamlandırılmasına yardımcı olur (Bjerke, 1999: 1). Nitekim bu tez çalışması kapsamında kültür ve

ulusal kültürün bir yansıması olan örgüt kültürünün karar verme eylemi üzerine olası etkileri irdelenmektedir.

Örgüt kültürü ya da kurum kültürü kavramlarının ise Amerikan yazınına 1970’lerde Pettigrew’in *Administrative Science Quarterly* dergisinde yayımlanan “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesi ile girdiği görülmektedir. Ancak bu dergideki makaleden önce 1964 yılında Blake ve Mouton’un çalışmasında da bu terime yer verilmiştir. 1974 yılında Silwerzig ve Allen’in çalışmalarında yer alan “kurum kültürü” kavramı Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında aynı adla çıkardıkları kitapları ile popülerlik kazanmıştır (Hofstede vd., 1990: 286).

İşletmeciler ve araştırmacılar tarafından örgüt kültürüne ilişkin en çok kullanılan tanımlardan biri Schein (1997)’ a aittir: Bu bağlamda örgütsel kültür; örgütün *nasıl* başarılı bir şekilde dış çevrede değişken taleplere yanıt verebileceğine (uyum) dair paylaşılan inançlar ile örgüt içerisindeki fonksiyonel ilişkilerin sürekliliğini sağlayan süreçlerin korunmasına (bütünleşme) dair paylaşılan inançlardır (Schein, 1997: 12). Nitekim grup; dış çevrede yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme sorunlarını çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeyler örgütsel kültürü oluşturur.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında örgütsel kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse vd., 2001: 222). Örgüt kültürü ne kadar güçlü ise çalışanların inanç ve bağlılığı o derece fazla olur. Başarılı olan örgütlere bakıldığında “örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen *çalışanlar*” göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarıyı yakalayabilmektedir (Köse vd., 2001: 227). Bu bağlamda hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve alınan kararların uygulanmasında örgüt kültürünün önemi yadsınmamalıdır.

3.8.2. Karar Verme Sürecinde Örgüt Kültürünün Rolü

Kültür bir kez yerleştğinde, yaratıcıları ve mirasçılarının inanma, düşünme ve diğer faaliyetlerini kesin bir şekilde etkiler. Bu bağlamda, anlamlı etkileşimler kurulmasına ve “öğrenilmiş çaresizlik” durumuna sebep olabilir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin sorunlarını çözmelerini sağlayacak biçimde meseleleri kavramsallaştırmalarına engel olan psikolojik bir durumdur. Kısaca, mesele-sorun çözümüne ilişkin girişimler kültüre bağlıdır (Bate, 2002). Karar verme süreci, mesele-sorun çözme sürecindeki temel aşamalardan biri olduğuna göre, karar verme eylemine ilişkin girişimlerin de kültüre bağlı olması kaçınılmazdır. Nitekim karar vericinin kültürel arkaplanı; onun sorunlara ilişkin algısını, analiz düzeyini, mantık ve rasyonaliteye verdiği önem derecesini ya da örgütsel kararların otokratik bir şekilde mi (bireysel olarak) ya da grup olarak mı alınması gerektiğine dair tutumunu etkiler (Adler, 1991’den aktaran Kızı, 2009: 171).

Özetle örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçim ve düzeylerini yansıtır. Bu işlevi ile kültür, örgütü topluma bağlayan; onun toplum içinde yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000: 391). Bu bağlamda örgüt kültürü, daha önce de belirtildiği gibi, sosyal bir denetim mekanizması olarak işlev görmek ve çalışanlara nasıl karar vermeleri, nasıl davranmaları, hangi değerleri benimsemeleri gerektiği ve bu değerlere ilişkin uygulamalar konusunda yol göstermektedir. Bu sosyal denetim sürecinde başarılı olamayan çalışanlar, örgüt dışına itilmektedir.

Klasik Teoriler irdelendiğinde, karar vermeyi evrensel bir olgu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu bağlamda karar vericilerin farklı ülkelerde dahi olsalar, benzer koşullarda benzer şekilde karar verdikleri görüşü hakimdir. Söz konusu evrenselci tutum sadece karar vermeye ilişkin yazında değil diğer örgütsel konulara ilişkin yazında da hakimiyetini korumaktadır (Schramm-Nielsen, 2001: 405). Bu noktada ulusal kültürün karar verme eylemine yansımalarını irdeleyen çalışmalara yer vermekte fayda vardır.

3.8.3. Karar Verme Sürecinde Ulusal Kültürün Rolü

Kültürlerarası psikoloji alanında kültürel değerlere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun bireysellik – toplulukçuluk boyutları üzerine odaklandığı görülmektedir (Hofstede, 2000; Kim vd., 1994).

Bireyselci ve toplulukçu değerler bireylerin karar verme eylemlerini üç şekilde etkileyebilir (Güss, 2004: 3-4):

- Meselenin algılanmasını etkiler.
- Stratejilerin ve alternatiflerin geliştirilmesini etkiler.
- Alternatifin seçimini etkiler.

Karar verici meseleye ilişkin kritik özellikleri algılar ve değerlendirir. Bu süreçte kültürel beklentiler ve değerler karar vericinin zihninde yer almakta ve belirli karar verme stratejilerinin seçimine kılavuzluk etmektedir. Değerler karar vericilere “hangi” karar verme stratejilerini “neden” seçmeleri gerektiğini söyler (Güss, 2004: 4).

Karar vermede ulusal kültürün etkileri üzerine gerçekleştirilen pek çok çalışma vardır. Bu çalışmaların çoğunda; batılı ülkelerin bireyselci, doğulu ülkelerin toplulukçu değer yönelimlerinden yola çıkılarak, bireylerin karar verme davranışları irdelenmiştir. Örneğin karar verme sürecinde çatışmalarla başa çıkma üzerine Amerikalı (daha bireyselci) ve Japon (daha toplulukçu) öğrenciler üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, Amerikalı öğrencilerin daha çok iddia taktiğini kullandıkları saptanırken Japon öğrencilerin kaçınma taktiğine başvurdıkları görülmüştür (Ohbuchi vd., 1999: 51).

Mann vd. (1998)’nin üç batılı- bireysel kültürde (Amerika, Avustralya ve Yeni Zelanda) ile üç Doğu Asya ülkesinde- toplulukçu kültürde (Japonya, Hong Kong ve Tayvan) gerçekleştirdikleri çalışmalarda bireysel karar verme tarzları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda bireyselci eğilimleri olan batı kültürlerindeki karar vericilerin, kendi karar verme kabiliyetlerinden toplulukçulara göre daha fazla emin oldukları saptanmıştır. Buna ek olarak; Asyalı karar vericilerin

batılılara nazaran daha dikkatli ve kaçınmacı bir karar verme tazına sahip oldukları ortaya konmuştur.

Fong vd. (2003: 306-308) ise Çin ve Amerikalı öğrencilerin karar verme süreçlerini ve risk alma davranışlarını inceledikleri araştırmalarında, kültürle ilgili norm ve değerlerin karar verme süreci ve davranışlarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu bağlamda kültür, aşağıdaki faktörlere ilişkin algıları etkileyerek karar verme davranışlarını farklılaştırmaktadır (Briley, Morris ve Simonson, 2000; Hong, Morris, Chiu ve Benet-Martinez, 2000; Trafimow, Triandis ve Goto, 1991):

Diğerlerinin davranışlarının etkileri

Batılı toplumlarda bireyler kararlarını verirken diğer bireylerden bağımsız bir şekilde koşulları ve karar kriterlerini dikkate alırken (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995); Asyalıların farklı olmaktan kaçındıkları ve karar verirken diğer bireylerin kararlarını da dikkate aldıkları görülmektedir (Fong vd., 2003: 307).

Kararların olumlu ve olumsuz sonuçlarının etkisi

Asyalılar, kararlarının doğuracağı olası olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanıp (Aaker ve Lee, 2001; Briley ve Wyer, 2001) bu sonuçların gerçekleşme olasılığını minimize edecek yönde davranırlar (Briley vd., 2000). Öte yandan batılılar alınacak kararın doğuracağı olumsuz sonuçlardan ziyade yararlarına odaklanırlar ve karar verme eylemlerini söz konusu olası yararlar doğrultusunda şekillendirirler (Fong vd., 2003: 307).

Karar verme tarzına etkisi

Yousef (1998) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgüt kültürünün karar verme tarzı üzerine etkisi araştırılmış ve örgüt kültürü, kültüre ilişkin alt boyutlar ve karar verme tarzları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda spesifik bazı örgüt kültürlerinin, belirli karar verme tarzlarının benimsenmesinde etkili olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Yousef, 1998: 370).

Özetlenecek olursa, karar verme üzerine kültürel farklılıkların etkilerini irdeleyen çalışmaların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak genel olarak irdelendiğinde, daha önce de vurgulandığı üzere, bireyselci yönelimi ağır basan Batı kültürleri ile toplulukçu yönelimi ağır basan Asya ve Doğu kültürleri arasındaki farklılıklara odaklanıldığı görülmektedir (Gaenslen, 1986; Weber vd., 1998; Mann vd., 1998; Ohbuchi vd., 1999; Strohschneider ve Halcour, 2000; Brew vd., 2001).

Türkiye'nin Doğu ile Batı arasında köprü görevi olan stratejik konumu ve çeşitlilikleri bünyesinde barındıran kültürel mozaiki dikkate alındığında; yukarıda vurgulanan genellemelerin ne denli geçerli olacağı sorgulanmalıdır. Bu bağlamda bir sonraki başlık altında toplulukçu eğilimi ağır basan (bireyselcilik eğilimlerinin de hissedilmeye başladığı) Türk kültürü ve karakteristik özelliklerinin karar verme eylemi üzerine etkileri irdelenmeye çalışılmaktadır.

3.8.4. Türk Kültürü ve Karar Verme İlişkisi

“Türk” kültürü ve karar verme ilişkisini derinlemesine anlayabilmek için öncelikle “Türk” kelimesinin kökenine kısaca değinmek faydalı olacaktır. Türk kelimesinin çeşitli kaynaklarda ve farklı asırlarda değişik anlamlarla kullanıldığı görülmektedir. Çin kaynaklarında T'u-küe/Türk “miğfer”; bazı İslam kaynaklarında Türk, “terk edilmiş”; Takye/Türk, “olgunluk çağı”; “deniz kıyısında oturan adam” gibi anlamlarla kaydedilmiştir (Türkeş-Günay, 2010: 21). Türkolog Arminius Vambery ise, “Türk” kelimesinin “türemek” fiilinden yapılan türük/türk şeklinde Türkçe bir isim olduğu görüşünü ileri sürmüştür (Türkeş-Günay, 2010: 21).

Ziya Gökalp ise Türk kelimesinin “törelî” demek olduğunu vurgulamış ve töre kelimesinin ise “*teamül ve adet*” manasında olduğunu belirtmiştir (Gökalp, 2007: 340). “Türk” kelimesinin cins isim olarak çeşitli Türkçe kaynaklarda *güç/kuvvet*, sıfat olarak da *güçlü, kuvvetli* şeklinde kullanılmasından hareketle zaman içerisinde millet adı olarak özel isim haline dönüştüğü görüşü önce şarkiyatçı A.V. Le Coq tarafından öne sürülmüştür. Bu görüş, Köktürk/Göktürk yazıtlarını çözen W.

Thomsen tarafından kabul görmüş; Alman Türkolog G. Nemeth tarafından araştırmalarla delillendirilerek ispat edilmiştir (Türkeş-Günay, 2010: 21).

Tezin ileriki bölümlerinde Türk kültürünü şekillendiren temel olgular arasında “töre”nin önemli yer tuttuğu görülmektedir. Bu bağlamda “Türk” kavramının kültürümüzü önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Benzer şekilde Türk kelimesinin güç, kuvvet anlamlarına sahip olması da Türklerin sahip olduğu savaşçı niteliklerinin arka planını oluşturmaktadır.

Tez çalışması kapsamında “Türk karar vericilere ve söz konusu karar vericilerin karar verme eylemlerini etkileyen dinamikler”e odaklanıldığından araştırma sürecinde kendini “Türk” olarak gören ve hisseden karar vericilerin görüşlerine yer verilmiştir.

Bu çerçevede kültürlerarası çalışmalar irdelendiğinde Türk kültürü uzun yıllar (Hofstede, 1980’in çalışmasından beri) toplulukçu eğilimlerin ağır bastığı, güç mesafesinin belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu, orta düzeyde dışıl değerlerin hakim olduğu bir kültür olarak nitelendirilmiştir. Ancak sosyo-kültürel çevrede bir takım değişikliklerin meydana gelmesi ile birlikte Türkiye’de *daha az toplulukçu* (Göregenli, 1997; Aycan vd., 2000), *daha az hiyerarşik* (Aycan vd., 2000) ve *daha az belirsizlikten kaçınan* (Kabasakal and Bodur, 1998) değer yönelimleri sergilenmeye başlamıştır. Yine de bu değerlerin Türk kültüründe hala baskın olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda 1980 yılından bu yana gerçekleştirilen çalışmaları ve bulgularını derlemekte fayda vardır.

Schwartz (1994) tarafından 34 kültürde gerçekleştirilen çalışmada ise Türkiye *muhafazakarlık* (12. sıra), *hiyerarşi* (5. sıra) ve *uyum* (16. sıra) değerlerinde ortalamanın üstünde skorlar elde etmiştir. Kanungo ve Aycan (1997) ise gerçekleştirdikleri çalışmalarında Türkiye’nin paternalistik değerlere sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Ülkelerin kültürel yönelimlerinin irdelendiği temel çalışmalardan biri olarak nitelendirilebilecek GLOBE’un (Global Leadership and Organizational Behavior)

Türkiye’yi de kapsayan 62 kültürü baz alan daha güncel çalışmasında Türkiye *cinsiyet eşitliğinde* (56.), *geleceğe yönelimde* (36.), *belirsizlikten kaçınma* da ise (49.) ortalamasının altında skorlar elde ederken, *güç mesafesi* ve *toplulukçu değerlerde* daha yüksek skorlar elde etmiştir (Kabasakal ve Bodur, 1998’den aktaran Paşa vd., 2001: 568).

Türk örgütleri irdelendiğinde ise *merkezi karar verme*, *düşük delegasyon*, *güçlü liderlik* ve *yüksek kişiselleştirilmiş* süreçleri ile karşılaşmaktadır (Ronen, 1986). Benzer şekilde 38 ülkenin irdelendiği çalışmada Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) Türkiye’deki örgütlerin ciddi düzeyde *hiyerarşik yapılanmaya sahip* olduğunu ve *aile tipinde* olduğunu tespit etmişlerdir (Kabasakal ve Bodur, 1998’den aktaran Paşa vd., 2001: 568-569). Buna ek olarak Türk örgütlerinde biçimsel yatay iletişim düzeyi düşüktür (Pellegrini ve Scandura; 2006: 266).

Paşa vd. (2001) ise gerçekleştirdikleri çalışmalarında özellikle toplulukçuğun Türk kültürünü karakterize eden önemli bir kültürel boyut olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde örgütsel kültür düzeyinde de toplulukçuluk hakim bir özellik olarak tespit edilmiştir. Toplulukçular ilişkileri koruma ve sürdürmeye çok önem verirken, yükümlülük ve sadakatin önemini vurgularlar. Onlara göre ilişkilerin normatif bir bileşeni varken, bireyselcilere göre etkileşimin ilkeleri daha operasyoneldir. Bu bağlamda toplulukçular yüksek nitelikli ilişki kurma ve sağlama konusunda kendilerini daha zorunlu hissedebilirler (Hofstede, 1990; Bodur ve Kabasakal; 2002). Bireyselci kültürlerde ise bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak görürler. Sosyal sistem içerisinde roller, statü ve ilişkiler onlar için toplulukçu kültürlerde yaşayan bireyler kadar önemli değildir (Güss, 2004: 3).

Bununla birlikte Hofstede (1980)’in çalışmasından bu yana Türk kültürü nispeten daha az toplulukçu ve daha fazla bireysel değerler taşımaya başlamıştır (Aycan vd., 2000; Göregenli, 1997; Paşa, vd., 2001; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003). Aukrust vd. (2003: 482) tarafından Türk kültürüne özgü ifade edilen şu sözler Türklerin toplulukçu değerler anlamındaki konumunu net bir şekilde ifade etmektedir: “*Türkler, Amerikalılar ve Norveçlilerden çok daha fazla toplulukçulardır, ancak onlardan daha az bireyselci değillerdir* (Yahyagil ve Ötken, 2011: 1035).

Nitekim Aycan (2001: 253) Türkiye’deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında elde ettiği bilgiler doğrultusunda Türk toplumsal ve örgütsel kültürüne ilişkin şunları söylemiştir. “*Türk toplumsal ve örgüt kültürü “Batılı” ve “Doğulu” değerlerin bir karmasıdır.*”

Benzer şekilde Aldemir vd. (2004) tarafından Türk işgörme anlayışı üzerine gerçekleştirilen çalışmada da Türk işgörme anlayışının *batılı ve yerel değerlerin* (statü-temelli, mistik ve riyakarlık) karması olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları Aldemir vd. (2003) tarafından daha önce gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ile paralellik taşımakta ve Türk işgörme anlayışının ikilem içeren doğasına atıfta bulunmaktadır.

Bu noktada kısaca yerel değerleri tanımlamakta fayda vardır. *Statü temelli işgörme anlayışı*; merkezilik, pozisyon, sınıf, bağımlılık, süreklilik, itaat ve baskı değerlerini içermektedir. *Mistik işgörme anlayışı* ise gelenekselcilik, duygusallık, kadercilik ve aile bağlarına ilişkin değerleri bünyesinde barındırmaktadır. Son olarak *riyakarlığa dayalı işgörme anlayışı* materyalizm, riyakarlık, şüphecilik, müsriflik, fırsatçılık, sadakatsizlik, kayırmacılık ve hizipçilik gibi değerlerden türemektedir (Aldemir vd., 2004, http://deu.academia.edu/UlasCakar/Papers/803055/TURKISH_WORK_MENTALITY_AT_THE_ORGANIZATIONAL_LEVEL).

Türk toplumunun yukarıdaki çalışmalarda vurgulanan kültürel çeşitliliği *coğrafi* nedenli olduğu kadar, yüzyıllarca beraber yaşama nedeni ile *tarihsel* nitelikli olarak da ifade edilebilir. Bu çeşitlilik yaşamın getirdiği sorunlara karşı farklı, alışılmadık çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlayarak, Türklere özgü pratik sorun çözme kavramına temel teşkil edebilir (Güneş, 2010: 256-257).

Kabasakal ve Dalmachian (2001)’ın çalışmalarında ise Türkiye’nin *geleceğe yönelim değeri* bağlamında düşük skorlar sergilediği bunun temelinde ise İslam dininde yatan “kader” kavramının olduğu ifade edilmektedir. Diğer kültürlerarası çalışmalarda da Türklerin geleceğe yönelim boyutunda düşük skorlar aldıkları görülmektedir (Aycan, 2006; Bodur ve Kabasakal, 2002). Öte yandan araştırmacılar Türkiye’deki örgütlerin

topluma nazaran daha fazla gelecek odaklı olduklarını eklemişlerdir. Bunun temelinde ise artan eğitim düzeyi ve işin gereklilikleri yatmaktadır. Her ne kadar Türk toplumu geleceğe odaklı olmasa da liderlerden vizyoner ve geleceğe odaklı olmaları beklenmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1998'den aktaran Ararat, 2008: 274-275).

Bu çalışmaların bulgularından yola çıkıldığında Türklerin kısa vadeli çözümler üretmeye yarayan anlık karar verme tarzına sahip olmaları beklenebilir. Bu da beraberinde günü kurtaran kararlar ve uygulamaları getirebilir.

Yahyagil ve Ökten (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise kültürel değerler yöneticiler ve akademisyenlerin bakış açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Türkiye *muhafazakar* bir ülke olarak nitelendirilmiş ve *hiyerarşi* ikinci önemli boyut olarak açığa çıkmıştır. Katılımcıların perspektifinden ortalama bir Türk vatandaşı *güç ve gelenekselliğe ilişkin değerleri savunan* ancak *yaratıcılık, başarı, bağımsızlık değerlerinden de uzak* duran bir profil olarak nitelendirilmiştir (Yahyagil ve Ökten, 2011: 1037).

Bir diğer önemli kültürel boyut ise babacan davranış beklentisidir (paternalizm). Paternalizm bir kültürel değer boyutu olarak özellikle doğu toplumları açısından önemlidir. Bu toplumlardaki ast üst ilişkilerini karakterize etmektedir (Aycan vd., 1999; 2001). Bu kültürel değer in öne çıktığı toplumlarda yöneticiler astlarını koruyup kollamakta onların şahsi sorunları ile ilgilenmekte buna karşılık astlarından itaat ve sadakat beklemektedirler (Aycan, 1999; 2001'den aktaran Aktaş ve Can, 2012: 244).

Tez çalışması kapsamında Türk karar vericiler ile derinlemesine görüşmeler yapılacağından Türk kültürüne ilişkin yukarıda vurgulanan söz konusu eğilimlerin değişip değişmediğine ilişkin ipuçları elde edilebilecektir. Tüm bu ipuçları Türklerin örgütsel bağlamda karar verme eylemlerini etkileyen temel dinamikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürün karar verme eylemi üzerine etkilerini derinlemesine irdeleyebilmek adına, Türk kültürünü şekillendiren temel olgular aşağıdaki bölümde daha derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

3.8.4.1. Türk (Bozkır) Kültürünü Şekillendiren Temel Olgular ve Karar Verme Eylemine Yansımaları

Türk kültürünü anlama sürecine Eski Türk kültürünü anlamak ile başlanabilir. Eski Türk kültürüne bazı tarihçiler *bozkır kültürü* (Kafesoğlu, 1987, 1989), bazıları ise *Türk bozkır göçebeleri* (Radloff, 1976) adını vermektedir. Diğer araştırmacıların ise “*Atlı Kültür*”, “*Göçebe kültürü*” veya “*Atlı Göçebe Kültürü*” gibi nitelendirmelerde bulundukları görülmektedir (Göka, 2008; Türkdoğan, 2010). Bazı çalışmalarda ve araştırmalarda ise Türklerin Orta Asya Kültürünün *göçebelik kültürü* olarak nitelendirildiği görülmektedir (Sıgır ve Ercil, 2007: 31).

Söz konusu nitelendirmeleri eksik bulan günümüz tarihçileri Türklerin kültür, örgütlenme ve yerleşme biçimlerine dayanarak yeni görüşler ileri sürmektedirler. Bu tarihçilerden biri olan Kafesoğlu (1987), 3500 yıllık hayatı bozkır coğrafi şartları içinde geçen Türk topluluğunun tipleştirdiği kültüre “*Bozkır Kültürü*” adını vermekte ve bu kültürü en saf şekliyle bir Türk Kültürü olarak kabul etmektedir (Türkdoğan, 1978: 147).

Bozkır kültürü, Türkler arasındaki sosyal ve ekonomik yapıyı şekillendiren temel faktördür. Herhangi bir çalışmada bu noktanın özellikle dikkate alınması gereklidir. Türkler, fiziki şartların meydan okumasına başarıyla cevap vererek kendi bozkır kültürlerini yaratmışlardır. *At* ve *demir* bu kültürün en önemli unsurlarıdır (İlgen, 2004: 818). Bu kültürün diğer önemli bir özelliği ise ayrı *bir hukuk anlayışı* ile donatılmış olmasıdır.

Bu çerçevede Bozkır kültürünü şekillendiren temel unsurlar irdelendiğinde göçebe Türkler tarafından eski çağlardan beri yetiştirilen atın, tüm kültüre yön veren en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir. Atın ehilleştirilmesi olmadan eski çağ ve erken orta çağın büyük ölçüdeki kavim göçü tasvir dahi edilemezdi (Türkdoğan,

1996: 131). Geniş bozkırlarda büyük ve dağınık sürüleri sevk ve otlakları koruma mücadelesi, Türkleri devlet yönetiminde tecrübe sahibi yapmış ve bu durum, o bölgede bütün insanlara *hükmetme duygusunun* da doğmasına sebep olmuştur. Böylece, yanyana ve bir arada huzurla yaşayabilmek için bireyler arasında asabiyet bağının oluşmasının zorunlu olduğu inancı, ilk olarak eski Türk kavimlerinde hissedilmiştir. Bundan dolayı yeryüzünün ilk devletleri Türkler tarafından kurulmuş, yani Türkler dünyada “amme (kamu) hukukunu” dile getiren ilk millet olmuştur (Kafesoğlu, 1995’den aktaran Eroğlu, 2004: 1).

Hükmetme duygusunun doğması ve ilk devletlerin Türkler tarafından kurulması, güç ve karar verme mekanizmalarının o dönemlerde de Türkler için ne denli önemli olduğunu gösteren birer unsur olarak ifade edilebilir.

Türk kültür yapısının en hassas ve ince dokusunu “Türk Töresi”nin oluşturduğu ifade edilebilir. “Töre, milli toplumda ferdi ve sosyal ilişkileri düzenleyen, ferdi disiplin ve otoriteye bağlayan, milli barış, dayanışma ve beraberliği sağlayan bir kültür kurumudur (Karaca, 1976’dan aktaran Eroğlu, 2004: 2).

Eski Türkler Töre sözünü Törü şeklinde söyler. Türklerde Töre deyiminin ifade ettiği anlamlar çok değişiktir. Eski Türklerde Töre daha çok “Devletin kuruluş düzeni ve işleyişi” şeklinde anlaşılmıştır (Ögel, 2001’ den aktaran İlgen, 2004: 825). Türk töresi; rastgele, tesadüfen meydana gelmiş şeylerden ibaret değildir. Bunlar ayrılmaz bir şekilde milletin varlığına, milletin ortak düşünce, duygu ve kanaatlerine bağlıdır. Töre, Türk milleti ile birlikte doğar, milletle gelişir ama asla milletle yok olmaz. Kısacası “*İl gider, töre kalır.*” (Eroğlu, 2004: 2).

Özetle töre kavramı Türk milletinin bir bütün halinde bütün milli seciyelerini içeren *yazılı olmayan* kurallar bütünü şeklinde tanımlanabilir (İlgen, 2004: 825). Türk kültürünün temel dokusunu oluşturan unsurlardan biri olarak ifade edilebilecek töre yapısının, yukarıda detayları ile tartışılan karar verme ve kültür ilişkisi bağlamında karar verme eylemlerini etkileyeceği öngörülmektedir.

Türk (bozkır) kültürünün temelini oluşturan önemli bir diğer unsur ise “demir”dir. Bu maddenin ilk defa eski Türk yurdu olan Altay Dağları’nda bulunduğu ve yeryüzüne dağıldığı bilinen bir gerçektir. Türkler dünyanın ilk demirci kavmi olarak bilinir. Demirin eritilip istenilen şekil verilmesiyle birlikte, insanlık aleminde uzun ve parlak bir dönem açılmıştır. Demir, Türk uygarlığının ilk simgesidir. Nitekim Göktürkler ile Oğuzlar’ın ataları demircidirler (Gökalp, 1981’den aktaran Eroğlu, 2004: 2).

Demir, Türk mitolojisinde çok önemli bir yere sahiptir (Ögel, 1978: 62). Tarihi belgeler de demiri bol miktarda kullanan kavimlerin Ural-Altay kavimleri olduğunu göstermektedir (Kafesoğlu, 1989). Bozkırlı göçebe Türkler, *güneş bayrak, gök çadır* ülküsüyle gündoğusundan günbatımına kadar çok geniş sahalara hakim olma kudretini gösterebilmişlerdir. Hukuka, yani töreye uygun bir şekilde nizamî olarak organize olunmakla ancak başarılabilecek olan bu durum, söz konusu toplulukların aynı zamanda *kanun koyucu* özelliklerinin de bariz bir belgesi olarak değerlendirilebilir (Ögel, 2001’den aktaran İlgen, 2004: 825).

Kanun koyabilme özelliği; hangi kanunların koyulması, hangilerinin uygulanması ve hangilerinin uygulanmasına son verilmesi kararlarını beraberinde getirmektedir. Eski Türklerin kanun koyucu vasıflarının temelinde üzerinde düşünülmüş, tasarlanmış karar verme eylemlerinin yattığı söylenebilir.

3.8.4.2. Göç – Göçebelik Olgusu ve Karar Verme Eylemine Yansımaları

Orta Asya steplerinde ortaya çıkan Türklerin geleneksel göçebe kültürü 11. yüzyıldan itibaren göçlerle Anadolu’ya taşınmıştır (Kafesoğlu, 1986: 147; Köprülü, 1991: 40; Şahin, 1999: 132). Hayvan sürülerine otlak bulmak amacıyla yılın iki veya dört mevsiminde (Baykara, 2003:114) farklı yerlere giden ve konaklayan Türk gruplarının Orta Asya’nın çevre koşullarına karşı geliştirdikleri “*uyum stratejisi*”nin Türklerin yönetim anlayışlarını ve karar verme tarzlarını etkileyeceği söylenebilir.

Türkler, Orta Asya’da köy ve şehir gibi devamlı yerleşmeler kurmuş olmalarına rağmen genelde ve büyük çoğunlukla göçebe gruplardan oluşmuştur (Köprülü, 1991:

50; Ögel, 1991a; Baykara, 2003). Osmanlı döneminde bazı idari birimlerin göçebelerden oluşturulması, konar-göçerlerin Anadolu’da etkin bir unsur olduğunu gösterir (Şahin, 1999). Anadolu’da göçebelerin yerleşik düzene geçmeleri ise Osmanlı İmparatorluğu’nun özellikle 18. ve 19. yüzyıllardaki iskân siyasetleri sonucu gerçekleşmiştir (Elden, 1979: 77; Halaçoğlu, 1997’den aktaran Köse, 2005: 166-168).

Bu bağlamda; Türklerin yüzlerce yıllık tarihi bulunan göçebelik yaşantılarından getirdikleri alışkanlıklar irdelendiğinde, bunların her zaman etkilerini sürdürmüş oldukları söylenebilir. Nitekim bu alışkanlıklar Türklerin zihniyet işleyişleri ve psikolojilerini belirleyerek Türk grup davranışının önemli bir bileşeni olmuştur (Göka, 2008: 71).

Bu çerçevede Türk göçebe ruh halinin Türklere kattığı özellikler; dinamizm, yeniliklere ve değişime açıklık, dinçlik, dayanıklılık, dayanışma ruhu, en zor dönemlerde hiç beklenmedik atılımlarda ve yenileşme girişimlerinde bulunma şeklinde ifade edilebilir (Göka, 2008: 72-74). Bu özelliklerin karar verme eylemine yansımaları sorgulanacak olursa; yaklaşık % 95’i aile işletmelerinden oluşan ekonomik sistemimizde (Genç vd., 2004; Kiracı ve Alkara, 2009; http://www.ebso.org.tr/icerik.php?s_no=1747) girişimciliğin ve buna paralel olarak girişimci karar verme tarzının hakim olacağı yorumu yapılabilir. Öte yandan risk alma eğilimlerinin irdelendiği kültürlerarası çalışmalarda Türkiye riskten kaçınan gruba daha yakın skorlar elde etmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1998; Aycan, 2006).

Bu bağlamda bir işe başlama girişiminde bulunma konusunda risk alan Türklerin sözü konusu iş ya da işletmenin geliştirilmesi aşamalarında çocukları gibi gördükleri işi korumak adına riskten kaçındıkları söylenebilir. Gündelik yaşamda ve örgütsel bağlamda Türklerin davranış paternleri irdelendiğinde yenilikçi yaklaşımlar geliştirme konusunda atik, hatta kurnaz olarak nitelendirilebilecek düzeyde hızlı oldukları söylenebilir. Bu da beraberinde yeniliklere uyum ve alınan kararlara çabuk adapte olma ve alınan kararların uygulanma sürecini kısaltma gibi sonuçlar doğurabilir. Tüm bu özelliklerin karar verme tarzlarına ve eylemine yansımaları örgütsel bağlamda bilfiil karar veren bireylere sorulmalıdır.

Göçebeliğin toplumsal yaşama yansımaları daha derinlemesine irdelendiğinde ise kollektiviteye, dayanışmaya, eşitliğe, akrabalığa, hemşehriliğe önem verme; kendini tabiat karşısında üstün görmeme, tabiattaki her şeyin kendisi gibi canlı olduğunu düşünerek kutsallaştırma, tabiatla saygı-korku karışımı bir ilişki içerisinde olma özellikleri ile karşılaşmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda Eski Türk Dini'nin de özellikleridir (Göka, 2008: 95).

Daha önce de vurgulandığı üzere Türklerin göçebelik yaşantılarından kaynaklı alışkanlıklar, Türklerin zihniyet işleyişleri ve psikolojilerini belirleyerek Türk grup davranışının önemli bir bileşeni olmuştur (Göka, 2008: 71). İtalyan bir arkeolog ve yazar olan Gabriele Mandel, batıda ve batılılarda oluşan olumlu ve olumsuz Türk imgesini etraflıca ele almıştır. Bu çerçevede Türk grup davranışının yansımalarından biri olarak nitelendirilebilecek *yardımseverlik* ve *dinsel hoşgörü* özelliklerine atıfta bulunmuştur (Kırca, 2010: 4).

Türk grup davranışının yansımalarını hissettirdiği alanlardan bir diğeri ise avcılık ve av kültürü olarak ifade edilebilir. Eski Türk göçebe-bozkır yaşantısının en güçlü geleneklerinden ve hayat tarzından biri olan avcılık Türk boylarının ekonomik hayatında düzenleyici bir rol oynarken, aynı zamanda Türk toplum hayatı üzerinde de önemli etkilerde bulunmuştur. Türklerin ava çıkmaya çocuk yaşlarda başlaması, çocuklarını küçük yaşta avlanmaya teşvik etmeleri ve av sonrası avlananlarla “sığır törenleri ve şölenler”i düzenlemeleri avın kamusal alandaki varlığını ve av geleneğini deva ettirmiştir (Tavkul, http://www.kafkas.gen.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=69:apsati&catid=27:karacay-malkar&Itemid=37; Türkan, 2008: 71). Nitekim bu noktada grup davranışının izlerini görmek mümkündür.

Araştırmacılar yukarıda belirtilen bu özelliklerin genel göçebelığe değil Türk göçebeliğine özgü özellikler olduğunu savunmaktadır. Modern zamanlarda ise bu özgün nitelikler Türkleri “*en iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle*” formülü doğrultusunda davranmaya zorlamaktadır. Böyle bir formülün benimsenmesi, Türklerin karar verme davranışlarını da etkilemektedir (Göka, 2008: 113).

Nitekim Türkler; grup düzeyinde karar verirken, toplulukçu kültürel yönelimlerinin de etkisiyle en kıdemli, yaşça ve deneyimce en büyük kişinin etkisi altında kalabilmektedir. Bu tür *izlemeci formüle dayanarak* bazı kararlara varmak bir takım sorunları da beraberinde getirebilmektedir.

Grup düşüncesi (groupthink), grup içerisindeki bazı üyelerin (aksini düşündükleri halde), grup değerlerine ve etiğine uyum sağlamak adına çoğunluğun fikrine katılması şeklinde ifade edilebilir (Turner ve Pratkanis, 1998: 106). Bu bağlamda; pederşahi yönetim anlayışının hakim olduğu ülkemizde (Aycan, 2006) belli kararlar alınırken, kurucunun ya da yönetimin tepesindeki kişinin etkisi altında kalma ve grup içerisinde onun baskın olmasına paralel olarak grupla ters düşecek fikir ya da kararların savunulmaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Türk grup davranışının ve buna paralel olarak gelişen “*en iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle*” mentalitesinin yarattığı bir diğer sorun olarak ise, ülkemizde yönetim modalarına artan ilgi ifade edilebilir. Ülkemizde birçok işletme belli politikaların ve yönetim araçlarının uygulanması kararına varırken söz konusu modaları takip ederek aslında ihtiyaçları olmayan ya da işlerine yaramayacak uygulamaları bünyelerine katabilmektedir. Yönetim modası; bu konuda önemli çalışmalara imza atan Abrahamson (1996: 256) tarafından şöyle tanımlanmaktadır. Kendilerini yönetim bilgisi üretmeye adanmış birey ve örgütlerden oluşan moda belirleyicilerinin ürünü olarak ortaya çıkan salınımlardır. Yönetim modaları ve bu modaların sunduğu imajlar, fikirler; küresel danışmanlık firmaları, gurular, guruların eserleri, organize ettikleri seminerler, dünyaca bilinen işletme okulları ve popüler dergiler aracılığı ile yayılmaktadır (Abrahamson, 1991: 595-596).

Kesken vd. (2008) tarafından Türkiye’de yönetim modalarının yayılımına ilişkin gerçekleştirilen bir çalışmada, modaların yayılım süreci ile danışmanlık firmalarının faaliyetleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda danışmanlık firmalarının sayısı arttıkça, yönetim modalarının da sayılarında artış olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle 1996 yılında İK Danışmanlığı, 2001 yılında ise Yönetim Danışmanlığı firmaları sayısı tepe noktalara ulaşmış, buna paralel olarak bu

dönemlerde yönetim modalarının sayılarında da artışlar görülmüştür. Ancak büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan işletmelerin var olduğu ülkemizde, spesifik olarak bu işletmelere özgü hizmet veren danışmalık firmalarına ve bu doğrultuda ortaya çıkan yönetim modalarına rastlanamamıştır. Bu da göçebelik kültürümüzün yansıması olarak genlerimize işleyen izlemeci yaklaşımların, ulusal kültürümüze ve ihtiyaçlarımıza uygun olmayan paket programları alma ve uygulama kararlarını tetiklemesini beraberinde getirmektedir.

3.8.4.3. Türklerin “Aracılık” Rolü ve Karar Verme Eylemine Yansımaları

Tarihin büyük topluluklarından olan Türklerin etnik kimlikleri ve oldukça karmaşık kültürleri vardır. Ancak Braudel gibi uygarlık tarihçilerine göre Türklerin kendilerine özgü uygarlıklarının olduğunu söylemek mümkün değildir. Uygarlık tarihçilerine göre Türklerin tarihteki asıl rolleri “*uygarlıklar arasında aracı olmak*”tır. Türklerin kültürler ve dinler karşısında fanatik olmamak, her türlü uygarlığı kolayca benimseyebilmek gibi özellikleri hem bu rollerinden kaynaklanır, hem de bu rollerini pekiştirir (Göka, 2008: 12).

Türkiye’nin köklerinde, yükselirken yıkıcı olmayan bir uygarlık geçmişi vardır. Bu uygarlık, hem coğrafi olarak hem de zihniyet olarak *iki dünyanın tam ortasında*, diğer bir deyişle buluşma noktasında yer almaktadır. İnsanlık, ne Doğu uygarlığını inşa eden sadece kalp (duygu) ne de Batı uygarlığını var eden beyin/zekâ ile yoluna devam edebilir. Bu çerçevede Türkiye ve onun geçmişinin, her iki uygarlığın eksiklerini tamamlayan bir pratik sunduğu söylenebilir (Nişancı ve Çaylak, 2010: 235).

Türk göçlerinin özellikle batıya doğru olması ve buralarda mecburen farklı siyasi teşekküllerin kurulması, yeni Türk kültür çevrelerinin de ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ayrıca Türklerin değişik coğrafyalarda beraber yaşamak zorunda bulunduğu halklardan bazı şeyler alması ve onlara da pekçok şey vermeleri yukarıda vurgulanan aracılık rûnünü pekiştiren bir süreç olmuştur. Geçmişte ve günümüzde Türklerin yer aldıkları coğrafya irdelendiğinde, Doğu-Batı veya İslam-Hristiyan medeniyetlerinin *kesişme noktasında* olduğu görülmektedir. Bu nedenle Türkler,

farklı medeniyetler arasında *köprü vazifesi* üstlenmişlerdir. Dolayısıyla her iki medeniyetin de oluşmasında önemli ölçüde Türklerin etkisi vardır (Gömeç, 2007: 4).

Türklerin sahip olduğu savaşçı nitelikler de uygarlıklarla ilişkileri açısından önemli rol oynamıştır. Bu niteliklerin Türkleri İslam dünyasının koruyucusu haline getirdiği söylenebilir. Nitekim hem Selçuklu hem de Osmanlı dönemi, Türkler olmasaydı kaybolup gidecek olan İslam Dünyasının güç kazandığı ve bu uygarlığa ciddi katkıların yapıldığı dönemlerdir (Göka, 2008: 13). Bu bağlamda Türklerin uygarlıklar arasında aracı rollerinin ağır bastığını söylemekle beraber kendi uygarlıklarını geliştirmeye çalıştıklarını da ifade etmek doğru olacaktır.

Bu tespitten ve tarihsel süreçte üstlenilen rolden yola çıkıldığında, Türklerin karar verme tarzlarının ve yaklaşımlarının şekillendiği söylenebilir. Bu bağlamda Türk insanının daha önceki başlıklarda vurgulanan uyum özelliğinin kaynağı da buraya dayandırılabilir. Geçmişten gelen bu özellikler doğrultusunda; alınan kararlardan etkilenecek olan kesimin daha kolay adapte olabilmesi ve grup düzeyinde karar verirken ortaya çıkabilecek çatışmalarda (özellikle kültürlerarası müzakerelerde) Türklerin aracı rolü üstlenmesi ve mutabakata varmayı kolaylaştıracak fikirler üretmesi beklenebilir. Ancak bu varsayımların ve beklentilerin örgütsel bağlamda karar verici konumunda olan bireylere sorularak test edilmesi gerekmektedir.

Özetlenecek olursa yukarıda tartışılan Türklerin göçebe yaşantıları ve bu yaşantıya paralel olarak gelişen aracılık rolleri Türklerin olayları algılama, meseleleri çözme yetilerini şekillendirmiş ve karar verme tarzlarını etkilemiştir.

3.8.4.4. Ahilik (Delikanlılık) Kültürü ve Karar Verme Eylemine Yansımaları

İktisat ile kültür iç içedir. İktisadî faaliyetler bireyin, özellikle bireylerden meydana gelmiş bir yapının dışında düşünülemeyeceğine göre, iktisat ile toplumun bütününe eğilen sosyoloji arasında yakın bir ilişki vardır (Erkal, 1991: 38'den aktaran Tatar ve Dönmez, 2008: 195). Bu noktada “Ahilik Kurumu” Türk iktisadi zihniyetini ve buna paralel olarak Türk kültürünü ve Türklerin karar verme davranışlarını şekillendiren ve yansıtan önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahilik kurumunu ve

kültürümüzdeki önemini anlayabilmek için Ahiliğin temelinde yatan ve gelişimini teşvik eden delikanlılık kültürüne de atıfta bulunmak faydalı olacaktır.

Delikanlılık kültürünün ilk tohumları, Göçebe Türk toplumlarında, yiğitlik kültürüyle atılmış; Türklerin İslamiyet'i kabulüyle, yeni bir boyut kazanmıştır. Çulcu'ya göre yiğitlik kültürü, Türklerin Anadolu'ya göçüyle birlikte, Türk örfü/töresi ile Arap-İslam geleneğinin birleşiminden, Anadolu'da daha önce yerleşmiş bulunan Yunan-Roma-Bizans, Pers-Acem-Şii uygarlıklarından, Anadolu'da yer almış olan Musevi-Ermeni, Çerkez, Gürcü, Kürt, Laz kültürlerinden etkilenmiştir. Türk örfü/töresi ile Arap-İslam geleneği bağlamında hayat bulan ilkeler, esaslar ve kurumlar oluşmuştur. Bu ilkeler, esaslar ve kurumlar buluştukları coğrafyada örtüşerek bir sentez meydana getirmiştir (Çulcu, 2001'den aktaran Yücel, 2006: 9).

Göçebe Türklerde savaşçılık ve yağma dönemi çok uzun sürmüştür. Nitekim, bu dönemde, *yiğitlik* toplum tarafından son derece olumlanan ve beklenen bir özelliktir. Toplumun devamlılığının sağlanması, savaştan korkmayan ve iyi savaşabilen insanların, özellikle de erkeklerin varlığına bağlıdır. Türköne (1995) Dede Korkut Hikâyeleri, Kutadgu Bilig ve Divanü Lügat'it Türk'e dayanarak, eski Türk kültüründe, *erdem*, yiğitliğin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmektedir. El-Biruni'den yaptığı alıntıda, erlik ve yiğitliğin, ahlakın en üst aşaması olarak tanımlandığını; "erlik"i *"bir insanın kendisi için düşündüğü iyilikleri, başkası için de düşünmesi"*; yiğitliğin ise, *"kendi çıkarı olmayan konularda da başkasının yararını gözetmesi"* olduğunu ifade etmektedir. Buna göre yiğit, herkesin rahatı için kendisi rahatsızlıklara katlanan, kendini topluma ve başkalarına adanmış kişidir. Erdem, erkek cinsine atfedilen yiğitlik ve kahramanlıkla bir arada bulunan bir özelliktir. Eski Türk toplumunun "ideal erkeği" cesur ve güçlü; erdemli, yani dürüst ve doğru, törelere saygılı, kendini başkalarına adanmış, zayıfı, aman dileyeni koruyan; bunlara karşı nazik ve müşfik, düşmana karşı acımasız; fiziksel gücüyle, savaşta, avcılık ve binicilikteki ustalığıyla değer ve önem kazanmıştır. Bu dönemde zayıflar sınıfına dahil olan kadınlar ise bu güçlü erkeğin koruması altında olan –ancak gerektiğinde savaşan- iffetli, sadık, akıllı ve dürüst kişilerdir (Türköne, 1995' den aktaran Yücel, 2006: 8).

Eski Türklerde yaşam mücadelesinin bir gereği olarak ortaya çıkan yiğitlik kültürü, İslamiyet'in kabulüyle birlikte, dini bir nitelik de taşımaya başlamış; *fütüvvet geleneği çerçevesinde* örgütlenmeler ortaya çıkmıştır (Yücel, 2006: 9).

Fütüvvet, fetâ kelimesinden türemiş olup, *ahlâkî ve insanî üstün meziyetlerden olan kahramanlık, hak ve hukuka riayet etmek, fazilet icaplarını yerine getirmek, güzel huylu, feragat sahibi olmak, malıyla ve gücüyle başkalarına yardıma koşmak, bağışlayıcı olmak ve Allah yolunda nefsinin hakir tutmak* gibi anlamlar taşımaktadır (Develioğlu, 1970'den aktaran Karasoy, 2004: 18).

Fütüvvet veya fütüvva diye adlandırılan söz konusu olgu, köken olarak Kuran'a dayanmaktadır (Çulcu, 2001'den aktaran Yücel, 2006: 9-10). Arapçada fütüvvet, bir fetâda diğer bir deyişle yiğit *delikanlı*da bulunan övgüye değer özelliklerin tümü anlamındadır. Bu özelliklerin başında da cömertlik gelmektedir. Ancak fütüvvet, tasavvuf anlayışında bir terim haline gelmiştir. Nitekim Anadolu'da Ahiliğin temellerinin ilk olarak meşhur mutasavvıflar tarafından atılmış olduğu görülmektedir (Şimşek, 2009: 1152).

Orta Asya Türklerinde, ideal insanın yiğitlik ve erdemle özdeşleştirilmesi olgusu dikkate alındığında, fütüvvet ilkelerinin, Türkler tarafından kabul edilmesinin zor olmadığı düşünülmektedir. Bu çerçevede “yiğitliğin”, dinin ve zamanın gereklerine göre yeniden düzenlendiği ve sistemli bir hale getirildiği görülmektedir (Yücel, 2006: 13). Çulcu'ya göre Fütüvvet geleneği Anadolu'ya Abbasilerin son devirlerinden itibaren, Moğol istilasının sonucu yayılmıştır. Moğol istilası sırasında İran, Irak ve Horasan yöresinden kaçan “fütüvvet ehli”, can, mal ve namusunu korumak amacıyla fütüvvetin içerdiği anlam doğrultusunda örgütlenerek, silahlanmaya başlamış; bu örgütlenmeye ise “Ahilik” adı verilmiştir (Çulcu, 2001'den aktaran Yücel, 2006: 13).

“Ahi” sözcüğü Arapça'da “*kardeşim*”, Ahilik ise kardeşlik örgütü anlamına gelmekte olup (Turan, 2010: 350), 13. yüzyıldan 19. yüzyıla kadar Anadolu'da, Balkanlarda ve Türkistan'da yaşamış olan Türklerin sanat ve meslek alanlarında yetişmelerini, ahlaki

yönden gelişmelerini sağlayan bir kurumdur (Demir, 1994'den aktaran Öztürk, 2002: 3).

Bazı düşünürler bundan hareketle Ahiliğin Türklerden kaynaklanamayacağını ifade etmektedirler (Cahen, 1986'dan aktaran Tatar ve Dönmez, 2008: 196). Fakat Fransız Türkolog J. Deny ve Fuat Köprülü, Türkçe kökenli ve eli açık, cömert, yiğit anlamlarına gelen “akı” kelimesinin zamanla değişerek “Ahi” şekline geldiğini ileri sürmektedirler. Nitekim bu iddia daha isabetli görülmektedir. Nitekim Çağatay (1989)'da bu düşünceyi paylaşmaktadır. Ona göre Ahi kelimesinin kökeni Türkistan'dan gelmektedir ve bu “Akı” şeklinde ifade edilmektedir. Fakat Anadolu'da özellikle bütün Türk kurum ve terimlerinin Arapçalaştırılması gayretlerinin arttığı bir çağda Türkçe akı, Arapça Ahi'ye çevrilmiştir. Burada kelimenin tarihi süreç içerisinde geçirdiği değişimden ziyade önemli olan kurumsal gelişimin mahiyetidir (Tatar ve Dönmez, 2008: 196-197).

Önemli bir Türk ekonomisti ve zanaat ustası olan Nasırüddin Ahi Evren Mahmut, ahlak, konukseverlik, yardımseverlik ve sanatın uyumlu birleşimi olan ahiliği, teşkilat yapısını kurarak onu çok saygın ve hürmet duyulan bir kurum haline getirmiştir. Bundan dolayı zamanının ve daha sonraki dönemlerin hükümdarları bu kuruma üye olmayı kendileri açısından bir şeref olarak kabul etmişlerdir (Çağatay 1996'dan aktaran Şimşek, 2009: 1151). Böylece Ahiliğin belirgin özelliği olan, sanatkârları ve çalışanları bünyesinde toplayan bir esnaf teşkilatı görüntüsü oluşmuştur (Şimşek, 2009: 1151).

Ahi olabilmek, birey olarak bazı erdemlere, niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Ahi ahlakı olarak anılan bu nitelikler şöyle sıralanabilir (Turan, 2010: 350):

- Bağışlamayı bilmek
- Kızgın iken de yumuşak davranmak
- Düşman bile olsa kişilere, insanlara yardım etmek
- Kendisi muhtaç iken de, başkasına vermeyi bilmek.

Özetlenecek olursa; Ahilik, eski Türk medeniyet unsurlarının İslamiyet ve bu kanaldan fütüvvet değerleriyle uyumlu kaynaşması neticesinde kurulan esnaf, sanatkar ve üretici birliklerini ve bu birliklerin tatbik ettikleri ahlaki, siyasi, iktisadi, felsefi duygu ve prensiplerin adıdır ve Türk kültür tarihinin önemli bir ögesidir (Demir, 2000'den aktaran Demirpolat ve Akça, 2004: 364).

Ahilik teşkilâtı Anadolu'nun Türkleşmesinde; Türk kültürü ve medeniyetinin, Türk dili ve edebiyatının gelişmesinde, gelenek ve törelerin yerleşmesi ve korunmasında, Türk sanat ve ticaret ahlâkının oluşması ve yaygınlaşmasında çok önemli hizmetler görmüştür (Karasoy, 2004: 15). Benzer şekilde Türklerin Anadolu'ya gelmesinde ve burada yurt sahibi olmalarında bu kuruluşun çok önemli rolü olmuştur. Ahiler, Anadolu'ya gelen Türkleri, önce misafirhanelerde misafir etmişler, sonra bir sanatı olanlara işyeri açmış, kurdukları zaviye ve onun yanında inşa ettikleri evler ile mahalle ve sokaklar oluşturmuş, işyerleri, siteler, çarşılar ve şehirler kurmuşlardır (Öztürk, 2002: 3).

Ahiler, sosyal hayatın oluşum ve düzenlenmesine olduğu gibi, kültürel gelişmeye de katkıda bulunmuşlardır. Ahilik anlayışında *insan bir bütün olarak ele alınmış*, bütün yönleriyle eğitilip geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yamak ve çırakların eğitilmesinde yalnızca mesleki bilgilerin verilmesiyle yetinilmemiş, dini, ahlaki ve toplumsal bilgiler de verilmiştir (Ekinci, 1991'den aktaran Demirpolat ve Akça, 2004: 368). Ahiler, bütün varlığı kapsayan bir dindarlık ve varlık kavrayışının Türk Milleti içinde yaygınlık kazanmasını sağlayarak, biçimci, dışlayıcı ve marjinal olmayan bir dindarlık kültürünün oluşumuna katkıda bulundukları gibi, ince bir misafir ağırlama kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına da katkıda bulunmuşlardır (Demirpolat ve Akça, 2004: 371)

Türk çalışma hayatında, asırları aşan birikimlerden çıkan bir iş ahlakının oluşmasını ve kültürleşmesini sağlamışlardır (Demirpolat ve Akça, 2004: 374). Ahilik teşkilâtı, Osmanlı Devletinin son döneminde Lonca adını alarak görevini sürdürmüştür. Ahiliğin Türk toplumuna etkilerinin bugün bile devam ettiğini görmek için, Anadolu'da her hangi bir sanat kolunda *usta-kalfa-çırak* ilişkisine bakmak yeterlidir. Günümüzde bu örgütün yerini Esnaf Örgütleri ve Ticaret Odaları almıştır (Karasoy,

2004: 16-17). Ahilik Türk kültürünün iş ve çalışma hayatına, mesleki dayanışmaya, birlikte kazanıp hakça bölüşmeye, birlikte söyleşip eğlenmeye ilişkin geleneklerini temelinde saklayan bir kaynak niteliğini kazanmıştır (Turan, 2010: 353).

Ahiliğin Türk kültürüne ve özellikle çalışma hayatına katkıları nedeni ile bu tez çalışması kapsamında söz konusu kuruma ve bu kurumu şekillendiren temel özellikleri atıfta bulunulmuştur. Tezin uygulama bölümünde karar vermeyi ve vericileri etkileyen dinamiklere ilişkin verilerin yorumlanmasında yukarıda detayları ile yer verilen delikanlılık kültürü ve ahilik ahlakının etkili olabileceği öngörülmektedir.

Bu bağlamda ahiliğin ve temelinde yatan delikanlılık kültürünün kararların alınması sürecini etkileyebileceği düşünülmektedir. Delikanlılık ve yiğitlik kültürünü oluşturan temel mentalite olan *“bir insanın kendisi için düşündüğü iyilikleri başkası için de düşünmesi”*; *“kendi çıkarı olmayan konularda da başkasının yararını gözetmesi”* beraberinde ortak çıkar ve paydaya yönelik karar verme mekanizmalarını getirebilecektir. Bu da bireysel kararlar yerine grup kararlarının daha fazla tercih edilmesini tetikleyebilecektir. Benzer şekilde erdemin öneminin vurgulandığı ahilik kültüründe kararların uygulanması sürecinde cezaya dayalı güç kaynakları yerine ödül, bilgi ve deneyime dayalı güç kaynaklarının daha etkili olabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, *“Türk kültüründen kaynaklanan hangi özellikler, karar verme eylemini nasıl etkilemektedir?”* sorusuna hem toplumun genel kültürü, hem de toplumun yarattığı örgütlerin kültürü açısından cevap vermek doğru olacaktır. Yukarıda kültürel mirasımızın temel taşları olarak ortaya konan özelliklerin ve değerlerin karar verme eylemi üzerine nasıl etkileri olduğu örgütsel bağlamda karar veren bireylere sorularak değerlendirilmeli ve yorumlanmalıdır. Nitekim tezin bir sonraki bölümünde kültür, karar verme eylemini etkileyen ve şekillendiren temel değişken olarak irdelenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME EYLEMİ VE DİNAMİKLERİNİ AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

Giriş

Tezin son bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı önemi, kısıtları ve katkılarına yer verilmektedir. Bu kapsamda teze temel teşkil eden araştırma sorusu ve alt sorular belirtilmekte, bu sorulara neden nitel araştırma yöntemleri ile yanıt verildiğine dair detaylı açıklamalar getirilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz süreci ve yöntemine ilişkin de bilgilerin yer verildiği bölüm; araştırma bulguları, bu bulgulara ilişkin değerlendirmeler, sonuçlar ve öneriler ile sonlandırılmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu araştırma amacı bakımından hem açıklayıcı hem de tanımlayıcı olarak nitelendirilebilir. Çalışmanın önceki bölümlerinde karar verme kavramı ve karar verme eylemine ilişkin dinamikler bütün boyut ve yönleri ile ele alınmış, interdisipliner bir yaklaşım benimsenerek karar verme eylemine ilişkin farklı bakış açıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda karar verme eyleminin dinamik doğasına ilişkin değişkenler tanımlanmaya çalışılmıştır. Karar verme eylemine ilişkin daha önceden gerçekleştirilen çalışmalar incelenerek karar verme eylemi ve bu eylemi etkileyen dinamikler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik bütünlük bir model geliştirilmiştir. Bu model içerisinde yer alan değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi elde edilen bulgular aracılığı ile aranmıştır. Bu bağlamda araştırmanın açıklayıcı bir yönü de mevcuttur. Veri çeşitlemesine olanak tanımak adına iki temel aşamadan oluşan araştırma sonucunda elde edilen bulgular QSR Nvivo 8 programı kullanılarak analize tabi tutulmuş, örgütsel bağlamda Türk karar vericileri etkileyen temel dinamikler açığa çıkarılmıştır. Buna ek olarak örgütsel bağlamda karar vericilerin ne tür karar verme tarzlarına sahip oldukları, “karar verme” kavramının onlar için ne ifade ettiği, hangi hata türlerine maruz kaldıkları, bireysel ve grup olarak verilen kararlarda maruz kaldıkları etkilerin neler olduğu, “iyi” karar verici

olarak nitelendirdikleri kişilerin ne gibi özelliklere sahip oldukları, karar vermede gücün, sezgilerin, duyguların rolleri gibi alt araştırma sorularına yanıt bulunmuştur.

Bu araştırmanın temel sorusu “*Örgütsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*” ve “*Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler nelerdir?*” olarak ifade edilebilir. Bu araştırma sorusu kapsamında çalışmanın diğer soruları ise şöyledir:

- Örgütsel bağlamda Türk kültürüne özgü karar verme eylemi nasıldır?
- Karar verme kavramı karar vericiler için ne ifade etmektedir ve onlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
- Örgütsel bağlamda “iyi” karar vericinin özellikleri nelerdir?
- Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler, faktörler nelerdir?
 - Bireysel, grup ve örgütsel düzeyde karar verirken davranışlarımızı etkileyen faktörler nelerdir?
- Örgütsel bağlamda karşılaşılabilecek karar verme tarzları ve bu tarzların benimsenmesini etkileyen faktörler nelerdir?
- Örgütsel bağlamda kültürümüze özgü karar verme hataları ve bu hataların kaynakları nelerdir?
- Örgütsel bağlamda karar verme sürecinde duyguların, sezgilerin, önyargıların rolü var mıdır? Nasıl?
- Örgütsel bağlamda karar verirken en çok hangi güç kaynaklarından ve etki taktiklerinden yararlanılmaktadır?
- Örgütsel bağlamda Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme eylemini etkileyen faktörler nelerdir?

Yazında karar verme eylemini açıklayan klasik teoriler irdelendiğinde karar vermeyi evrensel bir olgu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Buna ek olarak karar vericilerin, alternatifler arasından beklenen faydası en yüksek olanı tercih etme eğilimi olduğu görüşü hakimdir. Ancak son yıllarda farklı disiplinlerde gerçekleşen gelişmeler karar verme sürecini etkileyen birçok dinamiğin olduğu gerçeğini açığa çıkarmaktadır. Bu bağlamda “tam rasyonellik” varsayımı altında hareket ettiklerine

inanılan uyanık ve hesaplamalar yapan karar vericilerin seçim çevrelerini dikkatle inceledikleri ve beklenen faydayı hesapladıkları varsayımı yıkılmaya başlamıştır. İnsan davranışlarının *rasyonel olmayan, sezgisel, duygusal*, özelliklerini de dikkate alan davranışsal ve psikoloji temelli yaklaşımlar karar verme sürecini daha gerçekçi bir temele oturtmaya başlamıştır. Bu gelişim beraberinde *sınırlı rasyonellik, sınırlı irade, sınırlı kendi çıkarını düşünme* gibi “gerçekçi” insan davranışlarını gündeme getirmiştir. Buna paralele olarak temellerini iktisat ve psikolojiden alan nöroiktisadi yaklaşımlar insan beyninin nasıl çalıştığını inceleyerek karar alma konusunda önemli bulgular ortaya koymuş ve karar verme eylemini tek bir sürecin ürünü olarak ele alan rasyonel seçim modellerinin aksine karar verme eyleminin *etkileşim halindeki çeşitli alt süreçler/sistemler* tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak duyguların karar verme üzerine etkileri olduğunu da ortaya koyan çalışmalara temel oluşturmuştur.

Karar verme eylemine kaos ve kuantum perspektifinden yaklaşıldığında bu bakış açısının karar verme eyleminin doğasını net bir şekilde ifade ettiği ile karşılaşılmaktadır. Kuantum düşünce sisteminin temellerini oluşturan her şeyin birbirine bağıllığı, giriftlik, saçaklı mantık, gibi ilkeler karar verme eyleminin karmaşık ve dinamik doğasına açıklık getirmektedir. Benzer şekilde bu ilkeler araştırma kapsamında kullanılan nitel araştırma yöntemlerinin temel ilkeleri ile de örtüşmektedir.

Karar verme eylemini açıklamada temel alınan bir diğer bakış açısı ise ekolojik perspektiftir. Bu perspektife göre karar verme sosyal bir bağlama gömülüdür ve bir örgütün kararları diğer örgütlerin kararlarını etkilemektedir. Bu perspektifte temel alınan bu varsayım kuantum perspektif ile örtüşür niteliktedir. Buna ek olarak bir alandaki kararları anlamak için bu kararların karar vericilerin yaşamlarına nasıl girdiğini anlamak gerekliliği de ekolojik perspektifte vurgulanmaktadır. Karar verme eyleminin diğer karar vericilere bağıllığı ve bu bağıllığın altında yatan faktörleri anlamak ise ancak bireylerle yüz yüze etkileşimi içeren nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ile mümkün olacaktır.

Karar verme eylemine ilişkin yönetimsel bakış açısı irdelendiğinde karar verme eyleminin temelde yöneticilere atfedildiği görülmektedir. Follet, CEO'ları örgütün genel durumundan sorumlu olan kişiler olarak tanımlamış ve karar verme eyleminin bu kişilerin temel görevi olduğunu vurgulamıştır. Fayol ise günümüzde geçerliliğini korumakta olan yönetim fonksiyonlarını belirlemiş ancak bu fonksiyonlar arasında karar verme eylemine yer vermemiştir. Bunun temelinde ise tüm yönetsel fonksiyonların hayata geçirilmesinde karar vermenin zaten temel rol oynadığı geeği vurgulanmıştır. Gullick'de benzer şekilde, karar verme eylemini üst düzey bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri olarak tanımlamıştır. Karar Teorisi Okulu'nun çalışmaları irdelendiğinde ise yöneticilerin temel görevi karar vermek olarak nitelendirilmiş ve bu görüş doğrultusunda karar verme eylemine odaklanılmalıdır. Son olarak Mintzberg ise yöneticilerin on temel rolü olduğunu saptamış ve bu rolleri üç grupta toplamıştır. Gruplardan biri olarak ise karar verme ile ilgili rolleri tanımlamıştır.

Bu bağlamda karar vermeye ilişkin yönetimsel perspektifler genel olarak değerlendirildiğinde karar verme eyleminin sadece yöneticilere atfedildiği görüşü ile karşılaşılmaktadır. Ancak bu araştırma kapsamında farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan ve yönetici konumunda olmayan çalışanların da karar verme eylemine katıldıkları öngörülmektedir. Bu ngrnn ne denli desteklendiği sorusunun yanıtına araştırma bulguları kapsamında yer verilmiştir.

Son olarak, Türkiye bağlamında karar verme eylemine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde çalışmaların genellikle *bireysel düzeyde karar verme sürecini etkileyen faktörler* zerine yoğunlaştığı görülmekte ve örgütsel bağlamda karar verme süreci ve eylemini açıklamaya yönelik araştırmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu noktada "*rgtsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*" sorusunun yanıtına temel teşkil edecek nitelikte bir çalışmanın olmadığı söylenebilir. Buna ek olarak çalışmaların büyük çoğunluğunda soru formları aracılığı ile bireylerin karar verme tarzları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır (Tekin vd., 2009; Uzunoğlu vd., 2009; Avşaroğlu,2007; Çolakkadıoğlu, 2010; Atsan, 2007). Söz konusu çalışmaların örneklemine ise genellikle öğrencilerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda farklı düzeylerdeki karar vericilerin nasıl karar

verdiklerine ve karar verme paternlerine ilişkin çalışmaların olmadığını söylemek mümkündür. Bu çerçevede yazındaki söz konusu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.

Bu noktada tez çalışması ile hedeflenen en önemli amaçlardan biri örgütsel bağlamda karar vericileri etkileyen dinamikleri ülkemiz açısından tanımlamaktır. Bu amaca paralel olarak araştırmada karar vericilerin kendilerini en iyi şekilde ifade edebilmeleri için hazırlanan senaryolardan ve bu senaryoları takiben yönlendirilen yarı yapılandırılmış görüşme sorularından yararlanılmış ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen yanıtlar içerik analizine tabi tutularak örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen ve tanımlayan temel boyutlara (ağaç nodlar) ve bu boyutlara ilişkin alt boyutlara (çocuk nodlar) ulaşılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarına değinilecek olursa; araştırma sorularına yanıt verebilmek adına örgütsel bağlamda bilfiil karar verici konumunda olan bireylerle görüşülmesi gerekliliği örneklem büyüklüğünün 40 kişi ile sınırlandırılmasını beraberinde getirmiştir. Karar vericilerin büyük çoğunluğu orta ve üst düzey yöneticiler olduklarından iş yoğunlukları nedeniyle çalışmaya zaman ayırmaları oldukça güç olmuştur. Buna ek olarak benimsenen nitel araştırma yöntemi çerçevesinde vignette tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin bir arada kullanılması ve görüşmelerin ortalama 1 ile 1,5 saat arasında sürmesi araştırmanın bu sayı ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Görüşme bulguları değerlendirilirken *ağaç nodların ve bu nodlar altında oluşturulan çocuk nodların tekrar etmeye başlaması (katılımcılarca ifade edilen ve nodlara karşılık gelen metinlerdeki ortak noktaların artması)* bu tez çalışması için 40 rakamının sınır olarak belirlenmesinde eşvik edici rol oynamıştır.

Araştırmada yönteminden kaynaklanabilecek kısıtları bertaraf etmek için geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına özen gösterilmiş ve “Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği” başlığı altında izlenen yöntemlere derinlemesine yer verilmiştir.

Özellikle Türk karar vericileri etkileyen dinamiklere ve Türk kültüründen kaynaklanan faktörlere odaklanılmaya çalışıldığından elde edilen bulguların kıyaslanabilirliği düşüktür. Nitekim tezin ilgili bölümlerinde sıklıkla vurgulandığı üzere Türkiye’de karar verme eylemi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların çoğu örgütsel bağlamda karar verici konumunda olan bireyler yerine öğrenciler üzerine gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak çalışmalarının önemli bir bölümünde nicel araştırma yöntemleri kapsamında anket tekniği kullanılarak karar verme tarzları ya da stratejilerine ilişkin bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Halbuki bu tez çalışması kapsamında karar verme tarzı örgütsel bağlamda karar verme eylemine ilişkin dinamiklerden sadece biri olarak ele alınmış, bunun dışında birçok dinamiğe ilişkin bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yazında karar verme kavramının ne ifade ettiğine ve “iyi” karar verici özelliklerine ilişkin bir çalışmanın olmaması da bulguların kıyaslanabilirliğini kısıtlamıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma kapsamında sadece İzmir ilinde çalışan (2 karar verici yıl içerisinde dönemsel olarak İstanbul ilinde de çalışmaktadır.) karar vericilerle görüşülmesi de bir diğer kısıttır.

Bu bağlamda, Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme davranışlarını etkileyen faktörlerin açığa çıkarılmaya çalışıldığı çalışmada *Türk karar vericiler ile çalışan* ancak farklı kültürlere mensup kişilerin görüşlerinin de ele alınması bu çalışmanın bulgularının kıyaslanması ve zenginliği açısından önerilebilir. Buna ek olarak İzmir ili dışında farklı bağlamlarda, farklı sosyal sınıflara ve etnik kökenlere tabi karar vericiler ile görüşülmesi de çalışmanın bulgularını zenginleştirme ve kıyaslama anlamında katkı sağlayabilir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi bölümünde; araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, seçilen veri toplama yönteminin tercih edilme nedeni, verilerin analizi ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.3.1. Araştırmanın Örneklemi (Örneklem Büyüklüğü ve Dağılımı)

Nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinin tamamının temelinde evreni temsil edecek nitelikte genellenebilir sonuçlar sunmak yatmaktadır. Bu çerçevede en çok kullanılan örnekleme yöntemleri rassal ya da olasılık temellidir Karmaşık insan davranışlarını anlamaya yönelik gerçekleştirilen nitel araştırmalarda ise değerlerin, inançların ve tutumların olasılık temelli örnekleme yöntemlerini olanaklı kılacak şekilde *normal bir dağılıma* sahip olduklarını söylemek daima mümkün değildir (Marshall, 1996: 522).

Nitekim Patton’a (1987) göre nitel araştırma geleneği içinde gelişen olasılık temelli örnekleme; temsiliyeti sağlayarak evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlarken, nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 107). Bu bağlamda çeşitli dinamikleri bünyesinde barındıran ve karmaşık, sosyal bir olgu olan karar verme eylemi derinlemesine çalışmayı gerektirmektedir.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinin temelinde araştırma kapsamında derinlemesine bilgi elde etmeyi sağlayabilecek örneklerin (kişilerin) hedef alınması yatmaktadır. Çalışmanın *amacına* ve *araştırma sorusuna* en fazla katkıyı sağlayacak, bilgi anlamında zengin örneklerin seçimi bu yöntemin güçlü yönüdür. Nitekim “amaçlı” adı da bu güçlü yönden gelmektedir (Patton, 1990: 169).

Bu bağlamda araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemleri arasından *maksimum çeşitlilik örnekleme* ve *kolay ulaşılabılır durum örnekleme*sinden yararlanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi hedef fenomene ilişkin ortak ve ayırt edici özellikleri açığa çıkarmaya yararak çeşitlilikte örneklerle (bireylere) ulaşmayı sağlamaktadır (Sandelowski, 2000: 337-338). Bu bağlamda tez çalışması kapsamında hem kamu hem özel sektörde çalışan, farklı demografik özelliklere ve ekonomik faaliyet sınıflarına sahip, alt, orta ve üst düzey karar vericiler ile görüşülmesi bu

yönteme bir örnek teşkil etmektedir. Böylece farklı hiyerarşik düzeylerde faaliyet gösteren karar vericilerin karar verme eylemlerine ilişkin ortak ve farklı boyutlar ortaya çıkarılabilecektir.

Maksimum çeşitlilik örneklemesine ek olarak tez çalışması kapsamında yararlanılan bir diğer yöntem ise ulaşılması ve derinlemesine bilgi elde edilmesi kolay olan karar vericilerin seçilmesidir. Araştırmacı tarafından erişilmesi en kolay olan durumların seçilmesine dayalı olan bu yöntem *kolay ulaşılabilir durum örneklemesi* olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu yöntem zaman, çaba ve maliyet açısından da en avantajlı yöntemdir (Marshall, 1996: 523).

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Tercih Edilme Nedeni

Tezin bu alt bölümünde tercih edilen veri toplama yöntemlerine ilişkin detaylara ve bu yöntemlerin tercih edilme nedenlerine yer verilecektir. Nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilme nedenlerini daha derinlemesine ifade edebilmek adına nicel ve nitel araştırma yöntemleri arasındaki farklılıklar ve bu farklılıklara temel teşkil eden temel paradigmlar vurgulanmaktadır. Böylece, tez çalışmasına temel teşkil eden araştırma sorusuna neden nitel araştırma yöntemi aracılığı ile daha net ve kapsamlı yanıt verilebileceğine açıklık kazandırılabilir.

4.3.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Tez çalışması kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda iki farklı teknikten yararlanılarak geçerlilik ve güvenilirliğin artırılması hedeflenmiştir. İki sacayağı üzerinde yürütülen araştırma sürecinde 23 Nisan-25 Mayıs 2012 tarihleri arasında 40 karar verici ile görüşmeler yapılmış ve senaryolar ile yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile veriler toplanmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcılara odaklanabilmek ve görüşmelerin akıcılığının bozulmaması adına karar vericilerin izni ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Veri toplama sürecinde kullanılan iki yöneme ilişkin detaylara aşağıda yer verilmiştir.

4.3.2.1.1. Vignette Tekniği ve Oluşturulan Vignettelerin Geçerliliği

Senaryo yazım sürecinde *Vignette Tekniği*'nden yararlanılmıştır. Vignetteler nitel araştırmalarda diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılan teknikleridir. Finch (1987: 105) vignetteleri, belirli koşullarda yer alan farazi karakterlere ilişkin kısa hikayeler olarak tanımlamıştır. Bu hikayelere görüşülen kişinin tepki vermesi beklenmektedir.

Bir başka tanıma göre vignetteler tipik senaryolara ilişkin tepkileri açığa çıkarmaya yarayan, kısa, yazılı ya da görsel senaryolar olarak ifade edilmektedir (Hill, 1997: 177).

Hughes (1998: 381) ise vignetteleri; algıların, inançların ve tutumların çalışılmasında önemli noktalara atıfta bulunan birey, durum ve yapılara ilişkin somut örnekler olarak ifade etmektedir.

Bu tanımlar ışığında vignette yönteminin hikayelere yönelik tepkiler ve fikirler aracılığı ile algıları, fikirler, inançları ve tutumları açığa çıkarmaya yaradığını söylemek mümkündür (Barter ve Renold, 1999b, <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html>).

Vignettelerin nitel paradigma içinde kullanımına ilişkin iki yol ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilkinde, verilen senaryoda “*üçüncü kişinin nasıl davranması gerektiği*” sorulurken, diğerinde senaryoyu okuyan “*kişinin kendisini bu durum içerisinde hayal ederek*” ne yapacağı sorulmaktadır. Finch (1987: 113)’e göre üçüncü kişinin ne yapacağına ilişkin verilecek yanıtlar ile kişinin kendisinin ne yapacağına ilişkin verilen yanıtlar arasında farklılık olacaktır. Tez çalışması kapsamında bu ayrım dikkate alınmış ve her iki yol da kullanılarak senaryolar oluşturulmuştur. Senaryoların oluşturulma sürecinde bilfiil örgütsel bağlamda karar veren çalışanların hikayelerinden yararlanılmış ve onların görüşleri doğrultusunda ilgili senaryoda “*üçüncü kişinin*” ya da “*kişinin kendisinin*” kullanılması kararına varılmıştır.

Vignettelerin nitel araştırmalar içinde önem kazanmasının temelinde “buz kırıcı” rolü oynamaları yatmaktadır. Daha net bir şekilde ifade edilecek olursa; vignetteler

görüşme tekniğinden önce katılımcıların düşüncelerini ve kullanacakları terimleri belirlemelerine yardımcı olmayı sağlamaktadır (Hazel 1995: 2). Buna ek olarak, katılımcı ile görüşmeyi yöneten kişi arasında dostça bir ilişkinin gelişmesine ve katılımcının kendisini daha rahat hissetmesine olanak tanıyan bir araç olarak yazında önem kazanmaktadırlar (Barter ve Renold, 1999b, <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html>).

Vignettelerin oluşturulma ve uygulanma süreci araştırmanın etkinliği açısından çok önemlidir. Bu noktada vignettelerin yazımı sürecinde dikkat edilmesi gereken ve tez kapsamında üzerinde hassasiyetle durulan noktalar aşağıda belirtilmiştir (Barter ve Renold, 1999b, <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html>):

Hikayeler katılımcılara akla yatkın ve gerçekçi gelmelidir (Neff, 1979). Bazı araştırmacılar vignetteleri yaratırken mevcut deneyimlerden hareket etmekte ya da çalışmanın pilot aşamasında katılımcılarla görüşerek onların karşılaştıkları durumları referans almaktadırlar (Barter ve Renold, 1999a)..

Nitekim bu tez çalışması kapsamında da bilfiil örgütsel bağlamda karar veren çalışanlar ile pilot çalışmalar gerçekleştirilmiş ve onların yaşadıkları karar durumları ve deneyimlerinden yola çıkılarak senaryolar geliştirilmiştir. Daha sonra ise geliştirilen senaryoların hedeflenen olguları, durumları ve dinamikleri ölçüp ölçmediği ise Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora yapan öğrenciler (iş tecrübesi olanlar) ve ilgili alanda çalışan uzmanlar grubu aracılığı ile test edilmiştir.

Hikayeler alışılmadık karakterleri ve korkunç olayları ele almaktan kaçınmalı ve gündelik, olağan olaylara atıfta bulunmalıdır (Finch, 1987; Hughes, 1998). Öte yandan Finch (1987) bazı durumlarda olağandışı olaylara atıfta bulunmak gerektiğini belirtmektedir. Hikayeler katılımcıların durumu anlayabilecekleri ölçüde yeterli bağlamsal bilgiye sahip olmalı, ancak katılımcıların kararlarını etkileyen ek unsurları belirtebilecekleri düzeyde belirsizliği de bünyesinde barındırmalıdır. Böylece katılımcılar hikayede geçen durumu kendi ifadeleri ve bakış açıları ile tanımlama olanağına kavuşacaklardır.

Katılımcıların hikayeye katılma düzeyi benzer bir durumu yaşamış olmasına bağlı olarak artacaktır. Nitekim tez çalışmasında bu unsur özellikle dikkate alınmıştır ve gerçek deneyimlerden yola çıkılarak senaryolar geliştirilmiştir.

Kişinin kendine ilişkin algılarını yansıttığı ölçme araçları genellikle ***sosyal beğenirlik faktörünün*** etkisine açıktır. İnsanlar; toplumca beğenilen davranışları ifade eden maddeleri daha fazla kendisine uygun, toplumca hoş karşılanmayan maddeleri ise uygun bulmama eğilimi göstermektedir (Kuzgun, 1995’den aktaran Yıldız ve Erdoğan, 1998: 14).

Nitel araştırmalarda daha çok karşılaşılabilecek bu hata ile nitel araştırmalarda da karşılaşmak mümkündür. Bu bağlamda katılımcıların sosyal beğenirlikten kaynaklanabilecek hataları elimine edebilmek için hikayelerde adı geçen farazi karakterin nasıl davranması gerektiği sorulduktan sonra katılımcının bu durumda nasıl davranacağı da sorulmuştur.

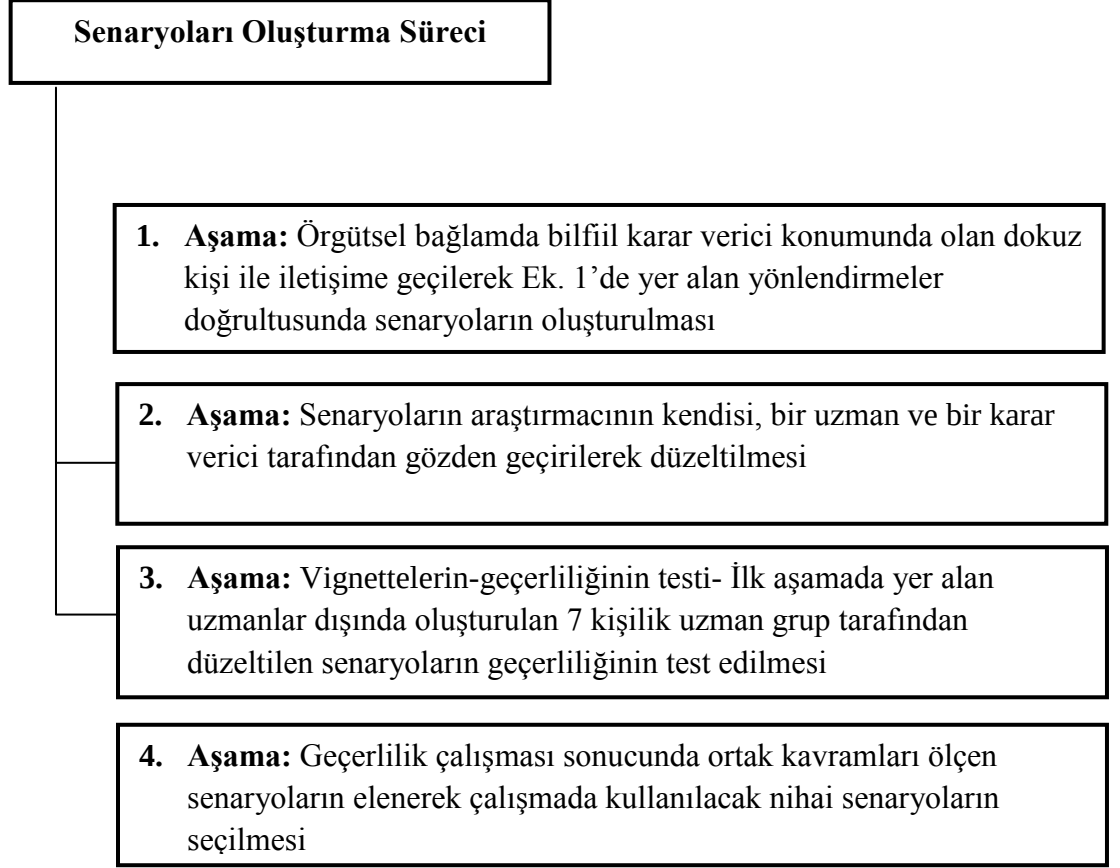
Pilot Çalışma –Vignettelerin Geçerliliği

Veri toplamaya geçmeden önce senaryolar hem uzman değerlendiricilere hem de çalışma geçmişi olan değerlendiricilere dağıtılmıştır. Senaryolara ilişkin görüşlerini bildirmeden önce değerlendiricilere araştırmacı tarafından senaryolarda yer alan temel kavramlara ilişkin bir sunum yapılmıştır. Bu sunumun ardından değerlendiriciler söz konusu senaryoların çalışma kapsamında ele alınan hangi kavram(lar)ı ölçtüğünü belirtmişlerdir. Değerlendiricilerin görüşleri araştırmacı tarafından derlenmiş ve farklı görüşler ilgili kişilerle tartışılmıştır. Son olarak araştırmacı her bir senaryonun hangi kavram setini ölçtüğü sonucuna varmıştır.

Yazında nitel araştırma yöntemlerinden vignette tekniğini kullanan birçok araştırmacı tarafından senaryoların geçerliliğini ölçmek adına benzer yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir (Brew vd., 2001; Wilks, 2004; Eberlin ve Tatum, 2008; Premeaux, 2009).

Aşağıdaki şekilde senaryoların oluşturulma sürecinde izlenen adımlar özetlenmiştir.

Şekil 4.1. Senaryoları Oluşturma Süreci



4.3.2.1.2. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Tekniği ve Görüşme Formu Yaklaşımı

Tez çalışması kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda önceden sorulması planlan soruları içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin tercih edilmesinin temelinde ise önceden hazırlanan soru ve konulara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de görüşme esnasında daha ayrıntılı bilgi alabilmek amacıyla ek sorular sorma özgürlüğü yatmaktadır.

Görüşme formu yaklaşımının benimsenmesinin temelinde ise araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına alması yatmaktadır. Böylece farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etme olanağına kavuşulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 122-123).

4.3.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Tercih Edilme Nedeni

Bu tez çalışması kapsamında nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin temelinde; katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini daha fazla ifade etme olasılığı sağlaması yatmaktadır (Mil, 2007: 21). İstatistiksel veri analizine dayalı nicel araştırmanın aksine nitel araştırma, insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, olayları nasıl nitelendirdikleri sorusuna yanıt aramaktadır (Dey, 1993'den aktaran Özdemir, 2010: 325). Bu bağlamda nitel araştırmayı insanın, kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi olarak tanımlanabilmektedir. Nicel araştırma, gerçekliğin insan bilincinden bağımsız nesnel bir varlık olduğu; araştırma sürecinde bu gerçekliğin belirli bir uzaklıktan incelenmesi gerektiği; bu gerçekliğe bir değer yüklenmemesi gerektiği ve araştırma bulgularının rapor edilmesi sürecinde kişisellikten uzak resmi bir dil kullanılması varsayımlarından hareket etmektedir. Nitel araştırma paradigması ise sosyal gerçekliğin insanın algılama ve kavrama süreçlerinden ayrı ele alınamayacağını, dolayısıyla araştırmacının araştırma sürecinde tarafsız kalamayacağını öngörmektedir (Özdemir, 2010: 326). Nitekim bu tez çalışmasında karar verme eylemi ve dinamikleri araştırılırken araştırmacının önemli bir etken olduğu öngörülmekte ve nitel araştırma yöntemleri özellikle tercih edilmektedir.

Buna ek olarak tezin ikinci bölümünde detayları ile tartışılan karar vermeye ilişkin perspektiflerden *Kaos ve Kuantum Perspektifi* üzerinde özellikle durulmuş ve bu perspektifin ilkelerinin araştırma yöntemi tercihi üzerinde önemli etkileri olmuştur. Bu bağlamda, Kaos perspektifinden yönetim ve yönetime ilişkin kavramlara yaklaşıldığında dengeden uzak, kaotik, indirgenmez, geri dönüşümsüz sistemlere vurgu yapıldığı görülmektedir (Overman, 1996a: 78). Kuantum yönetimi ve kuantum idari bilimlerine ilişkin odak noktaları irdelendiğinde ise enerji, spiritüel özellikler, öznellikler arası gerçeklik, belirsizlik ve katılımcı anlaşıma gibi unsurların vurgulandığı görülmektedir. Belirtilen bu özellikler nitel araştırma yöntemlerinin ve bu yöntemlere temel teşkil eden paradigmaların özellikleri ile benzerlikler taşımaktadır.

Nitekim, nitel araştırma yöntemlerine ilişkin temel özellikler irdelendiğinde doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri unsurları ile karşılaşılmasıdır (Bogdan ve Biklen, 1992; Goetz ve LeCompte, 1984; Patton, 1987; 1990'dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2006: 41). Buna ek olarak nitel araştırma yönteminin dahil olduğu *yorumsamacı paradigma ve söylemleri* irdelendiğinde de araştırma sorusu ve tez çalışması kapsamında benimsenen perspektifle örtüşen özellikler ile karşılaşılmasıdır.

Bu bağlamda pozitivist yönetime dayanan nicel araştırmalar değişkenlerarası ilişkileri açıklama, genelleme ve tahmin etme amacıyla gerçekleştirilmekte ve bu tür araştırmaların kalitesini değerlendirme kriterleri olarak genelleme, geçerlilik ve güvenilirlik kullanılmaktadır. Olguların yer aldığı bağlam içinde, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde anlamlanması ve yorumlanmasını amaçlayan nitel araştırmalar ise yorumsamacı paradigmaya dayanmakta ve bu araştırmaların kalitesinin değerlendirilmesinde otantiklik ve itimat edilebilirlik kriterleri kullanılmaktadır (Dedeoğlu, 2005).

Özetlenecek olursa, son dönemde örgütlerin ve örgütsel süreçlerin (karar verme) anlaşılması ve keşfine yönelik araştırmalar irdelendiğinde pozitivism temelli nicel araştırma yöntemlerinin yerini nitel araştırma yöntemlerine bırakma eğiliminde olduğu görülmektedir. Burada amaç; daha derinlemesine bilgi elde edinebilmek, anketler ve benzeri veri toplama yöntemleri ve değerlendirmede kullanılan sayısal yöntemlerle belirlenemeyecek nitelikleri ve unsurları açığa çıkarmaktır. Bu bilgiler ve gerekçeler ışığında tez kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.3.3. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizine ilişkin iki temel yöntem ile karşılaşılmasıdır. Bu yöntemlerden ilki betimsel analiz, diğeri ise içerik analizidir. Bu tez çalışması kapsamında analiz yöntemi olarak *içerik analizi* tercih edilmiştir. İçerik analizinin seçilmesinin temelinde ise betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan verilerin içerik

analizinde daha derin bir işleme tabi tutulması ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temaların bu analiz sonucu keşfedilebilmesi yatmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

İçerik analizi ile veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. İçerik analizinde temel olarak yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirme ve okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

Bu bağlamda 40 karar verici ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler QSR 8 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Öncelikle dosyalar her bir görüşmeci için ayrı ayrı isimlendirilmiş ve Nvivo 8 programına aktarılmıştır. Daha sonra, yapılan içerik analizi sonucunda katılımcıların görüşleri “önceden belirlenen” ve görüşme metinleri okunurken ortaya çıkan “yeni temalar” altında toplanacak şekilde kodlanmıştır. Her bir görüşme dosyası (40 görüşme dosyası) içinde kodlara karşılık gelebilecek metinler belirlenmiştir. Kodlama işlemi sonucunda, her bir kodun işaretlenme frekanslarını içeren modeller oluşturulmuştur. Ayrıca, sayısal verileri desteklemek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

4.3.3.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

4.3.3.1.1. İç Geçerliğin-İnandırıcılığının Sağlanması

Nitel araştırmada geçerlik ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile ilişkilidir. Nitel araştırmada ise geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 196’den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011:255). Araştırılan olgu hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmek için elde edilen verilerin ve ulaşılan sonuçların teyit edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:256).

Çeşitleme: Nitel araştırmalarda problemin açık ve ayrıntılı bir biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için mümkün olduğu kadar birden fazla veri toplama yönteminin kullanılması önerilebilir. Birden fazla yöntemle elde edilen verilerin ulaşılan sonuçları teyit etme amacıyla kullanılmasına “*veri çeşitlemesi*” (data triangulation) adı verilmektedir. Değişik yöntemlerin birlikte kullanılması, toplanan verilerin ve açıklamaların doğruluğunun ve geçerliliğinin saptanmasında önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 97).

Bu bağlamda tez çalışması kapsamında veri toplama yöntemi olarak hem görüşme tekniğinden hem de vignette tekniği ile oluşturulmuş senaryolardan yararlanılmış ve *veri çeşitlemesine* olanak sağlanmıştır. Buna ek olarak benzer koşullarda farklı bireylerle görüşülerek *örneklem çeşitlemesi* sağlanmıştır. Özetle, veri çeşitlemesi ile paralel olarak yürütülen örneklem çeşitlemesi ile araştırma sonuçlarının iç geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Uzun Süreli Etkileşim: Araştırmanın iç geçerliğini arttıran bir diğer faktör ise katılımcı ile araştırmacı arasında uzun süreli etkileşim kurulmasıdır. Görüşülen kişiler genellikle görüşmenin başında araştırmacı etkisine daha açıktırlar. Görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde güven ortamı oluşur ve görüşülen kişi verdiği yanıtlarda daha samimi olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:266). Nitekim bu tez çalışmasında da görüşmeler ortalama 1 saat sürmüş ve görüşmelere çalışmayla ilgili bilgiler veren ve karşıdaki kişi ile etkileşim kurmaya yönelik bir ön konuşma ile başlanmıştır. Görüşmelerin başında “buz kırıcı” rolü olan ve araştırmacı ile katılımcı arasında güven ve etkili iletişim ortamı yaratmaya yarayan senaryolar (vignetteler) ile başlanmıştır.

Derin odaklı veri toplama: Derin odaklı veri toplama da iç geçerliği sağlayan temel faktörlerden birisidir. Araştırmacının elde ettiği sonuçları sürekli olarak karşılaştırarak, yorumlayarak ve kavramsallaştırarak araştırmaya katılanları bile farkında olmadıkları bazı örüntüleri ortaya çıkarması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 267). Nitekim bu tez çalışması kapsamında da araştırma bulguları içerisinde öngörülemeyen ve katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler açığa çıkarılmış tezin bulgular bölümünde detayları ile paylaşılmıştır.

Katılımcı Kontrolü: Katılımcı kontrolü (Lincoln ve Guba, 1985) araştırmada katılımcı olarak yer alan kişilere araştırma sonucunda elde edilen raporun tamamının ya da bir kısmının sunulması ile başlar. Katılımcıların rapora ilişkin açıklamaları raporda araştırmacı tarafından sunulan yorumların geçerliliğinin kontrol edilmesine yardımcı olur. Katılımcı kontrolü kapsamında katılımcıların yorumları doğrultusunda raporu değiştirme ve tamamen revize etme gerekliliği yoktur. Nitekim yorumlamadaki farklılıkların temelinde farklı aktörlerin sahip oldukları farklı roller ve farklı anlamlandırmalar yatmaktadır. Ancak bu yöntemde katılımcıların neden ilgili yorumla hemfikir olmadıkları raporda belirtilmelidir (Belk vd., 1988: 455).

Nitekim yazında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden elde edilen bulguların iç geçerliğini sağlamak için bu yöntemden yararlanılan bir çalışmada sezginin karar verme sürecindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak 60 kişi ile görüşülmüş ve 60 kişiden elde edilen görüşme raporu örneklemin %7'si tarafından kontrol edilmiştir (Burke ve Miller,1999: 97).

Bu tez çalışmasında da % 7'lik oran dikkate alınmış ve 40 karar vericiden 2'sine raporun son hali gönderilmiş ve katılımcı kontrolü yapılmıştır. Katılımcıların incelemeleri sonucunda araştırmacı tarafından yazılan analiz bulguları, sonuç ve öneriler üzerinde mutabakata varılmıştır.

4.3.3.1.2. Dış Geçerliğin – Aktarılabilirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda dış geçerliğin sağlanmasında “genelleme” yerine “aktarılabilirlik” kavramının benimsenmesi, araştırma sonuçlarının doğrudan benzer ortamlara genellenemeyeceği, ancak bu tür ortamlara sonuçların uygulanabilirliğine ilişkin geçici yargılara ulaşılması ve test edilebilecek denenceler oluşturulması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Bu bağlamda araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğini arttırmak için aşağıda belirtilen iki yöntemden yararlanılmıştır.

Ayrıntılı Betimleme: Ayrıntılı betimleme ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılmasıdır. Doğrudan alıntılar bu amaçla araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Nitekim bu tez çalışmasında da tezin ekinde bireylerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen raporların yorumlanmamış halleri paylaşılmıştır. Buna ek olarak araştırma bulguları kısmında katılımcıların belirleyici nitelikteki söylemlerine doğrudan alıntılar verilmiştir.

Amaçlı Örnekleme: Tezin önceki bölümlerinde de ifade edildiği üzere araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemleri arasından *maksimum çeşitlilik örnekleme* ve *kolay ulaşılabilir durum örnekleme* yöntemlerinden yararlanılmıştır. Daha zengin ve derinlemesine bilgi elde edebilmek adına araştırmaya dahil edilen karar vericilerin değişkenlik ve çeşitlilik göstermesi hedefi yerine getirilmiştir.

4.3.3.1.3. İç Güvenirliğin – Tutarlılığın Sağlanması

Nicel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkarak “güvenirlik” kavramı yerine Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda “tutarlılık” kavramını önermektedirler. Bu bağlamda olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı bir biçimde yansıtabilen bir yaklaşım söz kousudur. Bu tutarlığın sağlanması için de Erlandson vd. (1993) tutarlılık incelemesini önermektedirler. Tutarlılık incelemesinde araştırmacı görüşmelerde benzer bir yaklaşımla soruları sorup sormadına, yanıtları kayıt atına alıp almadığına, verilerin kodlanması sürecinde kavramsallaştırma yaklaşımındaki tutarlılığına bakabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272). Nitekim bu tez çalışmasında görüşmelerde senaryolar ve sorular tüm katılımcılara benzer yaklaşımla sorulmuş, tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, veriler kodlanırken daha önce oluşturulan kod listesine sadık kalınmış, buna ek olarak görüşmelerde ortak olarak vurgulanan kavramlar da yeni kodların oluşturulmasına destek sağlamıştır. Böylece tutarlılık arttırılmaya çalışılmıştır.

4.3.3.1.4. Dış Güvenirliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda araştırmacının araştırılan alana ya da veri kaynağına uzak olması ve nesnel bir yaklaşımla olay ve olguları ortaya koyması gerekir. Nitel araştırmalarda ise tam nesnelliğin mümkün olmadığı, araştırmacının etkisinin hiç olmadığı bir araştırmadan söz edilemeyeceği varsayılır. Bu nedenle Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda “nesnellik” kavramı yerine “teyit edilebilirlik” kavramını önermektedirler. Erlandson vd. (1993) ise buna paralel olarak teyit incelemesini bir strateji olarak önermektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272). Bu incelemede amaç araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit mekanizmasını çalıştırmasıdır. Dışarıdan bir uzman araştırmada ulaşılan yargıların, yorumların ve önerilerin ham verilere geri gidildiği zaman teyip edilip edilmediğine ilişkin değerlendirme yapar. Nitekim bu tez çalışmasında da tezi değerlendiren uzmanların söz konusu teyit incelemesini yapabilmeleri için ham verileri içerin katılımcı raporları ve analiz aşamasında yapılan kodlamar onlarla paylaşılmıştır.

Ayrıca görüşme soruları uzmanlar tarafından irdelenmiş ve teyit edilmiş, araştırmaya başlamadan önce iki karar verici ile *öngörüşme* yapılmıştır. Uzmanlar ve karar vericilerin görüşleri doğrultusunda bazı sorular revize edilmiştir.

4.4. Analiz ve Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bulgular derlenirken öncelikle katılımcıların *karar verme kavramı* ve *iyi karar verici özelliklerine* ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Daha sonra ise örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamiklere ilişkin görüşler sırasıyla “*Araştırmacı Tarafından Öngörülen Dinamikler*” ve “*Katılımcılar Tarafından İfade Edilen Ek Dinamikler*” şeklinde iki temel başlık altında derlenmiştir.

Temel bulgulara geçilmeden önce verilerin betimlenmesine olanak tanıyan firmalara ve çalışanlara ilişkin demografik verilere yer verilmektedir (Bknz Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Çalışanların Genel Profili

Cinsiyet	(n)	%
Kadın	12	30
Erkek	28	70
Toplam	40	100
Eğitim Durumu	(n)	%
Lise ve dengi	2	5
Üniversite	23	57,5
Yüksek Lisans	15	37,5
Toplam	40	100
Mezun Olunan Bölüm	(n)	%
İşletme	24	60,0
Kimya Mühendisliği	1	2,5
İngiliz Dili ve Edebiyatı	1	2,5
Maliye	1	2,5
İktisat	3	7,5
* Teknik Eğitim	1	2,5
Makine Mühendisliği	3	7,5
Maden Mühendisliği	1	2,5
Eğitim Fakültesi	1	2,5
Endüstri Mühendisliği	1	2,5
Turizm İşletmeciliği	1	2,5
Ekonometri	1	2,5
Bilgisayar Mühendisliği	1	2,5
Toplam -*Lise	40	100
Doğum Yeri	(n)	%
İzmir	16	40,0
İstanbul	4	10,0
Yurtdışı	2	5,0
Diyarbakır	1	2,5
Erzurum	2	5,0
Konya	2	5,0
Akşehir	1	2,5
Manisa	1	2,5
Çorum	1	2,5
Sivas	1	2,5
Erzincan	1	2,5
Aydın	3	7,5
Yozgat	1	2,5
Ankara	2	5,0
Gaziantep	1	2,5
Mardin	1	2,5
Toplam	40	100
Konum/Ünvan / Pozisyon	(n)	%
İnsan Kaynakları Müdürü	3	7,5
İşletme Ortağı	6	15,0
Direktör	1	2,5
Satın Alma Müdürü	1	2,5
ERP-Mali İşler Yöneticisi	1	2,5
Mali İşler Uzmanı	3	7,5
Yönetim Kurulu Üyesi	2	5,0
Reprodüksiyon Müdürü	1	2,5
Fabrika Müdürü	2	5,0
Stok Kontrol ve Sevkiyat Müdür Yardımcısı	1	2,5

İşletme Sahibi	2	5,0
Mekanik Bakım Sefi	1	2,5
Mudur Yardımcısı	2	5,0
İnsan Kaynakları Sorumlusu	1	2,5
Bölge Satış Yöneticisi	1	2,5
Mühendis	1	2,5
Satın Alma Asistanı	1	2,5
İhracat Sorumlusu	1	2,5
Şube Müdürü	2	5,0
Yönetmen	1	2,5
Lojistik Uzmanı	1	2,5
Satış Ekip Lideri	1	2,5
Pazarlama Sorumlusu	1	2,5
Çözümleyici	1	2,5
Genel Sekreter Yardımcısı	1	2,5
İhracat Bölge Yöneticisi	1	2,5
Toplam	40	100
Hizmet / Üretim Sektörü	(n)	%
Hizmet	15	37,5
Üretim	25	62,5
Toplam	40	100
Kamu /Özel Ayrımı	(n)	%
Kamu	3	7,5
Özel	37	92,5
Toplam	40	100
İşletme Ölçeği	(n)	%
Mikro İşletme	3	7,5
Küçük Ölçekli İşletme	4	10
Orta Ölçekli İşletme	5	12,5
Büyük Ölçekli İşletme	28	70
Toplam	40	100
Ulusal / Uluslararası İşletme	(n)	%
Ulusal	18	45
Uluslararası	22	55
Toplam	40	100
Ekonomik Faaliyet Sınıfı (NACE)	(n)	%
İmalat	23	57,5
İdari ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri	1	2,5
Bilgi ve İletişim	1	2,5
Mesleki, Bilimsel Ve Teknik Faaliyetler	1	2,5
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	5	12,5
İnşaat	2	5
Eğitim	2	5
Kamu Yönetimi ve Savunma	2	5
Toptan ve Perakende Ticaret	2	5
Gayrimenkul Faaliyetleri	1	2,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılanların genel olarak profili irdelendiğinde (Bknz: Tablo 4.1) 12'sinin (% 30) kadın, 28'inin (% 70) erkek olduğu görülmektedir. Eğitim durumları irdelendiğinde ise büyük çoğunluğunun üniversite (23 kişi) ve yüksek lisans (15) mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan sadece ikisi lise mezunudur. Katılımcıların büyük çoğunluğunun işletme mezunu olduğu görülmektedir (24 kişi, % 60). 7 kişinin ise mühendislik fakültelerinin farklı bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir. 3 kişi iktisat bölümü mezunu iken birer kişinin ise Maliye, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Ekonometri, Turizm İşletmeciliği bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların büyük çoğunluğu İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunudur. Katılımcıların doğum yerleri irdelendiğinde çoğu İzmir'li olmak üzere farklı şehirler ve yurt dışı doğumlu olanlarla karşılaşılmaktadır. Karar vericilerin konumları-pozisyonları irdelendiğinde ise alt, orta ve üst yönetim düzeylerinde, farklı departmanlarda çalışan kişilerle karşılaşılmaktadır. Bu da farklı örgütsel düzeylerde karar verme eyleminin doğasını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Karar vericiler arasından 12'si üst yönetim takımını oluşturan bireylerden oluşmaktadır (işletme sahibi, ortağı, yönetim kurulu üyesi, direktör, genel sekreter yardımcısı). Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin 15'i hizmet, 25'i üretim sektöründe faaliyet gösterirken bu işletmelerin büyük çoğunluğu büyük ölçektedir. Ulusal işletmelerin sayısı 18 iken uluslararası işletmelerin sayısı ise 22'dir. Ekonomik faaliyet sınıfları irdelendiğinde ise büyük çoğunluğunun imalat alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir. En genç katılımcı 26 yaşındayken, en yaşlı katılımcı 62 yaşındadır. Yaş ortalaması 35,7'dir. Katılımcıların iş kıdemi ortalaması 14 yılken (minimum 2, maksimum 45) işletme kıdemi ortalaması ise 6 yıldır (minimum 2, maksimum 35).

Çalışanlara ilişkin demografik veriler irdelendiğinde örneklem dağılımında hedeflenen *maksimum çeşitlilik örnekleme* sağlandığı söylenebilir. Nitekim bu örnekleme yönteminde amaç göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan soruna taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini azami derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 108). Bu bağlamda tez çalışması kapsamında farklı yönetsel düzeylerden ve eğitim düzeylerinden, sektörlerden, kıdem düzeylerinden, ekonomik faaliyet sınıflarından, firma ölçeklerinden, illerden

ve işletmelerden karar vericilerle görüşülerek bulguların zenginliği ve çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışması kapsamında katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki ekonomik faaliyetlerini sınıflandırmak için NACE Rev.2’de yer alan 21 kısım –ekonomik faaliyet alanı ve bu kısımların alt kırılımları (bölümleri) dikkate alınmıştır.

NACE, “Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması”dır ve sınıflamanın üye devletlerce tek bir şekilde kullanılmasını sağlayan Avrupa Birliği seviyesindeki mevzuatlara tabidir. NACE, Ulusal sınıflamaların yanında, BM İstatistik Komisyonu (UNSTAT) ve Eurostat sınıflamalarını temel alan uluslararası bütünleşik ekonomik sınıflamalar sisteminin temel bir elemanıdır. Bütün bu sınıflamaların birbirleriyle dünya çapında farklı kurumlarca üretilen ekonomik istatistiklerin karşılaştırılabilirliğine izin veren güçlü bir ilişkisi vardır. NACE Rev.1’in ve NACE Rev.1.1’in yeni gözden geçirilmiş sürümü olan mevcut NACE Rev.2, 2000 ile 2007 arasında gerçekleştirilen uluslararası bütünleşik ekonomik sınıflamalar sisteminin büyük çaplı yeniden gözden geçirme çalışmasının sonucudur. NACE Rev.2, teknolojik gelişmeleri ve ekonomideki yapısal değişiklikleri yansıtmakta, topluluk istatistiklerinin modernleştirilmesini sağlamakta ve daha fazla karşılaştırılabilir ve bağıntılı veri ile hem topluluk seviyesinde hem de ulusal seviyede daha iyi ekonomik yönetime katkı sağlamaktadır (Nace Rev.2, 2010: 7; <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileUpload/yayinlar//NACE%20Rev2-TR.doc>).

4.4.1. Katılımcıların Karar Verme Kavramına İlişkin Görüşleri

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini ve bu eylemi etkileyen dinamikleri açığa çıkarmadan önce “örgütsel bağlamda karar verme” eyleminin karar vericiler açısından *ne ifade ettiğini* anlamak kanımızca önemlidir.

Bu bağlamda katılımcıların büyük çoğunluğu karar verme kavramının kendileri için ne ifade ettiği sorulduğunda ve iş yaşamında karar vermeye ilişkin bir tanım yapacak olsalar bu tanımın nasıl olacağı sorusu karşısında duraksamışlar ve her gün onlarca karar verdikleri halde karar vermenin ne anlama geldiğini veya daha önce bunun

üzerinde düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Çoğunlukla cümlelerine "çok güzel bir soru" şeklinde başlayan karar vericiler tanımlamayı yaptıktan sonra bunun üzerine düşünmenin ve buna ek olarak senaryolara verdikleri yanıtların karar verme süreçlerini değerlendirmeleri açısından katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılara “İş-çalışma yaşamını dikkate aldığınızda karar vermeyi nasıl tanımlarsınız?” ve “Karar vermek kavramı sizin için ne ifade ediyor? Nasıl bir tanımlama yaparsınız?” soruları sorulduğunda verilen yanıtlar analiz edilmiş ve karar verme ağaç nodu (tree node) altında 19 çocuk noda (child node) ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler) ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.2. Karar Verme Kavramına İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdesi

Karar verme kavramına ilişkin kategoriler	Frekans	Yüzdesi
Duruma, amaca yönelik faaliyet-eylem	6	%15
Seçim- Seçim Yapmak	6	%15
Yön vermek-değiştirmek	4	%10
Süreç	4	%10
Karmaşık bir sistem	3	%7,5
Sonuç, sonuca ulaşmak	2	% 5
Çözüm, çözmek	2	% 5
Risk almak	2	% 5
Öngörüle bulunabilmek	2	% 5
Yapmak	2	% 5
Maksimum kazanç	1	% 2,5
Sorumluluk almak	1	% 2,5
Seçenek yaratmak	*1	% 2,5
Talimat vermek	*1	% 2,5
Başlatmak	*1	% 2,5
Yönetmek	1	% 2,5
Matematik	1	% 2,5
Ölçmek, tartmak	1	% 2,5
Bilgi birikimine sahip olmak	1	% 2,5

* Aynı karar verici tarafından yapılan tanımlamalar.

Türk karar vericilerin karar vermeye ilişkin tanımlamaları ve bu tanımlamalara ilişkin ifadeleri aşağıda ilgili nodlar-kategoriler altında derlenmiş olup bu kategorilere ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” kısmında yer verilmiştir.

Duruma, amaca yönelik faaliyet-eylem

40 karar verici arasından 6'sı karar vermeyi duruma, amaca yönelik faaliyet, eylem şeklinde tanımlamışlardır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Yani bir kere herhalde neye kumanda ettiği önemli. Karar mutlaka müşteri memnuniyeti ile ilgili bir şeye hizmet etmeli, dolaylı da olsa. Buradaki yemek firmasının değiştirilmesi de bir karardır, ama sonuçta çalışanınızın daha mutlu olmasını sağlar, çalışanınızın daha mutlu olması daha iyi hizmet vermesini sağlar bu da müşteriye kadar gider. Bu bir tanım değil sonuçta ama bunu gerektirecek olan her türlü faaliyet karardır (aç, erkek, fabrika müdürü).

Çok zor bir durum iş yaşamında karar vermek. Kriterler çok önemli. Buradaki karar vermekten bahsederken hep şirketin lehine olacak durumları göz önüne alarak karar vermek gerekir (dv, erkek, işletme ortağı-müdür).

Bir konuda harekete geçmeye yönelik nasıl bir adım atacağınızın ortaya çıkacağı bir eylemdir (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Karar verme, oluşan durum ve karşılaştığınız olaya göre o anki koşullardan ve deneyimlerinizden etkilenerken yaptığınız bir eylem (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

İşteki sistemin yürümesi için olması gereken bir aşama. Karar vermeden hiç birşey olmuyor. Mesela az önceki telefon görüşmemde bir müşterimiz grafiker istiyor. Hemen bu kararı verebilmek gerekiyor. Bu karar sonunda müşteriyi memnun etmek gerekiyor. Bu müşteriyi hoş tutmak için böyle ufak jestler yapmak gerekiyor. Bu sayede başka tedarikçilere yönelmesini geciktirebiliriz (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Bir aksiyon alma niyeti (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

Süreç

40 karar verici arasından 4'ü karar vermeyi bir süreç olarak tanımlamışlardır. Ancak karar vermeyi süreç olarak ele alan karar vericiler söz konusu sürece ilişkin farklı aşamaları ön plana çıkararak farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bunları gözden kaçırmamak adına süreç kategorisi de alt kategorilere indirgenmiştir. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Süreçlerin Ön Hazırlığı

Bir işin yürütmesi için gerekli olan süreçlerin ön hazırlığının içte yapılıp (tabi bunlar çok kısa zamanda olacak şeyler), ona göre sunulması diyebilirim. (dcö, kadın, işletme ortağı)

Araştırma süreci

Karar verme aslında bir araştırma süreci. Önce verdiğiniz kararlar ilgili bence bir araştırmaya girmelisiniz. Kararın size getireceği ve götüreceği şeyler konusunda kendinizi önce ikna etmelisiniz. Bu karar iyiye çok şey getirecekse neden iyi. Hemen ikna oluyorsanız bunun üzerinde de düşünmeniz gerek. Çok kötü bir karar ise bununla ilgili bir takım kişilere başvurup bilgiler almanız gerekir. Elbetteki en kötü karar kararsızlıktan daha iyidir. Mutlaka bir karar verilmesi gerekiyor iyi ya da kötü ama tabi ki bununla ilgili önceki süreçler, bir kaç süreç var. Bilgi toplama, değerlendirme ve sonra da karar verme (ea, erkek, satın alma müdürü)

Hazırlık ve hayata geçirme süreci

Önemli, iki aşamalı süreci var. 1- öncesi, kararın hazırlık süreci: Bir konu gündeme geldiğinde 2- Bir de bunu sonuçlandırma, hayata geçirme süreci: Karar verme bu süreçlerin tamamını öngörerek yapılması gereken, adım adım iyi irdelenmesi gereken bir şeydir. Böyle konuşunca tabi çok teoride kalıyor. Her karar böyle mi veriliyor ama bu bir alışkanlık edinme adına bir kararı önce o kararın ne olduğunu iyi anlamam ve o kararın üzerinde biraz kafa yormam ve sonucunda da ne elde etmek istediğimizi iyi bilerek değerlendirmek gerekir. Bir karar farklı süreçlerin bir arada değerlendirilmesini gerektiren ve insanların bir takım yöntemlerle yaklaşması gerektiği bir şeydir iş hayatında (mk, erkek, pazarlama sorumlusu)

Örgüt menfaatleri ile paralel süreç

Karar verme tamamen örgüt menfaatleri ile paralel bir süreçtir (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Süzgeçten geçen davranış

Bu karar verici her ne kadar süreç ifadesini kullanmamış olsa da yaptığı tanımlama aşamalardan oluşan bir sürece atıfta bulunduğu için bu kategori altında değerlendirilmiştir.

Karar vermeyi bir kaç kategoriden oluşan süzgeç olarak tanımlarım. Karar verirken birkaç süzgeçten geçiririm. Teknik bir konuya bir süzgeçten daha geçiririm, altta kalanları bir hesap kitap süzgeçinden geçiririm. Son olarak da fiyat konusunda bir süzgeçten geçiririm. Ama kararlarımı verirken mutlaka ekip çalışmasından geçiririm. Karar vermeyi dediğim gibi birkaç süzgeçten geçen bir davranış olarak tanımlayabilirim. (oi, erkek, bakım şefi).

Seçim- Seçim Yapmak

40 karar verici arasından 6'sı karar vermeyi seçim ve seçim yapmak şeklinde tanımlamışlardır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Karar verme hani şey gibi, bu kadar şey konuştuğuktan sonra benim aklıma ilk gelen sizi vezirde rezilde yapan verdiğiniz kararlardır demek lazım. Hani eşi hanımı veride yapar rezilde ya öyle bir şey. Verdiğimiz kararla ayakta duruyoruz. Verdiğimiz kararlar bizi büyütüyor ve ya küçültüyor. Hayattan belki zevk alma noktamız belki de verdiğimiz kararlar, verdiğimiz seçimler. Kararlardan ziyade yaptığımız seçimler. Neyi hak ediyorsak aslında yaptığımız seçimlerden dolayı hak ediyoruz. Artıları, eksileri ile bizim yaptıklarımız (bk, kadın, şube müdürü).

Bulunduğün durum içerisinde elindeki kaynaklar çevre şartları göz önüne alınarak en iyiyi seçmek diye tanımlayabilirim. Tabi iyi duruma göre değişebilir. İyi demek aslında doğru olmayabilir bu tanımlama da. O durum için en iyi olanı seçmek. (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu)

Rutin olarak yaptığımız her daim aynı şekilde ilerleyen, tek bir alternatifin olmadığı değişikliğe açık her türlü konu hakkında farklı alternatifleri değerlendirip onlar arasından kendimizce en iyisi olduğunu düşündüğümüzü seçme (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Tercih (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

Aslında karar verme bir yerde seçim yapmaktır. En azından iki tane şeyiniz olabiliyor. Bazen evet ya da hayır demek oluyor. Ya da iki alternatif kişiden, üründen birini seçmek olabiliyor (yn, kadın, işletme ortağı).

Karar vericiler arasından bir diğeri ise karar vermeyi **vazgeçmek** şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlama da seçim yapmak kategorisi altında değerlendirilmiştir. Nitekim karar verici örtülü olarak bir karar verildiğinde diğer olası karar seçeneğinden vazgeçildiğine atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bir seçim diğerinden vazgeçmeyi beraberinde getirmektedir. İlgili tanımlamave kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir.

Karar verme, vazgeçiş. (bö, kadın, işletme ortağı).

Yön vermek-değiştirmek

40 karar verici arasından 4'ü karar vermeyi yön vermek ve yön değiştirmek şeklinde tanımlamışlardır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

*Karar vermek, bir olayın gidişatına **yön vermek** (ah, erkek, bütçe uzmanı)*

*Şirketin geleceğine **yön vermek** diyebilirim. Çünkü verdiğiniz karar şirketin gerçekte geleceğine yön veriyor olabilir. Şirketin piyasadaki yerini sağlamlaştıracak güçlendirecek, ileri adımlar atıracak şekilde olabilir. Şirketi batırabilir, çıkarabilir şeklinde de olabileceği için çok önemlidir (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*

*Karar vermek aslında **yön değiştirmek** bence. Şu anda eğer ben rutin bir iş arasında karar veriyorsam o işle ilgili veya başka bir şeyle ilgili tamamen suyun akışını değiştiriyorsunuz. Gitmesi gereken yerden başka bir yere doğru gidiyor. Eğer hiçbir şey yapmadan hiçbir karar almadan gün içinde her şeyi rutine, doğal akışına bırakırsan o zaman dış etkenler senin hayatına ya da o andaki işe karar veriyor. Her şekilde bir karar alma var. Buna ya biz müdahale ediyoruz ya da dış etkenler müdahil olabiliyor (ei, kadın, işletme sahibi-müdür).*

*Biraz teknik olacak belki ama prosesin devam etmesi için gereken aşamalar belirlenmiştir. Fakat bir boşluk oluşmuştur. O boşluğu olumlu ya da olumsuz olarak **birinin yönlendirmesi gerekiyordur**. Karar verme benim için budur (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*

Sonuç, sonuca ulaşmak

Karar vericilerden iki tanesi ise karar vermeyi sonuç, sonuca ulaşmak olarak tanımlamıştır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Sonuç alabilmek, uygulamada da hızlı bir şekilde hayata geçirmektir karar verme. Yani sonuçtur karar verme (gv, erkek, fabrika müdürü).

Doğruya, başarıya ve hedefe ulaşma konusunda minimum maliyet ve minimum zamanla, minimum enerjiyle maksimum sonuca ulaşmak. Her konuda; satın almada, her departmanda minimum maliyetle bu maliyetin içinde para var enerji var, zaman var, herşeyi minimize ederek maksimum sonuca ulaşabilmek (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Çözüm, çözmek

40 karar vericiden iki karar vermeyi çözüm, çözmek ifadeleri ile tanımlamıştır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Bir durum karşısında insanların aldığı aksiyon, onunla ilgili ürettikleri çözüm (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Hani benim için karar vermek biraz da mühendis olduğum için, mühendis problem çözen adamdır. Karar vermede bazı sorunları çözmeye yönelik ya da belirli planda ilerleneye yönelik adımların atılmasına ilişkin kararlardır. Karar olması için birden fazla seçenek olması gerekir. Tek bir seçecek varsa siz karar vermiş olmuyorsunuz, yapılması gerekeni yapmış oluyorsunuz. Karar alma işleminde ayakları yere sağlam basmak daha önemlidir. (öa, erkek, mühendis).

Risk almak

Diğer iki karar verici ise karar vermeyi risk almak olarak tanımlamıştır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Risk almak. Attığınız adımı şu anda Türkiye’de özellikle bilemeden, gözünüz bağlı yürümek gibi bir şey (ks, erkek, satış ekip lideri).

Karar vermek bence hem risk almak. Risk alarak hem kendi kişisel yapınıza bir şekilde dokunup hem de şirket yapısına dokunan bir şey. Bana çağrıştırdığı düşünce karar vermenin risk. Risk tabi olumlu risk ve olumsuz risk. Risk denince negatif algılanır. Olumlu artı olumsuz risk diyebilirim (tu, kadın, satın alma asistanı).

Öngörüle bulunabilmek

40 karar verici arasından 2’si karar vermeyi öngörüle bulunabilmek, tahmin edebilmek şeklinde tanımlamışlardır. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Aslında karar verme süreci biraz nasıl deyim spontane oluyor gibi geliyor ama aslında spontane bir şey değil tabi. Çalıştıkça, tecrübe kazandıkça hani artık önünüze gelen problemlerle ilgili, sorunla ilgili, durumla ilgili öngörüle bulunabilmek benim için (nk, kadın, çözümleyici).

En azından iki üç hamle sonrayı tahmin etmeye çalışıyorum. Karar verme ileride çıkabilecek, bir sonraki aşamada çıkabilecek engellere karşı benim bir bahane veya sebep bulabileceğimi destekleyecek düşünceler ya da önermeler (uö, erkek, işletme ortağı).

Maksimum kazanç

40 karar verici arasından 1'i karar vermeyi maksimum kazanç şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Karar verme benim için öncelikli olarak kurumumun menfaatlerini ön planda tutarak mümkün mertebe risk yönetiminde kurumumun karşılaştacağı negatif etkileri minimuma indirerek sağlayabileceğim maksimum kazançtır (hau, erkek, uzman).

Karmaşık bir sistem

40 karar verici arasından 3'ü karar vermeyi karmaşık, çok değişkenli bir sistem olarak ifade etmişlerdir. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Karar verenin lehine olacak, lehine olacak derken biz hakim değiliz. Bir iş için karar veriyorsam bir kere çalıştığım şirketin ve benim lehime olmalı. İki, karar zamanla çok ilişkilidir. Zamana göre değişir. Uzun vadeli bağlayıcı kararlardan kaçınırım ben. Karar karşı tarafı da mağdur etmemeli, düşman kazanmamalısınız. Yanınızda çok olumsuz etki saçmamalı. Para kazanıyorsunuz diye etrafa mutsuzluk katmamalısınız. Karar karmaşık bir sistem. Hissiyat da var, mantık da var. Karar ilginç bir şey, tek bir tanımını bulamıyorum (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Karar vermek bana çok fonksiyonlu, çok değişkenli bir şey gibi geliyor. Kendi açımdan değerlendirdiğim için çok değişkenli. İçinde hem insan olan, hem duygular olan, hem analitik düşünce olan, hem de bunların sentezlenmesi gereken analitik bir süreç olarak yorumluyorum. (mb, kadın, bütçe elemanı)

Elimizdeki bilgiler, aynı zamanda hislerimiz, sezgilerimiz, yeri geldiğinde duygularımızla birlikte hepsini toparlayarak bir sorunu, problemi çözüme ulaştırma sürecidir. (yn, kadın, işletme ortağı).

Yapmak

40 karar verici arasından 2'si karar vermeyi yapmak olarak ifade etmişlerdir. İlgili tanımlamalar ve kişilere ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Karar verme, yani işin doğru yapılabilmesi için olması gereken olgu. Yani ben karar vermek zorundayım. Karmaşayı engelleyebilmek için muhakkak karar verici olması gerek. Genel müdür, fabrika müdürleri, müdürler bu yüzden var. Çalışan gelir sana nasıl yapalım der, sen ona nasıl yapacağını anlatırsın. Karar verme burada devreye giriyor. İş doğru yapabilme olgusudur. Herkes yapamayabiliyor. Herkes karar verebilir ama herkes doğru karar veremeyebilir. Özel yaşamda da böyle, evlilikte

bile doğru karar vermek gerekiyor (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı)

Yapmak. Yapmak yani. Şöyle bir örnek vereyim. Şu son dönemlerde danışmanlığını yaptığım şirketlerde hep üstünde durduğum nokta. Toplantıları neden yapıyorsunuz. Karar almak için. Eğer karar almak için toplantı yapıyorsanız yanlış yapıyorsunuz. Toplantıda neyi, nasıl yaptığını anlatmaya gelmeli insanlar. Eğer toplantıya gelip karar almaya çalışıyorsanız siz bittiniz, yanlış yapıyorsunuz (yku, erkek, işletme sahibi).

Sorumluluk almak

Karar vericilerden biri ise karar vermeyi sorumluluk almak ve sonuçtan kaçmamak şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler aşağıda derlenmiştir.

Karar verme, sorumluluk duygusu alabilmek, sonuç ne olursa olsun neticeden kaçmamak (et, erkek, işletme ortağı).

Seçenek yaratmak

40 karar verici arasından sadece 1'i karar vermeyi seçenek yaratmak şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir.

Alternatif yaratmak. Bazen seçenekleriniz olmayabiliyor, alternatifleri de siz oluşturabiliyorsunuz (ak, kadın, fabrika müdürü).

Talimat vermek

Seçenek yaratmak tanımlamasını yapan aynı karar verici karar vermeyi talimat vermek olarak da nitelendirmiştir.

Talimat vermek, zaman zaman (ak, kadın, fabrika müdürü).

Başlatmak

Karar verme kavramına ilişkin bir diğer tanımlama olan başlatmak da talimat vermek ve seçenek yaratmak diyen karar verici tarafından dile getirilmiştir.

Düğmeye basmak birşeyi başlatmak olabilir (ak, kadın, fabrika müdürü)

Yönetmek

40 karar verici arasından 1'i ise karar vermeyi yönetmek şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir. Ayrıca karar vericinin yönetici olduğunu da ifade etmiştir.

Tamamen yönetebilmenin eşiti bir kavramdır. Eğer biliyorsanız, öğrenmişseniz farklı çözüm önerilerini ya da değerleri bir yandan toplayıp da sonucunun ne olduğunu kestirebilme durumuna çok yakınsanız karar verebiliyorsunuzdur ve işi biliyorsunuzdur bir yönetici koltuğunda oturuyor ya da oturmaya adaysınızdır (ba, erkek, satış müdürü).

Matematik

Bir diğer karar verici ise karar vermeyi matematik olarak tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir.

Matematik. Ben çok matematikçiyim. Bizim şirketin bütün muhasebe finans mali işleri bende. Çünkü R. (işletme ortağı) tıp doktoru. Tıp doktoru olduğu için ve Türkiye'de hiç okumadığı için bizim mali sistemimizle ilgili ben mali müşavirle daha iyi aynı dilden konuşabiliyorum. Ben her zaman kararlarımı numerik değerlere dayandırmaya çalışıyorum o zaman duygusallıktan arındırıyorsunuz (ck, erkek, işletme ortağı).

Ölçmek-tartmak

40 karar verici arasından sadece 1'i karar vermeyi ölçmek, biçmek, tartmak şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlama ve kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir.

Karar verme eşittir tartma, ölçme, biçme, terazi artı doğru. %100 değil ama % 80 doğrusunu vermeye çalışırım mümkün olduğunca. Doğrusunu vermeye çalışırım yani ama en büyük şeyim danışmak, tartışmak. Yani genel bir karar vereceksem uzman bir kişiyle mutlaka fikir alışverişinde bulunurum ama ani kararlarda kararımdan hiç dönmem (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Bilgi birikimine sahip olmak

40 karar verici arasından sadece 1'i karar vermeyi bilgi birikimine sahip olmak şeklinde tanımlamıştır. İlgili tanımlamave kişiye ilişkin temel demografik bilgiler şöyledir.

Bir kere karar vermek demek eşittir bir bilgi birikimine sahip olmak demek. Tereddüt varsa işin içinde karar vermenin olmayacağını düşünüyorum. Mutlaka kesin kanılara sahipsem eğer bir karar alırım ve o yolda eğer buna sahipsem bu kararın arkasında dururum her zaman için. Ama bir tereddüt varsa kesinlikle evet ben bunu yapmalıyım demem yani. Mutlaka danışırım (tp, erkek, mali işler uzmanı).

4.4.2. Katılımcıların İyi Karar Vericilerin Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılara “Çalıştığınız ortamdaki “iyi” karar vericileri dikkate aldığınızda bu kişiler diğerlerinden farklı olarak ne tür özelliklere sahiptir?” “Siz ne tür özelliklere sahip kişileri iyi karar verici olarak nitelendirirsiniz ?” soruları ve bu soruların varyasyonları karşısında karar vericilerin verdikleri yanıtlar derinlemesine analiz edilmiş ve temel olarak 23 noda-özellığe ulaşılmıştır. Bunlar; stratejist olan (16 kişi, %40), bilgili-tecrübeli olan (13 kişi, %33), tutarlı, uygulanabilir ve faydalı kararlar veren (6 kişi, %15), duygusal zekası yüksek olan (5 kişi, %13), yönetici vasfı olan (5 kişi, %13), liderlik özellikleri olan (5 kişi, %13), sonuç odaklı (3 kişi, %8), yetkin ve yetenekli olan (3 kişi, %8), etkili iletişim kurabilen-kendini ifade edebilen (3 kişi, %8), araştırmacı (2 kişi, %5), zeki olan (2 kişi, %5), duygusal olmayan (2 kişi, %5), disiplinli ve dikkatli (2 kişi, %5), danışan-destek alan (2 kişi, %5), ikna edebilen (2 kişi, %5), şanslı olan (1 kişi, %3), sorumluluk alan (1 kişi, %3), sezgileri güçlü (1 kişi, %3), planlı (1 kişi, %3), kişisel sorunlarını işe yansıtmayan (1 kişi, %3), adil olan (1 kişi, %3), karar almayı ertelemeyen (1 kişi, %3) başlıkları altında atıfta bulunulma sıklığına göre sırasıyla aşağıda derlenmiştir. Katılımcıların iyi karar vericilerin özelliklerine ilişkin frekans sayıları ve yükleme yüzdeleri aşağıdaki özet tabloda da görülmektedir.

Stratejist Olan

Karar vericilerden bir kısmı iyi bir karar vericinin stratejist olacağını ve stratejik düşüneceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda stratejist kavramını açmakta ve karar vericilerce sayılan diğer özelliklerin bir kısmını bu kavram altında irdelemekte fayda olacağı düşünülmüştür. Stratejist kavramına ilişkin boyutlara ve bu boyutların irdelendiği çalışmalara “sonuç ve öneriler” bölümünde yer verilmiş olup, katılımcıların görüşleri stratejist temel nodu altında “*stratejist ve stratejik düşünen*”, “*holistik düşünen*”, “*uzun vadeli düşünme ve vizyon sahibi olma*”, “*yaratıcılık*”, “*analitik becerilere sahip olma*” kategorileri altında derlenmiştir.

Stratejist ve stratejik düşünen

Stratejisttir ve Türkiye’deki satış politikasına yöne veren bir ülke satış müdürü ya da ülke satış direktörüdür. Daha geniş kapsamlı düşünüp, kurumu hedefe doğru- ya da zarara doğru götüren kişilerdir-tam karar vericilerdir onların bir altı bizler geliyoruz. Birim müdürleri grup şefleri: bu klasmanlar da kendi bölgelerine göre karar verebiliyor (ba, erkek, satış müdürü).

Örnek almaya, idol almaya çalıştığım iyi karar vericilere baktığımda her şeyden öte stratejik düşündükleri ve profesyonelce davrandıklarını gördüm (hau, erkek, uzman).

Holistik düşünen

Kimisi herşeye daha geniş açı ile bakıyordu. Tepeden bakabilmeye çalışmak, bütünü görmek önemli (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Uzun vadeli düşünme ve vizyon sahibi olma

İşi çok boyutlu değerlendirme, sadece fiyat bazlı, tedarik bazlı, tek faktör bazlı düşünmeyip uzun vadede getireceği yararları da göz önüne alarak, insanlara ikinci şans verme (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

İleriye görme çok önemli (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Benim görmediğim şeyi görüp de başarılı olursa verdiği kararın sonucu benim hayal ettiğimden ya da düşündüğümünden daha ileri noktaya geldiyse gerçekten başarılı olduğunu düşünürüm. Ben daha küçük düşünmüşüm derim. Daha büyük düşünmüş ve farklı şeyler görmüş karar vericidir (ks, erkek, satış ekip lideri).

Öngörülmesi lazım. Diğer süreç ya da bir sonraki aşamanın bu verilecek karardan nasıl etkileneceğini bilmesi gerekiyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Vizyonu genişse doğru karar verdiğini düşünürüm (tu, kadın, satın alma asistanı).

Yaratıcılık

Değişik alternatifler yaratma, farklı bakış açısı sunmak önemli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Kimisi çok yenilikçiydi. Farklı fikirler yaratıyordu. Hepsinden ne alabildiğinle alakalı. Ben hepsinden benim işime yararyacak şeyleri almaya çalıştım (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Yaratıcı olmak sonradan kazanılan bir özellik değil. İyi bir yönetici, lider, karar vericinin biraz da yaratıcı olması gerekir. Farklı yaklaşımlar sergilemeli, bir kararı alıp bambaşka bir yerde örgüte kazandırabilmeli (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Bizim görmediğimiz bir yön de söyleyebiliyorlar. 24 saat düşünsem aklıma gelmez diyorum, 2 dakikada onlardan bir fikir geliyor. O akli onları fark ettirebiliyor. Bu ofis. Bu sahada da böyle. Örneğin bir inşaatta ilkokul mezunu ile karşı karşıyasınız. Amele usta dediğimiz kişiler. Dördü size ağzını açmazken içlerinden bir tanesi çıkıyor: "Şunu şöyle yapsak daha güzel olmaz mı" diyor. Bir bakıyorsunuz mimarda olsa, mühendiste olsa o şantiyede o işçinin söylediği çok farklı bakış açısı katıyor size. O belki akıllıymış, kafası çalışıyormuş ama eğitimi olmadığı için o işi yapıyor. Akıl ve yaratıcılık benim için önemli (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Analitik becerilere sahip olma

Ben çalışmaya başladıktan sonra gerçekten belki tek çocuk olmamdan dolayı kendime bir idol aradım iş hayatında. Kim bu işi iyi yapar, hakkıyla yapar diye. Çok fazla şirket değiştirdim ben ve değiştirdiğim şirketlerde herkesin mutlaka bizr zaafının ve kötü tarafının olduğunu gördüm. İyi karar verenlerin matematiksel, analitik yaklaşan insanlar olduğunu ve sonucunu matematiksel olarak hesapladıkları için daha sonra akabinde o işten çok fazla zarar almadıklarını gördüm. Duygusal insanların ise yıkıldıklarını gördüm. Oturup mesela hüüngür hüüngür ağlayan direktör de gördüm ben. İkinin ortası kesinlikle yok bence. Analitik olalım, biraz da duygusal olalım, arasını bulalım yok bence. Biraz böyle sert mizaçlı, analitik olan insanlar maalesef her zaman daha fazla kazanıp iş hayatında üstlere gidebilen insanlar ve iyi karar vericiler bence (ea, erkek, satın alma müdürü).

Birincisi ölçülebilir olması- konuştuğu cümlelerin nedenini ölçülebilir olarak vermesi (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Bir kere benim iyi karar verici dediğim kişiler, kararını sağlam temellere dayandıran, analitik kişiler. "Bence böyle, ben böyle düşünüyorum, ben böyle hissediyorum" değil de şundan şundan bu kararı alıyorum deyip, aldığı kararı sağlam temellere dayandıran kişiler (yn, kadın, işletme ortağı).

Durumu ve insanları iyi analiz edebilen kişiler bunlar. Çünkü aldığınız karar iş yaptığınız kişilerle ilgili olabilir, çalışanlarla ilgili olabilir. Onların hal ve tavırlarından ne tip insanlar olduğunu, amaçlarının ne olduğunu da analiz edebiliyorlar. Analiz becerisi olması lazım (yn, kadın, işletme ortağı).

Bilgili-Tecrübeli Olan

Stratejist olma özelliğinden sonra en çok vurgulanan iyi karar verici özelliği olarak karşımıza “bilgili-tecrübeli olma” nodu çıkmaktadır (13 kişi, %33). Karar vericiler bilgi ve tecrübe kavramlarını birlikte kullandıklarından bilgili olma ve tecrübeli olma şeklinde iki ayrı kodlama yapılmamış, bu özellikler tek bir nod altında birleştirilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

Vallaha ben bir kere kendimi iyi karar verici olarak tanımlarım çünkü bir kere işime çok iyi hakim olduğum için kendimi böyle tanımlarım. Her şeyi bilirim ve mutlaka bütün her şeyi ortaya koyup çok taraftan bakarım, şeytanın avukatlığını yaparım yani. Mutlaka hiç akla gelmeyecek şeylere bakarım, o da mı olur buda mı olur. Detaylara çok çok çok fazla inerim. “Ya bunada mı bakacağız” denen şeylere bakar hiç açık bırakmamaya çalışırım (aç, erkek, fabrika müdürü).

Tecrübesi, o konudaki bilgisi ve zeki olması önemli (ak, kadın, fabrika müdürü).

İyi tecrübe sahibi, eğer ki iyi karar veriyorsa ya olayı geçmişte yaşamıştır ya da risk alıyordur (dv, erkek, işletme ortağı müdür).

Daha çok belli yaşa tecrübeye ulaşmış, deneyimli, hem iş hayatında hem de sektörde tecrübeli (çünkü mutlaka benzer olaylarla karşılaşmışlardır), uzun yıllar tecrübe edinip karar verenler (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Bence işini iyi bilen, kendini yetiştirmiş, tecrübeli (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).

Bilginin gücüne inanması ve böyle insanlar doğru yapıyorlar. Bilgiyi ön planda tutup tecrübeye önem verenler (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Mesela karizmatik olmayan, lider vasfı olmayan, deneyimle, zamanla, bilgiyle iyi karar veren yöneticiler de var. Ben bu kişileri ayrı tutuyorum. Yıllarca aynı işi yapıp uzmanlaşmış kişilerden de iyi karar vericiler çıkıyor (mb, kadın, bütçe elemanı).

Gerçekten işi çok iyi bilenler kararlarında ısrarcı olabilirler (oi, erkek, bakım şefi).

Yaptıkları, daha önceki deneyimleri birinci derece önemli (öa, erkek, mühendis).

Benden iyi karar verenleri karar verdiği konudaki bilgi ve deneyimleri benden daha fazla (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

İşin içine mutlaka tecrübe giriyor. Yılların getirdiği bir şey. Kendi çalıştığı şirketi tanınması, hem karşı tarafı, pazarı iyi bilmesi karar almayı çok etkiliyor (tu, kadın, satın alma asistanı).

Yaşanmış çok tecrübeleri var, çok donanımlılar, bilgililer (yku, erkek, işletme sahibi).

Tutarlı, Uygulanabilir ve Faydalı Kararlar Veren

Karar vericilerden 6'sı (%15) iyi bir karar verici özelliklerine ilişkin görüş bildirirken *tutarlı kararlar verme, alınan kararları uygulama, şirket menfaati yönünde karar verme, süregelen bir doğru karar verme düzeyi olması, kararı uygulama sürecine çalışanları katması* gibi unsurlara atıfta bulunmuşlardır. Bu unsurların hepsinde ortak olan nokta alınan kararı hayata geçmesi ve fayda sağlaması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bu unsurlar “tutarlı, uygulanabilir ve faydalı karar verme” nodu altında toplanmış ve karar vericilerin görüşleri aşağıda derlenmiştir.

İyi bir karar verici olduğuna karar vermem için hakikaten vermiş olduğu kararların durum için ya da firma için faydalı olup olmadığını değerlendirdiğimiz zaman bunu söyleyebilirim. Yani sonuçlarını gördükten sonra bu konuda bir yorum yapabilirim. Gördüklerimin dışında olmasını istediğim zamana ayak uydurabilen kararlar. Sadece o zamanın ihtiyaçları için doğru karar vermiş olan değil önümüzdeki zaman için de doğru kararlar. Vermiş olduğu kararların ileride geçerliliğine yürütebilecek kararlar veren yöneticiler bence iyi karar vericiler diye düşünüyorum. Zamana yanıt veren kararlar (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Süregelen bir doğru karar verme özellikleri olması lazım. Verdiği kararların çoğunlukla doğru olduğuna inanmam lazım. İlla belli seviyeye gelmiş insanların doğru kararlar verdiğini düşünmem. Ne konuda ne kararlar verdiklerini gözlemlemem lazım. Kararların tutarlılığı ve süre giden başarısı (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

O ana kadar vermiş olduğu kararların tutarlılığından. Zaman içinde bunu anlarsınız. Birisi bir yol çizmiştir, sizde güvenip ona uymuşsunuzdur. Baktınız ki birçok adımda çuvallamış o zaman siz ona güvenmezsiniz (öa, erkek, mühendis).

Aldığı kararların sonuçlarının şirket menfaatine olduğunu düşünürsem iyi karar verici derim. Aldığı kararlar iyi mi, altı mı, üstü mü buna bakarım. Benim için orta ve ortanın üstünde olması saygı duymam için yeterli (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Çok bilgili olsa bile çok deneyimle vs. olsa bile bunu eğer uygulatamamışsa, çalışanları sürece dahil etmemişse bu kötü bir karar vericidir. Kararı süreç olarak ele alınca kötü bir karar uygulayıcısıdır da aynı zamanda (öa, erkek, mühendis).

Ben o kişi ile birçok kararda beraber olduysam ve onun doğru karar verdiğini her seferinde gördüysem işte o zaman doğru karar verdiğini ve doğru karar verdikten sonra uygulamayı da gördüysem işte o zaman bak bu adam doğru karar veriyor derim. Hem her kararı beraber vereceğiz, aynı ortamda olacağız, hem de en uygulamayı göreceğim (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Duygusal Zekası Yüksek Olan

Karar vericilerden biri iyi karar verici özelliklerine ilişkin verdiği yanıtta duygusal zekaya atıfta bulunurken, diğerleri ise bu kavrama doğrudan değinmemekle beraber bu kavramın bileşenlerine atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda kısaca kavramı ve bileşenlerini açmakta fayda vardır. Nitekim “sonuç ve öneriler” bölümünde kavramın içeriğine ve bileşenlerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir. *Duygusal farkındalık, öz-duygu yönetimi, öz-güdülenme, empati ve sosyal ilişki* boyutları duygusal zeka kavramının temel bileşenleri olarak ele alınıp bu nod kapsamında değerlendirilebilecek katılımcı yanıtlarının bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

Daha çok herkes tarafından sevilen, insanlarla iyi iletişim kurabilen, herkese aynı şekilde ilgi göstermeye çalışan insanlar iyi karar vericiler. Duygusal zekası yüksek insanlar bunlar aynı zamanda (ah, erkek, bütçe uzmanı).

Empati önemli (ak, kadın, fabrika müdürü).

İnsan özelliklerimiz. Genel müdürümü ben örnek vereyim size. Bu bankanın kemik taşları yani kemik yapısını oluşturan yöneticimiz. D'in bu kadar başarılı olması, karlı olması, 15 yıl içerisinde rakipleri içerisinde çok zorlu bir bankacılık döneminde sıfır bir banka olarak çıkıp ilk 5 banka içerisine girebilmesinin temel noktasında genel müdürümüzün çok önemli rolü var. Ama burada aldığı kritik kararlardan ziyade insan olarak bizi yönetmesi, bizi sevdiğini, bizim zor durumumuzda, zor anımızda arkamızda olduğunu hissettirmesi biz çalışanların bu gruba sevdalı olmasını sağlıyor. Dolayısıyla da duygusal beklentilerimiz karşılanıyor. Çoğu zaman diğer bankalardaki arkadaşlarımızdan daha düşük maaşla çalışıyoruz belki daha kötü zor şartlarda çalışıyoruz ama onlardan çok daha başarılıyız birçok noktada. Kimisi çok soğukkanlıydı. Herkesin telaşlanabileceği, kendini kaybedebileceği noktalarda serinkanlılığını koruyordu (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Yönetici Vastı Olan

Karar vericilerden 5'i (% 13) iyi bir karar verici özelliği olarak yönetici vastına atıfta bulunmuşlardır. Bu nod içerisinde karar vericilerden ikisi ekibi-takımı yönetebilmek üzerine de odaklanmışlar ve bunu başaranların iyi karar vericiler olduklarını belirtmişlerdir. Yanıtlar aşağıda derlenmiş olup bu vastın vurgulanmasına temel teşkil edebilecek unsurlara “sonuç ve öneriler” bölümünde yer verilmiştir.

Bence yönetici vastı olan iyi karar vericidir. Doğru karar veremezsen iyi yönetici olamazsın (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).

İyi bir karar verici demek iyi bir yönetici demek bence. Çalışanlarını maksimum performans kullanarak çalıştırmalı (tp, erkek, mali işler uzmanı).

İyi bir yönetici sadece altındaki insanların yaptıkları işlerde öncülük, idarecilik yapmaz onları doğru yönlendirebilmek de çok önemlidir. Belki çok kıymetli, değerli, özellikleri çok iyi olan bir arkadaşımız bulunduğu departamanda bunları açığa çıkaramayabilir, verimli olamadığını kendisi fark edemeyebilir, ama iyi bir yönetici onu hemen işten ayırmak, fırça çekmek yerine alıp da vasıfları daha iyi kullanılabilir bir yere yerleştirmeli bu özellikleri değerlendirebilmeli (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Daha büyük bir ekibin yöneticisidir bugüne kadar gördüklerimde (ba, erkek, satış müdürü).

Benim grubumda işi bilmeseyse bile ön plana çıkmak isteyenler var. Ekibi iyi tanırırsanız, kişiliğini bilerseniz buna göre karar verebilirsiniz (oi, erkek, bakım şefi).

Sonuç Odaklı

Karar vericilerden 3'ü (% 8) iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak sonuç odaklı olmaya atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Çıkardığı işin sonuçlarının iyi olması lazım. Ne kadar çırpınırsa çıpınsın, ne kadar koşturursa koştursun ben diyorum ki bak arkadaşım bana bu kadar koşturma ama sonucunda bana iyi bir sonuç ver. Satış elemanı diyor ki bana E.Bey bu müşteri çok iyi ama ödemede pröblem yaşıyoruz. Ben diyorum ki bu adam kötü bir insan olsun, lanet bir insan olsun ama beni ödemede üzmesin. A kalite bir üretim, A kitle bir proses, A kalite bir sunuş yapacaksın ama C kalite bir ödeme alacaksın. Beni en çok üzen müşteri kaybı (et, erkek, işletme ortağı).

Kimi de sonuç odaklı olabiliyor (mb, kadın, bütçe elemanı).

İş bitirici. Yani iş ona geldi mi mesela benim yöneticim de öyle ben de öyle olmaya çalışıyorum, insanlar bana bir işi verdi mi tamam "T. Hanım bunu çözer." demeli (tu, kadın, satın alma asistanı).

Liderlik Özellikleri Olan

Karar vericilerden 5'i (% 13) iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak liderliğe atıfta bulunmuşlardır. Liderlik özellikleri içerisinde kararlarını empoze edebilme, karizma, etkileme gibi unsurlar karar vericiler tarafından vurgulanmıştır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Özellikle farklı, çok farklı kişilik, çok farklı yetki, çok farklı önyargılara sahip olan kişilerle aralarında doğru bir köprü kurmaya çalışıyor. İkna süreçlerinde kendi

kararlarını aksettirebilmek için onlarla aynı fikir doğrultusundaymiş gibi ilerleyip bir süre sonra kendi kararlarını empoze ederek ikna edebildiklerini gördüm. Bu çok zor bir şey. Burada tabi karizmatik yön, deneyimler yani liderei kişilik içinde olan tüm faktörler var (hau, erkek, uzman).

İyi karar verici olabilmek için karizmatik liderlik vasfı olanlar olabilir (mb, kadın, bütçe elemanı).

Hem lider özellikleri olmalı, hem de donanımlı olmalı (yku, erkek, işletme sahibi).

Karşısındaki kişileri etkileme, karizmatiklik, ses tonu önemli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

İyi karar verenlerde gerçekten bir karizma oluyor ama hepsinde değil. İyi karar verici olabilmek için karizmatik liderlik vasfı olanlar önemli olabilir (mb, kadın, bütçe elemanı).

Yetkin ve Yetenekli Olan

Karar vericilerden 3'ü (% 8) iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak yetkin ve yetenekli olmaya atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Bu işe daha önce yatkınlığı, yetkinliği olduğu için karar veriyor olabilir (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).

Yetenek varsa yeni başlayan da iyi karar verebilir (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

Beceri, yetkinlik olarak, bunun altında kalanlarının güçlü olduğunu görüyorsunuz bu kişilerde (yku, erkek, işletme sahibi).

Etkili İletişim Kurabilen, Kendini İfade Edebilen

Etkili iletişim kurabilme ve kendini ifade edebilme 3 karar verici tarafından iyi karar vericilerin özellikleri arasında belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Kral ve kralcılarla da iletişim kurabilmek iyi karar vericilerde olan özellikler çünkü bazen kralcılar etkilemek çok daha zor olabiliyor kralı etkileseniz de (hau, erkek, uzman).

Kuvvetli iletişim (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Şimdi inşaatta maalesef bu sivrilmesi gerekiyor. Karar vermesi gerekiyor çünkü burada çok fazla okuyan insanlarla çalışmıyorsunuz. Ustabaşı olsun, en alt amele olsun, işçisi olsun bunların hepsi orta okul mezunu bile yok içlerinde. İlkokul mezunu olanlara profesör diyoruz aramızda. Bunların içlerinde sivrilen olması gerekiyor. Sözünü dinleten olması gerekiyor. Masaya vurdu mu dinletmesi gerekiyor. O vasıfta olması gerekiyor. O insanda karar verme şeyi yoksa bile onu daha sonra grubun en başı yaptığınızda o özellik kendi kendine geliyor bizdeki süreç bu şekilde işliyor. Düşüncelerini çok net söyleyebilmesi, diğerlerine kendini dinletebilmesi, biraz sivrilmesi gerekiyor (dcö, kadın, işletme ortağı).

Zeki Olan

Karar vericilerden 3'ü ise iyi bir karar vericinin zeki ve akıllı olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu karar vericiler arasından biri zeki bir karar vericinin iletişim yönünün zayıf olabileceğini eklemiştir. Karar vericiler yanıtlarında sadece zeki olmalı, akıllı olmalı gibi kısa cümleler kurduklarından ifadeleri ayrıca yazılmamıştır.

Araştırmacı

Karar vericilerden 2'si ise iyi bir karar vericinin araştırmacı olması gerektiğini vurgulamıştır. Görüşler aşağıda derlenmiştir.

Bence araştırmacı insanlar iyi karar vericidir. Sadece işiyle ilgili değil bir kaç farklı konuda okuyup araştıran insanlardır (oi, erkek, bakım şefi).

Benim o karar vermeyi etkileyeceğini düşündüğüm ulusal ve uluslararası arenayı da takip ediyorsa, vizyonu genişse, sadece kendi şirketiyle kalmıyorsa, farklı şirketlerdeki satın almacılarla iyi iletişim halindeyse piyasayı bildiğine, çevreyi bildiğine inanırım ve doğru karar verdiğini düşünürüm (tu, kadın, satın alma asistanı).

Duygusal Olmayan

Karar vericilerden 2'si ise duygusal zekası yüksek olmalı diyen 5 karar verici ile çelişen yanıtlar verip iyi karar vericilerin duygularından uzak durması gerektiğini ifade etmişlerdir. Duyguların profesyonelliği ve analitik olmayı engellediğine dair görüş bildirmişlerdir.

Ruhunu bastırmak, dinlendirmek, dinginleştirmek ve iş yaşamını duygulardan arındırarak bu profesyonellik bilincine sahip olmak gerek bence (ba, erkek, satış müdürü).

Biraz böyle sert mizaçlı, analitik olan insanlar maalesef her zaman daha fazla kazanıp iş hayatında üstlere gidebilen insanlar ve iyi karar vericiler bence. İş hayatının başında benim de kararlarımda duygular etkiliydi. Duygusal bir insandım, ama her zaman yenildim çok, her zaman bunun zararını gördüm. İstedğim yerlere gelemedim ve istediğim terfileri alamadım. Sonra karakter değişikliği yaşadım ve belki de biraz acımasız oldum ve üst kademelerin gerektirdiği insan oldum (ea, erkek, satın alma müdürü).

Disiplinli ve Dikkatli

Karar vericilerden 2'si iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak disiplinli ve dikkatli olmaya atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Ben genelde karar verme olarak mı bilemiyorum ama yöneticinin disiplinli olması çok hoşuma gidiyor ve sürekli bilgi almak istemesi de çok hoşuma gidiyor. Bu bende şöyle birşey uyandırıyor. Sürekli bir takip içinde. Bir karar verirken o kararın altı boş değil. Yani neler oluyor, neler bitiyor ekibinde ya da insanların o anki durumları ne, işleri ne. Bunu iyi bilen bunu, takip eden ve ben biraz disiplini seviyorum. İş ciddiyeti ve iş disiplini olan yöneticilerin daha iyi kararlar verdiğini düşünüyorum (nk, kadın, çözümleyici).

Dikkatli oluyorlar (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Danışan, Destek Alan

Karar vericilerden 2'si iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak danışma ve destek almaya atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Bütün astlarının, çaycısına kadar destek almalıdır iyi karar verici. Hatta en asttan daha çok bilgi destek almalıdır (ufs, erkek, yönetmen).

Bildiğimle bilmediğimi iyi ayırt ederim, bilmediğim konuda karar verici olmam ve bunu herkese söyleyebilirim. Çaycıya da patrona da herkese, bilmemekten utanmam. Yanımda çalışan ve hiyerarşik olarak en alt seviyede çalışan bir arkadaşımı çağırıp "şöyle bir konu var, sen olsan ne karar verisin, benim hiç fikrim yok" diyebilirim, o işi benden daha iyi bildiğini düşünüyorsam. Benim artım bu (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

İkna Edebilen

Karar vericilerden 2'si iyi bir karar vericinin özelliklerinden biri olarak ikna edebilme, inandırıcı olmaya atıfta bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşleri aşağıda derlenmiştir.

İkna kabiliyeti var (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

İnandırıcı ve ikna edici olmalı. Bir kişiyi ikna edebilirsiniz çok daha iyi çalışır. Örneğin bir formu doldurması gerektiğine inanmıyorsa o formu verimli doldurmaz ve bu form işe yaramaz (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Tek Karar Verici Tarafından Vurgulanan Özellikler

Karar vericiler arasından sadece birer kişi aşağıdaki unsurların iyi karar verici özelliklerinden olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler ve görüşler sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

Şanslı Olan

Bence şans önemli. Türk tipi yönetici gibi konuştum ama şans faktörü var. Ancak kötü karar verici şanslı ise iyi karar vericiden daha iyi karar vermiş olur (ufs, erkek, yönetmen).

Sorumluluk Alan

En kritik nokta benim için kişinin kendi verdiği kararda ya da bir başkasının vereceği kararda sorumluluğu elinin altına almış olması. Dışarıdan geminin kaptanına onu sağa çek demek yerine geminin başına geçip o dümeni çevirmesi gerekir (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Sezgileri Güçlü

Bilgi sahibi ancak aynı zamanda, belki Allah vergisi havayı koklayan insanlardır. Allah vergisi derken önceden sezen, sezgileri güçlü, havayı koklayıp kararını veren insanlardır (oi, erkek, bakım şefi).

Planlı

Önceden program yapılmalı, nereye gidilecek acele etmeden her şey yapılmalı. Planlama çok önemli (ck, erkek, işletme ortağı).

Kişisel Sorunlarını İşe Yansıtmayan

Kişisel etkileri en az aksettiren. O gün olumsuz bir şey yaşamıştır onu aktarmıyordur: Özel hayatı ile ilgili sorunları kararlarına yansıtmayan insanlar bunlar (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Karar Almayı Ertelemeyen

Bir yöneticilik konumunda karar almak çok önemli çünkü aldığınız kararlar gidiyorsunuz. Benim gördüğüm bazı yöneticiler var karar almayı erteliyorlar. Onunda sebepleri özgüven eksikliği ve yanlış karar almaktan korkmak olabilir. Hep

sonra demek üst üste biriktirmek ben bundan çok rahatsız olurum (ck, erkek, işletme ortağı).

Güvenilir Olan

Sözüne inanılır, güvenilir. Biz de hepimiz böyle şeylere dikkat ediyoruz (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Çalışkan Olan

Çok çalışkan olması benim için önemli bir kriter. Çok çalışkan olması işini severek yapması (uö, erkek, işletme ortağı).

Cesur, Risk Alan

Cesaretleri oluyor. Cesur adamlar, biraz da bilgi tabi ki. Eğitim cesareti kırıyor. Bizdeki eğitim risk almayın diyor ama piyasadaki adam kralını alıyor. Ben ağlamayan patron tipini seviyorum. Allaha şükür kazanıyorum diyor. İnsan başına gelen olumsuzlukları sayar aslında olumlu olanlar sayılmaz (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Adil Olan

Bir de adil olması gerekir (ak, kadın, fabrika müdürü).

Tablo 4.3. Katılımcıların İyi Karar Vericilerin Özelliklerine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

İyi Karar Verici Özellikleri	Frekans	Yüzdesi
Stratejist Olan (Toplam: 16)		% 40
• Stratejist ve stratejik düşünen	2	
• Holistik düşünen	1	
• Uzun vadeli düşünme ve vizyon sahibi olma	5	
• Yaratıcılık	4	
• Analitik becerilere sahip olma	4	
Bilgili-Tecrübeli Olan	13	%33
Tutarlı, Uygulanabilir ve Faydalı Kararlar Veren	6	%15
Duygusal Zekası Yüksek Olan	5	%13
Yönetici Vastı Olan	5	%13
• Ekibi yönetebilen		
Liderlik Özellikleri Olan	5	%13
• Karizmatik olan		
Sonuç Odaklı	3	%8
Yetkin ve Yetenekli Olan	3	%8
Etkili İletişim Kurabilen, Kendini İfade Edebilen	3	%8
Araştırmacı	2	%5
Zeki Olan	2	%5
Duygusal Olmayan	2	%5
Disiplinli ve Dikkatli	2	%5
Danışan, Destek Alan	2	%5
İkna Edebilen	2	%5
Şanslı Olan	1	%3
Sorumluluk Alan	1	%3
Sezgileri Güçlü	1	%3
Planlı	1	%3
Kişisel Sorunlarını İşe Yansıtmayan	1	%3
Adil Olan	1	%3
Karar Almayı Ertelemeyen	1	%3

4.4.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Etkileyen Dinamiklere İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikleri açığa çıkarmaya yönelik olarak *iki aşamalı bir süreç* izlenmiştir.

1. İlk aşamada karar verme eylemine ilişkin ve karar vermeyi etkileyen dinamikler olarak belli değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler; duygular, sezgiler, güç (güç kaynakları ve etki taktikleri), karar verme tarzı, önyargılar, Türk kültürü, karar verme düzeyi olarak ele alınmıştır. Nitekim bunlar analiz

sürecinde ana kategoriler, nodlar olarak kodlanmıştır. Her bir değişkenin örgütsel bağlamda karar verme eylemine etkileri olup, olmadığı; var ise bu etkilerin nasıl ve neden geliştiği karar vericilere sorulmuştur.

2. İkinci aşamada ise karar vericilere örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen faktörler sorulmuş ve araştırmacı tarafından belirlenen dinamikler, faktörler dışında bireysel, grup ve örgütsel düzeyde karar verme eylemini etkileyen faktörler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylece karar vericilerin yanıtlarının tutarlılığına ilişkin de ipuçları elde edilebilmiştir.

Analiz bulgularına ilişkin bu bölümde her iki aşama sonucunda açığa çıkan dinamiklere ilişkin kategoriler, kodlar ve detaylarına yer verilmektedir.

4.4.3.1. Araştırmacı Tarafından Belirlenen Karar Verme Eylemine İlişkin Dinamikler

Bu bölümde araştırmacı tarafından öngörülen ve belirlenen karar verme eylemine ilişkin dinamiklere ve katılımcıların bu dinamiklere ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

4.4.3.1.1. Duyguların Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara “*Duygular iş-çalışma yaşamında karar verme davranışlarınızı etkilemekte midir?*” sorusu sorulduğunda verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Tablo 4.4.’de görüleceği üzere karar vericilerin 32’si duyguların kararların etkilediğini, diğer bir ifadeyle duygusal kararlar verebildiklerini ifade ederken, bir tanesi eskiden etkilediğini ancak artık etkilemediğini belirtmiş, geri kalan 7 kişi ise etkilemediğini söylemiştir. Etkilemediğini söyleyen katılımcılardan sadece bir tanesinin bayan olması dikkat çekici ve tutarlı bir bulgudur. Nitekim “Sizce kimler iş yaşamında daha çok duygusal kararlar veriyor ?” sorusuna verilen yanıtlarda bir sonraki başlıkta irdelenecek ve bu tarz kararların genellikle bayanlarla özdeşleştirildiğini ifade eden yanıtlar görülecektir. Son olarak 1 kişi ise duyguların karar verme davranışlarını eskiden etkilediğini ama artık duyguların etkisinde kalmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların duyguların karar verme üzerine etkilerine ilişkin görüşlerinin bir kısmı aşağıda üç ana başlık altında derlenmiştir. Etkiler ana başlığı altında etkiler deyip duygular ve sezgileri eş anlamlı olarak kullanan ya da ayırt edemeyen katılımcıların görüşlerine ayrı bir alt başlık olarak yer verilmiştir. *Böylece duygular ve sezgilerin karar vericiler tarafından net bir şekilde ayırt edilemediği ve genellikle birbirlerinden ayrı düşünülemediği tespit edilmiştir.* Benzer şekilde “etkiler” başlığı altında bir başka alt başlık açılmış ve çelişen yanıtlar veren katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Bu karar vericiler duyguların etkili olmadığını söylemiş ancak konuşmalarının devamında etkili olduğuna dair örnekler vermiş ya da tam tersi etkilidir diyerek aksi şekilde konuşmalarını sürdürmüşlerdir. Ancak her iki koşulda da duyguların etkili olduğu sonucuna ulaşılabilceği için bu başlık altında değerlendirilmiştir.

4.4.3.1.1.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Ben çünkü kararlarımda duygusalım ama benim takdir ettiğim, örnek aldığım insanlara bakıyorum onlar çok acımasızlar ve doğru olanda o ne yazık ki. Benim çok uzun yıllar birlikte çalıştığım bir müdürümüz vardı, çok uzun süreler beraber çalıştık. Şirketin kalkınmasına katkısı emeği çok büyüktür fakat küçüldüğümüz zaman en yüksek gider o olduğu için onu işten çıkarmamız gerekiyordu artık ben çıkartmamak konusunda çok direnç gösterip çok para kaybettim. Ama çıkartmam gerekiyordu. Fakat bakıyorum sektördeki idollerime onlar böyle davranmıyorlar. Etkiliyor, etkilememesi için de kendimi terbiye ediyorum (bo, kadın, işletme ortağı)

Bazen benim kararlarımı etkiliyor. İnsanlarınkini de etkiliyor. Sonuçlarına bakarak karar vermeye çalışıyorum. Birine olumlu etkisi varken diğerine olumsuz etkisi olabilecekse verdiğim kararın o zaman duygusal karar verebiliyorum. Ama kimseye zararı yoksa o zaman duygusal karar vermiyorum. Yeri geldiğinde herkes duygusal kararlar verebiliyor. İşin içinde insan olduğu için duygulara hakim olamıyoruz (ah, erkek, bütçe uzmanı).

Etkiliyor. Duyguları çıkarmak imkansız. En basitinden kalkıp beni K. değil de hayatta bana hiçbir zaman yardımcı olmamış ya da kötü şeyler yaşadığımız birisi, iyi anılarımız olmayan bir kişi beni arayıp böyle bir arkadaşım var kabul eder misin dediğinde yine kabul ederdim ama zaman vermek de zorlanırdım, içimden gelmezdi açıkçası. Bu tamamen duygusal bir şey. Şu anda bunu keyifle yapıyorum. Bana da çok fazla faydası var (ei, kadın, işletme sahibi-müdür)

İş hayatının başında benim de kararlarımda duygular etkiliydi. Duygusal bir insandım, ama her zaman yenildim çok, her zaman bunun zararını gördüm. İstedğim yerlere gelemedim ve istediğim terfileri alamadım. Sonra karakter değişikliği yaşadım ve belki de biraz acımasız oldum ve üst kademelerin gerektirdiği insan oldum. Etkilenmemeye çalışırım ama duygular da maalesef etkindir. Karar

verirken çok analitik, sayısal davranmaya çalışırım ama duygular çok böyle yönlendirici olabilir. Mesela bir tedarikçi ile çalışıyorsunuz. Tedarikçinin belki yaptığı işin %90'ı sizsiniz ama kazıklandığınızı biliyorsunuz ve tedarikçiyi atıyorsunuz ve adam sizinle çalışmaktan dolayı batacak duruma geliyor ve bu sizin üzerinizde çok ciddi şekilde duygusal bir çöküntü yaşatabilir. Senelerdir çalışıyorsunuz bu kişiyle. Ailesini tanıyorsunuz, babasını tanıyorsunuz (ea, erkek, satın alma müdürü).

Tabi ki etkiler. Tabi ki etkiler. Siz bir ev yaparsınız simsiyah ama bir de beyaz bir ev yaparsınız, insanlar bu evden pozitif duygularla çıkar. Duygular ve sezgiler çok yakın gözüktüyor ama çok fark var aslında. Duygular karşınızdaki kişinin veya olayların davranışlarına göre yeşeriyor. Sezgiler ise olaylar ve kişilerle bağlantılı değil, içinizden geldiği gibi. Etkiler. Tabi etkiler demeyen insan varsa çok azdır (et, erkek, işletme ortağı).

Etkiliyor ama insanın kendi handikaplarını da bilmesi lazım. O gün ki duygusal durumunuzun iyi olmadığının farkındaysanız o gün vereceğiniz kararların duygularınızdan dolayı etkileneceğinin farkında olup insanın kendisini uyarması ve o bilinci kendinde geliştirmesi gerekir. Bir bayan olarak bazı günlerde özellikle çok sinirli, stresli olabiliyoruz ama verdiğimiz o kararın o konuyla alakalı farklılaştığını hissediyorsak bunun üzerinde mutlaka düşünmeliyiz. Ben böyle yapmaya çalışıyorum (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu)

Karar vermede duyguların rolü var, etkiler. Kararın kimleri etkileyeceği önemli. Vicdanen rahat etmek, huzurlu olmak önemli. Kararın rahatlatması, sıkıntıya sokması önemli. O anki ruh halim dahi kararımı (mutlu-mutsuz olmam) kararlarımı etkiler. Ben mantıklı karar veriyorum desem de duygular önemli bir etken (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi)

Etkiliyor. Ama rasyonel kararlarda etkilememesi lazım. Konuya göre değişir. Maddi kaynakların değerlendirilmesi konusunda katıyım. Almış olduğum uzmanlıktan da kaynaklanır. Burada duygusal kararlar evet kişilik yapımdan dolayı yani soyut düşünce, yaratıcı düşünce gücüm çok fazladır. Bunların etkisiyle rasyonel kararlar veremeyebiliyorum (hau, erkek, uzman).

Hislerimle karar vermişliğim olmuştur. His de olayın bir parçası. Birisine yakınlık kurup getirirseniz size yakınlık kuruyor. Ama tanımadığınız bir insan sizi yarı yolda bırakabilir. Etkiliyor ama %100 değil. Duygular bazen devreye giriyor. Aceleyse devreye giriyor. Zamanım varsa araştırıyorum. Ben kimseye mahcup olmak istemiyorum. Onun için acele karar vermek istemiyorum. Kimse sizin cebinizden para almaz ama moralinizi bozar, iş yerinde yükselmenizi ister. Ben bu yaşında artık bir beklentim yok ama insan vücudu başarısızlık istemiyor. Aranmak, sorulmak insanı onore ediyor. Ben %80 rasyonel olmayı tercih ediyorum (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Evet. Herkeste etkili de olmalıdır. Makinelerle çalışmıyoruz. Sonuçta kişilerin ruhlarını, bir takım yapılarını eğer motive edelim geliştirelim diyorsanız zaten yöneticiyseniz duygularınızı bileceksiniz. Karşı tarafın da duygularını bileceksiniz. Onu hissetmiyorsanız o size bir şeyleri kaybettirir. Öbür türlü anlarsınız (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Tabi ki kalıyorum. Ama ben duygular anlamında değil de diyaloglar, karşılıklı güven orda kalıyorum. Ben genelde iyi niyetliyim. Bunun yanlış yönleri de var. Şu anda

çalıştığım kurumda iyi niyet önemli. Kurum kültürünüzde buna önem veriyorlarsa iyi diyaloglarla, iyi işler çıkarabiliyorsun. Sevdiğim ve sevmediğim kişiye karşı eşit davranırım. Hata yapan birisinin hatasını toplantı ortamında yüzüne vurmam. İyi niyet, güven, iyi diyaloglar önemli (mb, kadın, bütçe elemanı).

Bunu gözüm tuttu ya da buna kendimi yakın hissettim deyip hareket etmem yani. Evet hisler, duygular, referanslar, söylentiler benim kararımı etkiler ama sadece belli bir düzeyde etkiler. Ben yine objektif bir şekilde kendi gördüğüm ve mevcut objektif bilgilere bakarak karar veririm. Şöyle aslında etkiliyor. O ani vereceğim kararı sadece ben orta vadede bir şeye yayıyorum. O kişi ile ilgili olan duygularım değişmiyor. Ve onun hakkındaki duygularımı pekiştirecek davranışları zaman zaman devam ettiriyorsa benim o fevri bir kerede yapacağım davranışı ben zamana yaymış oluyorum sadece. Kesinlikle etkiliyor (yn, kadın, işletme ortağı).

Kendi görevimin yettiği kadarıyla bana ulaşan raporlar, gözlemlerim, çalışmalarımız sonucunda tüketici davranışlarının çoğunun duygusal bileşeni yüksek artık. Eskiden ürün ve hizmet çeşitleri arasında rahat tanımlanabilir farklar vardı, ama bugünün dünyasında artık neredeyse her alanda tam rekabete geldiği için tüketici aradaki farkı tanımlayamıyor. Dolayısıyla ürün-hizmet özellikleri gibi rasyonaliteyi ilgilendiren konularda piyasa neredeyse evenly distributed-fark yaratmanız çok zor. Farkı yaratan duygusal unsurlar olmaya başladığından ben bugünün nihai tüketicilerinin karar verme düzeneklerinde eskiye göre duygusal bileşenlerinin daha yüksek olduğu kanaatindeyim. Onların tercihlerini oluştururken “zihinleri veya duyguları nasıl çalışıyor”u anlamadan vereceğiniz kararlar sizi isabetsizliğe götürür. Biz de vereceğimiz kararlarda daha fazla sezgisel inisiyatif kullanmaya başlamalıyız (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü)

Duygular bir miktar etkiliyor. Ben çok mantıklı bir insanım. Tabi ki duygu da var ancak mantık daha önemlidir. Ben önce mantığımı güvenirim sonra duygulara. Ama insanları kırmaktan kaçınırım. Mesela çok eski personelleri işten çıkarmak zorunda kaldım, zor olsa da. Burada son noktaya kadar bekliyorum. 2 şef arkadaşımın çalışmak istemediği arkadaşlar var. Bu arkadaşlar son noktaya gelinceye kadar bekliyorum. Bu biraz da vefa sanırım. Yanlış karar vermek istemiyorum. Korkmaktan ziyade empati kurmaya çalışıyorum. Bu insanlar yıllarını veriyorlar bu işe. Kötü niyetli değilse beklerim, ancak kötü niyetliyse ilk fırsatta ilişkisini keserim. Önce mantık, sonra duygu diyelim (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).

Objektif olarak fikirler alınıp şirketin çıkarları doğrultusunda değerlendirilmeli. Ama işin içine duygusallık girdiği zaman biraz daha farklı oluyor, mutlaka etkiliyor insanları. Ben normal hayatımda da açıkçası mantık çerçevesinde baktığım için iş hayatında da böyle yaparım. Ama dediğim gibi duygu mutlaka olmalı. Hele ki duygularından arındırılmış bir yönetici olduğu sürece çalışanların motivasyonu sıfır olur. Hiçbir verim alamazsınız. Duygu işin içinde mutlaka olmalı, ama çok tadında olmalı. Karar vermede sezgiler mutlaka çok daha fazla olmalı. Rasyonellik bunun karışımı olmalı. Ama bir tarif gibi şu kadar sezgisel, bu kadar rasyonel diyemiyorum. İkisi de çok tadında olmalı yani. Her ne kadar ben etkilemiyor desem de, bunu yapmaya çalışsam da mutlaka duygular etkili. Karşı tarafın size yaklaşımı, üslubu olmayan bir insana göre ayındır diyemem bu mutlaka Biz Türkler zaten duygusal insanlarız zaten (tp, erkek, mali işler uzmanı).

4.4.3.1.1.2. “Etkiler” Diyen ve Duygu ile Sezgi Kavramlarını Karıştıran, Birlikte Değerlendiren Katılımcıların Görüşleri

Zaman zaman etkiliyor. Biz belki de bayanlarda bu daha baskın öyle görüyorum. Bayan yöneticilerde ben kendimde de bunu görüyorum önsezgi var (ak, kadın, fabrika müdürü)

Ben duygularıma çok da önem veren bir insanım tekniğin yanı sıra. Çünkü duygularım beni çoğu zaman yanıltmamıştır. O anlamda çok da güvenirim. Belki bu nasıl söyleyim duygularımla karar veririm gibi düşünülmesine de bu az önce de söylediğim gibi tecrübe ile sabit. Çok fazla insan, çok fazla olay, çok fazla durum 25 yıl içerisinde görünce hani oradaki sezgileriniz çok farklı oluyor. Bundan 20 yıl sene önce o sezgilere sahip değildim beni yanıltabilirdi, çok fevri davranabilirdim, çok iyi firmalardan iyi sonuçlar almayarak dönebilirdim. Bana göre onlar kötü olabilirdi, ama bugün o noktada da değilim. Artık kapının içerisinde giren insandan alabileceğimiz alışverişi bu sadece müşteri tarafında değil biz yıllar içerisinde benim bu 16. şubem bankacılıkta da dolayısıyla işe aldığım insan sayısı da 100'ün üstünde. O 100 kişiyi işe alırken en az 500 kişi ile görüşüyorsunuz birini seçebilmemiz için dolayısıyla insan tarafında da geçmişte 15 kişiyi görüp bir kişiye karar verirken şimdi iki kişiyi bazen tek kişiyi gördüğüm anda tamam aradığımız bu diyorum, başkasını görmeye gerek yok, kafamdaki model bu diyorsun ve %99,9 doğru çıkıyor sizin düşündüğünüz prototipe uyuyor o insan. Temelinde yaşanmışlıklar, deneyimler var. Birçok şeyi yaşıyorsunuz ve o birikimler siz de aslında zaman içerisinde yer ediyor ve karar verirken görüşmeyi yaparken ve elinize bir CV'yi aldığınızda eleman alımında çok önemli noktalara bakıyorsunuz (bk, kadın, şube müdürü).

Etkiliyor evet. Bazen o karar direk gözümüze batıyor onu seçiyor olabiliyorsunuz. Ama dediğim gibi çok fazla içgüdülerime, şeylerime yenilmeden karar vermeye çalışıyorum zannetmiyorum bunu yapmayan olsun (dcö, kadın, işletme ortağı).

Hiçbir zaman bir işin oluru ile ilgili duygularımla hareket etmem. Özellikle kendi disiplinim için söylüyorum. İnanılmaz yaratıcı ve inanılmaz sonuçlar veren kararlar. O kararın oradan çıkması için bir şeyler düşünmek lazım. $2+2=4$ demek çok kolay değil. Bunu yaparız, bunu harcarız, bu kadar zaman harcarız karşılığında şu kadar para kazanırız ya da bunu yaparız şu kadar zaman ve emek gücü harcarız ve pazarda şu kadar pazar payı elde ederiz demek zor. Duygular burada belki devreye giriyor. Diyoruz ki bu olacak. Kimse I phone'a, ilk arabayı yapana karşı bu kadar güzel tepkiler gelebileceğini bilmezdi. Duygular derken aslında ben sezgileri kastediyorum. (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

4.4.3.1.1.3. Kendi İçinde Çelişen Yanıtlar Veren Katılımcıların Görüşleri

Hayır. Aile şirketinde var olan kültür içinde yetiştiğim için mümkün olduğunca iş yaşamında duygulardan uzak kalma yönünde yetiştirildik. Firmam için ticari hayatım için olumlu mu, olumsuz mu tek kriter bu. İstedığınız kadar etkilemiyor deyin mutlaka etkiliyor. Bir toplantıya yetişeceksiniz kapıda son model daha dün teslim aldığınız arabanıza gelip biri vuruyor. Kimse bana anlatmasın o toplantının

rahat geçtiğini. Aslında olması gereken, ütopya senin o olayı orada bırakabilmen ve girdiğinde araba başka, o benim keyfim, şu anda burada ticari olarak Avrupalı bankalar gelmiş hangisinden kredi alacağıma karar vermen lazım demem. Evet duygular, sezgiler etkili. Önemli olan bunların dengesini ayarlamak (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Etkili. Karar verme aşamasında oldukça objektif davranırım. Daha çok da sayısal karar verme yöntemlerini kullanabilirim objektifliği sağlamak için. Sonuçta yapılacak her nitel değerlendirme ne kadar objektif olmaya çalışsanız da kişisel olduğu için bir şey barındıracaktır içinde (öa, erkek, mühendis).

4.4.3.1.1.4. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Duygusallıktan arındırarak davranışa girmemiz lazım. Ben senaryolardaki kişilerin yerine kendimi koyduğumda da gerçek iş hayatımda sektörümde de duygusallığını dışında kalmayı yeğlerim (ba, erkek, satış müdürü).

Ben her zaman kararlarımı nümerik değerlere dayandırmaya çalışıyorum o zaman duygusallıktan arındırıyorsunuz bu süre. Ben duygusal karar vermeyi sevmiyorum. Duygusal bir insan değilim demiyorum ama böyle karar vermeyi seviyorum (ck, erkek, işletme ortağı).

Etkili değil. Mesela son yaptığımız işte danışmanlarla çalışıyoruz biz. İki de benim üniversiteden hocam. İkisini de çok seviyorum ama çok objektif olabiliyorum ikisiyle de ilgili olarak mesela çalıştığım insana geri dönüşte bulunurken. Bir tanesi benim mesela özel yaşamımda daha sık görüştüğüm, beni daha çok seven, iten, koşulsuz şartsız hep arkasında duracağım bir insan ama işle ilgili konularda objektif olabiliyorum. Onun hangi işi yapıp yapamayacağı noktasında net olabiliyorum. Çok duygusal bulmuyorum ben iş yerindeki kararları. Daha çok politik (nk, kadın, çözümleyici).

Duygularla hareket etmek hata olabilir. Duygular benim iş yaşamımda etkili değil (oi, erkek, bakım şefi)

Ben etkilenmemeye çalışıyorum. Ben öyle değilim. Bunu çok duymuşsunuzdur da, ben üstüm tarafından dikte edilmedikçe duygusal tarafımı arka plana atabilirim. Eğer o işin yapılmasını hızlandıracaksa kullanabilirim (ufs, erkek, yönetmen).

4.4.3.1.1.6. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Yok artık etkilemiyor. İş yaşamının ilk başlarında etkiliyordu. Artık daha profesyonel oluyorsunuz. Deneyimle beraber duygusal davranmıyorsunuz. Sonuçta siz kazanıyorsunuz, firmaya kazandırmanız gerekiyor. Amatörce bir harekette bulunmak hoş değil (ks, erkek, satış ekip lideri).

Tablo 4.4. Duyguların Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Etkiler mi?	Frekans	Yüzdesi
Evet (toplam) -Duygu ile Sezgi Kavramlarını Karıştıran, Birlikte Değerlendiren Katılımcılar -Kendi İçinde Çelişen Yanıtlar Veren Katılımcılar	32	80
Hayır	7	17,5
Etkilerdi, artık etkilemiyor.	1	% 2,5

4.4.3.1.2. Duyguların Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörler

Karar vericilere “İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde sizce kimler daha çok duygusal kararlar veriyor ya da karar verirken duyguların etkisine maruz kalıyor?” sorusu ve “İş yaşamında sizce ağırlıklı olarak duygusal kararlar veren bir grup var mı, böyle bir ayrım gözlemlediniz mi” soruları yöneltildiğinde duyguların karar verme sürecine etki düzeyini belirleyen aşağıdaki faktörlere (nodlara) ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler) ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiş ve nodlar altındaki görüşler sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

Cinsiyet

Katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda cinsiyet duyguların karar verme sürecine etki düzeyini belirleyen bir kod olarak ortaya çıkmıştır. 21 kodlamanın yapıldığı cinsiyet faktörü içerisinde 4 kodlamada erkeklerin daha duygusal karar verdikleri açığa çıkarken 17 kodlamada ise kadınların daha fazla duygusal karar verdikleri tespit edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşlerinin bir kısmı ilgili başlıklar altında derlenmiştir.

Kadınların Duygusal Kararlar Verdiklerine İlişkin Görüşler

Genel olarak bayanların kararlarında, orta kademedeyken, uzman seviyesinde duygular daha etkili. Erkekler ise daha mantıklı karar veriyor. Tabi herkesi genellemyorsunuz. Benim çok hassas duygusal bir genel müdürüm vardı bir kayından dolayı onun kararlarında çok etkili oluyordu duygular, ama çok da genelleme yapılamıyor (ak, kadın, fabrika müdürü)

Erkekler çok daha olaya mantıksal bakabiliyorlar. İş hayatı işte kalıyor. Ev hayatları özel hayatları özel hayatlarında kalıyor. Bunları işe çok fazla yansıtmıyorlar. Biz bayanlar özel hayatlarımızı çok fazla işe yansıtıyoruz. Törpülemeye çalışsak da törpüleyemiyoruz. Bir de biz bayanlar severek çalışıyoruz ister üst yöneticimiz ister alt arkadaşı istersek de yan ekip arkadaşlarımızı seversek çoğaltıyoruz. Erkeklerde böyle bir sıkıntı yok. Biz bayanlar örneğin bir işte çok severek çalışıyorsak başka bir iş teklifine duygusal davranıp sıcak bakmayabiliriz bu bizim kendimizi kariyer anlamında yukarıya taşıyacak olsa da. Huzur 1. sırada geliyor. Aman benim huzurum bozulmasın 10 lira fazla olmasın diyoruz. Aynı huzurlu ortamda çalışan erkekler ben orada da yapabilirim hadi arkadaşlar hoşça kalın deyip gidebiliyor ve burada da ilişkisi bozulmuyor. Buradaki insanlarla arası yine çok iyi oluyor hem parasal anlamda da durumu daha iyi oluyor. Halbuki bayan arkadaşlarımız da bunu yaparsa daha mutlu olacaklar ama onların herhalde mayasında mı yapısında mı bizim anaç yapımız daha ağır basıyor. Hormonlarımızdan kaynaklanıyor diye düşünüyorum. Biz bayanlar erkeklere göre daha duygusalız kesinlikle iş hayatında çok kesin bir çizgi var (bk, kadın, şube müdürü)

Kadınların karar verici pozisyonlardaki istihdam oranlarına baktığınız zaman Avrupa %30 seviyelerinde mi, Türkiye'de %10'u geçmez. Altındaki temel etmen budur. Bir annenin bu karar verme süreçlerinde, aşamalarında duygularından bağımsız hareket edebilmesi çok güç. Kadınların karar verme pozisyonların çalışmamalarının altındaki temel etmen de budur. Karar uygulayıcısı olabilirler. Kadınlardan çok iyi sekreteryaya olur fakat insan harcama, radikal değişiklikler yapma, süreçleri değiştirme pozisyonlarında erkeklere oranla yüzdeleri çok daha az (bö, kadın, işletme ortağı).

Kadınlar daha duygusal bu anlamda. Erkeklerle çok birebir çalışmadım. Yöneticilerim hep bayan oldu ama eşimden de bildiğim için onlar da daha mantıklı süreçler. Seviyorum sevmiyorum, hoşlanıyorum hoşlanmıyorum yok erkeklerde biz kadınlar gibi (ei, kadın, işletme sahibi).

Ayrım var. Kadınlar daha duygusal, bu duygusallıktan kastım ne olur yanlış anlamayım kendi duygularını şirket çıkarlarının önünde tutuyorlar. Bununla ilgili genelleme yapmak çok doğru değil. Çok değerli bayanlarla da çalıştım ama sezgileri ile sadece hareket edip defalarca uyarmamıza rağmen şirketi felakete sürükleyen bayanlar gördüm. Erkekler daha mantıklı, daha oturaklı.. Böyle bir ayrım deneyimledim (ea, erkek, satın alma müdürü).

Bayanlar biraz daha duygusal davranıyor. Bayan planlamacılar, bayan satın almacılar, bayan üretim kontrolcüler biraz daha duygusal davranıyorlar. Erkekler biraz daha motomod, biraz daha keskin hatları var. Ama bayanlar daha duygusal (et, erkek, işletme ortağı).

Bir bayan olarak bazı günlerde özellikle çok sinirli, stresli olabiliyoruz ama verdiğimiz o kararın o konuyla alakalı farklılaştığını hissediyorsak bunun üzerinde mutlaka düşünmeliyiz. Ben böyle yapmaya çalışıyorum (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Ayrım yok. Her kademedede her cinsiyetten insanda da duygusal kararları görmek mümkün. Kadınlara sadece bunu atfetmek doğru değil. Erkeklerin de çok duygusal kararlar aldıklarını gördüm. Cinsiyetin çok etkili olduğunu görmedim. Ama şöyle bir etkisi olabilir. Toplumun yıllardır kadın üzerindeki baskısından dolayı böyle bir

ayrım olabilir. Ben arabaya bindiğimde 11 yaşındaydım ama eşim ehliyet aldığında evliydi. Erkek olduğum için daha iyi araba kullanıyorum. Daha cesaretli oluyorum. Toplumun cinsiyet ayrımcılığının bir etkisi olabilir, doğuştan gelen bir şey yok bence (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Bayanlar daha çok duygularıyla, erkekler daha çok sezgileriyle karar veriyor (gv, erkek, fabrika müdürü).

Kadınlar daha duygusal karar verir. Baskıya dayanamazlar. Onlar için çok büyük handikap Dünya genelinde de çok iyi yerlere gelmiş bayanlar var ama annelik güdüsü nedeniyle herhalde daha duygusal davranıyorlar. Ağlar, eleştiriye tahammül edemez. Erkekler hayata daha düz bakıyor. Bir şey dese ardında ne var, çok karmaşık düşünüyorlar. (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Bayan yöneticilerde de bu durum değişebiliyor. Mesela kendisi anne ise doğum gibi ya da hastalık gibi konularda daha duygusal kararlar verebiliyor. Ama bayanlarında sert olduğu kararlar var. Bayan yönetici gerçekten tutarlıysa böyle bir zaafa maruz kalmıyor (hau, erkek, uzman).

Bayanlar çok çok yaşıyoruz. Bayanlarla çok çalışıyoruz. Özellikle bizim bayan çalışanımız çok fazla. Gün içerisinde birkaç kez küserler. Bir fırtına eser gider. Bayanların özellikle bayanlarla çalışması da çok zor. Genelde erkekler tamam der kestirir atar. Ama bayanlarda iş uzar da uzar (ks, erkek, satış ekip lideri).

Vallaha biraz cinsiyet ayrımcılığı gibi olacak ama kadın yöneticiler çok daha fazla duygusal davranıyor. Belki kendi doğal yapılarından kaynaklı. Bir gün boynunuza sarılırken 2. gün yüzünüze bakmayabiliyor. Aralarında mutlaka farklılıklar oluyor. Hepsi değil ama erkek yöneticiler iş odaklı daha çok, sizin duygularınıza odaklanmıyor (öa, erkek, mühendis).

Bayanların EQ'ları daha yüksek. Hizmet sektöründe ve insanla iştigal eden işlerde bayan yöneticilerin daha fazla olmasını tesadüfi bulmuyorum. Zaten belli noktalara konmuş insanlar, belli bir miktar eğitimden geçebilmişlerse bir işi belli bir uzmanlık seviyesine kadar anlayıp icra etmişlerse zaten belli bir IQ'ları var. Üzerine bunu EQ' su ile birleştirip bunun sentezinden bir iş modeli çıkarabildiği için insana dayanan işlerde bayanların daha ön plana çıktığını ve şanslarının daha fazla olduğunu düşünüyorum. Sırf rakamlara dayalı, rakamsal hassasiyet isteyen uzay mekiği yapma, teknik işler, hassas ölçüm bir elektronik cihaz, tıp cihazı yapılacaksa erkeklerin daha başarılı olacağına inanıyorum. Mesela erkek cerrahların daha başarılı olacağını zannediyorum (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

Erkeklerin Duygusal Kararlar Verdiklerine İlişkin Görüşler

Bence bayanlar daha realistik düşünüyorlar. İş yaşamında hanımların daha disiplinli olduğunu düşünüyorum genel olarak. İstisnalar kaideyi bozmaz. Kadınların daha reel ve disiplinli karar aldıklarına inanıyorum. Ama başka bir ayrıma ilişkin gözlemim olmadı açıkçası (ck, erkek, işletme ortağı).

Kadınların duygusallığının çalışanlara karşı olduğunu düşünmüyorum. Ev yaşamında daha baskın. Benim yöneticilerimden biri sadece tek düze bakardı ve onun doğrultusunda bakan kişi az çalışsa bile daha iyi prim yapardı. Bence bu duygusal zekasını kullanamamak. Bence erkekler daha duygusal. Çok kadın

yöneticiyle çalışmadım belki bu yüzden böyle düşünüyorum (mb, kadın, bütçe elemanı).

Buna normalde belki kadınlar derdim. Ama kesinlikle kadınlar değil. Çünkü kadınlar kesinlikle duygularıyla değil çok mantıklı bir şekilde ve acımasız bir şekilde karar veriyorlar (uö, erkek, işletme ortağı).

Erkekler bayanlardan daha duygusal davranıyor. Bayanların daha net çizgileri var. Erkekler daha zayıf kalıyor gördüğüm kadarıyla (yku, erkek, işletme sahibi).

Medeni Durum

Erkeklerin bazı zaafı var. İster istemez her iki yönetici de bekarsa bu onlarda zaaf yaratabiliyor (hau, erkek, uzman).

Deneyim / Kıdem

Yöneticiliğimin ilk zamanlarında duygusallık biraz etkiliydi açıkçası ama yöneticiliğin bu mertebelerinde orta düzlemdeki uzun kıdem yıllarından sonra bu duygusallığı pasifize etmenin gerekliliğini anlamış durumdayım. Bunu anlarken de acı tecrübelerle anlamış olmanın getirdiği ayrı bir tecrübe vardır. Bu acılara bir daha maruz kalmamak için de duygulardan arınmak lazım (ba, erkek, satış müdürü).

Tecrübe arttıkça duygulardan ziyade geçmiş deneyimler, geçmişte alınan kararlar ve edindiğiniz dersler daha önemli. İnsanlar tecrübeye ulaştıkça sezgileri gelişebilir. İnsan sarrafi olma durumu, görüp geçirme ve tecrübe arttıkça daha sezgisel kararlar verip, daha az duygusal davranabilirler (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

İş yaşamının ilk başlarında etkiliyordu (ks, erkek, satış ekip lideri).

Emekliliğini bekleyen ve emekliliği yakın olan insanlar duyguları ile karar veriyor. Emekliliği yakın olan kişiler daha fazla merhamet bekliyorlar, anlayış bekliyorlar ama buna rağmen patronlar o kişilere karşı daha acımasızlar. Eğer o kişinin veriminin bittiğini düşünüyorlarsa size ayrılın emekli olsun gitsin istiyorlar. Emekli olanlar ise daha fazla duygusal oluyorlar (uö, erkek, işletme ortağı).

Unvan/Pozisyon/ Düzey

Genel olarak bayanların kararlarında, orta kademedede, uzman seviyesinde duygular daha etkili (ak, kadın, fabrika müdürü).

Kararlar bence uzman seviyesinden yukarılara doğru çıktıkça daha duygusallıktan uzaklaşıyor. Belki de onların özellikle yetkileri ya da sınırlar, boyutların çok büyük olması daha büyük çaplı onların kararlarının sonuçlara ulaşması nedeniyle daha analitik karar vermek zorunda kalıyorlar (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Patronlar genelde duygularına göre çok fazla karar veriyorlar. Ustabaşları patron ne derse genelde onu yapıyorlar gene kendi fikirlerini söylemekten pek kaçınmıyorlar ama üst taraf ne derse o. Bizde dediğim gibi çok fazla okuyan kesim olmadığı için hep üst kesimin ağzına bakıyorlar (dcö, kadın, işletme ortağı).

Benim gibi orta kademe yöneticiler daha çok ve alt düzey duygularıyla karar veriyor. Üst düzey yöneticiler, yürütme kurulundaki kişiler firma sahibi olmanın avantajlarıyla fazla duygusal kararlar vermiyor (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

İş hayatının başında benim de kararlarımda duygular etkiliydi. Duygusal bir insandım, ama her zaman yenildim çok, her zaman bunun zararını gördüm. İstedğim yerlere gelemedim ve istediğim terfileri alamadım. Sonra karakter değişikliği yaşadım ve belki de biraz acımasız oldum ve üst kademelerin gerektirdiği insan oldum (ea, erkek, satın alma müdürü).

Hiyerarşik kademe arttıkça duyguların karar verme sürecindeki etkisi azalır. Örneğin alt kademe çalışan İnsan Kaynakları birimi çalışanı birini işten çıkarma kararı verirken daha duygusal bir karar verip işten çıkaracağı kişinin seviye olarak kendine yakın olması nedeniyle onun ailesini düşünebilir ve bunun etkisi altında kalabilir. Ama patron çok daha kolay, duygusal etkilere maruz kalmadan bir çalışanı işten çıkarma kararı verebilir (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Yukarıya gittikçe bence duyguların etkisi karar verirken ortadan kalkıyor çünkü duygularınızı işin içine katarsanız hata yapma şansınız daha da artıyor. Ama o piramidin altındaki kalabalık olan insanlara doğru indikçe duygular biraz daha ön plana çıkıyor. Bu insanlar yaptıkları şeylerde hep duyguları ile hareket ediyorlar. Nasıl? Diyelim ki siz onun yöneticisiniz ve şöyle düşünüyor. Bu adam hiç bir şey yapmıyor ama yapmamasına rağmen şu kadar para alıyor, şunu yapıyor, böyle yaşıyor. Orada duygular çok önemli ve adamın motivasyonu düşüyor. Ama üst kademelere çıktıkça duyguları bir tarafa bırakmanız gerekiyor (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Kişinin yetki ve sorumlulukları arttıkça rasyonel karar verme zorunluluğu da artıyor. Buna paralel olarak duygularını da geri plana atıyor. Zaten duygular ön planda oldukça kişi dışlanmaya o yetki ve sorumluluklardan başka yönlelere geçmeye başlıyor (hau, erkek, uzman).

Bence alt-orta kademe uzman yönetici seviyesindekiler duyguları ile daha çok hareket ediyor. “Ben bunu hak etmedim, bundan daha iyisini hak ediyorum. Bak ondan üstünüm ama onun altındayım, ama onun işlerini de ben yapıyorum” gibi. Aslında onun işlerini yapmıyorsunuz. Şirketteki yönetici bir iş dağılımı veriyor ve en efektif halde nasıl yaparım olmalı. Bunu orta-alt kademe görüyorum. Mavi yakada da bu çok var. Beni kimse anlamıyor davası. Yöneticide de bu işler neden böyle oluyor diye küçümseyici bir tavır oluyor. Dengeyi kurmak lazım (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Bir bölüm içerisinde örneğin herkes hemen hemen aynı konumda ve ileride bir yükselme ihtimali görüyorsa hırs, ben ön planda olayım duygusu olabiliyor. Mühendisler arasında çok yaşanan bir çatışmadır. Yıllarca mühendis olarak çalışır ve sonra şef olur. O şef kademesine geçmek kolay değildir. Buralarda duygusal kararların, hareketlerin ön planda olduğunu görüyorum. Düzeye göre düşünürsem alt kademedeki insanlar biraz daha kendilerini anlatabilme çabası içerisinde

duygusal kararlar verebiliyor. Ben acaba neyim?, son delik miyim?, benim sesim niye çıkmıyor? gibi duygusal tepkiler olabiliyor (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Yukarıya çıkıldıkça daha çok duygusallaşılıyor aslında. Aşağısı biraz daha şey bana göre. Çünkü aşağıya hafif hafif yetkileri vermeye başladığınızda ali kıran baş kesen olabiliyorlar. Onlar daha katı kuralcı çünkü yukarıya hesap verecekler. Yukarıya ne kadar çok yukarıda insan varsa o kadar çok hesap vereceklerini düşünüyorlar çünkü. Ama yukarı çıkıldıkça hesap verecek insan sayısı azaldığından dolayı piramit daralıyor, daralınca insanlar daha rahat, daha duygusal kararlar verebiliyor. Ya bunu da görmemezlikten geleyim yetkisi hele varsa affetme ve değiştirme yetkisi varsa daha duygusal hale getirebiliyor (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Pozisyonu etkiler, etkilemez onunla ilgili de çok net bir şey söyleyemeyeceğim. Ama pozisyonun verdiği gücü kullanarak duygusal davranma olasılığı daha yüksek. Yönetici olan kişi, yönetici olmanın verdiği güvenle bir çalışanını ezebilir, işten çıkarmakla tehdit edebilir ama onun altındaki kişi patronuna kızdığında böyle bir tepki veremez çünkü ona bağlı. Ast üst ilişkisinden dolayı böyle bir şey olabilir (yn, kadın, işletme ortağı).

Bölüm-Departman

Departmandan departmana göre değişen bir şey. Benim de bazen duygularıma yenik düşmemeye çalıştığım zamanlar oluyor. Özellikle arada kalmışlık çok kötü. Net bir karar veremiyorsunuz ya da karar vermiş olsanız bile o yani doğru karardır ama duygusallık sizi yanlış tarafa doğru da itebilir (tu, kadın, satın alma asistanı).

İşletme Türü: Aile İşletmesi / Aile İşletmesi Değil, Kurumsal / Kurumsal Değil

Aile işletmeleri daha duygusal kararlar veriyor. Şimdiye kadar hep aile işletmelerinde çalıştığım için departmanlaşmayla ilgili çok fazla bilgiye sahip olmadıklarından birçok karar verme şeyini kendilerine yetki kılıyorlar. Tabi bilginin olmadığı yerde sezgiler devreye giriyor çoğu zaman. Bilgi ve deneyim eksikliğini sezgilerle, duygularla tamamlamaya çalışıyorlar. Burada duygular etken bir rol oynuyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

İş hayatında özellikle aile şirketi yapılarında çok fazla hatalı kararlar veriliyor. Özellikle bilinçli hatalı kararlar veriliyor. Bunun sebebi de kendi ailelerinden insanları koruyabilmek hataları kendi mali kaynakları ile örtbas etmek için yapılan hatalar. Bu anlamda genelleme yapabilirim (hau, erkek, uzman).

Şimdi kurumsal olmayan firmalarda daha duygusal yaklaşıyor ya da üstteki patronlara nasıl yaranma, çok fazla şirketin çıkarları değil de patronun gözüne girmek için kararlar verilebiliyor. Bizim gibi kurumsal firmalarda mümkün olduğu kadar biz duygusal kararlar vermemeye çalışıyor, daha demokratik kararlar vermeye, sıfır bazlı düşünmeye çalışıyoruz (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Uluslararası şirketlerde daha az gibi. Sonuçta kurumsallık bir döngü. Sürekli dönüyor, orayı bir şekilde bir ayak uydurmaya çalışıyor. Oraya yeni başlayan kişi de buna bir şekilde ayak uyduruyor ama bu aileler işin içinde girdiği için aile

şirketlerinde daha fazla. Her insanı birazcık da olsa etkiler (tu, kadın, satın alma asistanı).

Kişisel özellikler

Rekabeti hisseden insanlarda duygusal kararların çok olduğunu görüyorum (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

“Ayrım yok” diyenler

Ayrım yok (dv, erkek, işletme ortağı-müdür).

Hayır. Ben bunu şu aşamada çok gruplandırabilecek bir tecrübe yaşamadım. Her yönetim aşaması, çalışma seviyesinde insanların zafiyetleri (tamamen duygulara yenilip hareket etmek çok doğru değil) olabilir (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı- yönetim kurulu üyesi).

Tablo 4.5. Duyguların Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Faktör	Frekans	Yüzdesi
Cinsiyet	21	% 42
Medeni Durum	1	% 2
Deneyim / Kıdem	4	% 8
Unvan/Pozisyon/ Düzey	15	% 30
Bölüm-Departman	1	% 2
İşletme Türü: Aile İşletmesi / Aile İşletmesi Değil, Kurumsal / Kurumsal Değil	5	% 10
Kişisel özellikler	1	% 2
“Ayrım yok” diyenler	2	% 4

**Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 40 üzerinden hareket edilmemiştir. Bazı karar vericiler birden fazla faktöre atıfta bulunduğundan frekans sayısı 40’ı aşmıştır.*

4.4.3.1.3. Sezgilerin Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara “Sezgiler iş-çalışma yaşamında karar verme davranışlarınızı etkilemekte midir?” sorusu sorulduğunda verilen yanıtlar analiz edilmiş ve 38 kodlamaya ulaşılmıştır. Tablo 4.6.’da görüleceği üzere karar vericilerin 34’ü sezgilerin kararları etkilediğini, diğer bir ifadeyle sezgisel kararlar verebildiklerini ifade ederken, 1’i eskiden etkilediğini ancak artık etkilemediğini belirtmiş, geri kalan 3 kişi ise etkilemediğini söylemiştir.

Yanıtlar derinlemesine irdelendiğinde sezgilerin stratejik kararlarda daha etkili olduğuna dair 3 kodlama, hızlı kararlarda daha etkili olduğuna dair de iki kodlamayla karşılaşılmıştır. Karar vericilerin önemli bir bölümü sezgileri tecrübelerle ilişkilendirmiştir (7 kodlama). Sezgileri karar verme sürecinde bir hata olarak gören ve hatalı karara neden olduğuna inanan karar vericiler de mevcuttur (3 kodlama). Karar vericilerden 2 tanesi ise sezgileri önyargılarla ilişkilendirmiş ve karar vermeyi etkilediğini ifade etmiştir. Sezgilerin karar verme sürecinde duygulardan daha etkili olduğuna dair ise 3 kodlama tespit edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşlerinin bir kısmına yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Sezgilerin Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Etkiler mi?	Frekans	Yüzdesi
Evet	34	% 89
Hayır	3	% 8
Etkilerdi, artık etkilemiyor	1	% 3

4.4.3.1.3.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Zaman zaman etkiliyor. Biz belki de bayanlarda bu daha baskın öyle görüyorum. Bayan yöneticilerde, ben kendimde de bunu görüyorum önsezgi var. Bazen önyargılı olmamak adına sezgilerimi de bir kenara atıyorum. Aslında sezgiler genelde doğru çıkıyor. Daha çok bu önsezgiler karar verme davranışlarımız etkiledi. Ben iş hayatında 23. yıldıym. Bazen sezgiyle değil direkt mantıkla karar vereyim dediğim zamanlar oldu ama her zamanda sezgilerimin haklı olduğunu doğru olduğunu gördüm. Bu bayanlar için de belki de bir lütuf. Bir artı kazanç aslında bizim için kullanmakta da fayda var diye düşünüyorum (ak, kadın, fabrika müdürü).

Çok olmasa da etkiler. Sistematik ve analitik kısım ağır basar ama örgüt fısıltılarını dinleyen bir kulağınız varsa eğer dinleyince birçok şeyi duyuyorsunuz. Sanki etrafta varlıklar konuşuyor gibi. Bakışlarla, duruşlarla onu çözüyorsunuz (ba, erkek, satış müdürü).

İşimde o işe ilgili bir sıkıntı varsa “çocuklar bu benim içim hiç ısınmadı gelin tekrar şu bilançoyu değerlendirelim” derim. Bazen öyle insanlar geliyor. Herşey dört dörtlük. Ama bir şey oluyor, bir şüphe var, yani orada bir güvensizlik var, bir sınırı, eşiği geçemiyoruz yani. O zaman diyorum ki bu niye bu kadar mükemmel, niye bizi buldu. Bu kadar mükemmel birşey, şans nasıl geldi bize içimizde birşey oluyor acaba görmediğimiz bir şey mi var o zaman erteliyoruz. Başka bankadaki arkadaşlarımızdan referans istiyoruz, memleketinden şubemizi arıyoruz. mesela Diyarbakır'dan diyoruz böyle bir aile geldi, çok iyiymiş durumu. Böyle bir şey var mı diye soruyoruz. Birçok elemenden ve süzgeçten geçiriyoruz eğer içimizdeki duygu gerçekten sıkıntılı ise ve çok doğru çıkıyor kesinlikle. Öyle bir noktaya geliyoruz ki birden hiç olmadık bir yerde öyle bir müşteri ile konuşurken onlar geçen yıl bilmem

nereyi batırdılar diyor ortak değiştirdiler. Görünen tarafta bunlar var ama arkasında bunlar var dikkatli olun diyor. O zaman diyorsun ki ben birşey hissediyorum bu kadar iyi düzgün olamaz diyorsun böyle çok sıkıntıdan kurtarmışsındır kendimizi ama hepsini böyle algıladığımızda olmadı başımıza o kadar çok çorap ören oldu ki o kadar güzel oynadı ki aman çok güzel yapalım aman iyimiş gibi orada da sezgiler vardı ama bu bir taneyse bizi kurtaran ve sezgilerin dahil olduğu kararlar çok daha fazla (bk, kadın, şube müdürü).

Etkiler mi, bilmiyorum ama ben sezgisiyle hareket eden insanlara bakıyorum onlar hep tecrübelerden kaynaklanan sezgiler. Ama mesela işe alımlarda sezgisel hareket ediyorum. Çok, hem de çok. Ama piyasa ile ilgili yatırım kararlarında sezgilerimle hareket etmiyorum çünkü o konuda kendime güvenmiyorum. Ama sezgileriyle hareket eden ciddi yatırımcı arkadaşlarım var. Onlara da hayretle bakıyorum (bö, kadın, işletme ortağı).

Duygular karşınızdaki kişinin veya olayların davranışlarına göre yeşeriyor. Sezgiler ise olaylar ve kişilerle bağlantılı değil, içinizden geldiği gibi. Etkiler. Tabi etkiler demeyen insan varsa, çok azdır (et, erkek, işletme ortağı).

Sezgiler evet çok etkili. Yani herşeyin doğru olduğuna inandığım noktada bile tekrar sezgilerime başvuruyorum. O durumla ilgili bilgim var mı hakikaten hem o karar verirken hem de uygularken bilgim var mı? Buna emin miyim? İşte sezgiler devreye giriyor. Hakikaten bu durum sezgisel olarak bize faydalı olacak mı, verdiğimiz karar doğru bir karar mı değil mi diye öngörümleme yapabiliyorum (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Etkiliyor. Sezgiler daha somut şeylerle oluşabiliyor. Sezginin oluşması için bir şey yaşamam, görmem gerekiyor. Kafanda bir şimşek çakar ve sezgiler oluşur (gd, erkek, şube müdür yardımcısı):

Aslında birçok alternatif belirleyelim, en uygununu seçelim gibi bir süreci takip etme şansı olmuyor. Genellikle evet-hayır seçenekleri arasından hangisinin doğru olduğunu hissediyorsanız, duygularınızla hareket edip o anda karar veriyorsunuz. Belki o sırada beyniniz otomatik olarak geçmiş deneyimleri tarıyor ama siz o anda karar veriyorsunuz. Hızlı verilmesi gereken kararlarda etkili olur. Ben bunun böyle olacağını hissediyorum denen kararlar oluyor ama daima olumlu olmayabilir bu kararlar. 6. his (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Sezgiler duygulardan daha fazla etkiliyor. Karar verirken genelde sezgilere başvuruyoruz (gv, erkek, fabrika müdürü).

Seçenekleri değerlendirmekten öte burada insan içgüdülerini kullanıyor. Daha önce yaşadığın şeyler sana onun doğru olacağını gösteriyor. Sen de hızlı karar vermen gereken noktalarda onu kullanıyorsun: Yıllardır ben bunu yaptım, benzer şeylerde sonuç bu, bunu da yaparsam aynı sonuca ulaşabilirim diyorsun. Ben sezgilerime dayanarak karar veriyorum. Mutlaka insanlarda karar sürecinde sezgilerini kullanıyordur. Çok stratejik bir karar almıyorsanız genellikle insanlar sezgilerini kullanmaktan hoşlanırlar. Ona doğruyu gösterdiğini düşünürler. Ben de gerektiğinde kullanıyorum (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Evet evet. İçgüdüsel ve sezgisel yapıyı biz zaten ayırıyoruz. Psikolojik bazda da bakıldığında böyle bir ayrım var. İnsanlar duygusal yönlerine iş hayatlarında ket vurabiliyorlar ama sezgisel yönleri tecrübeyle de doğrulduğu için kişiler kendilerine

bir güven empoze edebiliyorlar. O yüzden sezgilere ket vurabilmek daha zor. Daha önce deneyim sahibi olduğum bir şeyse sezgilerim, duygularımdan ön planda olabiliyor (hau, erkek, uzman).

Sezgileri geçmiş tecrübeler oluşturuyor. "Sanki bu adamdan bir zarar gelecek", "bu şirket bizi yarı yolda bırakacak", bunlar sezgi. Ben geçenlerde bir eleman aldım. Çocuğu işe babası getirmiş, evraklarını ailesi hazırlamış eksikleri var. Ben bu çocuk 15 güne gider dedim. Doğru çıktı. Çok acil ihtiyacımız olmasa almazdım. Ama sezgisel olarak normal zamanda bu elemanı kimse aldırılmaz bana (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Ben bütünü öne çıkarıyorum. Kişinin sadece davranışları, konuşması yeterli değil. Yapısı önemli. 100 kişinin arasındasınızdır. Kimsenin anlamadığı bir şeyi bireysel olarak sezgilerinizle anlarsınız (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Kararlarımı değil ama iş yapış şeklini etkiliyor. Ben bir iş yapılırken, sevkiyattan örnek veriyim. Bir ürün üretilmiş stoğa girmiş, o ürün ya İstanbul'a gidecek ya da buradan ihraç olacak ben arkadaşlara satış temsilcilerini arayın bunun nereden gideceğini söylesinler diyorum. Gecikme yaşamamak için bu konuda arkadaşları uyarıyorum. Bunu hissediyorum. Aynı gün 4,5'ta beni arayıp çok acil gerekiyor, İstanbul'a gönderin diyorlar. Ancak çok geç oluyor. Bir şey yaparken yanlış olduğunu hissediyorsam "yapmayın sıkıntı olabilir" diyorum. 3 gün sonra gerçekten sorun yaşıyor ve "Ben söylemiştim."e geliyor (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

Bunlar günlük her kararın içinde etkili değil. Her kararda etkili değil ama kritik önem arz eden kararlarda ve tabi ki öngörülebilir risklerin olduğu kararlarda sezgiler önem kazanır, ama rutin kararlarda değil (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Beni etkiliyor. Hani hakikaten kişisel bir soru. Bazı işlerin iyi gideceğini hissediyorum. Mesela tablo bazlı çalışıyorum, mesela böyle bir gelir tablosu yapsam benim için iyi olur gibi. Mesela bana göre sezgilerime göre gayet iyi bir tablo çıkardım ama beğenilmeme gibi bir durum olabiliyor. İlk işe başladığımda demoralize oluyordum. Artık olmuyorum sonuçta o benim bakış açım. Ama sezgilerime güvenip başarılı olduğum oluyor (mb, kadın, bütçe elemanı).

Çok faydalaniyorum ama açıkçası sezgiler noktasında. İş yaşamındaki bayan kimliğim noktasında çok faydalaniyorum. Çünkü zor birşey bayan olmak. Yaş ilerledikçe o şeyleri daha net görebiliyorsunuz. Bu çok güzel bir şey değil ama iş yaşamında olan, kontağa girdiğiniz insanların yaptığı bir şey bu (nk, kadın, çözümleyici).

Sezgiler benim kararımda etkili değil. Havayı koklayan adam, havayı koklamalı ama ısrarcı olmamalıdır. Karar verirken mutlaka diğerlerinin fikrini alıp ortak karar vermelidir. Ancak sezgiler etkili olabilir ama bence yine de ön plana geçmemelidir. Her zaman söylediğim gibi araştırma yapılmalıdır. Sezgiye göre araştırma yaparsan seni bir ön aşamaya geçirebilir (oi, erkek, bakım şefi).

Etkiliyor tabi. Nasıl etkiliyor. Ben burada bazı yargılarda bulunuyorum, bunları da deneyimlerime göre yapıyorum. Bir birime gitmeden önce yapısına bakıyorum. Çalışanların hiç biri ile duygusal iletişimde değilim, herhangi bir önyargım yok kişilere karşı fakat bazı düşüncelerim oluyor. Buradan iş çıkmaz ya da ben burada

iyi çalışırım. Bir birime gitmeden dahi bunu söyleyebiliyorum ve son zamanlarda doğru çıkıyor. Önyargılar hep olacak her seferinde bol zamanımız olmadığı için bir konu hakkında önyargılarımızı biz zaten kullanıyoruz sezgilerimizle birlikte önyargılarımızı kullanıyoruz. Kararların çoğu ufak kararların çoğu bu şekilde alınıyordur. Büyük kararlar belki biraz daha yere basabilir ama kararların çoğunu önyargı ve sezgilerimize göre alıyoruz. Orada da insanın kendini tanıyabilmesi önemli (öa, erkek, mühendis).

Etkili. Mutlaka etkisi var. Bizler de günlük yaşamda bazı şeyleri hissetmeden, farkında olmadan yaptığımız şeylerde sezgi mutlaka var diye düşünüyorum (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Etkili, sezgi veya altıncı his. Mesela 2 makina var. Ben 2 makinaya da baktım kafamda hesaplarını yaptım belki sezgilerden şu makinanın daha iyi olacağını düşündüm ama teknik bir bilgi değildi. Şudur dedim ve o makinanın alımı için rapor verdim. Belki bilinç altında hızlı karar vermek bana daha çok zaman kazandıracak diye düşünebiliyorum. Karar üzerinde çok fazla düşünmeyi sevmem (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Ben sezgilerime güveniyorum ama sezgilerimi haklı çıkaracak somut bir veri olmadıkça dikkate almıyorum. Diyelim ki ben sizinle bir iş yapacağım sezgilerim diyor ki bu hanımefendide yanlış bir şey var, ben o sezgimi dikkate alırım ama karar vermem, kararımı geciktiririm. Bu sezgimi destekleyecek bir şey olup olmadığını ortaya çıkaracak araştırmaya zaman ayırıyorum. Eğer bütün sezgime rağmen sizi tanıyanlarla kontrol ederim, referans araştırırım, sizi başka ortamlarda denk düşürüp gözlemlerim, ama negatif sezgimi destekleyecek bir şey de görmezsem sezgimin yersiz olduğuna ya da yanlış olduğuna kanaat getiririm. Destekleyecek bir şey görürsem de dikkate alırım. Kısaca sezgimi dikkate alıyorum ama somutlaştırmaya kadar karar vermiyorum (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

Vallaha kesinlikle etkiliyor. Sezgiler 10 kat daha fazla etkilidir diyebilirim. Herhalde tecrübe dene şey burada devreye giriyor. Bu birçok konuda olabilir. Bir insanı işe alırken de çok rahat bir şekilde sezgilerinizle, her şeyinizle karar verebilirsiniz. Bu bazen bir tedarikçi ile ilgili de olabilir. Sezgiler çok önemli bence. Bir yöneticiyi yönetici yapan duygularından çok sezgileridir diye düşünüyorum. Karar vermede sezgiler mutlaka çok daha fazla olmalı. Rasyonellik bunun karışımı olmalı. Ama bir tarif gibi şu kadar sezgisel, bu kadar rasyonel diyemiyorum. İkisi de çok tadında olmalı yani (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Ben şu anda aslında çok etkileyecek durumda değilim. Bunu deneyimle bağdaştırıyorum. İnsanın içinde “şununla çalışsam daha iyi olacak, bu bize daha büyük artı katacak” gibi şeyler zamanla oluşuyordur. Ama yöneticim cidden sezgileri ile bir şekilde doğru karar verdi ama ben de daha önce de dediğim gibi belki 10 yıl sonra etkili olur (tu, kadın, satın alma asistanı).

Kesinlikle etkiliyor. Sonuçta insan rasyonel davranan bir varlık değil. Öyle olunca da bundan önceki tecrübeleri, yetişme ortamı, okuduğu okullar, iş hayatında yediği kazıklar davranışlarını etkiliyor. Hep insanların tecrübelerinden aktarılan oluşan şeyler, böyle olunca da insanlar o sezgileri, eskiye dayanan şeylerle daha acımasız oluyorlar (uö, erkek, işletme ortağı).

Evet çok etkiliyor. Daha doğrusu bu yine kişiye göre değişir. Daha önceki tecrübelerinizde sezgileriniz sizi çok yanıltmadıysa bir süre sonra sezgilerinize de en

az bilgiler kadar güvenmeye başlarsınız bence. Benim sezgilerim çok kuvvetli. Yakın zamanda böyle bir örnek yaşadık. Bir satışta bir danışmanın bizi aradan çıkarttığını hissettim. Sezgilerim kesinlikle bunun olduğunu söyledi. Ve elimizde de bir ispat olmadığı için bunu ortaya çıkaramadık. Ben o dönem çok hırslandım bunu ortaya çıkaramadığım için. Sonuçta o olay o an için orada kaldı ama başvurabileceğim bir yöntem vardı. Sattığı daireyi kiraya verecekti. Aradan 10-15 gün geçti ama ben bunu unutmadım. Sezgilerim “bu adam bu işi yaptı” dedi, “eni aradan çıkarttı”yı hep vurguladı. Ben de işin ucunu bırakmadım ve ben de sezgilerimin üstüne gittim. Doğru çıktı nitekim. Sezgilerimi bilgilerle destekledim. Sezgilerim bunu dedi diye kalkıp adamı işten çıkartmadım. Ne yaptım bekledim. Elimde bir veri yoktu mesela o işi yaptığına dair. Sezgilerim beni bu adam seni dolandırıyor dedi. Sonra bilgi topladım araştırdım ve bu bilgilere dayanarak şimdi onu işten çıkaracağım (yn, kadın, işletme ortağı).

Ben orada gol yiyebiliyorum bazen. Onu tek başıma çalıştığım dönemde yaptım, o hataları yaptım. Belki de çok şanslı bir insanım ama bu hatalarda çok fazla zarar görmedim. Hatta dolaylı yollardan ödülleri bile aldım. Çünkü hep şeye inandım ben. Yaptığım hatalar bile kendime yaptığım en büyük yatırımdır. Aynı hatayı bir daha yapmıyorsunuz (yku, erkek, işletme sahibi).

4.4.3.1.3.2. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Vallaha şimdiye kadar hiç sezgilerimle hareket etmedim açıkçası. Sezgiyle hareket etmek bence yanlış karar almada büyük rol oynayabilir. Eğer sezgi ile karar vereceksem hiç o kararı üstlenmem, almam açıkçası (dk, erkek, ERP-Mali İşler Müdürü).

Tek başına sezgi zor. Çok zor bana göre. Tek başına sezgi ile pek karar vermem. Duyguyla hareket ederim ama sezgiyle hareket etmem (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

4.4.3.1.3.3. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Artık değil- öyleydi: Hatalardan ders almak var ya. Artık değil. Çok çeşitli şeyler yaşadım. Artık, inanmıyorum yani çok da iyi adam olabilir ama... Sezgilerime güvenmemek değil de ne kadar güvenirse güveneyim sezgilerimle hareket etmemeye çalışıyorum (dv, erkek, işletme ortağı).

4.4.3.1.4. Sezgilerin Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörler

Karar vericilere “İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde sizce kimler daha çok sezgisel kararlar veriyor ya da karar verirken sezgilerin etkisine maruz kalıyor?” sorusu ve “İş yaşamında sizce ağırlıklı olarak sezgisel kararlar veren bir grup var mı, böyle bir ayrım gözlemlediniz mi” soruları yöneltildiğinde sezgilerin karar verme sürecine etki düzeyini belirleyen aşağıdaki faktörlere (nodlara) ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler)

ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiş ve nodlar altındaki görüşlerin bir bölümü sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

Cinsiyet

Bayan yöneticilerde ben kendimde de bunu görüyorum önsezgi var. Maalesef çalıştığım yerlerde çok fazla bayan üst düzey yönetici olmadı genellikle hep erkeklerle çalıştım ama kendimi onlarla kıyaslama olanağım var. Erkeklerde sezgi konusunda yoksunluk olduğu için kullanamıyorlar bence olsa kullanırlar (ak, kadın, fabrika müdürü).

Kadınların sezgilerinin daha kuvvetli olduğunu düşünüyorum açıkçası. Bir kesim ya da eğitim seviyesinde ayrıma ilişkin gözlemim olmadı (ck, erkek, işletme ortağı).

Ayrım var. Kadınlar kesinlikle sezgileri ile hareket ediyor. Kadınlar daha duygusal, bu duygusallıktan kastım ne olur yanlış anlamayın kendi duygularını şirket çıkarlarının önünde tutuyorlar. Bununla ilgili genelleme yapmak çok doğru değil. Çok değerli bayanlarla da çalıştım ama sezgileri ile sadece hareket edip defalarca uyardıma rağmen şirketi felakete sürükleyen bayanlar gördüm. Erkekler daha mantıklı, daha oturaklı. Böyle bir ayrım deneyimledim (ea, erkek, satın alma müdürü).

Görebiliyorum ama bu yetiştirme tarzından kaynaklanıyor. Kız çocuğu aman gece dışarı çıkmaz, arkadaşları ile gece kalmaz gibi etkilerden-, baskılardan dolayı daha tedirgin karar verebiliyorlar. Sezgilerine çok güvenemeyebilirler bu nedenle. Ben alamam, babam bilir, ağabeyim bilir. Daha sezgilerine güvenmeyen kadınlar gördüm (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Benim sadece iki yöneticim var. Bir bayan, bir erkek. Çok net ayrımını görüyorum. Belki şöyle bir şey. Duyguları kuvvetli olan birinin sezgileri de kuvvetli olabilir. Bu paralel bir şey. Sadece karar vermede bayanlar duygularını frenleyemiyor. Erkekler biraz daha kontrol edebiliyor. Yöneticide mutlaka ne sadece duygu, ne sadece sezgi olması lazım. İkisini de dengeleyip ama sezgiyi biraz daha ön plana çıkarması lazım diye düşünüyorum (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Kadınlarla uzun süre geçiren erkekler kadınların sezgilerinin çoğu zaman doğru olduğunu koşulsuz olarak kabul etmek zorunda kalıyorlar. Kadınlar aileyi korumacı olarak girişimciliği engelleyen bazı karakter yapıları var ama sezgileri gelişmiş olduğundan erkek ona güveniyor (uö, erkek, işletme ortağı).

Bayanların sezgisi çok doğru çıkıyor, ama çok da duygusal karar veriyorlar (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Deneyim / Kıdem

Aslında sezgiler genelde doğru çıkıyor. Belki de iş hayatının başında bunlar daha etkiliydi ama yaşadıkça, gördükçe bunları aşmayı öğreniyor (ak, kadın, fabrika müdürü).

İnsanlar tecrübeye ulaştıkça sezgileri gelişebilir. İnsan sarrafi olma durumu, görüp geçirme ve tecrübe arttıkça daha sezgisel kararlar verip, daha az duygusal davranabilirler (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Buradan iş çıkmaz ya da ben burada iyi çalışırım. Bir birime gitmeden dahi bunu söyleyebiliyorum ve son zamanlarda doğru çıkıyor. Daha fazla deneyim, fakat bu hata yapmayı da arttırabilir (öa, erkek, mühendis).

Tecrübe sezgileri de tetikliyor. Bence 8-9, 10 yılla bağdaştırabiliyorum. Yeni başlayanlar 1-2 yıldır çalışanlar o aşamada olanlar daha mantıkla bakmaya çalışıyor. Kendimizi göstermeye, daha iyi bir şeyler yapamaya çalışıyoruz. O nedenle sezgiler belki aklımızdan geçiyordur ki geçiyor mutlaka ama onu çok fazla dile dökmüyoruz. Ama tecrübeli kişiler daha kendilerinden emin, o sezgiyi daha iyi kullanıyorlar. Biz genç nesil belki de risk almamak için daha mantıkla karar vermeye çalışıyoruz (tu, kadın, satın alma asistanı).

Kararın türü

Çok stratejik bir karar almıyorsanız genellikle insanlar sezgilerini kullanmaktan hoşlanırlar (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Unvan/Pozisyon/ Düzey

Birim müdürleri biraz sezgileri ile hareket edebiliyorlar. Bunun nedeni bir işi yaparken o anda örgütü duymak istercesine etrafa baktıklarını hissediyorum: ne yaptıklarını ne ettiklerini çalışanların izliyorlar. Ne dedikodu var, bu bizi nasıl etkiler, hızımızı keser mi? Ama şöyle bir 5-10 sn. kilitlendiklerini gördüğümde o mekanizmanın devreye girdiğini anlıyorum bahsettiğim birim yöneticilerinde (ba, erkek, satış müdürü).

Orada biraz daha orta üst kademenin negatif bir yapısı var sezgileriyle. “Benim hislerim doğrudur” gibi düşünceleri oluyor. Onun da tehlikeli olduğunu düşünüyorum (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Üst yönetim ve satış departmanı sezgilerini daha fazla kullanır. Özellikle bizim departman için çok geçerli. Belli dönemlerinden önce, yaz öncesi mesela farklı pozisyon alırız. Tabi bunu sezgilerle besliyoruz (ks, erkek, satış ekip lideri).

Yani var aslında üst düzey yöneticiler var sezgileriyle davranan, az önceki yönetim kararı gibi durumlarda. Sezgiyle o an çok analitik olmasa da davranıyor ama eleman uzman kesiminde çok fazla insiyatif yok. Ya da böyle bir şeye izin verilmiyor. Sezgiler kullanılmıyor diye düşünüyorum. Üst yönetimde daha çok kullanılıyor (mb, kadın, bütçe elemanı).

Sezgileriyle karar veren insanlar üst yöneticiler olabilir. Onlar da kendilerine verilen yetkiye dayanarak sezgisel karar verebilirler (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).

Üst yönetimde de etkisi var çünkü onlara baktığınızda bir 5 yıl sonrası için öngöründe bulunuyorlar, ona göre faaliyet planı hazırlıyorlar. Beş yıl sonra için bütçe, hedef belirliyorlar. Bunu yaparken mutlaka sezgilerinden yararlanıyorlar, duygularından

değil de. Bizler de günlük yaşamda bazı şeyleri hissetmeden, farkında olmadan yaptığımız şeylerde sezgi mutlaka var diye düşünüyorum (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Bana göre aşağısı daha çok sezgiyle hareket ediyor. “Ben bunun olacağına inanıyorum” ama neye göre inanıyorsun (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Bölüm/Departman

İnsan kaynaklarının sezgilere daha fazla yer verdiğini ve vermesi gerektiğini düşünüyorum. İnsan hakikaten farklı bir kaynak diğer kaynaklardan. Bütün şeyleri sayısal olarak toparlasanız da insanla ilgili şeyleri, her şeyi bilmeniz mümkün değil. Orada sezgiler herhalde devreye giriyordur (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Özellikle satın almacılar sezgileriyle karar vermezler. Mutlaka eşeğini sağlam kazığa bağlarlar (oi, erkek, bakım şefi).

Kim ne derse desin profesyonel bir İK departmanında kendi sezgilerine güvenip işe alım yapmasını öneririm. Zamanında bu hataya çok düştüm, artık düşmemeye çalışıyorum (st, erkek, üretim müdürü).

Üst yönetim ve satış departmanı sezgilerini daha fazla kullanır (ks, erkek, satış ekip lideri).

İşletme Türü: Aile İşletmesi / Aile İşletmesi Değil

Şimdiye kadar hep aile işletmelerinde çalıştığım için departmanlaşmayla ilgili çok fazla bilgiye sahip olmadıklarından birçok karar verme şeyini kendilerine yetki kılıyorlar tabi bilginin olmadığı yerde sezgiler devreye giriyor çoğu zaman bilgi ve deneyim eksikliğini sezgilerle, duygularla tamamlamaya çalışıyorlar (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Çok dikkat etmedim. Aile şirketlerinde üst yönetimde aileden denilen kişilerin verdiği kararlarda zafiyetler oldu (yku, erkek, işletme sahibi).

Medeni Durum

Ben o kişi aile kurmuş mu ona da bakıyorum mesela. Aynı zamanda ailesini devam ettirebiliyor mu, çocuğu var mı? Ailede de kendi içinde hemen hemen bir şirket gibi. Bunu doğru yönetebiliyor mu? Ki bazı iş patronları işkolik olan insanların hiç ailesi olmayabiliyor ya da aile kurmayı düşünmüyorlar ama bu toplam yüzdesinin çok küçüğünü oluşturuyor. Genellikle iyi iş adamları ailelerine çok zaman ayırmasalar da aile düzenini hala koruyan insanlardan çıkıyor. Bir şekilde bence şeyi görmüşler. Aileyi bıraktıkları takdirde dahi güvenebildikleri bir kişi var. O da genellikle anne, eşi oluyor. O sistemi devam ettiriyor. O da hiç kafayı takmadan devam edebiliyor. Çünkü ona güvenen bir kişi var, o da o kişiye güveniyor. Çoğu büyük iş adamına bakarsanız çocuğumun büyüdüğünü göremedim derler, ama bunlar çok büyük ipuçları. O güven sistemini ortaya koydukları için belli yetileri geliştirmiş (uö, erkek, işletme ortağı).

Yaş

45-65 yaş arası bence sezgisel davranabiliyor ve çok isabetli davranabiliyor (uö, erkek, işletme ortağı).

“Ayrım yok” diyenler

Yok (ah, erkek, bütçe uzmanı), Yok (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi), Yani herkesin sezgileri var ama, bir genelleme yapamayacağım ben (nk, kadın, çözümleyici).

Tablo 4.7. Sezgilerin Karar Verme Sürecine Etki Düzeyini Belirleyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Faktör	Frekans	Yüzdesi
Cinsiyet	11	%33
Medeni Durum	1	%3
Yaş	1	%3
Deneyim / Kıdem	4	%12
Unvan/Pozisyon/ Düzey	6	%18
Bölüm-Departman	4	%12
Kararın türü	1	%3
İşletme Türü: Aile İşletmesi / Aile İşletmesi Değil	2	%6
“Ayrım yok” diyenler	3	%9
Toplam	33	%100

*Bu tabloda frekans sayıları belirtildiğinden ve toplam kodlama sayısı baz alınarak yüzdelere verildiğinden katılımcı sayısı olan 40 üzerinden hareket edilmemiştir.

4.4.3.1.5. Gücün ve Güç Kaynaklarının Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Gücün ve güç kaynaklarının karar verme eylemi üzerine etkilerini açığa çıkarmaya yönelik sorulan “Kararların hayata geçirilebilmesi için sahip olduğunuz deneyim/bilgi düzeyi mi, pozisyonu mu, kişilik özellikleriniz (karizma gibi) mi daha etkilidir?” “Hangilerini ya da bunlar dışında ne tür güç ve etki mekanizmalarını kullanmayı tercih edersiniz?” soruları ve bu soruların varyasyonları karşısında karar vericilerin verdikleri yanıtlar derinlemesine analiz edilmiş ve temel olarak iki başlık altında sınıflandırılmıştır.

Bu sınıflandırmaya temel teşkil eden unsur; karar vericilerin yanıtlarını verirken kendilerini ilk olarak

- *kararı veren-karar verici-uygulayıcı kişi olarak düşünmeleri*, ikinci olarak ise
- *karardan etkilenen taraf* olarak düşünmelerinin istenmesidir.

Nitekim gücün etkisini *iki yönlü* değerlendirmek gerekmektedir. Karar vericiler; bir kararı verirken diğerlerini etkilemek için güç kaynaklarına başvururken, aynı karar vericiler belli karar durumlarında kararı uygulayan ya da bu karardan etkilene taraf olabilmektedirler. Bu koşullarda *güç kaynaklarını kullanan yerine bu kaynakların etkilerine maruz kalan* kesim olacaklardır. Bu ikili durum tez çalışması kapsamında göz ardı edilmemiş ve dikkate alınmıştır.

4.4.3.1.5.1. Kararı Veren-Uygulayan Kişi Olarak Kendini Değerlendiren Katılımcıların Görüşleri

Yukarıda vurgulanan temel sınıflandırma altında katılımcıların görüşleri derlenirken “*araştırmacı tarafından öngörülen güç kaynaklarını kullananlar*” ve “*katılımcılar tarafından ifade edilen diğer güç mekanizmaları*” olacak şekilde sırasıyla yazılmıştır. Böylece yazında genel kabul gören güç kaynaklarına ek olarak Türk karar vericilerin kullandıkları ve maruz kaldıkları diğer güç mekanizmaları da açığa çıkarılabilmiş ve bunlarla ilgili görüşle yer verilmiştir.

Araştırmacı tarafından öngörülen güç kaynaklarına ilişkin karar vericilerin görüşleri yazınla paralel olacak şekilde yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, karizmatik güce ilişkin görüşler şeklinde derlenmiştir (French ve Raven, 2001).

Uzmanlık Gücünü Kullanan Karar Vericilerin Görüşleri

Karar vericilerin önemli bir bölümü (25 kişi) kararı verme eylemini değerlendirirken uzmanlık gücüne atıfta bulunmuş ve bu güç kaynağından yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bilgi, deneyim ve iknanın önemine sıklıkla atıfta bulunan karar

vericilerden bir bölümü (3 kişi) bilginin beraberinde bilgi kaynaklı karizmayı da getirebileceğini ve böylece daha güçlü bir etki yaratılabileceğini ifade etmişlerdir. Uzmanlık gücüne atıfta bulunan karar vericiler görüşlerini sunarken güç-etki taktiklerinden olan ikna başta olmak üzere birleşme ve danışma taktiklerine de atıfta bulunmuşlardır.

Bu bağlamda güç kaynaklarının yanı sıra etki taktiklerinin de karar vermeyi etkileyen önemli dinamikler olduğu söylenebilir. Bu çerçevede karar vericilerin yatılarının bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

Ben genelde (böyle olmadığı durumlar da vardır ama...) sizin altınızda çalışanların yaptıkları işi her zaman onlardan daha iyi bilmek gerektiğine inanırım ve hep de öyle olmuşumdur. Eğer benim altımda "x" şefi çalışıyorsa ben o x şefinden onun yaptığı işi daha iyi bilmeliyim. Bilmek yeterli değil, o işi yapandan daha iyi bilmek gerekir. Bilirsiniz evet ama orada öyle bir adam, öyle bir cevher vardır ki ondan daha iyi bilmeniz gerekmiyordur ama ben bunun gerekliliğine inanırım. Bu doğru ya da yanlış mı bilmiyorum ama buna inanıyorum. Adam gelir mezun olur babasının şirketine patron olur ama ben bunun iyi bir karar verici olduğuna inanmıyorum. İyi bir karar verici mutlaka altında çalışan kişilerin yaptıkları işleri onlardan daha iyi bilmeli (aç, erkek, fabrika müdürü).

En önemli şey deneyim benim için. Genelde birlikte çalıştığım arkadaşlar deneyimlerimden etkileniyor, faydalanmaya çalışıyorlar. Bir de artık yıllardır buradayız ya "A. Hanım bunu söylüyorsa bir bildiği vardır, doğrudur, haklıdır" böyle bir inançta var. Etkilemek için çok uğraşmama gerek kalmıyor. Bu anlamda bilginize de güveniyorlar aslında. evet evet. Bazen 180 derece düşündüğümünden farklı bir karar verdiğimde ise gerekçelerini anlatarak onları ikna etmeye çalışırım neden bu kararı verdim diye. Bunu sağlayamazsam en son otorite kısmına geçerim (ak, kadın, fabrika müdürü).

En başta, birinci sırada bilgi. Karşımdaki insanı eğer ikna edebiliyorsam çalışan arkadaşlarım, yöneticim çalışanlarım olsun bir konuda eğer detaylı bilgiye sahipsem karşı tarafın bana saygı duyması, beni dinlemesi ya da benim kararımı onaylaması, kabul etmesi çok kolay oluyor. Böyle öğrendiğim için de ben bir şeyi anlatırken onun detaylarını çok iyi bilirim. Bir ürünü anlatırken rakiplerimizi çok iyi bilirim, onların ürünlerini bilirim, rakiplerimizden ürünün farklılıklarını bilirim. Kendi ürünümüzün eksikliklerini de ortaya koyar, artılarını belirtir neden bunu seçeceğimizi vurgularım. Müşteri bundan çok memnun olur çünkü kendisi zaman kaybetmeden kısa zamanda ben ona tüm bilgileri sağlarım. "X bankada şu var, Y bankada bu var Z bankada ise bu var" gibi (bk, kadın, şube müdürü).

"Bak Uğur'cuğum ben 18 yıldır iş hayatındayım, belirli tecrübelerle bugün bunu yapmamız gerekiyor bence, sen ne dersin diyorum" "Evet, 18 senedir kadın bunu yapıyor zaten" diyebiliyor ve etkileniyor (bö, kadın, işletme ortağı).

Bir kere deneyim çok önemlidir. Daha yeni gelmişsinizdir bir ortama hemen bir karar verirsiniz kimse uygulamaz, kesinlikle uygulamaz inşaat sektöründe. İsterseniz

herkesten üst kademedede birini getirin buraya, bakarlar. “Al işte mühendis, gerçi okumuş ama daha bir şey olmamış, çok yeni” gibi söylemler çok olur bizde. Ben patron çocuğuyum. Bana da oldu ilk senelerde (dcö, kadın, işletme ortağı).

Şimdi üst yönetimi etkileyeceğiniz kısım “yöneticinizi yönetmek” şeklinde birşey. Özellikle Türk yöneticilere analitik olarak yaklaşmanız, daha mantık çerçevesinde daha akıllı şeyler sunmanız ve de hızlı olmanız gerek. Çok fazla vakti olmayan kişiler bunlar. Çok kısa ve konunun ana hatları ile onu bilgilendirmeniz çok önemli. Zaman içerisinde kişiliğiniz ve konuya karşı yaklaşımınız, ciddiyetinizi karşıya sunduğunuzda üst yönetim rahatlıyor ve işi size delege etmeye başlıyorlar (ea, erkek, satın alma müdürü).

Altındaki insanların da görüşlerini alıyorsam onlara neden bu kararı verdiğimi açıklarım. Ama çok detaya inerek değil, yüzeysel olarak açıklar onların da bilgisi olsun isterim. Verdiğim bazı kararların ise tartışmaya kapalı olduğunu da hissettiririm. Ben veriyorum bu kararı ve sorumluluğu da bana aittir der, kapatırım konuyu. Sadece benden unvan olarak düşük diye insanların görüşlerini de yok saymam. Onların da çok değerli fikirler ürettiklerine inanırım. Bilgi çok önemli (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Bilgi, işi yapabilme karizması. İnsanları arkasından sürükleyen şey o aslında. Senin altındaki kişiler bir şekilde senden feyiz almak zorunda. Sen bilgilisindir, farklı bir yönetim tarzın vardır, onu takip eder (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Sizin öncelikli olarak karar vermeniz gereken alandaki isteğiniz önemli. Bunu çalışanlarıma kabul ettirmek uygulatmak istiyorsam her şeyden önce bu konudaki deneyimimi, istekliliğimi gösteririm. Karizmatik etki tabi ki önemli. Tabi sizin kişiliğinize bağlı olarak gelişecek bir durum olduğu için bunun etkisini onlar yaşadıklarında ben görebilirim. Ama dediğim gibi her şeyden önemlisi bu noktadaki kararlılığım. Kararlı olarak detaylı bir şekilde irdelemişsem kriterleri ve öyle gitmişsem onların onayını almaya fazlasıyla ben ikna edeceğime inanırım (hau, erkek, uzman).

“Best practice” bizim için önemli. Daha önce geçmiş verileri anlatmaya çalışırız. Varsa yapmak istediğimiz şeyi yapan birileri onların hikayesini, nereden nereye geldiklerini anlatırız. Bize olan ya da olabilecek getireceğini düşündüğümüz faydalarını paylaşıyoruz. Rakamlarla konuşmak daha etkili olur. Daha sayısal, özet ve anlaşılabilir, çok da uçmadan gerçeklere yakın sonuçları göstermeye çalışırım. Daha konumumu, mevkimi, yetkimi kullanırsam ikna dönemlerinde ya da onları oyuna alırken dirençle karşılaşıyorsun. Sözlü olarak tamam deseler de ruhen kendilerini vermiyorlar ve iş yapıları bozuluyor, uzuyor (ks, erkek, satış ekip lideri).

Benim en çok kullandığım şey çok iyi bir altyapı. O konuyla ilgili elde edebileceğim (süre ve kaynak dahilinde) en iyi altyapıyı elde ederim. Böyle bir karar kritik bir süreçten geçecekse buna çok önem veririm. Altyapı derken bilgi birikimi, tecrübe için temeli bence (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Ben bilgiyi kullanırım. Bilgi. Tabi karar verici konumunda olan bir kişinin bilgisinin de diğer kişilerden daha fazla olması lazım ki o değerlendirmeyi yapabilsin. “Bu işi biliyor, muhtemelen doğrudur” algısı ile bile bir karizmatik güç yaratabilir bilgi kaynaklı (öa, erkek, mühendis).

Ortak kararlarda işin uzmanının etkili olması gerekiyor kararlarda. Çünkü orada

hem bilgi artıyor, hem görgü artıyor, hem deneyim artıyor, hem duygu artıyor. Deneyimi olan, onlarca yıl geçirmiş bir kişisiniz. Bunlar olunca diğerleri oluyor (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Deneyim çok önemli. Yıllardır beraber çalıştığımız için iş yapışınızı biliyorlar, güveniyorlar size. Sıfırdan bir yeni kişi geldiğinde bu pozisyona onun etkilemesi zor olur çünkü aynı dilden konuşmak gerek. Bbilgisi yok, deneyimi yok. Terminolojide hani onlar birşey söylediğinde anlamamazlık olmaması gerek (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Baktığım zaman deneyim biraz daha ön planda ama benim altımdakilerin bana deneyim artı karizma olarak bakmasını isterim (tu, kadın, satın alma asistanı).

Korku var. Patrondan dolayı değil de bilgiden dolayı. Maalesef üniversiteden dolayı (Boğaziçi) yanlış anlama çekinceleri olabiliyor. İnsanlar zannediyorlar ki hani kimse bilgiyi anasının karnından öğrenmiyor. Herkes gibi biz de sıfıra yakın bilgi ile başladık ve öğrene öğrene belki hatalarımızdan geldik. O kişinin kendini rahat hissetmesi için bir üste geçmesi gerekiyor. Gelen herkes de ben bu gerginliği gördüm. Ona biraz üzülüyorum ama tabi ki insanlara siz bilgiyi verdikçe bu seferde sadakatleri artıyor. Onlara söylediğin her şey bir emir gibi değil bir rica gibi algılanıyor. Bilgi, bilgiyle ezmeden bilgiyi paylaşılarak (uö, erkek, işletme ortağı).

Ben genelde bilgiyi tercih ediyorum. Çünkü bu her işte böyle. Müşteride de, ofiste de, iç müşteride de, dış müşteride de eğer konu hakkında bilgi sahibiyse karşı tarafın sorularını ikna edecek bir şekilde, tatmin edecek şekilde cevap verebiliyorsanız sizin kararınızı dinliyorlar ve faydasına daha çok inanıyorlar. Karşınızdaki insanlar sonuçta çocuk değil. Şimdi bu kararı alıyoruz. Neden? Ben öyle istedim demek değil. Bu kararı alıyoruz arkadaşlar çünkü bunu uyguladığımızda faydası şöyle, yapmazsak zararı böyle olacak demek var. Bunu söylediğiniz zaman insanlar sizinle aynı düşünce sürecine girip, yol alıp, ikna oluyorlar (yn, kadın, işletme ortağı).

Ben kendi çalıştığım ortamlarda yöneticiliğini deyim, liderliğini yaptığım demek çok iddialı ekiplerde yaptığım işle ilgili en çok bilgi, beceri tecrübelerime güvendim. Bunu da nasıl yapıyorsunuz. Bunu yaparken karşı taraftan gelen talepler sorular, isteklere cevap verebildiğiniz sürece büyümeye başlıyorsunuz. O da bilgi, beceri ve sahip olduğunuz değerler çerçevesinde gidiyor ve zaten sizin karizmanızı doğuruyor (yku, erkek, işletme sahibi).

Karizmatik Gücü Kullanan ve Bu Güce Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Uzmanlık gücünden sonra en çok kullanılan ve atıfta bulunulan güç kaynağı olarak karşımıza karizmatik güç çıkmaktadır. 19 karar verici bu güç kaynağına atıfta bulunmuştur. Karar vericilerden 4'ü karizmatik güç ile beraber kişilik ve kişisel özelliklere atıfta bulunmuştur. Nitekim karizma bir kişisel güç kaynağıdır ve bu unsurlardan bağımsız düşünülmemelidir. Bu da karar vericilerin kavramı doğru anladıklarının bir işaretidir.

Karar vericiler görüşlerini ifade ederken onlara göre karizmatik güce temel teşkil eden ve karizmayı oluşturan bir takım unsurlara atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda karizmatik gücün temelinde *kişinin marka değeri, parası, kişiliği, kişisel özellikleri, özgüveni, insanlarda oluşturduğu güven, ekip ruhu, ikna yeteneği, iletişimi ve insanlarla ilişkileri, liderlik vasfı, heyecanı* yatmaktadır.

Karar vericilerin ifade ettikleri bu unsurlar ve özelliklerin bir kısmı güç-etki taktiklerine de işaret etmektedir. Atıfta bulunulan güç-etki taktikleri ise şöyledir: *Dikkat uyandırma, sevgi kazanmak, birleşme, ikna*. Bu etki taktikleri irdelendiğinde karizmatik güce temel teşkil eden unsurlardan oldukları söylenebilir.

Karar vericilerden birinin vurguladığı kar amacı güden-gütmeyen örgüt ayrımı ve kar amacı gütmeyen örgütlerde karizmatik gücün daha da önem kazanması önemli bir bulgudur. Nitekim manevi değerlerin ve çıkarların daha ön planda olduğu bu gibi örgütlerde bu güç kaynağının daha etkili olması beklenen bir durumdur. Karar vericilerin görüşlerinin bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

Eğer kar odaklı bir örgütse farklı ama kar amacı gütmeyen bir örgütse orada karizmanız ön planda. Orada bunların hiç birisi işe yaramaz çünkü orada sizden daha paralı, daha tecrübeli, daha kadınsı, daha oraya ait, daha uzun yıllardır orada olan çok insan var. Böyle kar amacı gütmeyen örgütlerde sizin karizmanız çok önemli. Hele bir de bir hedef varsa o hedefe giderken sizin bilgisayarınız, kılıcınız, hafızanız, herşeyiniz karizma. Karizma eşittir kendi marka değeriniz. Bunu da siz yaratıyorsunuz. Doğuştan gelen bir şey. Onu cilalamak sizin elinizde (bö, kadın, işletme ortağı).

Karizma, sizin değiştirebileceğiniz bir şey değildir belki de ama sevgi ve saygı daha motive edici faktörlerdir (ck, erkek, işletme ortağı).

Güç size geçtikçe ki inşaat sektöründe para güçtür işte o güç size geçtikçe bir kere zaten otomatikman onların gözünde karizmatik bir lider oluyorsunuz ve direk her dediğinizi yaptırma gücünüz çok yüksek oluyor (dcö, kadın, işletme ortağı).

Karizmanın etkisi olabilir ama sadece karizması olduğu için kararları etkileyebileceğine inanmam. Grubu karar verme aşamasında karizma etkiler ama uygulamada mutlaka yasal güç gerekli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Karizmatik etki tabi ki önemli. Tabi sizin kişiliğinize bağlı olarak gelişecek bir durum olduğu için bunun etkisini onlar yaşadıklarında ben görebilirim (hau, erkek, uzman).

Aynı altyapı, aynı bilgi birikimi ve aynı anlatılan cümlelerle bile farklı insanların farklı etkilendiğini gördüm, tecrübe ettim. Dolayısıyla bu etki araçlarını kullanmak

önemli. Bir projeyi yapıp kimin anlattığı, aktardığı çok önemli. Çok fazla yatırım projesinde çalışıp, bunun fizibilitesini anlattım. 4 ay çalışıp 15 dakika da anlattım, 2 yıl çalışıp 30 dakikada anlattım ve yatırımcı burada karar verecek. Bunu anlatmak çok kritik, çünkü onlar eğer çok kendine özgüveni olmayan sessiz projeye kendi bile inanmamış bir kişi tarafından anlatılırsa kimse o heyecana dahil olmaz, işin içine girmez. Kimin anlattığı çok önemli. Kişilik, karizma önemli (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Karizma kelimesi çok önemli. "Aman da ben çok karizmatığım" ya da "şu insan çok karizmatik" diye değil. Her insanın kendine has bir karizması, etkileme gücü vardır. Ben bu kararları başkalarına kabul ettirirken karizmanın haricinde insanların size duyduğu karizmanın neticesinde size duydukları bir güven olduğuna inanıyorum (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Kendi grubumu karar verme sırasında etkilerken (iş yaşamı öyle bir şey ki çoğu insan ortak karar almıyor) benim en çok yaptığım şey mutlaka ortak karar almak. Bu durum ekibin çok hoşuna gidiyor, çünkü onlara değer veriyorsunuz. Onlar her daim işin içinde. Bu sebeple ortak karar veriyoruz ve herkesin fikirleri önemli olduğu için herkes önemsendiğini hissediyor. Bu bana karizma katıyor (oi, erkek, bakım şefi).

Eğer objektif olmaya yakınsanız, en iyisine ulaşmaya çalışırsanız karizma şu şekilde önemli oluyor. Bir karar alıyorsunuz, bunun bir de uygulaması var. Uygulamanın başına da o kişiyi koyuyorsunuz. Onun gibi karizmatik güce sahip olan birisine iş yaptırmaya çalıştığınız zaman sizin bilgi temelli vermiş olduğunuz kararın uygulaması beklediğiniz gibi işlemeyebilir. Çünkü masadan kalktıktan sonra o kişi hala aynı fikirde olup o şekilde iş yapmaya devam edebilir. Karizmatik güç yanıltıcı olsa da bu varsa yönetici vasfında olan bir kişinin güvendiği gücün etkisini çok ağır hissettirmesi lazım. Öyle bir bilgi gücü hissettirmeli ki o karizmatik gücün etkisini azaltabilsin (öa, erkek, mühendis).

Grup kararlarında kendiliğinden otomatik bir lider çıkıyor zaten ortaya. Hepiniz aynı seviyede olsanız da yönlendiren, ikna etmeye çalışan, kendi doğrusunu diğerlerine kendi doğrusunu kabul ettirmeye çalışan bir lider ortaya çıkıyor otomatikman ve etkinse gerçekten dediğini yaptırıyor, o bir kişi götürebiliyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Ben başkalarını etkilerken ödül, ceza değil artık günümüz dünyasında karizma önemli. Bu ne profilde bir ekiple çalıştığınıza da bağlı. Benim şu an ekiminde olan arkadaşlarım çok yüksek profile sahip. Bizim sektörün içindeki en iyi, en kıdemli, en donanımlılarla çalışıyorum. Bu ekibi harekete geçirirken öne alacağınız mekanizmalarla, daha az donanımlı bir ekipte ele alacağınız mekanizmalar farklılaşır (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

İkinci şey kesinlikle karizmatik olacaksınız. Bu karizmatik derken ben şeyi de katıyorum işin içine. İnsanlarla olan ilişkileriniz, iletişiminizin kuvveti, bu ikisi çok önemli. Karizmanız bu konuda ne kadar iyi olursa, karşı tarafın motivasyonu çok daha yüksek oluyor (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Ben deneyim artı karizma diyorum. Deneyimli insan çok şey bilir, deneyimi de vardır ama bir şekilde kendini dinletemez, yani bir şeyi eksiktir. Ondan dolayı bu aşamada ben altımdaki kişinin "T. Hanım çok deneyimli, ama deneyiminin yanında karizması da var, ister istemez bizi etki alanına alıyor." demesini isterim (tu, kadın, satın alma asistanı).

Karizmaya başvururum. Çok önemli. Size teslimiyet içinde çalışan astlarınız varsa karizma çok önemli (ufs, erkek, yönetmen).

İş yaşamında karar veren zaten liderdir. Daima onlardır. Herkesin fikrini alır, ama o karar verir. Ondan başkası karar veremez. Ne kadar demokrasi olsa da demokrasi gözüktür ama tek ağızdan çıkar yine cevap. Evet ya da hayır diyen yine o liderdir (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Birincisi bilgi ama bilgi ile beraber duruş da çok önemli. Karizmatik özellikler, liderlik özelliği de çok etkili. Çünkü o bilgiye sahip olsanız da bir pısırik pısırik bunu söylemek var, bir de o heyecanla coşkuyla bunu karşı tarafa aksettirip harekete geçirmek var (yn, kadın, işletme ortağı).

Yasal Gücü Kullanan ve Yasal Güce Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Tablo 4.8.'de görüleceği üzere karar vericilerin 16'sı kararı verme eylemini değerlendirirken yasal güce atıfta bulunmuştur. Yasal güce atıfta bulunan karar vericilerin 12'si gerektiğinde bu gücü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yasal gücü kullanmaktan hoşlanmadıklarını ifade eden üç karar verici ise bu güç kaynağına başvurmanın samimiyetsizlik, antipati gibi olumsuz sonuçlarına atıfta bulunmuşlardır. Bu gücü kullandıklarını söyleyen karar vericilerin çoğu öncelikle ilgili kişileri farklı şekillerde etkilemeye çalışacaklarını belirtmiş, en son çare olarak yasal güce başvuracaklarını ifade etmişlerdir. Bu da karar vericilerin bu güç kaynağını kullanmaktan pek hoşlanmadıkları yorumunu beraberinde getirmektedir.

Farklı bir karar verdiğimde ise gerekçelerini anlatarak onları ikna etmeye çalışırım neden bu kararı verdim diye. Bunu sağlayamazsam en son otorite kısmına geçerim (ak, kadın, fabrika müdürü).

Ben karar öncesi olan dönemde çok düşünüp ama kararı verdikten sonra keskin bıçak gibi keserim. Ondan sonra geriye dönüş yoktur. O gün, o an, o saniye başlar. Sadece direnç gösterdikleri için de uyguladığım kararlarda olmuştur. Çünkü bazen gücün kimde olduğunu da göstermek gerekiyor. Mesela şirket üniformaları konusunda hiç istemedikleri bir formayı onlara giydirdim. Ha ondan sonra bir dahaki sezon onların istediği üniformalar oldu, fakat herkes neye hizmet ettiğini bilecek. Çünkü çalışanlar patron görmek istiyor. Ya da bazen kardeşim ben bu şirketin müdürüysem ben bunu yapıyorum diyebiliyorum. Çünkü bazen insanlar onlara verdiğiniz yetkileri ve söz haklarını suistimal edebiliyorlar (bö, kadın, işletme ortağı).

Otoriter olmak ya da koltuğuna güvenmek insanları size karşı samimiyetsiz kılar bence (ck, erkek, işletme ortağı).

Kesinlikle bizde şey yok. “Ben bu şirketin müdürüyüm, benim dediğim doğrudur” yok. Etkilemek için bizdeki olay şu. İşin yasal prosedür ve doğrusu neyse ona yönelmek. Hiçbir zaman yasal sınırları aşmadan doğrusunu bulmak önemli. Ben şunu diyebilirim. Ben yapmıyorum bu dediğinizi çünkü bu yasal değil diyebilirim (dv, erkek, işletme ortağı).

Bence iş yaşamında da ne kadar yükseğe çıkarsanız ve kendinizi ne kadar yukarıda hissederseniz kendinizi o kadar rahat hissediyorsunuz ve o kadar rahat karar verebiliyorsunuz. Ama aşağıdasanız o zaman kararınızdan vazgeçmeniz gerekebiliyor. Sizin altınızda bulunan insanlar için de dilim varmayarak söylüyorum ama sizi maalesef ki suistimal ettikleri için onlarla baba filmindeki Al Pacino olmanız gerekiyor. Bizim çok iyi arkadaşımızdır, onunla top oynamaya gideriz tarzında bir yönetici daima kaybeder. Onun yerine depoya girdiğiniz zaman onun ayak seslerinden bile korktukları zaman onlar için maalesef dilim varmayarak söylüyorum ama müthiş motivasyon sağlıyor (ea, erkek, satın alma müdürü).

Kurumsal firmalarda pozisyonun kaynaklanan güç etkilidir. En önemlisi. Karizmanın etkisi olabilir ama sadece karizması olduğu için kararları etkileyebileceğine inanmam. Grubu karar verme aşamasında karizma etkiler ama uygulamada mutlaka yasal güç gerekli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

İnsanlar aklına yatmasa da, istemese de senin herşeyinden etkilense de çok bilgili, karizmatik olabilirsin, çok iyi konuşabilirsin ama yanlış gördüğü şeyi eğer sen ondan pozisyon olarak üstteysen söylemekten çekiniyorlar (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Bunu konum olarak kimin anlattığı da çok önemli. Aktaran projeye inanmış ve bu şirketin CEO’su ise zaten karar verme konusunda en yetkili kişi ve artık siz bu insana güveniyorsunuz. Demişler ki sen bu şirketin CEO’susun. O anlatırsa farklı, bir bölüm yöneticisi anlatırsa farklı (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Gücümü kullanacağım, otoritemi kullanacağım, karizmam. Piramite geçerim. Piramit ne kadar yükselirse güç o kadar artıyor, gücü kullanmak o kadar artıyor biliyorsunuz. O nedenle yönetici vasıflarımızla bağdaştırdığınızda güç kullanmak ya da otorite kullanmak ön plana geçebiliyor. Çünkü orada hem bilgi artıyor, hem görgü artıyor, hem deneyim artıyor, hem duygu artıyor. Herşey arttığı için zemindeki gibi 2-3 yıllık, 5 yıllık bir eleman değilsiniz. Artık yöneticilik vasfı kazanmış otoritesiniz (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Emir komuta zincirini çok sevmiyorum. Daha çok inisiyatifine bırakmaya ya da sudan çıkmış balık gibi ne yapacağını bilmemesini de istemiyorum ama o işe başlatırken onu şunları şunları bak deyip yol gösteriyorum ve sürekli kontrol ediyorum (uö, erkek, işletme ortağı).

Mevkiden kaynaklanan gücü kullanmaya çalıştığımızda biraz antipati de doğuyor. Mümkün olduğunca onların seviyesine inerek, onların gözüne inebilirsen bir talimatı yerine getirme isteği daha faydalı oluyor. Pozisyon olarak da hem onlara arkadaş kadar yakın, hem de askeri komuta zinciri kadar uzak. O hiyerarşinin olduğu fakat hareket olarak da neredeyse onlarla aynı mesafede olduğunuz, denge diyebiliriz (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Ödüllendirme-Cezalandırma Gücünü Kullanan ve Bu Güç Kaynaklarına Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Bu bölümde iki farklı güç kaynağı olan ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç aynı başlık altında değerlendirilmiştir. Bunun temelinde ise karar vericilerin verdikleri yanıtlarda bu iki güç kaynağından birlikte bahsetmeleri yatmaktadır.

Bu güç kaynaklarına atıfta bulunan karar verici sayısı oldukça azdır (7 kişi). 7 karar verici arasından sadece 2'si cezalandırma ve yaptırımı gerektiğinde kullanabileceklerini ifade etmiştir. Geri kalan karar vericilerden 2'si ödüllendirmeyi kullandıklarını ifade ederken, 3 karar verici ise cezalandırmayı kullanmadıklarını ve kullanmayacaklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde kullanılan güç kaynakları içerisinde cezalandırma gücünün oldukça düşük bir paya sahip olması Türk karar vericileri açısından olumlu bir durumdur. Ancak önemli bir motivasyon unsuru olan ödüllendirme gücünün de yeterince önemsenmemesi ise olumsuz bir durum olarak yorumlanabilir. Karar vericilerin görüşlerinin bir kısmı aşağıda yer almaktadır.

Onlara birşey anlatamazsınız, söyleyemezsiniz çünkü sizi dinleyip işiniz yapmıyorlar. Sert yaklaşmak zorundasınız. Korku onlar için çok ciddi bir motivasyon. Bizim çok iyi arkadaşımızdır, onunla top oynamaya gideriz tarzında bir yönetici daima kaybeder. Onun yerine depoya girdiğiniz zaman onun ayak seslerinden bile korktukları zaman onlar için maalesef dilim varmayarak söylüyorum ama müthiş motivasyon sağlıyor (ea, erkek, satın alma müdürü).

Gerektiği zaman ödüllendiririm. Yapabileceğimi yaparım, en azından onore ederim. Herkesin ortasında teşekkür ederim. Şu anda çalıştığım grup zor bir grup. Bazı şeyleri yaptırması zor. Bunu yöneticiliğimi kullanarak yaptırabilirim ancak bunu tercih etmem (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

Ben ödüllendirmeyi doğru buluyorum, cezalandırmayı değil de. Cezalandırma da sembolik olmalı. Barselona'nın yeni teknik direktörü gelmeden önce antremana gecikene para cezası verilirmiş. Ama yeni teknik direktörü bunu değiştirmiş: 4 maç üst üste kazanırsanız sişe yemek ısmarlayacağım demiş. Takım 3 maç kazanıp ardarda 4. de berabere kaldıklarında buna çok üzülür, motive olurlamış. Halbuki yemek bu. Milyon dolarlık insanlar için çok sembolik ama onları bu sembolik ödül motive etmiş. Ödüllendirme daha makul bir yöntem (öa, erkek, mühendis).

Eğer teslimiyet içinde bir ekip yoksa, yaptırım uygulamam. Ancak kendilerinin uyum göstermelerini tercih ederim. En son yaptırıma başvururum (ufs, erkek, yönetmen).

Yaptıkları işlerden dolayı sert bir eleştiri ya da dalga geçmeyi uygulamam. Rencide olan insan çünkü daha çekinik bir hale gelebiliyor. Daha az soru soruyor. Bu durum da projeye, işe yansıyor. Her şey tersine sarmaya başlıyor (uö, erkek, işletme ortağı).

4.4.3.1.5.2. Katılımcıların Kullandıkları Etki Taktiklerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılar görüşlerini ifade ederken güç kaynakları dışında başka unsurların da karar vermelerini etkilediğini ve karar verme sürecinde bunlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı kendiliğinden bu güç unsurlarına atıfta bulunurken bir kısmı ise araştırmacının “Bunlar dışında ifade etmek istediğiniz başka etki mekanizmaları var mı? Sorusu karşısında aşağıda belli temalar çerçevesinde derlenen yanıtları vermişlerdir. Bu bağlamda güç-etki taktikleri nodu altında *danışma, meşruluk, birleşme, ikna, sevgi kazanmak, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, kendini sunma davranışı yoluyla etki ve cazibeyi kullanma* çocuk nodlarına ulaşılmıştır. Bu çocuk nodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda en çok kullanılma sırasına göre derlenmiştir.

Sevgi Kazanmak Etki Taktiği ve Etkileşim Kalitesi

Bu başlık altında sevgi kazanma taktiği ve etkileşim kalitesi kavramı birlikte ele alınmıştır. Güç ile ilgili yazında etkileşim kalitesi kavramına bir güç ve etki mekanizması olarak doğrudan değinilmemekle beraber; yazında yer alan sevgi kazanmak, kişisel istekler, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, etkileşim (exchange) etki taktikleri (Kesken, 1999; Kipni, 1980; Kipnis ve Schmidt, 1988; Yukl ve Tracey, 1992; Blicke, 2000; Robbins ve Judge, 2012) etkileşim kalitesine ilişkin boyutlara atıfta bulunmaktadır. Bu noktada kısaca Lider-Üye Etkileşim Kalitesi boyutlarına değinmek faydalı olacaktır (Ayyıldız, 2008: 34).

Katkı: Lider ve üye ikilisinin karşılıklı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla işe yönelik faaliyetlerinin algılanan miktar, düzey ve kalitesidir (Dienesch ve Liden;1986: 624).

Etki-Sevgi: Lider ve üyenin iş ya da profesyonel değerler yerine öncelikli olarak kişilerarası çekime dayanan bir etkileşim süreci geliştirmeleridir (Dienesch ve Liden;1986: 624).

Sadakat: Hem lider hem de üyenin birbirlerinin faaliyetlerini ve özelliklerini karşılıklı olarak açıkça destekleme düzeyi ve birbirlerini mevcut çevrelerindeki dış güçlere karşı koruma derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Profesyonel Saygı: İkili ilişkide tarafların her birinin örgüt içi ve/veya örgüt dışında işine yönelik başarılı bir üne sahip olması ve tarafların bu ünü algılama derecesidir (Liden ve Maslyn; 1998: 50).

Diğer Boyutlar: Lider-üye etkileşiminin diğer boyutlarına örnek olarak yazında *güven, açıklık, dürüstlük* kavramları ile karşılaşılmaktadır (Graen ve Scandura; 1987'den aktaran Liden ve Maslyn; 1998: 47).

Görüldüğü üzere, etki-sevgi, katkı, saygı, sadakat ve güven boyutları etkileşim kalitesi kapsamında değerlendirilmekte ve önemli birer etki mekanizması olarak aşağıda karar vericilerin görüşlerinde yer bulmaktadır. 12 karar verici sevgi kazanma ve etkileşim kalitesine karar verme sürecinde önemli birer güç mekanizması olarak atıfta bulunmuştur. Bu da manevi unsurların karar verme sürecinde Türk karar vericiler açısından ne denli önemli olduğunu vurgular niteliktedir.

Bu bağlamda katılımcıların görüşlerinin bir kısmı şöyledir:

Saygınlık ve sevgi çerçevesinde hareket etmek hem grubu daha çok motive eder hem de hedeflere ulaşmak yönünde daha hızlı hareket etmeyi sağlar. Otoriter bir yönetimde işler olur ama hangi verim ve kalitede, hangi samimiyette olur. O tartışılır. Dolayısıyla karizma o sizin değiştirebileceğiniz bir şey değildir belki de ama sevgi ve saygı daha motive edici faktörlerdir. Bir insan talimat alır, bunlar bunlar yapılsın diye o mecburen olsun diye yapılır. Ama başka bir insan vardır bunlar yapılsın der: Herkes grup içinde kendi üstüne düşeni yapar ki başkalarına karşı birbirlerini mahçup etmesinler diye (ck, erkek, işletme ortağı).

Astlar açısından düşündüğümde de kurum bağlılığı, sevgi bağı yaratmak çok önemli. İnsanlar buraya geldiğinde onun farklılığını hisseder (ei, kadın, işletme sahibi).

Ben bu saydıklarınızın hiçbirini kullanmıyorum. Çünkü duygusallığı kullanıyorum. Biliyorsunuz Kurtuluş Savaşı'nda ne para, ne prim, ne bir koltuk, ne makam vererek belki 5 milyona yakın askerimiz öldü. Tek bir şey vardı. Vatan sevgisi. Ben de işimde bunu uyguluyorum. İşime aşığım. Ben hep buradaki çalışanlara burası sizin, benden çok size lazım, ben yarın öbür gün buradan gitsem bile çocuklarınız torunlarınız

burada çalışacak şeklinde motive ediyorum. Biz bir aileyiz. Bu ailenin yapıtaşlarını bozmuyoruz, ona göre davranın diyoruz. Burası bir aile şirketi. Aşağıda da öyle, yukarıda da böyle. Biz bir aileyiz. Ben aşağıda hitabetlerimde de ustalara ismiyle "Hasan ağabey, Sezgin ağabey... şunu nasıl yapacağız" şeklinde hitap ediyorum. Onlar da yaşları benden büyük olmasına rağmen bana gelip ağabey diyorlar çünkü ben onların işverenleri amirleri olmama rağmen bu mütevazilikte olduğum için bana çok saygı ve sevgiyle bağlılar. Kolay kolay ilişkilerimiz zedelenmiyor bu yüzden. Ne prim ne maaş ne makam ne vaat en başta biz duygusallıkla onları bağlıyoruz ve gerçekten de bunda samimiyiz (et, erkek, işletme ortağı).

En önemli şeylerden biri de güven. O güveni sağlayabilmede de sizin konuşma tarzınız oluyor, ses tonunuz oluyor, karşıdakine davranış biçiminiz, giyiminiz, deneyimleriniz o an her şeyinizle dış görünüşünüzden vurguladığınız cümlelere kadar karşı tarafın kafasında size güveni sağlıyorsanız (bk, kadın, şube müdürü).

Türk insanı sonuçta duygusal ve ona önem verildiğini hissetmek istiyor. İnsanımızı motive eden şey bu. Kendilerine önem verildiğinin hissettirilmesi. Onları gözlemleyerek, onlara yönelik davranışlarda bulunarak onları etkileyebilirsiniz (ea, erkek, satın alma müdürü).

Pozisyondan çok ikili ilişkiler, onlara vermiş olduğunuz güven, saygı genelde size artı olarak döner. Onların da yaklaşımı bu karar durumlarında sizi destekleme yönünde oluyor (ks, erkek, satış ekip lideri).

Ben bölümdeki çoğu insanı eskiden beri tanıyorum. Ancak şimdi bir çoğu bana bağlı. Ağabey diyebileceğim insanlarla çalışıyorum. Şimdi bu insanlara kurallara uyacaksınız, şunu yapacaksınız denince sıkıntı yaşanabiliyor. Bazı şeyler ters gidebiliyor. Ben kişisel ilişkilere önem veririm. İkili ilişkilerim iyidir. Bunu kullanırım (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

Her insanın kendine has bir karizması, etkileme gücü vardır ama ben bu kararları başkalarına kabul ettirirken karizmanın haricinde insanların size duyduğu karizmanın neticesinde size duydukları bir güven oluşuyor. Bu güvenle birlikte insanlara kendi bakış açınızı despot ve dayatmacı şekilde değil empati yaparak ve karşılıklı olarak rol değişimi ile yaşatabilirsiniz (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Danışma Etki Taktiği

Katılımcılardan 5'i danışma taktiğini etki mekanizması olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ortak karar alma, diğerlerinin görüşlerin dikkate alma, fikirlerini önemseme vurgulanan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herkesi dinleme taraftarıyım yine. Çalışanları ne kadar karar alma sürecine katarsanız bunu o kadar fazla benimsiyorlar. Tepeden inme bir şey olduğunda bir yere kadar karar yürüyebiliyor. "Genel müdürünüz bunu böyle istedi" deyip onun yapılması, kontrol edilmesi, takibi başka, genel müdürün herkesi toplayıp, dinleyip karar vermesi daha farklı. Herkes aynı görüşte olmayacak sonuçta. Öyle bir

ortamda sizin sunduğunuz alternatif değerlendirilmese, kabul edilmese bile yine de o karara daha fazla sahip çıkarsınız (ah, erkek, bütçe uzmanı).

“Dilekiğim sen ne düşünüyorsun, Hülyacığım sen ne düşünüyorsun? Benim için sizin menfaatleriniz, sizin burada rahat ve mutlu çalışmanız her şeyden çok daha önemli” diyebiliyorum etkilemek için (bö, kadın, işletme ortağı).

Karar alırken zaten ortak aldığımızı söylemiştik. Uygulaması da tabi ki aldığımız her karar maalesef uygulanamıyor. Ben de zaten her zaman öyle bir pay bırakıyorum. Baskıcı bir unsur olmamaya çalışıyorum (ei, kadın, işletme sahibi).

Siz olmazsanız yürürüz ama siz olursanız daha başarılı oluruz diyerek kişileri dahil etmek lazım. Bir tane örneğim var: Yıllar önce basketbol oynarken benim koum yanıma gelip şunu söylemişti: “Bir şeyi yapmak istiyorsan öncelikle dahil ol, bir şeyi iyi yaptırmak istiyorsan dahil et” Ben karar alacaksam önce gruba kendim girerim sonra kişileri dahil ederim. Böylece insanlar kolay kolay vazgeçmez (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Kendi grubumu karar verme sırasında etkilerken, iş yaşamı öyle bir şey ki çoğu insan ortak karar almıyor. Benim çok yaptığım şey ortak karar mutlaka alınıyor. Bu durum ekibin çok hoşuna gidiyor. Çünkü onlara değer veriyorsunuz. Onlar her daim işin içinde bu sebeple ortak karar veriyoruz ve herkesin fikirleri önemli olduğu için herkes önemsendiğini hissediyor. Bu bana karizma katıyor. Benim saygınlığımı artırıyor (oi, erkek, bakım şefi).

İkna Etki Taktiği

İkna taktiği de danışma taktiği gibi 5 karar verici tarafından kullanılmaktadır. Bu bağlamda ikna sürecinde isteklilik, kararlılık, inandırıcılık katılımcılar tarafından vurgulanan temel unsurlardır.

Alınan her kararın kanun gibi uygulanmasını istemiyorum. Tabi doğru bir karar ise uygulanmalı ama bir karar alınırsa bir toplantıda deriz ki arkadaşlar bundan sonra bu şekilde yapılacak. Bakarız bir süre sonra yapılmıyor. Bir sonraki toplantıda derim ki “arkadaşlar bakın uygulayamadık, yapamadık bu bizim için gerekli bir şey” Burada daha çok insanları bunun gerçekten gerekli olduğunu gösterici şeyler yapmaya çalışır ve onları böyle etkilemeye çalışırım. Dediğim gibi karşıdaki bu karara mutlaka inanması lazım. İnandırma önemli bir etki mekanizması olarak devreye giriyor (ei, kadın, işletme sahibi).

Sizin öncelikli olarak karar vermeniz gereken alandaki isteğiniz önemli. Bunu alışanlarıma kabul ettirmek uygulatmak istiyorsam her şeyden önce bu konudaki deneyimimi, istekliliğimi gösteririm. Karizmatik etki tabi ki önemli. Tabi sizin kişiliğinize bağlı olarak gelişecek bir durum olduğu için bunun etkisini onlar yaşadıklarında ben görebilirim. Ama dediğim gibi her şeyden önemlisi bu noktadaki kararlılığım. Kararlı olarak detaylı bir şekilde irdelemişsem kriterleri ve öyle gitmişsem onların onayını almaya fazlasıyla ben ikna edeceğime inanırım (hau, erkek, uzman).

Kararlılığınızı göstermelisiniz. Bu kararın arkasında durduğunuzu ve onlar olmasa da yürüyeceğinizi ortaya koymanız lazım. Fakat bunu yaparken kişileri köreltmemek lazım (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

İnandırıcı olan ya da ikna yeteneği çok olan arkadaşlar olabiliyor, onlar ön plana çıkıyor zaten (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Hatta ben şöyle yapıyorum. Kendi kararımı onların kararıymış gibi anlatabilme becerisine sahibim. Bunu evde de çok yapıyorum. Mesela ben istediğim bir şey, eşimi öyle bir şekilde yönlendiriyorum ki eşim benim isteğimi sonunda kendi isteğiymiş gibi bana sunuyor. Bunu çok yapıyorum iş hayatımda olsun özel hayatımda olsun. Mesela tekvandoya devam etmek istiyorsa onunla ilgili hediyeler yapıyorum onu yarışmalara götürüyorum. Sonunda çocuk diyor ki ben tekvando yapmak istiyorum (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Üstlerle ve Çalışanlarla Diyalog Kurma Başarısı ile Etki

3 karar verici ise etkili iletişimin karar verme sürecinde önemini vurgulayarak üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etkileme taktiğine atıfta bulunmuşlardır. Bu etki taktiği yukarıda vurgulanan ikna taktiği ile birbirini tamamlar niteliktedir. Nitekim ikna sürecinin etkili yürütülebilmesi için etkili iletişim önemli bir unsur olarak nitelendirilebilir.

Siz konuşmanız, bakışlarınız, işi yapma beceriniz ile arkanızdaki insanları topluyorsunuz. İnsanlarla farklı diyaloglar, daha içiçe geçmiş ama her zaman saygıyı koruduğun bir iletişim vardır, onu taklit ederler (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

En çok olan şey davranışsal olarak bunun bir satış sunumu gibi olması gerekir. Beden dili, sesiniz, temasınız ile bunu bir kere kişiye vermelisiniz (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Birleşme Etki Taktiği

Karar vericilerden sadece ikisi birleşme etki taktiğine karar vermeyi etkileyen bir unsur olarak atıfta bulunmuştur.

Bir karar vermekte bir şeye inanıyorsam başkalarını da etkilemeye çalışıyorum öncelikle. O kararı en azından belli bir insan grubu ile birlikte empoze etmeye çalışıyorum, sadece benim inancımla değil de. Mesela burada insanlar diyorlar ki şu sistemden zarar görüyoruz. Yazın diyorum bir mail de şirket müdürüne atın diyorum. Çünkü bana söylediğinizde ben ilettiğimde bireysel. Genel müdür ne kadar geniş bir alanı kapsayıp kapsamadığını bilmiyor. Ama birkaç mail oradan buradan gelir sonunda ben onun üzerine katkımı koyarsam etkili oluyor daha çok. Çünkü insanlar

yaygın olan şeyleri çözmeye çalışıyorlar yöneticiler ben de öyle yapmaya çalışıyorum bireyselden uzaklaşmaya çalışıyorum (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Arkadaşları aracılığıyla etkilemeye çalışırım (ufs, erkek, yönetmen).

Cazibeyi Kullanma Etki Taktiği

Karar vericilerden sadece 1'i cazibeyi kullanma etki taktiğine karar vermeyi etkileyen bir unsur olarak atıfta bulunmuştur. Bunun temelinde ise kültürümüz gereği cinsellik ve cazibe gibi konuların hala tabu olarak görülmesi yatıyor olabilir. Nitekim karar vericiler Türk kültürünün karar ver me üzerine etkisine değinirken cinsellik gibi konuların hala konuşulamayan, çekinilen unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle de bu etki taktiği kullanılıyorsa dahi karar vericilerce dile getirilmemiş olabilir.

Bazen kadınlığımı bile kullanıyorum. "Fatih Bey beni kırmayacağınızı düşünüyorum" dediğim de oluyor (bö, kadın, işletme ortağı).

Meşruluk Etki Taktiği

Karar vericilerden bir diğeri ise kişinin hiyerarşi içerisinde sahip olduğu otoritesine güvenmesi ve isteklerini örgüt politika ve kurallarına dayandırarak karşı tarafın etkilemesi olarak nitelenen meşruluk etki taktiğini kullandığını aşağıdaki sözleri ile açığa çıkarmıştır.

Örgüte aidiyet ve örgütün sizi benimsemiş olması önemli. Her ne kadar bu koltukta oturun bu iki kavram gelişmemişse pek bir şey olmaz. Yine yapmak istersiniz ne yapmak istediğiniz karşı taraf dinler. Sektör ve kurum için gerekli ise kendimden (odamın büyüklüğünden) feragat ederim (ba, erkek, satış müdürü).

Kendini Sunma Davranışında Başarı Yoluyla Etki

Son olarak karar vericilerden 1'i ise kendini sunma davranışında başarı yoluyla etkileme taktiğine başvurduğunu aşağıdaki sözleri ile açığa çıkarmıştır.

Beraber çalıştığınız insanları etkilemek ve onları motive etmek adına birey ne kadar zeki ve akıllı olursa olsun içinde çalıştığı toplumun grubun zeka seviyesine iniyor. Onlarla benzer düşünmeye başlıyor, onlarla aynı şakaları yapıyor ve onlarla birlikte

hareket etmeye başlıyorsunuz. Bunun farkına varırsanız eğer insanlarla çok laubali olmadan onlardan farklı olduğunuzu hissettirirseniz onlarda ilgi uyandırırmanız, bir süre sonra sizinle hareket etmeye başlıyorlar. Ama bunu ukalalık seviyesinde yapmadan onları kırmadan insanları bu konuda etkilemeniz gerek ama arada da insanlarla uçurum yaratmamak gerek (ea, erkek, satın alma müdürü).

4.4.3.1.5.3. Karardan Etkilenen Taraf Olarak Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından öngörülen güç kaynaklarının hangilerinden etkilendiklerine ilişkin karar vericilerin görüşleri yazınla paralel olacak şekilde yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, karizmatik güce ilişkin görüşler başlıkları altında derlenmiştir (French ve Raven, 2001).

Yasal Güçten Etkilenen ve Yasal Güce Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Karar vericilerden 16'sı yasal güce atıfta bulunmuş ve bu güç kaynağından etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Görüşlerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir. Özellikle patrona ve patronun kararlarına uyum gösterme üzerine odaklanılan yanıtlarda yasal gücün etkisi vurgulanmıştır. Yanıtlar irdelendiğinde ünvan, pozisyon, hiyerarşik düzeylerde üst sırada olma, patron olma gibi unsurlara bu güç kaynağı kapsamında atıfta bulunulduğu görülmektedir. Özellikle bu güce maruz kaldıklarını belirten karar vericilerin aile işletmelerinde çalışıyor olmaları da şaşırtıcı bir bulgu değildir.

Gerekçesi yoksa “ben böyle istedim oldu” denirse bunun yanlış olduğunu dile getiririm. Benim çalışanlarım da bunu bana yapıyorlar. Beni ikna ederse eder. En sonunda ikna edemedi çatışmada oldu, “ya bu deveyi güdeceksin ya da bu diyardan gideceksin” olur. Yapacaksın. Patron o (ak, kadın, fabrika müdürü).

Bazen metozori uyguladığınız kararlar da olabiliyor. İçinizde bir çelişki bir kişiliğinizle ilgili bir ikileme düşebiliyorsunuz. Kendi içinizde bir takım mücadeleler yaşayabiliyorsunuz (bö, kadın, işletme ortağı).

Karar alırken ilk etapta düşündüğüm şey yöneticimin bundan etkilenip etkilenmeyeceği oluyor. Yöneticimin aldığı karardan rahatsız olacağını düşünüyorsam böyle bir şey yapmıyorum. Bu bence çok etkili. Özellikle yöneticilerin baskın olduğu bir yerde çalışıyorsanız açıkçası bir karar verirken ilk etapta yöneticimin bakış açısı ve ilk olası tepkiler önemlidir (mb, kadın, bütçe elemanı).

Aynı söz hakkına sahip olunmadığını düşünüyorum çoğu zaman. Herkes fikrini beyan edebiliyor ama genelde patron ne derse o oluyor. Biz de öyle oluyor en azından. Herkes fikrini beyan etmekte özgür ama baskın olan taraf tabi güçle orantılı olarak değişebiliyor. Ama birçok zaman da bilgisi olmasa dahi pozisyonun getirdiği güçten ya da patron olmanın getirdiği güçten dolayı uygulayıcı konumunda olabiliyorsunuz. Onların verdikleri kararlara uymak zorunda oluyorsunuz. Yani yapmak zorunda oluyorsunuz istesiniz de istemeseniz de (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Kurumsal firmalarda pozisyonun kaynaklanan güç etkilidir. En önemlisi bu. Grubu karar verme aşamasında karizma etkiler ama uygulatmada mutlaka yasal güç gerekli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Duruma göre değişir ama bence Türkiye'de en etkili olanlardan biri pozisyon. Kim ne derse desin. Maalesef ülkede onu çok eleştiren bir sistemimiz yok. Ben yabancı bir şirkette çalışıyorum hiç de öyle değil. Kararı veren yukarıdaki yönetici "biz şu kararı aldık" dedikten sonra sen altta istediğin kadar konuş uygulamak zorundasın ya da uygulanmasını izlemek zorundasın (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

Her şeyden öte karar verme sürecinde üstündeki kişi genel müdür, ben genel müdür yardımcısıysam biraz daha etkim fazla olur tabi, ama aradaki skala daha büyükse ast unsuru açısından karşımdakinin yetki seviyesine, pozisyonuna bakarım. Üst pozisyonda karar vericilerin kararlarını etkilemeniz daha zor (hau, erkek, uzman).

Sonuçta benden yukarıda, aldığı karar yanlış dahi olsa kabul etmiyorsa, doğrusunu ben biliyorsam yapacak bir şey yok zaten. O yukarıda (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Ünvan çok önemli tabi. En baştan beri istemediğiniz bir kararı verse bile yaparsınız yani, yapacak bir şey yok. Bizim çok fazla beğenmediğimiz bir karar da çıkabiliyor bazen. Mümkün olduğu kadar karşı durmaya, ifade etmeye çalışıyoruz. Çünkü burada dinleniyorsunuz. Mümkün olduğu kadar demokratik bir ortam var. Tabi yine de doğal olarak sizin arka planda bilmediğiniz bazı kararlar alınabiliyor. Siz bu kararın arka planını bilmiyorsunuz ve müdürler bunun kararını veriyor. Uyguluyorsunuz (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Burada kararı veren üstteki kişiyle ne kadar uzun süre geçirdiğime ve ne kadar onu tanıdığımı bağlı olarak değişiyor. Şu anda iş yaptığımız yerlerde de belli patronlar, farklı patron profillerini tanıma fırsatı oluyor. Bazı kişilerin fikirleri gerçekten değişmiyor. Kendi kafalarındaki doğruyu dönüyor, dolaşılıyor bir şekilde kendisi yaptırıyor. Öyle bir durumdayken çok fazla itiraz etmiyorum. Olabilecek en az zararlar o işi bitirmeye çalışıyorum. Çünkü ne kadar uğraşılsa uğraşılsın hiçbir şekilde fayda sağlamıyor. En sonunda olacağına varıyor. Onlarda itirazım olmuyor ama kesinlikle karar veren kişiyi ne kadar tanıdığımı bağlı (uö, erkek, işletme ortağı).

Birinci sırada deneyim, tecrübe diyebilirim ve başkalarının deneyimlerinden faydalanma. İkinci olarak ise pozisyon olarak da hem onlara arkadaş kadar yakın, hem de askeri komuta zinciri kadar uzak olma (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Uzmanlık Gücünden Etkilenen ve Uzmanlık Gücüne Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Karar vericilerin büyük çoğunluğu karar verme sürecinde kendilerini etkileyen güç kaynağı olarak uzmanlık gücüne atıfta bulunmuşlardır (19 kişi). Nitekim karar vericilerin yine büyük çoğunluğu karar verme sürecinde de bu güç kaynağını kullandıklarını belirtmişlerdir. Uzmanlık gücüne atıfta bulunan karar vericiler; bilgi, deneyim, yetkinlik gibi unsurlara özellikle atıfta bulunmuşlardır. Aşağıda görüşlerin bir kısmı derlenmiştir.

Esas önemli olan ne kadar deneyimli, ne kadar analitik düşünebiliyor, orada kararı nasıl örgütleyebiliyor bu önemli (ba, erkek, satış müdürü).

Vizyonuna, eğitimine, iş hayatındaki tecrübesine çok güvendiğimiz insanların kararlarında büyülenmiş olabiliyorsunuz (bö, kadın, işletme ortağı).

Bilgi ile alakalı bir güç olabilir. Sadece maneviyat ya da pozisyonun getirdiği bir güç değil aynı zamanda o durumla ilgili o kararın içeriği ile alakalı bilginiz diğer grup üyelerinden fazla ise orada söz geçirmeniz daha fazla olabilir. Bilgiye olan saygım sonsuz. Hakikaten o konuda bilgili ve tecrübeli ise zaten sorgulamam çoğu zaman. Hakikaten denenmiş, görülmüş ve sonucu alınmıştır (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Bir kere o kişiye inanmam lazım. İnaniyorsam ve tecrübesine güveniyorsam o kararı motive olmuş şekilde uygulayım. Ama inanmıyorsam, güvenmiyorsam o kararı geçiştiririm, yapmış olmak için yaparım (gv, erkek, genel müdür).

Bu alandaki deneyimini, arka planını incelerim. Arka planının yeterli olmadığını düşünürsem fikirlerimi beyan etmekten çok kaçınmam. Ama bu alanda çok deneyimli olduğunu düşünürsem bu yöndeki kararına saygı duymaya çalışırım. Kararın ne seviyede riskli olup olmadığını da düşünürüm. Çok riskli, bir anlamda çok farklı bir kulvara geçici bir kararsa buna karşı biraz direnç göstermeye çalışırım (hau, erkek, uzman).

Bu konuda biraz problemliyim Gereçeklerini, nedenlerini, neden yürüyeceğimi sonuçlarını bilmem lazım alınan kararın. Sadece bana Kafdağı gösterilerek arkasında ne olduğunu bilmediğim bir kararı ne olursa olsun yapmam (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Benim açımdan kişi işinde yetkin ve bilgiliyse beni etkileyebiliyor. Karşı tarafın bilgisi çok etken. Bilgi ile karizma. Orada da biraz karar verirken o kişinin benim gözümdeki bilgisi ve deneyimi önemlidir. Bir işin yönetsel üst üste kısmı var değerlendirmemiz gereken ama onun dışında da gerçekten güvendiğim kişilere danışırım. Bilgi sanırım en başta yer alıyor (mb, kadın, bütçe elemanı).

Eğer çalıştığım insan benden üstte gerçekten bana birşeyler verebileceğine inandığım bir insansa kızabilir, bağırabilir, disiplinli olabilir sorun yok yani (nk, kadın, çözümleyici).

Benim konumumda değilse hayır. Yani insan kaynakları alanında karar verecekse beni ikna etmesi lazım. Ben ondan daha iyi biliyorum çünkü. Mantığıma, yasaya uygun geliyorsa tamam (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Açıkkası aldığı kararlar ilgili bilgili bir kişisye bu önemli. Örneğin fabrikanın X bölümündeki bir müdür Y bölümü ile ilgili karar alırsa ben takmam. Yanlış bir karar aldığını yüzüne söylerim (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Bilgi, karizma, pozisyonu saymıyorum. Zaten sorunun gereği pozisyon olarak yukarıda oluyorsunuz (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Zaten bilgi de deneyimle çok doğru orantılı gibi geliyor bana..Yok. Ben yine deneyime giderim. Evet deneyimliyse eğer tabi bilgi de çok önemli ama deneyim sanki biraz daha ön planda benim için. Deneyimli kişilerin fikirlerine daha çok önem veririm (tu, kadın, satın alma asistanı).

Karşımdakinin, bir kere beni etkileyen kişinin bilgi, beceri ve hakimiyetini ölçerim. Tabi ölçebilmek için de sizin bir takım şeylere sahip olmanız gerek. Emin olmadığım kişinin peşinden gitmem (yku, erkek, işletme sahibi).

Karizmatik Güçten Etkilenen ve Karizmatik Güce Atıfta Bulunan Karar Vericilerin Görüşleri

Karar vericiler uzmanlık gücü ve yasal güçten sonra en çok karar verme sürecinde karizmatik gücün etkisi altında kaldıklarını belirtmişlerdir (14 kişi). Nitekim karar vericilerin karar verirken diğerlerini etkilemek amaçlı kullandıkları güç kaynakları arasında da karizmatik gücün ciddi bir paya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda *liderlik, sorgusuz peşinden gitme, sevmeye, saygı duyma, beğenme (hitabeti, konuşması ve diğer özellikleri), kararını sorgulamama, aynı frekansta olmaya çalışma* gibi özelliklerle karar verme sürecinde etkili olduğu ifade edilen karizmatik güç önemli bir etki mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanların kararı veren kişiyi, lider dersek bu kişiyi sevip sevmemesi, saygı duyup duymaması aldığı kararlara riayet etmede çok önemli bir faktör (ah, erkek, bütçe uzmanı).

Sorgusuz gidenler de adet yerini bulsun diye gidenler de var. Sadece dış görünüş ve hitabet tarzını beğendiği için de gidenler var. Ama bunu görüyorum ve yaşıyor. Bu yaşananlar da böyle çok benim diyen marka şirketlerde, pazar liderlerinde oluyor. Mesela, ayağa kalkıyor, bütün ekip ayağa kalkıyor. Alkışlıyor, bütün ekip alkışlıyor. Böyle bir hatası olmayan şirketler de var (ba, erkek, satış müdürü).

İnsanları peşinden götürebilen kişiler var. Bazen istemediğiniz halde sadece o söylediği için, istemediğiniz halde onun söylediği şeyi yaparken kendinizi bulabiliyorsunuz. "Ya ben neden bu kadını takip ediyorum, ben neden bu adamın söylediği şeyleri yapıyorum" diye kendi kendime de çok düşünürüm. Vardığım sonuç bunun adı karizma, bence başka bir şey değil. Bazen onun kalbini kazanmak için, bazen onun takımından birisi olabilmek için, bazen o örgüte ait olabilmek için ama nihayetinde bu lokomotif olan kişilerde mevcut olan özellik karizma, aura. Bence bu bir kimya. Bunun bilimsel bir açıklaması var muhakkak. Bu bir kimya bence, bu bir şey. Bazı insanlarda olan bazılarında da olmayan. Eğer karşınızdaki insan çok karizmatikse ve siz yüzde yüz inandıysanız o kararı uygularken bir şevkle uygularsanız (bö, kadın, işletme ortağı).

Karizmanın etkisi olabilir ama sadece karizması olduğu için kararları etkileyebileceğine inanmam. Grubu karar verme aşamasında karizma etkiler ama uygulatmada mutlaka yasal güç gerekli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Tabi ki karizmatik yönü etkiler. Öyle kişiler vardır ki sizi daha önce yapmış olduğu hareketlerde bir güven verir. Bu konuda gerçekten üstesinden gelen lideri bir yapısı vardır. Çok risk yüklenici bir yanı olsa da "bir bildiği var" deyip kararından etkilenebilirsiniz. Çok profesyonelce değil tabi ama etkilenirsiniz (hau, erkek, uzman).

Bilgi ile karizma. Karizma derken bu ister istemez yönetici ve benzeri olarak algılanıyor. Ast üst ilişkisinin getirdiği hem bilgili hem de karizmatik olan bir yönetici vasfı karar vermede önceliklidir diye düşünüyorum (mb, kadın, bütçe elemanı).

Eğer zaten karizmatik bir lideriniz varsa doğal olarak o bir şey söylemese bile zaten onu anlamaya çalışıp, onunla doğru frekansta çalışmaya çalışıyorsunuz. Onun iş yapış tarzını anlamaya çalışıyorsunuz. Benim için önemli olan kişilik özellikleri ve karizma (nk, kadın, çözümleyici).

Biraz şundan olabilir, karizmatik güç var hani. Siz bir insanı seviyorsanız söylediği fikirlerine de güveniyorsunuz. O değerlendirmeyi tam yapamıyorsunuz mesela. "Bunu gerçekten işten anladığı için mi söyledi, yoksa ben gerçekten o adamı sevdiğim için mi uydum" bunun ayrımını yapamıyorsunuz (öa, erkek, mühendis).

Karizmada şey var mesela. 3-5 müdür olabiliyor. Bir tanesinin böyle her dediği doğrudur, karizması var. Diğeri ise bir şeyler söylüyor "mıy mıy", "aman" diyorsunuz. Çünkü bir liderin biraz karizmatik olması gerekiyor. Karar verdiğinde de inanın o veriyse o kararı sorgulamadan kabul ettiğiniz olaylar da, durumlar da olabiliyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

4.4.3.1.5.4. Katılımcıların Etkilendikleri Etki Taktiklerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılar görüşlerini ifade ederken güç kaynakları dışında başka unsurların da karar vermelerini etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir kısmı kendiliğinden bu güç unsurlarına atıfta bulunurken bir kısmı ise araştırmacının "Bunlar dışında ifade etmek istediğiniz başka etki mekanizmaları var mı?" sorusu karşısında aşağıda

belli temalar çerçevesinde derlenen yanıtları vermişlerdir. Bu bağlamda güç-etki taktikleri nodu altında *meşruluk, birleşme, ikna, sevgi kazanmak* çocuk nodlarına ulaşılmıştır. Bu çocuk nodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bir kısmı aşağıda en çok etkilenme sırasına göre derlenmiştir.

Sevgi Kazanmak Etki Taktiği ve Etkileşim Kalitesi

Bu başlık altında sevgi kazanma taktiği ve etkileşim kalitesi kavramı birlikte ele alınmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere güç ile ilgili yazında etkileşim kalitesi kavramına bir güç ve etki mekanizması olarak doğrudan değinilmemekle beraber; yazında yer alan sevgi kazanmak, kişisel istekler, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, etkileşim (exchange) etki taktikleri etkileşim kalitesine ilişkin boyutlara atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda karar vericilerden 3'ü karar verme sürecinde sevgi kazanma etki taktiği ve etkileşim kalitesinin etki, güven, saygı boyutlarına atıfta bulunmuştur. Yanıtlar aşağıda derlenmiştir.

Bugüne kadar ben bütün işlerimde (hiç sevmediğim işlerde çalıştım: Sigortacılık, bankacılık yaptım) beni orada tutan tek şey müdürüme olan sevgimdi. Ben de o yüzden burada insanlarla onu yakalamaya çalışıyorum. “Aman müdürümün güvenine gölge düşürmeyim” diye çalıştım 1,5 yıl hiç sevmediğim sigorta işinde. O iyi niyeti suistimal etmeyim diye. Yanlış veya doğru bilmiyorum açıkçası ama 10 yıldır iş hayatındayım, üstler açısından böyle oldu (ei, kadın, işletme sahibi).

Gene bu duygusallık. Düşünseniz ya size her gün ayda 5000-10.000 lira para veriyorum ama her gün ağıza alınmayacak hakaretler ediyorum. Öte yandan size ayda 2500-3000 lira veriyorum ama boynuma sarılmak geliyor içinizden. Seyahatten dönüyorum size ufak hediyeler çikolatalar getiriyorum. Zaten çalışanlarımız “ B. Bey bizi kapıdan atsa biz bacadan gireriz” diyorlar (et, erkek, işletme ortağı).

Siz bir insanı seviyorsanız söylediği fikirlerine de güveniyorsunuz. O değerlendirmeyi tam yapamıyorsunuz mesela. "Bunu gerçekten işten anladığı için mi söyledi, yoksa ben gerçekten o adamı sevdiğim için mi uydum" bunun ayrımını yapamıyorsunuz (öa, erkek, mühendis).

İkna Taktiği

5 karar verici ise ikna taktiğinden etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ikna sürecinde ikna olma, kişiye ve duruma inanma, gerekçe ve nedenlerini bilme katılımcılar tarafından vurgulanan temel unsurlardır.

Kararın ne olduğuna ve inanıp inanmadığıma bağlı. Karara inanıyorsam zaten karar verici ile aynı doğrultudayım. İnanmadığım bir kararı uygulamak zorunda kalırsam karşımdaki kişinin yetkisinden kaynaklandığı için uygularım(gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Bir kere o kişiye inanmam lazım. İnanıyorsam ve tecrübesine güveniyorsam o kararı motive olmuş bir şekilde uygularım. Ama inanmıyorsam, güvenmiyorsam o kararı geçiştiririm, yapmış olmak için yaparım (gv, erkek, genel müdür).

Beni ikna etmeleri gerekir. Bu konuda biraz problemliyim. Gerekçelerini, nedenlerini, neden yürüyeceğimi sonuçlarını bilmem lazım alınan kararın. Sadece bana Kafdağı gösterilerek arkasında ne olduğunu bilmediğim bir kararı ne olursa olsun yapmam (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Öncelikle beni ikna etmesi lazım. Benim konumdaysa beni ikna etmeli. Benim konumunda değilse hayır yani insan kaynakları alanında karar verecekse beni ikna etmesi lazım. Ben ondan daha iyi biliyorum çünkü. Yok başka bir konumdaysa yine ikna etmesi lazım, ama insan kaynaklarındaki ikna kadar değil (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).

Meşruluk Etki Taktiği

Karar vericilerden biri meşruluk etkisine atıfta bulunarak karar verme sürecinde bu etkinin altında kaldığını aşağıdaki sözleri ile ortaya koymuştur.

Örgütsel kabul görmürlük yüksekse bunun ardından ilk etapta gidilebiliyor (ba, erkek, satış müdürü).

Birleşme Etki Taktiği

Son olarak karar vericilerden bir diğeri ise katılımcı anlayışın önemini vurgulayarak birleşme taktiğinden etkilediğini ortaya koymuştur.

En çok etkilendiğim karar alma sürecine herkesin katılıp herkesin görüşü alındıktan sonra verilen kararlar. Bence daha etkili oluyor. Benim için en önemlisi katılımcı anlayış (ah, erkek, bütçe uzmanı).

Tablo 4.8. Gücün Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Kullanılan Güç Kaynakları	Frekans	Yüzdesi
Uzmanlık Gücü	25	% 63
Karizmatik Güç	19	% 48
Yasal Güç	16	% 40
* Ödüllendirme Gücü-Zorlayıcı Güç	7	% 18
Etkilenilen Güç Kaynakları	Frekans	Yüzdesi
Uzmanlık Gücü	19	% 48
Yasal Güç	16	% 40
Karizmatik Güç	14	% 35
* Ödüllendirme Gücü-Zorlayıcı Güç	0	% 0
Kullanılan Güç-Etki Taktikleri	Frekans	Yüzdesi
** Sevgi Kazanmak Etki Taktiği ve Etkileşim Kalitesi	12	% 30
Danışma Etki Taktiği	5	% 13
İkna Etki Taktiği	5	% 13
Üstlerle-Çalışanlarla Diyalog Kurma Başarısıyla Etki	3	% 8
Birleşme Etki Taktiği	2	% 5
Cazibeyi Kullanma Etki Taktiği	1	% 3
Meşruluk Etki Taktiği	1	% 3
Kendini Sunma Davranışında Başarı Yoluyla Etki	1	% 3
Etkisi Altında Kalınan Güç-Etki Taktikleri	Frekans	Yüzdesi
İkna Etki Taktiği	5	% 13
** Sevgi Kazanmak Etki Taktiği ve Etkileşim Kalitesi	3	% 8
Meşruluk Etki Taktiği	1	% 3
Birleşme Etki Taktiği	1	% 3

* İki ayrı güç kaynağı olan ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç aynı başlık altında değerlendirilmiştir. Bunun temelinde karar vericilerin verdikleri yanıtlarda bu iki güç kaynağından birlikte bahsetmeleri yatmaktadır.

** Sevgi kazanma taktiği ve etkileşim kalitesi kavramı birlikte ele alınmıştır. Güç ile ilgili yazında etkileşim kalitesi kavramına bir güç ve etki mekanizması olarak doğrudan değinilmemekle beraber; yazında yer alan sevgi kazanmak, kişisel istekler, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, etkileşim (exchange) etki taktikleri etkileşim kalitesine ilişkin boyutlara atıfta bulunmaktadır.

4.4.3.1.6. Karar Verme Tarzlarının Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcıların karar verme tarzları 5 numaralı senaryo aracılığı ile açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu senaryo kapsamında 6 karar verme tarzını karakterize eden kişilerin özelliklerine yer verilmiştir. Karar vericilere bu kişilerin hangisi/hangileri ile *benzer özellikler, yaklaşımlar* taşıdıkları sorulmuştur. Ayrıca bu yaklaşımların duruma göre değişip değişmediği ve karar vericilerin bu kişilerden farklı özelliklerinin, eğilimlerinin olup olmadığı da derinlemesine bilgi elde edinebilmek adına senaryo kapsamında yöneltilecek diğer sorular arasında yer almıştır. Bu bağlamda 5 numaralı

senaryoda yer alan Ahmet rasyonel tarzı, Ayşe sezgisel tarzı, Ali bağımlı tarzı, Can kaçınan tarzı, Meral anlık tarzı, Mehmet ise yaratıcı tarzı karakterize etmektedir.

Karar verme tazına ilişkin analiz bulguları derlenirken karar vericilerin 5. senaryoya verdikleri yanıtların yanı sıra diğer sorulara ve senaryolardaki durumlara ilişkin verdikleri yanıtlar da dikkate alınmış, böylece benimsedikleri tarz net bir şekilde açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Aşağıda (diğer dinamiklerde olduğu gibi) tüm karar vericilerin verdikleri yanıtlar derlenmemiş, bazı karar vericilerin görüşlerine örnek olarak yer verilmiştir. Bunun temelinde ise bazı karar vericilerin sadece ben “X” kişisine benziyorum gibi sade yanıtlar vermesi yatmaktadır. Ancak benimsenen karar verme tarzlarına ilişkin 4.10. numaralı özet tabloda her bir tarza ilişkin frekans sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır.

4.4.3.1.6.1. Rasyonel Tarz

Rasyonel karar verme tarzına yakın olduklarını ya da bu tarza sahip olduklarını belirten karar verici sayısı 34’tür. Bu oldukça yüksek bir orana (% 85) tekabül etmektedir. Karar vermede alternatiflerin derinlemesine ve mantıklı bir şekilde değerlendirildiği tarz olarak nitelenen rasyonel tarzın (Scott ve Bruce, 1995) bu denli çok vurgulanmasının altında yatan nedenler ve rasyonel tarza ilişkin diğer açıklamalara “sonuç ve öneriler” bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Bu tarza ilişkin Türk karar vericilerin görüşlerinin bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: *Duruma göre hepsinden olabiliyorum. Ama daha çok Ahmet gibi davranırım. Daha çok - % 50-60 - Ahmet gibiyim (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
 - *Başka bir senaryoya verilen yanıtta karar vericinin rasyonel tarza bulunduğu atf: Endüstri mühendisi olduğum için ERP’yi biliyorum. Uzun vadeli bir çalışma olması gerektiğine ikna etmeye çalışırdım. Bunu daha çok sayısal verilerle rapor edip o şekilde yönetimi iknaya çalışırdım. Bence sayısallık önemli.*
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: *Can dışındakilerin hepsi benim için geçerli. Yani zaman zaman hislerimle, duygularımle karar verebilirim. Genelde eğer başkalarını ilgilendiriyorsa diğer arkadaşlarımın görüşlerini de alırım. Bazen onların görüşleri olumsuz da olsa verdiğim kararı uygularım. Bazen sistematik olarak tekrar bakmak lazım-yeni ürünü piyasa çıkarma aşamasında olduğu gibi (ak, kadın, fabrika müdürü).*

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ahmet benimle büyük oranda örtüşüyor (ba, erkek, satış müdürü).
 - Başka bir senaryoya-soruya verilen yanıtta karar vericinin rasyonel tarza bulunduğu atfı: Duygusallıktan arındırarak davranışa girmemiz lazım. Ben senaryolardaki kişilerin yerine kendimi koyduğumda da gerçek iş hayatımda sektörümde de duygusallığını dışında kalmayı yeğlerim (ba, erkek, satış müdürü).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Bir kere ben girişimci değilim. Bu çözümleri de ilk olarak keşfeden kişi değilim. Ama çok düşünürüm. İçgüdülerimle hareket etmem. Çalışma arkadaşlarımı dinlerim fakat nihai karar verirken onların kararları etkili olmayabilir, ama dinlerim muhakkak. Hızlı karar vermem, dinlerim, düşünürüm. Alternatifleri düşünürüm, maliyetler konusunda muhakkak bir kaç kere çalışma yaptırtırım. Bir kere en az üç dört yerden mutlaka fiyat aldırıyorum. Üstat gördüğüm, sektörde tecrübesine güvendiğim bir iki firmayı mutlaka yakından izlerim. Bir de iş hayatında akıl aldığım insanlar var, onlara da mutlaka danışırım. Can, Meral ve Ayşe değilim (bö, kadın, işletme ortağı).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ahmet tabi. Biz karar alırken hep Excel tablosu üzerinden karar alıyoruz, alternatifleri bir tarafa koyuyoruz avantajlar dezavantajlar ve kriterler ve kutucuklarda hangisinde daha çok yeşil varsa biz onu tercih ediyoruz. Duygusal davranmıyoruz. Sonuçta burası bir ticari işletme ve iki tane amacımız var: Uzun vadede devamlılık ve kar etmek. Biz bir anda çok hızlı bir şekilde büyümek istemiyoruz. Mantıklı bir şekilde büyümek, çok fazla para kazanmak değil devamlı para kazanmak istiyoruz. Dolayısıyla karar verirken hiç duygusal davranamayız. Her zaman için duygusal değil daha realistik düşünmeyi tercih ediyoruz (ck, erkek, işletme ortağı)
 - Başka senaryolara, sorulara verilen yanıtlarda karar vericinin rasyonel tarza bulunduğu atıflar: Ben her zaman kararlarımı nümerik değerlere dayandırmaya çalışıyorum o zaman duygusallıktan arındırıyorsunuz. Ben duygusal karar vermeyi sevmiyorum. Duygusal bir insan değilim demiyorum ama böyle karar vermeyi seviyorum.
 - Yok ticarete küslük olmaz. Biz burada kararımızı hep matematikle alıyoruz. Bir işi yapıp yapmamak ya da bir malı alıp almamak dediğim gibi fiyat kalite ve hizmet devamlılığı göz önünde bulundurarak hep rakamsal sonuçlara dayandırarak kararı alıyoruz matematiksel sonuçlara bakıyoruz.
 - Seçim sürecinde mevcut tedarikçinin alternatiflerini yaratmak bu alternatifleri değişik kriterlerde farklı parametreleri değerlendirmek gerek. Sadece fiyat endeksli çalışmak doğru değil. Bu durumda ben olsam alternatifleri mutlaka yarattırdım, alternatiflerin mevcut tedarikçiye olan avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyup sonuçta matematiksel bir yöntemle karar vermek isterdim.
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Özellikle Ahmet gibi davranıyorum duruma göre değişmiyor genel olarak böyle.
 - Başka bir senaryoya-soruya verilen yanıtta karar vericinin rasyonel tarza bulunduğu atfı: Verdiğim kararı dikkatlice planlayıp aceleci olmamaya, fevrice davranmamaya çalışırım. Sistematiik düşünerek bu kararı verecek olursam olası olumlu ve olumsuzluklarını tartarak ve olası alternatifleri de düşünerek bu kararın bir alternatifi, a planı ve b planı şeklinde bunları düşünerek ve aynı zamanda sadece o kararı alırken gelenekçi yaklaşım değil de yenilikçi yaklaşımlarda düşünerek kararı yönlendirmeli ve uygulamalı (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ahmet'e uyuyorum ben. Çünkü özellikle biz tahsilatlarda sıkıntı yaşıyoruz zaman zaman. Ürünü gönderdikten sonra tahsilat yapmak çok zor. İlk baştan bizim işin püf noktası bu. Çünkü ambalaj malzemesi basıldığı zaman üzerinde logolar, amblemler, barkotlar o müşteriden başka müşteriye satamazsınız. Özel bir ürün olduğu için o müşteriden başkası alamaz o ürünü. Önce tahsilatı garanti altına almaya çalışıyoruz. Ondan sonra sistemli bir şekilde çalışmaya çalışıyoruz. İçgüdülerimize çok fazla güvenmiyoruz çünkü firmaların iç yapısını bilmek önemli, ne olacağı belli olmuyor. İçgüdülerimize çok fazla güvenmiyoruz. Karar sürecinde araştırmak daha iyi (et, erkek, işletme ortağı).
- Normal koşullarda, zaman kısıtı yoksa, anında karar beklenmiyorsa Ahmet'e yakınım. En mantıklısı zaten bu. Geçmiş tecrübelerden yararlanma, benzer olaylarda geçmişte neler yapmışım, nasıl karar almışım, nasıl sonuçlanmış mutlaka göz önünde bulundururum ve faydasını çok görürüm. Örneğin geçen yıl benzer pazarda böyle olmuş, şimdi yine aynısını yapalım gibi (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ben açıkçası sistematik bir insanım, araştırırım, planlarım üzerinde iyice düşündükten sonra karar veririm. Sosyal yaşamda daha hızlı karar alabilirim ama iş yaşamında tartarım. Ben çok zengin değilim, kendi işimi yapmak istesem tek atımlık bir kurşunum var. Benim bunu çok iyi düşünüp, planlamam ve uygun bir yatırıma dönüştürmem lazım. Bunun dönüşü yok. Sanırım koşullar bizi bu şekilde yönlendiriyor. Ahmet'e daha çok benziyor gibiyim. Düşünmeden karar vermem. Genel yaşamımda da öyleyim genelde düşünerek karar veririm. Mantiğımı kullanırım (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Şimdi okuduğumda Ahmet 100% doğru değil ama şu anda ilk okuduğumda benim açımdan %50 Ahmet. İdeali bence Ahmet gibi altyapıyı kurmak. Ahmet'in yaptığı bir altyapı oluşturmak ama her kararda bunu yapmak büyük bir vakit kaybı. Dolayısıyla Ahmet gibi oluşturulan bir altyapıda Mehmet gibi bir bakış açısıyla olayları daha yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla gitmek Ahmet'in altta da oluşturduğu sistematik varsa böyle davranmak idealidir. Mehmet'le Ahmet'in yaklaşımlarını daha çok uygulamam (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Karar verme aşamasında analitik ve gerçekçi olması beni çok etkiliyor. Yani karar verirken orada analitik davranmam gerekiyor. Somut bilgilerin varlığı gerekiyor. Hayal ürünleriyle çalışmıyorum. Karar verirken beni neden sonuç ilişkisi, amaca ulaştırması, elime somut bir bilginin kalması gerekiyor. Ben de en başta Ahmet gibi kararları listelerim, alternatifleri değerlendiririm "if"li formüller yaratırım. Ahmet'inki çok ideal ama bazen özel sektörde bazı işlerin çok hızlı akması gerekiyor. Siz karar verirken zaman geçiyor ama o zaman siz kararı geciktiriyormuşsunuz durumuna düşebilirsiniz. Bu daha çok projelerde daha uygun bir yaklaşım (mb, kadın, bütçe elemanı).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Karar verme aşamasında oldukça objektif davranırım. Daha çok da sayısal karar verme yöntemlerini kullanabilirim objektifliği sağlamak için. Sonuçta yapılacak her nitel değerlendirme ne kadar objektif olmaya çalışsanız da kişisel olduğu için bir şey barındıracaktır içinde (öa, erkek, mühendis).

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Verdiğim kararlarda bazen karakterimden dolayı Meral gibi ani ve hızlı karar veriyorum. Ama bu da kendi bölümümle ilgili 17 yıllık tecrübem olduğu için daha buradaki arkadaşlar ne olduğunu anlamadan karar verebiliyorum, açıklama yapma ihtiyacı bile duymadan. Bazı bölüm içi alınan kararlar varsa üst yönetimle görüşüp, ince hesaplar yapıp özellikle yatırım kararlarında yönetimin onayını almamız gerekiyor. Özellikle yüklü miktardaki makine alımlarında pazar araştırması yapıp, bu makineye ihtiyacımız olduğunu ispatlamamız gerekiyor. Bu durumda Ahmet gibi olabiliyoruz (st, erkek, üretim müdürü).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ben % 80 Ahmet'im herhalde. Genel karar alma sürecimde yapımda Ahmet'im. Karar verirken ben bir kere konu neyse ona dair tüm bilgileri bir toplarım. Sistematiik şekilde onları sınıflandırırım. Elimizde ne var, neyi hedefliyoruz bunun için hangi yöntemleri izleyebiliriz. Faydalarına, etkilerine bakarak en doğrudan başlayarak birini seçerim (yn, kadın, işletme ortağı).
 - Başka bir senaryoya-soruya verilen yanıtta karar vericinin rasyonel tarza bulunduğu atfı: Bunu gözüm tuttu ya da buna kendimi yakın hissettim deyip hareket etmem yani. Evet hisler, duygular, referanslar, söylentiler benim kararımı etkiler ama sadece belli bir düzeyde etkiler. Ben yine objektif bir şekilde kendi gördüğüm ve mevcut objektif bilgilere bakarak karar veririm.

4.4.3.1.6.2. Sezgisel Tarz

Sezgisel karar verme tarzına yakın olduklarını ya da bu tarza sahip olduklarını belirten karar verici sayısı 24'tür (% 60).

Karar vermede sezgilerin, hislerin ve duyguların etkili olduğu tarz olarak tanımlanan sezgisel tarza ilişkin Türk karar vericilerin görüşleri irdelendiğinde; birden fazla tarzı birlikte kullandıklarını söyleyen karar vericilerin sezgisel tarza verdikleri oran %15 ve altı ile bazen, ara sıra şeklindeki sıklık dereceleri ile ifade edilmektedir. Sezgisel karar verme tarzına ilişkin katılımcıların görüşlerine ve bu tarzın benimsenmesine ilişkin detaylar, yorumlar sonuç ve öneriler bölümünde yer almaktadır. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir bölümüne yer verilmiştir.

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ben biraz bir şeyle duygusal bağ kuruyorum. Şimdi yine inşaatın bir örnek vereceğim. Bizde de bir seramiğin döşeme şekli evi sattırmazda ama kötü yaparsan örneğin bir dekor seramiği var dikey döşersin kimse beğenmez ama yatay döşersin. "Evin banyosu şöyleymiş, alalım." şeklinde olur. Bazı beğendiğim şeyler oluyor burada. Herkes benimle mücadele ediyor olmaz diye. Bir bekleyin, yapalım, göreyim diyorum. Ona güvenmişimdir hani o hissin de iyi olduğunu düşünüyorum burada hakikaten ben ürünüme güveniyorsam sunarım. Ayşe gibi karar verirken içgüdülerime hislerime sezgilerime dayanırım (dcö, kadın, işletme ortağı).

- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Bir yandan da önsezilerimle de hareket etmeyi severim. Kaba tabirle karanlıkta görmeyi severim (ea, erkek, satın alma müdürü).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Karar ne ile alakalı belirsizliğin olduğu durumlardaki kararlarda elinizde somut bir şeyler yoksa sezgilerinizle de kararlar verirsiniz ki bu Ayşe'nin de bir özelliği aynı zamanda. Sezgiler arada devreye giriyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Bu hatta risk taşımayan mali yönden sıkıntı yoksa hani bazı konuların kesin doğrusu yoktur böyle de olur şöyle de olur dersin orada da Ayşe hanım gibi davranılabilir, öyle hissettim denebilir (hau, erkek, uzman).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Sezgilerime de güvenirim ama yine de sağlamcıyım. Bazı durumlarda duygusal karar verebiliyorsunuz, ancak bu durumda zararları büyük olabiliyor (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Karar verirken biraz Ayşe gibi davranabiliyorum ama yoğun olarak benim davranışım % 50 Ahmet, % 40 Mehmet, % 10 Ayşe'dir karar verme mekanizmam. Şirket özelinde konuşunca Ayşe gibi davranmak çok doğru bir hareket değil. Ben de bazen içgüdülerime, sezgilerime dayanarak bir şeyler yapıyorum. Bunu satışta çalışan arkadaşlarım da çok yapıyor. Siz bir pazara giriyorsunuz bir dünya bilmediğiniz şeyler var ama doğru olduğunu hissedip oraya doğru gidiliyor. Bence biraz bundan alınması gerek (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Ayşe... Belki 10 yıllık çalışan, mesela benim yöneticim gerçekten hislerine güvenir ve hisleri gerçekten çıkar. Belki 10 yıl sonra ben de hislerime güvenirim. Şimdi riske atmam. Tecrübeyle ilgili, Ayşe olamam şu anda (tu, kadın, satın alma asistanı).
- 5 numaralı senaryoya verilen yanıt: Bu yaklaşımı sadece % 5'lik bir payda kullanıyorum. Bunu gözüm tuttu ya da buna kendimi yakın hissettim deyip hareket etmem yani (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).
 - Başka bir soruya verilen ve sezgisel tarza atıfta bulunan yanıt: Evet hisler, duygular, referanslar, söylentiler benim kararımı etkiler ama sadece belli bir düzeyde etkiler. Ben yine objektif bir şekilde kendi gördüğüm ve mevcut objektif bilgilere bakarak karar veririm.

4.4.3.1.6.3. Yaratıcı Tarz

22 karar verici yaratıcı tarzı tasvir eden Mehmet karakteriyle benzer özellikler taşıdıklarını ifade etmiştir (% 55). Bu tarzın benimsenmesinin altında yatan faktörlere ve katılımcıların görüşlerine ilişkin yorumlara “sonuç ve öneriler” bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Aşağıda bu tarza ilişkin hem olumlu hem olumsuz görüş bildiren katılımcıların görüşleri derlenmiştir. Diğer tarzlara ilişkin bulgular da olduğu gibi bu bölümde de sadece belli görüşlere yer verilmiştir.

- *Bir alternatifi, a planı ve b planı şeklinde bunları düşünerek ve aynı zamanda sadece o kararı alırken gelenekçi yaklaşım değil de yenilikçi yaklaşımlarda düşünerek kararı yönlendirmeli ve uygulamalı. Şu cümle bana aha çok uyuyor karar verirken yenilikçi çözümler üretir ve yaratıcı bir yaklaşımı vardır. Kendi mesleğimle ilgili bir şeye karar verirken mesela standart bir uygulama vardır ve bu standart uygulama ile ilgili şöyle bir şey yapılacaktır. Bunu standartla değil de x yoluyla yaparsak daha efektif sonuç alırız şeklinde bir düşünce tarzı da ortaya atarım. Kararımı tek bir yönde yoğunlaştırmam. Yeni bir şeyler katarak da o kararı almaya çalışırım (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Yani Ahmet’le Mehmet’in karışımı gibi bir şey. Hem yenilikçi hem de sistematik olmaya çalışır farklı alternatifleri de değerlendiririm. Her zaman yaratıcı yeni bir şeyler yapmaya çalışıyorum ki bir farkım olsun. Herkes aynı şeyi yapabilir (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Ben Ayşe ile Mehmet’in karışımı olabilir. Hem de yaratıcı olmamız gerek. Herkes aynı şeyi yapabiliyor. Hammadde belli ürün belli üretim süreci belli. Biz farklı bir şey yaratmıyoruz yeni bir şey sunmuyoruz. Bir çok rakip var. Bir hizmet sektörü değil sonuçta. Markete gittiğinizde bizim vb ürünleri görürsünüz. Hızlı olmak, yaratıcı yönün öne çıkması gerek (ks, erkek, satış ekip lideri)*
- *Mehmet gibi olma farklı alternatifli karar verme durumum olmuştur ama öyle yaratıcı özelliklerim yok. Mesela Mehmet ile ilgili olan, beynimin çalışmasına göre mesela bir problem varsa benim eğitimimle ilgili hemen Mehmet gibi bir kaç matematiksel formüller yapabiliyorum (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Benim çözümlerim yaratıcı olmayabilirdi bu sadece Mehmet’in özelliği. Ne kadar fazla kişiyi katarsam bu işin içine o kadar fazla yaratıcı yaklaşım elde edebilirim fakat bu bana zamandan kaybettirir. Peki ben zamandan kaybetmeyi nasıl tolere edeceğim. Ahmet gibi yani tek seferde doğruyu yapmak. Ahmet’le Ali bana daha yakın (öa, erkek, mühendis).*
- *Mehmet olma şansım da var ama az. Çünkü bir Ar-Ge’ci değilim Ar-Ge’ci olsam. Benim genelde yapacağım iş kalıplı ve kanunlu bir iş. Orada sınır belli, çok yenilikçi bir şey yapmanıza gerek kalmıyor (sk, erkek, insan kaynakları müdürü).*

4.4.3.1.6.4. Bağımlı Tarz

5 numaralı senaryoda “Çalışma arkadaşlarına danışmadan ve onların desteğini almadan karar vermekten kaçınır. Özellikle önemli kararlarda birinin yardımına ve kılavuzluğuna ihtiyaç duyar.” şeklinde tasvir edilen bağımlı tarza yakın olduklarını ifade eden katılımcı sayısı 26’dır (% 65). Bağımlı tarzın bu denli çok

benimsenmesinin altında yatan faktörler ve bu tarza ilişkin detaylı yorumlara sonuç ve öneriler kısmında yer verilmiştir. Elde edilen bu bulgulara temel oluşturan katılımcı görüşlerinin bir kısmına aşağıda yer verilmektedir.

- *Yani Ali gibi çalışma arkadaşlarına danışılır ama illa da birinin yardımına ihtiyaç duymak diye- yani bazı konularda danışmaya ihtiyaç olmayabilir o yanultıcı olabilir çünkü biliyorsanız o durumu tecrübenizle veya başkasının tecrübesiyle her defasında danışmaya gerek olmaz (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Genelde eğer başkalarını ilgilendiriyorsa diğer arkadaşlarımla görüşlerini de alırım. Bazen onların görüşleri olumsuz da olsa verdiğim kararı uygulamam (ak,kadın, fabrika müdürü).*
- *Bir ekip işiyse, bu benim bir sinema seçimim değilse, sonuçta çalışma arkadaşlarıma danışmadan onların fikrini almadan asla yapmam. Çünkü en güzel fikirler ortak akıldan çıkıyor (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Çalışma arkadaşlarımı dinlerim fakat nihai karar verirken onların kararları etkili olmayabilir, ama dinlerim muhakkak. Bir de iş hayatında akıl aldığım insanlar var, onlara da mutlaka danışırım (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Ben Ali'ye benziyorum. Danışmadan karar vermekten kaçınan. Neden diye sorarsanız bir kararı verdiğim zaman sonuçta biriyle paylaşmak çok önemli. Kendi başıma verdiğim kararlar da vardır ama onlar ekstremdir. Çok önemli kararlarda birine danışmam gerektiğini düşünürüm. Bir hata bütün şirketin pozisyonunu zor duruma sokacağından Ali gibi davranırım. Baskın olan Ali. (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Bizde inşaatta olmazsa olmaz herkese danışmanız gerekiyor. Öbür türlü ileride sen yapmıştın bunu bak böyle sorunlar oldu gibi şeyler oluyor. İnsanların çalışma şevki düşüyor çünkü onlara çok fazla değer verilmediğini her şeyi patron biliyor gibi düşünmeleri de oluyor. Bunlar. herkesin fikrini de almaya çalışıyorum (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Tabi çalışma arkadaşlarımla fikirleri de benim için çok önemlidir. Kendi başıma bir şeyler yapmaya çalışsam da ekip çalışmasına çok inanırım. Çok seslilik, çok fikirlilik çok severim (ea, erkek, satın alma müdürü).*
- *Mutlaka yaptığım işin boyutuna, alınacak kararın büyüklüğüne göre birilerine danışabilirim, danışmayabilirim. Sonuçta belli seviyenin içinde kalıyorsa danışmadan karar veririm, ama beni aşan bir şeyse o zaman danışabilirim. Örneğin bir fabrikada mühendis olabilirsin, bir makine alımı yapılacaktır, ben bu makineyi aldım diyemezsin. Orada satın alma devreye girer, patron devreye girer, finansman departmanı devreye girer, tek başına karar veremezsin. Ama parça eklenecek ve düşük maliyetli bir parça o zaman danışmam (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Genelde yapılması gereken Ali Beyin davranışı gibidir. Stratejik planların da bu şekilde yapılması lazım çünkü kurumca uygulanacaktır sadece yöneticinin ben böyle istedim böyle olması gerekiyor değil çalışma arkadaşlarının da çalışanlarında varsa uzmanların da görüşleri alınarak karar verilmesi sağlıklıdır. Ali beyle Mehmet beyin örtüştüğü noktalar var. Orada da burada grup kararı var. Ben daha çok kendimi*

%55'lerde Ali bey tarafında görüyorum. Bu yüzden verdiğim kararları elimden geldiğince paylaşmaya ve çalıştığım kişileri de dahil etmeye çalışırım (hau, erkek, uzman).

- Ali gibi bilgisine güvendiğim kılavuzluğuna ihtiyaç duyduğum durumlar olur. Bu benim için önemli. Ali gibi olmak benim için her zaman var. Belki bireysel kararlarda gerek yok ama sadece benim kullanmayacağım başkalarının da kullanacağı fikirde benden bilgili tecrübeli birisine danışmak isterim (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- Ali daha uygun bana. Çalışma arkadaşlarıma danışmadan karar vermekten kaçınır, önemli kararlarda birinin kılavuzluğuna ihtiyaç duyarım. Nedenine gelirsek, mesela benim kılavuzlarımdan bir tanesi benim bir üst müdürüm. Yıllarca bu sektörde çalışmış, tecrübeli mutlaka onun önerilerine, tecrübelerine ihtiyaç duyarım. Sadece önemli kararlarda fikrini alırım, günlük kararlar için zamanını almam. Ama kararlarımı verirken mutlaka ekip çalışmasından geçiririm (oi, erkek, bakım şefi).*
- Bir kere bana bağlı olan çalışanların hepsini karar verme süreçlerine katmaya çalışırdım. Çünkü bir yerde çalışan birisi her şeyi bilemez her konu hakkında bilse dahi sadece o etkileşim adaletini sağlamak açısından dahi en azından onları o karar verme sürecine dahil etmeye çalışırdım (öa, erkek, mühendis).*
- Mutlaka ekibin görüşlerini kesin, tartışmasız alırım. Mevzuya göre değişiyor. İkiye ayıralım konuyu. Konu yeni ortaya çıkmış ve karar verilmesi gerekiyor mutlaka ekip olarak karar vermeyi tercih ederim (rutin olmayan durumlarda) mutlaka o konu anlayabilecek ve taraf olabilecek mümkün olduğunca çok kişinin ve mümkünse zıt fikirleri dinlerim. Benim gözden kaçırdığım bir şey var mı, o fikri ararım genelde. (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- Grupta fikir birliği ile sonuca ulaşmak için çalışırım eğer ekip içerisindeysem. Ama Ali kaçınmacı bir insan aslında. "Danışmak, desteğini almak". Burada tek başına karar almaktan ziyade "beraber yaptık bunu" tarzı var, cesareti yok. Yani durumu net görüp, onunla ilgili araştırma yapıp, ekiptekilerle ortak karar alıp, kimsenin kaçamayacağı durumu yaratmak önemli (yku, erkek, işletme sahibi).*

4.4.3.1.6.5. Anlık Tarz

Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde 12 kişinin anlık karar verme tarzına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (% 30). Bu tarzın benimsenmesinin altında yatabilecek faktörler ve araştırmacının diğer yorumlarına "sonuç ve öneriler" kısmında yer verilmiştir. Elde edilen bu bulgulara temel oluşturan katılımcı görüşlerinin bir kısmına ise aşağıda yer verilmektedir.

- Hız gerektiriyorsa, anlık lazımsa ve hemen karar vermeniz gereken bir konu ise Meral olmalısınız. O anki karar vermenin hızına duyulan ihtiyaçla ilgili bir şey. Çok üst düzey yönetici bastırıyor ve saatinden önce karar ver diyor, zorlanır insan çünkü sağlıklı karar verme yetkisinden uzaklaşır. Başta benimsediğimi söylediğimi analizler araştırmalar yapılmadan karar verilmiş olur. Bu da sağlıklı olmaz.*

Mümkün olduğunca ani kararlardan uzak durmaya çalışır ve yöneticiyi o yönde yönetmeye çalışırım. Yöneticiyi yönetmek de bir sanattır (ba, erkek, satın alma müdürü)

- *Ben hemen bir şey geldi hemen çözülün isterim hiç beklesin istemem mesela. Aslında çok hızlı hareket etmek yanlış ama bazıları “getir bakalım, görelim, edelim” der. Ben bir şey geldiğinde hemen bitirelim, dosyayı kapatalım diye düşünürüm. Biraz daha aceleciyim. Ama tabi hızlı davranırken ona danışyorsunuz, buna danışyorsunuz. “Bir dakika” diyorsunuz. “Çok acele ediyorum” diyorum. Aslında “dur biraz bunun süresi var” diyorum. Ama kişilik yapısı galiba, elimde değil (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Meral gibi üzerinde düşünmeden ani karar vermem ama böyle karar verdiğimiz çok durumlar oluyor yani. Bazen sıkışık durum oluyor arkadan bir şey geliyor. Sizin o an karar vermeniz gerekiyor doğru ya da değil. Çünkü “karar ver” diye senin gözünün içine bakan çalışanlar oluyor (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Bazen ise çok hızlı karar vermek gerekiyor. Yani üzerinde fazla düşünmeden karar vermek gerekiyor. Bu karar vericinin konumuyla ilgili. Mesela burada iş güvenliğiyle ilgili büyük bir ihale var, pazara hızlı girilecekse hızlı karar vermek zorunda kalınabiliyor. Bazen Meral gibi ani bir karar verebiliyorum. Duruma göre değişiyor (gv, erkek, genel müdür).*
- *Çok fazla planlayamıyorum kararları, çünkü karşı taraftan da bir tepki alıyorsunuz. Bir plan yaptığım zaman bir şeye, bir şablona bağlı kalmanız gerekiyor. Önünüze birçok A B C D planlarını koymanız gerek, ama bu pek mümkün değil hızlı bir sektördeyiz. Çabuk hareket etmek lazım (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Meral gibi değilim. Kendi işim olsa yaparım ama bence Meral’in hareketi çok kendine özgüven duyan bir insanın hareketi. Beraberinde büyük bir risk, kişisel risk getirir. Hataya düşme payı çok fazla ve bu da şirket riskini, hatayı beraberinde getiriyor (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Verdiğim kararlarda bazen karakterimden dolayı Meral gibi ani ve hızlı karar veriyorum. Ama bu da kendi bölümümle ilgili 17 yıllık tecrübem olduğu için daha buradaki arkadaşlar ne olduğunu anlamadan karar verebiliyorum, açıklama yapma ihtiyacı bile duymadan. İçgüdü, sezgi, hisler, kafandan program yapıyorsun ama Meral gibi olmak da lazım (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*
- *Eğer ben o konunun hak ettiğinden fazla uzadıgını düşünürsem hiç kimseye söz hakkı tanımam, nihai kararımı hızlıca verir ve uygulatırım. O işle ilgili ne kadar üzerinde süre harcadığının şekli benim karar yöntemleri seçmemde etkili olur. Her karar verilecek konuda aynı yöntemi izlemiyorum. Bugüne kadar ki ekipten aldığım geribildirimler (360 derece analizler gibi kendi karar verme süreçlerimizi biz de merak ediyoruz, geliştirmek, iyileştirmek istiyoruz) benim hızlı karar aldığım yönünde. Çok şükür bugüne kadar mesleki veya diğer konularda karar alıp da pişman olduğum bir şey yoktur. Daha doğrusu ben karar alıyorsam bedelini ödemeye hazırım. Aldığım kararın en kötüsünde nereye varacağını baştan hesaplarım ve o bedele razıysam hemen o kararı veririm, hiç ertelemem (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Meral, hızlı olmak iyidir ama hata getiriyor çoğu zaman. Çok hızlı bir karar veriyorsunuz, şu işi yapayım diyorsunuz %25 kazanma ihtimali oluyor ama % 75*

hızlı kararlarda ya iş kurulumu oluyor ya şirket kurulumu oluyor, hata oluyor. Anilik değil de hız. Onu bitirip, diğer işe geçmek diyelim (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

4.4.3.1.6.6. Kaçınan Tarz

38 karar verici bu tarzı benimsemediklerini ifade etmiştir. Sadece 2 karar verici kaçınan tarza zaman zaman sahip olabileceklerini söylemiştir. Bu karar vericiler ise sevilmeyen bir karar durumunda ya da alternatifleri değerlendirebilmek için yeterli zamanın olmadığı durumlarda alınacak kararı erteleme yoluna gidebileceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda karar vericileri % 95 kaçınan tarza sahip değildir. “Sonuç ve öneriler” bölümünde bu tarza ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların görüşlerinin bir bölümü aşağıda derlenmiştir.

- *Sevmediğim bir iş olduğunda Can gibi mümkün olduğunca ağırdan alma eğilimim olur-görmemezlikten gelebilirim. Can (%15)'dir benim için (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
- *Can olmamalısınız. İşi bilmemekle, yönetememekle örtüşür, pozisyonu doldurmaz. Ama Can kesinlikle olunmaz (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Ben Can hiçbir zaman olmam. Önemli kararları çok daha çabuk alırım, asla ertelemem, ağırdan almam (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Önemli kararları ertelemem. Çünkü en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir diye düşünüyorum (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Tabi zaman kısıtı varsa bazı kararları erteleme eğilimine gittiğim zamanlarda oldu çünkü zaman kısıtı varken çok fazla alternatifleri değerlendiremiyorsunuz. Hızlı karar alarak da o alternatifleri göz ardı etmek istemediğim için bazı kararları bilinçli olarak geciktirebiliyorum. Ama hani bunu işten kaçmak için değil (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Can kesinlikle değilim. En kötü karar kararsızlıktır (gv, erkek, genel müdür).*
- *Can'ın yaklaşımını uygulamıyorum, uygulayanlardan da çok rahatsız oluyorum. Bir karardan kaçınmak bence doğru bir hareket tarzı değildir. Mümkün mertebe doğru ya da yanlış bir karar vermek her zaman özüne giden doğru yoldur (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Karar vermekten kaçınmak zaten eğer bir yerde yönetici, karar verici konumdaysanız kötü karar vermekten de daha kötü bir durumdur bence (öa, erkek, mühendis).*
- *Can kesinlikle bir yönetici olamaz, karar vermekten kaçınma olamaz. Bizim görevimiz bu (st, erkek, üretim müdürü).*

- *Can'da sonuca gidilmez, işler aksar, yarım kalır. Sonuç olmaz. Sonuç olsa da hatalı olur (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*

Tablo 4.9. Katılımcıların Karar Verme Tarzlarına İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Karar Verme Tarzı	Frekans	Yüzdesi
Rasyonel Tarz	34	% 85
Bağımlı Tarz	26	% 65
Sezgisel Tarz	24	% 60
Yaratıcı Tarz	22	% 55
Anlık Tarz	12	% 30
Kaçınan Tarz	2	% 5

4.4.3.1.7. Senaryolar ve Sorular Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Karar Verme Hatalarına İlişkin Görüşler

Bu kısımda analiz bulguları; sırasıyla “*Senaryolar ve Sorular Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Karar Verme Hatalarına İlişkin Görüşler*” ve “*Karar Verme Hatalarının Nedenleri*” olmak üzere iki ana başlık altında derlenmiştir. Karar verme hatalarının karar verme eylemine etkisine ilişkin frekans sayıları ve yükleme yüzdeleri içeren özet tablo da aşağıda yer almaktadır.

Ek 3’de senaryolar ve bu senaryolar aracılığı ile açığa çıkarılmaya çalışılan kavramlar, olgular görülmektedir. 1 ve 7 numaralı senaryolarda açığa çıkarılmaya çalışılan kavramlardan biri de *otorite hatası*dır. 2 numaralı senaryoda *boynuz hatası* ve *ilk izlenim hatası* açığa çıkarılmaya çalışılırken, 3 numaralı senaryoda *bağlılık-tutarlılık hataları* açığa çıkarılmaya çalışılan kavramlar arasındadır. Verilen yanıtlara göre öngörülen ve hedeflenen hata türleri dışında başka hata türlerine de ulaşmak mümkün olmuştur. Örneğin verilen yanıtlar doğrultusunda 3 numaralı senaryoda *sosyal kanıt hatasına* ilişkin ipuçları da elde edilebilmiştir. 8 numaralı senaryoda *statüko ve demirleme hatalarına* ilişkin görüşlere ulaşmak mümkün olurken, 9 numaralı senaryoda ise karar vericilerin *çerçeveleme hatasına* maruz kalıp kalmadıkları açığa çıkarılabildiği görülmüştür.

Karar verme hatalarının senaryolar ile açığa çıkarılmaya çalışılmasının temelinde karar vericilere karar verirken ne tür hatalar yaparsınız ya da benzeri soruları sorulduğunda verilecek yanıtların yüzeysel olması ve gerçek anlamda hata türlerini açığa çıkarmaması yatmaktadır.

Boynuz Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden 13'ü iki numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Bir karara varılırken diğer özelliklerin göz ardı edilerek tek bir faktöre dayanma ve buna paralel olarak olumsuz değerlendirmeler yapma olarak tanımlanan bu hata türü en çok maruz kalınan karar verme hatası olarak karşımıza çıkmıştır. Aşağıda sadece bu hata türüne maruz kalan katılımcıların değil aynı zamanda bu senaryoya ilişkin yorumda bulunan diğer karar vericilerin de yanıtlarının bir kısmı derlenmiştir.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; *bir özelliğe göre karar vermek, çok boyutlu değerlendirmemek* olarak ifade edilmiştir. “ah” kodlu karar verici ise bu hata türüne ilişkin çelişkili bir yanıt vermiştir. Senaryoyu yorumlarken bu hata türüne düşen karar verici genel olarak görüşmede verdiği yanıtta ise bu hata türünden (tek bir faktöre odaklanıp karar vermekten) kendini korumaya çalıştığını aşağıdaki sözleri ile ifade etmiştir. Diğer katılımcıların yanıtları da aşağıda yer almaktadır.

- *Bence Aslı çok haklı. Karşınızdaki kim olursa olsun önce ona değer vermeniz gerekiyor. Karşınızdaki bir insan sonuçta. “Siz mi beni değerlendireceksiniz” diye bir giriş yapması zaten çok olumsuz. Doğan Cüceloğlu’nun bir şeyi vardı. Çocukların bile göz hizasına gelin öyle konuşun der. Aynı mantıkla hareket edersek karşınızdakini de ünvandan bağımsız değerlendirip ona göre görüşmek lazım (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
- *Aslı yerinde olsaydım görüşeceğim kişi ile ilgili daha analitik, sosyal faktörleri içeren bilgi dağarcığımı genişletip o kişiyi öyle karşılamak isterdim. Çünkü hiç tanımadık kişilerle görüşmede siyasi, politik özel hayata, sosyal hayat ya da iş yaşamına ilişkin görüş farklılıkları mutlaka oluyor. İnsan faktörü. Onu kendi potansa çekmeye çalışırdım. Biz nasıl geribildirim yaparken sandviç metodu uyguluyoruz. İyi özellikler araya sonra biraz kötü özellikler sonra yine iyi özellikler. Burada da karşıdaki insan böyle bir agresif tavır büründüğünde bunu ustalıkla yumuşatmaya*

çalışırdım. Aslı gibi müdürüme olumsuz geribildirimde bulunmazdım. Öyle bir lüksümüz zaten yok ticaret hayatında (ba, erkek, satış müdürü).

- *Şimdi ben bu ihtiraslarımı, iş hayatıyla ilgili ihtiraslarımı yıllar öncesinde geride bıraktım. Şimdi bu beni tetikleyebilir de. Siz mi beni değerlendireceksiniz “Üzgünüm ama Mehmet Bey ben değerlendiriyorum çünkü akıl ne yazık ki iş hayatında biliyorsunuz vizyon ve tecrübe çok daha önemli gelin bunu sahada görelim” derim ve bu beni tetikler. Asla bu beni yıldırmaz. Mülakatı sonlandırma asla mümkün olmaz. Zoru yönetmek başarıdır. Kolayla niye çalışasınız ki. Sonra bunlar otokontrol sağlarlar. İş hayatında yüzde yüz uyuma karşıyım. Uyumsuzluk olması lazım ki otokontrol mekanizması artsın. Burada böyle bir şey söylemesi benim için bir parametre değil. Adam işinde uzman mı, Rusya’yı biliyor mu tamam. Adamın bir egosu var. Bayanlarla çalışmak istemiyor olabilir, zencilerle çalışmak istemiyor olabilir ama burada ben seçeceğim. Seçici benim. “Üzgünüm evet benimle çalışacaksınız, fakat sizinle çalışıp çalışmayacağıma ben karar vereceğim, sahada görelim” derim. Bu beni yıldırmaz. Hatta adamı da bunu söylediğine pişman edebilirim saha çalışmalarımızda. Sonra “yaşı ufak ama büyük üstatmış” da dedirtirim yani (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Ben Aslı'nın yerinde olsaydım bu şekilde davranmazdım. Her ne kadar tecrübesiz vesaire olması, karşı tarafın bu piyasada yetkin birinin olması, uzman birinin olması bazı şeyleri alttan almayı gerektirebilir. Fevri davranmamak gerekir diye düşünüyorum. Alttan alarak biraz hoşgörülü davranarak bence o kişiyle anlaşmalıydı. Ben müdürüne olumsuz bir geribildirimde bulunmazdım. Bu kişisel bir durum oluyor, kişisel bir düşünce tarzı oluyor. Şirket çıkarlarını düşünmekten çok kişisel yani kendisine davranıldığı için. Burada sonuçta şirketler iş yapıyor olacak. Kendisine böyle davranmış olması şirketini zor duruma düşürmemesi, bu durumdan etkilendirmemesi gerekirdi (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Bu Aslı Hanım'ın yerinde ben olsaydım özellikle bu tip görüşmelerde çok iyi hazırlanırdım. Özellikle karşı taraf bu tür engin bilgileri olan bir kişi ise kesinlikle bir ya da iki hafta öncesinden bu görüşmeye hazırlanmanız gerekiyor. Hiç bir şekilde, hiç çalışmadan o görüşmeye girer ve çok basit ve yüzeysel sorular sorarsanız cidden o insanı kızdırırsınız. O insanın zamanını almış olursunuz. Dolayısı ile ben burada karar verme davranışına ilişkin "sizinle çalışmayacağız" şeklinde görüş bildirmezdim. Bu hatalı. Üst amiri ile birlikte görüşmeli, durumu ona aktarmalı ve onunla birlikte bir görüşme daha ayarlamalı bence. Mülakatı sonlandırma ben de olmazdı (ea, erkek, satın alma müdürü):*
- *Zaman zaman bende bunu şahsen yaşıyorum yaşıyor genç olduğu için. Ben şunu şöyle anlatıyorum. Siz bizim ürünlerimize bakın. Firmamızın ciddiyetini, zaten anlattığım şeyleri görünce insanlar kendileri utanıp bu davranışından vazgeçiyor. “Yaşınız epey genç ama donanıma sahipsiniz konunuzla ilgili” diyorlar. Zaman zaman biz de yaşıyoruz (et, erkek, işletme ortağı)*
- *Aslı haklı olabilir ama sadece bir ifadeye dayanarak çalışmama kararı alması doğru değil. Ben olsam böyle yapmam. Uzmanın diğer özelliklerini (eğitim durumu, diğer adaylara göre üstün olan yanları, uzmanlık, diğer kişilik özellikleri, karakteri, işe uygunluğu) dikkate alırdım. Hemen değerlendirme, tek bir faktöre odaklanma hatalı (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Bence Aslı burada duyguları ile hareket ediyor. Yarın öbür gün çalışırken de sıkıntı yaşamamak adına bu ilişkiyi sonlandırıyor. Aslı gibi de, tam tersi de*

davranabilirdim. O kişiyi bire bir görmem gerek. Bu tarz durumlarla sık sık karşılaşılıyor insan. Onu ne kadar alttan alabileceğin önemli. Görüşme eğer gidilmeyecek noktalara kadar gittiye tepkisi normal. Böyle bir durumda benzer tepki verebilirim. Sevmek ve uyuşmak çok önemli (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

- *Genellikle çok karşılaşılan bir durumdur bu. Ben de karşılaştım. Buradaki bölge yöneticisini bir insan kaynakları yöneticisi olarak düşünebiliriz. İnsan kaynakları yöneticisi olarak da gördüğümüzden dolayı böyle bir durumda Aslı Hanım'ın verdiği karar hızlı, bir yönden de haklı. Burada karşınızdaki kişinin yaşı, tecrübesi ne olursa olsun burada istihdam etme yetkisi kendisine verilmesi durumunda karşısındaki kişiye karşı saygılı olunması lazım. Ben muhasebe müdürünü alırken aynı durumla karşılaştım. Alacağımız kişi benden 15 yaş büyüktü. Size karşı verdiği cevaplar sizi küçümser nitelikte cevaplardı. Böyle olmaması lazım. Ben de Aslı gibi davranırdım (hau, erkek, uzman).*
- *Aslı için zor bir durum öncelikle. Türkiyede çok yaşanan bir şey. Hala klasik metodlardan vazgeçmiş değiller. Ben olsam öncelikle kişi ile aynı çerçevede bulunmam lazım. Ama bir yarışa girmedim. Böyle bir yarış kişiden daha fazla tepki alır. O direnci kırmanın farklı yöntemleri var. Duvara yumruklama ile girmek yerine kişinin önce savunmasını indirebilirsiniz. Evet biz de sizin engin deneyimlerinizden faydalanmak istiyoruz. Ya da bizim açımızdan bize de birşeyler katacak diye bunu belki de daha ılımlı hale getirebilir. Şüphesiz adayı kazanmaya çalışırm. Onu yapmadığınız takdirde mevcut potansiyeli göremezsiniz. Potansiyel bir kişinin çünkü ses tonunda, davranışlarında vardır ama asıl potansiyel beyindedir. Hepisini, o sesi ve bedendilini yöneten aslında beyindir. Ben olsam Aslı gibi davranmam (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Aslı'yı haklı buluyorum. Etik değerleri var kişilerin. Mutlaka onlara da saygı duymak gerekiyor. Her şeyden önce para için çalışmıyorsunuz, bir iş birlikteliği için çalışıyorsunuz. Win-win ön planda olacaksa iki tarafın da yıpranmadan kazanması gerekiyor. Biz de ilişkiyi çok uzatmaz teşekkür ederdik. Genelde cevap dönmüyoruz. Olumsuz da dönmüyoruz, ketum davranıyoruz bu konuda (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Bu tavır benimde çok kabul etmeyeceğim bir tavır. Karşımdaki küçük de olsa, büyük de olsa bana böyle bir tavırla geldiği zaman hoş değil. Karşımdakine sayın, bey, bayan derken o bana Mahmut derse, böyle bir tavırla gelirse herkes yerini bilmelidir. Tabi ki ben 6 aylıkken karşımdaki insan 10 yıllık bir tecrübeye sahipse ben ona ukalalık yapmam, o da bana yapmamalıdır. Açıkçası karşılaşmadım belki benim yapımdan kaynaklanıyor. Ben karşımdaki insana böyle yaklaşmadığım içindir. Normal yaşamımda birisi bana böyle bir şey yapsa tepki gösteririm (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).*
- *Duygulardan arınmak lazım. Gelen uzman da zincirin bir halkası. Resmin tamamına bakmak gerek. Kendi kafanızda onu bir yere oturtmak lazım. Aslı'nın idarecisi olsam Aslı'yı ezdirmemek adına ona arka çıkardım. Çalışanıma böyle davranılması hoş değil. Kasten bana yapılırsa umursamam, kıbarca, zeka vasıtasıyla o vatandaşı idare ederdim (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Hiç profesyonel değil. Bir yönetici karakteristiği değil. Aslı'yı değerlendiriyorum. Hiç yönetici vasfına uygun bulmuyorum. Küçümseyici davranıyor olabilir. Onu uyarabilir. Ama pazar hakkında engin bilgileri varsa daha profesyonel*

davranmalıdır. Durumu kurtarmak için egoları bırakıp karar verilmelidir. Ben devam ederdim görüşmeye (mb, kadın, bütçe elemanı).

- *Bence Aslı yanlış bir davranışta bulunmuş. Bireysel bir karar vererek uzmana birlikte çalışamayacaklarını bildirmiş. Bence bu yanlış birşey. Rusya pazarına girmeyi düşünüyorlarsa mutlaka bir sebebi vardır. Bence kişisel karar vermeden müdürüyle paylaşıp uzmandan yeterince yararlanmaya çalışması lazımdı. Ben olsaydım küçümseyici davranışından ötürü tepkili bir yaklaşımda bulunmazdım. Şirketim adına daha iyi bir karar vermek için beklerdim ya da müdürüm ile paylaşırdım. Yani bir pazarı kişisel düşüncesinden ötürü kaçırmış oldu (oi, erkek, bakım şefi)..*
- *Ben burada Aslı'yı haklı buluyorum çünkü görüşmeye gelmiş olan kişi burada çok profesyonelce düşünememiş. Hatta siz mi beni değerlendireceksiniz diye bir soru sorduyse eğer burada işi biraz komplekse dökmüş demektir. Şimdi sonuçta firmalarda kuşaklararası farklılıklar var. Benim çalıştığım yerde bu daha da belirgin. Çünkü orada kıdemli memur diye birşey var. Fakat sadece kıdemli, yıllar evvel oraya gelmiş ve kendi üstüne herhangi birşey eklememiş. Kendisinden daha küçük birisinin yönetici olmasından ya da karar verici olarak orada bulunmasından rahatsız olduğu durumlar da oluyor. Fakat burada böyle bir kıdem vesaire de yok. Yani uzman yaşı da büyükmüş. Yaşı burada kompleks haline getirmiş. Kişi eğer buraya anlaşma için gelmişse ve geldiği firmada Aslı'yı oradaki o pozisyona uygun görmüşse buna saygı duymak zorunda. İçten içe en fazla üzülebilir (öa, erkek, mühendis).*
- *Ben de "siz mi değerlendireceksiniz?" diyen birini almam. Uzun üstünde düşünmem bile, çok rahat söylüyorum çünkü ben kendimden yaşça büyüklere hep ekibimde yer verdim. 5 kere ekip kurdum bugüne kadar, beşinde de kendimden yaşı büyük arkadaşlara yer verdim. Deneyimleri benden fazla olduğu için kendim davet ettim. Buradaki yaklaşımda Aslı'yı iyi tanıyor olmam lazım. Eğer onun karşısındakini bu şekilde davranmamasına neden olacak bir hareketi olmadığından, işini doğru yaptığından, görüşme tekniklerinde bir çuvallaması olmadığından eminsem bu aday bende 1. elemeyi dahi geçemez ama çok deneyimli olduğu için onun da o pazardaki bilgisine muhtaçsam (gerçi bu devirde hiç kimse yeri çok doldurulamaz değil) belki eski zamanlarda öyleydi, ama şimdi bunun muadilini bulmak kolay. Diyelim ki muadilini bulduk ama insanlar Rusya'da yaşamak istemiyor az gelişmiş bir pazarda yer almak istemiyor. Kısaca diyelim ki bu zor bulunan bir insan kaynağı o zaman bir kere de kendim görmek isterim, ikinci bir görüşmeye çağırırım. Ekip içinde yaş faktörü-ast-üst- o benden daha kıdemli ise kabul ederim gibi takıntıları olan insanların bu devrin ekip ruhuna uygun olmadıklarını düşünüyorum . Bu insanlar ekip çalışması yapamaz, olmayınca da başarı olamaz. Ben bireysel başarıdan ziyade ekip başarısına inanıyorum.Dediğim gibi şirketin bu insan kaynağına muadiline bulup bulamama imkanına bakarım. Rahat bulabiliyorsam bu kıvam bir aday hiç onu ikinci görüşmeye dahi çağırmam ama yeri zor doldurulacaksa kendim 2. görüşmeyi yapmak isterim (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Bu çok yaşanabilecek bir durum. Özellikle özel sektörde ben de olsam çalışmak istemezdim. Başlarda o ilişkiyi değerlendirme, o ilişkiyi nasıl götüreceği belli olmayabilir ama sonrasında bir 6 ay, 1 yıl sonra büyük sorunlar yaşanabileceğini düşünüyorum ve Aslı gibi davranırdım. Müdürümle paylaşıp onunla çalışamayacağımı söyledim. İlk baştan siz mi beni değerlendireceksiniz gibi bir tepki sonrasında belki ilk başlarda olmasa da 1 yıl 2 yıl sonra daha büyük tepkileri beraberinde getirebilir diye düşünüyorum (tu, kadın, satın alma asistanı).*

- *Normal görüşmelerin çoğunda insanlar kendilerini çok fazla ifade edemiyorlar. Bazı insanlar görüşmelerde çok olumlu bir şey çizdikten sonra işe başladıklarında tam tersi gibi davranabiliyorlar. Ben iş hayatına yeni başlamış bir kişi olsaydım Aslı'nın direkt kararına hak verebilirdim. Bu doğru olabilir derdim. Ama yıllar geçtikçe aslında siyahın beyaz, beyazın siyah olabileceğiyle karşılaştıktan sonra biraz daha temkinli davranma taraftarıyım. Bazı insanlar zor olabiliyor. Ama Aslı'nın verdiği karara, tarafa doğru biraz da şeyim. Aslı'yı haklı buluyorum. Kişi ne kadar bilgili olursa olsun birlikte çalışacağı kişiye negatif enerji veren insan eninde sonunda bütün grubun davranışlarını olumsuz olarak etkiler. Aslı'nın burada direkt çalışılamayacak şeklinde karar vermesini doğru bulmuyorum. İlk önce bir kendi fikrini bu karar vericiler kimse onlarla paylaştıktan sonra ben böyle böyle düşünüyorum. "İsterseniz benim değerlendirmemin dışında bir kişi daha girsin, aynı izlenime eğer kapıldıysa bu adayı tamamen eleyelim." derdim (uö, erkek, işletme ortağı).*
- *Belki bundan birkaç yıl önce olsa, belki ben de aynısını yapardım. Ama görüştüğüm kişi eğer benim çalışmak istediğim birisiyse tavrını her şeye rağmen bir kenara koyup, onun yaklaşımının yanlış olduğunu yine düzgün ifadelerle kendisine aksettirip, ayna tutup eğer doğru kişiye çalışmaya devam ederdim açıkçası yn, kadın, işletme ortağı).*

Bağlılık- Tutarlılık Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Boynuz hatasından sonra en çok atıfta bulunulan ve karar vericilerin düştüğü hata türü ise bağlılık-tutarlılık hatasıdır. Karar vericilerin 3 numaralı senaryoya verdikleri yanıtlar ve diğer yorumları değerlendirildiğinde 6'sının bu hata türüne maruz kaldığı açığa çıkmıştır. Aşağıda bu hata türüne ilişkin görüş bildiren katılımcılardan bir kısmının yanıtları derlenmiştir.

- *Karar verme aşamasında çok düşünüyorum. O kararı veriyorum, ondan sonra hiç bir şekilde o kararın tekrar tartışmaya açılmasına müsaade etmiyorum. Asla. Çünkü en kötü karar bile kararsızlıktan daha iyidir. Bundan sonra o karar alınmıştır ve hiç bir karar vazgeçilmez, değiştirilmez diye bir kural da yok. Yaşadıkça, tecrübe ettikçe prensiplerinizi bile değiştirebiliyorsunuz ama ilk etapta karar uygulamaya geçtikten sonra o karar alınmıştır. Bazen maliyetlerinizi arttırsa bile o kararın uygulanması için ne gerekiyorsa bunu yapacaksınız (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Bazen hatalı olduğunu bile bile bu karara bağlı kaldığım oluyor. Dediğim dedik bir insanım zaten ama bu inşaatta da olmak zorunda. Ben amcamın yanında çok fazla çalıştım. Başka inşaat firmalarında da çalıştım. Burada çok tanıdık bir çevre de oluştu. Hep de böyle şantiye şefliği gibi işçilerin ustabaşısı gibi bir konumundaydım. Buralarda da patronlara bakıyordum herkes aynı şekilde yanlış karar veriyor. Yanlış olduğunu söylüyorum o da biliyor farkında ama devam ediyor. Bizde hep meşhurdur bu zaten (dcö, kadın, işletme ortağı).*

- *Potansiyel ve kinetik enerji. Duran şey durmak ister, hareket eden ise hareket etmek ister. Biz de bir şeyi yaparken çok fazla mevcut düzeni değiştirme eğiliminde değilizdir genel olarak. Ancak işte liderler, içerisinde doğal olarak bir gücü olan kişiler bir şeyleri değiştirebilir, bu eğilimde olabilir. Ama genel olarak mevcut düzeni her zaman devam ettirme eğilimi vardır: Bazen bu nedenle yanlış kararlarda ısrarcı olunabilir, sırf bir şeyi değiştirme gücü bulamadığımız için (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Bir hatalı karar veriyorsam sonuna kadar ben bunu savunayım, devam edeyim demem. Doğru bir yaklaşım değil. Bunu yaparsan ileriki aşamalarda ciddi zarar görürsün. Bu karara devam etmek de mantıklı değil (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Daha önceki deneyimlerimde hatalarımı biraz körü körüne savunma eğilimim vardı ama zaman içerisinde hatayı kabullenmenin bir erdem olduğunu ve fark edilince geri dönmeyi önemini gördüğüm için yanlış kararlar vermemeye çalışıyorum, bunları minimize etmeye çalışıyorum (hau, erkek, uzman).*
- *Hata yaptığımızda bu hataya bağlı kaldığımız durumlar olabiliyor. Belki de en çok karşılaştığımız durumlardan bir tanesi hatalı kararı uygulamaya devam ediyorsanız belki de sizin değer yargılarınıza göre bu bir hata değil. Rasyonel anlamda belki hata yapıyorsunuz, para kaybediyorsunuz. Belki kısa vadede zararlı olduğuna dair bilgiler geliyor ama gene de bunu yapmaya devam ediyorsunuz. Dolayısıyla bunun uzun vadede veya sizin iç huzurunuz, manevi rahatlığınız açısından daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Ben olsam aynı tepkiyi verir miydim ya da böyle olur muydu mümkün olduğunca yine ölçmeye biçmeye çalışırım, ama tek başına verdiğim karar yanlış da olsa arkasında dururum (sk, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Ben mümkün oldukça hatayı gördüğüm anda yaptığım hatanın sonuçlarına katlanırım ama yaptığım hatayı devam ettirme durumunda sonuçlarına katlamam. Sırf hatalı karar verdim diye hatayı devam ettirmem. Zararın neresinden dönseniz kardır. Kartopu gibi, en azından fark ettiğiniz anda kartopunu küçükken kenara koyarsınız (st, erkek, üretim müdürü).*

4.4.3.1.7.3. Statüko Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden 4'ü sekiz numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Aşağıda sadece bu hata türüne maruz kalan katılımcıların değil aynı zamanda bu senaryoya ilişkin yorumda bulunan diğer karar vericilerin de yanıtlarının bir kısmı derlenmiştir.

- *Değişim liderliği yapamayan kişilerde oluyor bu. Sektör ilerliyor, ticaret hacimleri büyüyor, buradan pay kapmak isteyen işletmeler ekipleri ve örgütlerini, karar verme süreçlerini iş yapış şekillerini buna göre değiştirmeliler. Eğer değiştirmezlerse eski kararlarla yeni havuzlarda okyanuslarda boğuşuyorlar. O da yenilgi ile*

sonuçlanıyor. Anı kaçırmamak lazım, özellikle de bir karar alma mekanizmasının başındaysak. Tecrübeleri önemsemek lazım ama geçmişe takılı kalmaktan da kaçınmak lazım (ba, erkek, satış müdürü).

- Şöyle adamla çalışmaya devam ederim fakat salak yerine düşmemek için arada sırada mutlaka dışarıdan fiyat alırım, muhakkak alırım. Fakat sisteminden performansından memnunsam onunla çalışmaya devam ederim, fakat muhakkak dışarıdan fiyat alırım. Yarın öbür gün mahcup olmamak için patronlarıma yöneticilerime. “Ya B. Hanım kapılmışsın bahtının rüzgarına gitmişsin” demesinler diye muhakkak alternatif fiyatları alır, dosyaya koyarım yarın öbür gün karşısına çıkarıp koymak için (bö, kadın, işletme ortağı).
- İlk güvendiğimi ararım hep nakliye bizde de aynı şekilde var fark etmiyor. Onu ararım önce sonra herkesi araştırırım. İnternette hiç tanımadığım bilmediğim burada işyerinde tanıştığım olsun en düşük fiyatı bulurum. En düşük fiyatı hep çalışmakta olduğum firmaya söylerim. Ya bunu indirin ya da çalışamayız derim. Ya da sizi seviyoruz hep sizle çalışıyoruz zaten devam edelim der o minimum fiyata çekmeye çalışırım (dcö, kadın, işletme ortağı).
- Bununla ilgili çok ilginç birşey söyleyeceğim siz. Ne olursa olsun birlikte çalıştığınız insanlar kaba tabirle sizin babanızın oğlu değil. Bir noktada sizi kesinlikle suistimal ediyorlar. Yani ben senelerce çalıştığım insanların böyle çok kötü ortamlar yarattığını ve kendimi çok kötü hissettiğimi hatırlıyorum. Dolayısıyla evet bir tedarikçi ile uzun süre çalışıyorsunuz ama aradan 6 ay geçtikten sonra bu tedarikçinin fiyatını mutlaka kontrol etmelisiniz. Diğer tedarikçilerden fiyat toplayıp mutlaka kontrol etmelisiniz. Dışarıdan sizin şirketinize girmek için ucuz fiyat sunacak firmalar olacaktır. 10 liraya çalışıp da yedi liraya fiyat aldığınız tedarikçiler olacaktır. Ama o insanları da kontrol edip mesai harcamanız gerek. Aslında bu durum da firma yetkilisi olacak kişinin rahata ermeyip sürekli çalışıyor, araştırıyor olması lazım (ea, erkek, satın alma müdürü).
- Geçmişte yaşanan olaylardan etkilenirim. Geçmiş deneyimler etkiler, istemeden beyniniz sizi yönlendirir. Geçmişte doğru bir karardı. Garantici olmak adına geçmişteki kararlar olumlu olduysa benzer koşullarda yine aynı şekilde karar verebilirim. Geçmişte karar almışsınızdır. Hem iyi, hem doğru karardır, o zaman bu bilgileri dikkate alırım (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).
- Uzun süre çalışıyorsanız bir kişiyle, o mutlaka sizden faydalanmaya çalışıyor. Bir bakıyorsun 100 tutacak navlun sana 110 olmuş. O rutin içinde sen bunu fark etmiyorsun bile. Araştırmıyorsun da. Sürekli fiyat araştırmak da bu sefer daima karşı firmayı ben takip ediyorum şeklinde rahatsız edici olur. Ama ara sıra kontrol etmek, değişimler var mı diye bakmak gerekli. Eğer gemi ile taşıyorsan sezonluk değişiyor, petrol fiyatına bağlı değişiyor. Ara sıra güncellemek faydalı olur. Tek firma ile de çalışmak burada doğru değil. İkinci, üçüncü firma ile irtibat halinde olurum (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Ben ikincisini yapardım, çünkü güvenmemek güvenmekten daha maliyetli. O size belirli bir şey verdiyse aynı standartta devam edeceğini düşünebilirsiniz. Ara sıra bir kontrol edip, ben neredeyim dersiniz küçük bir farkı kabul edebilirim. Mesela piyasa A fiyat ise A+1'i kabul edebilirim ama A+10'u kabul etmem. Bazı şeyler ucuz ama onlar sonra çok pahalı olabiliyor. Benim bir arkadaşım vardı. “Benim mallarım ayırdır.” Derdi. Ben bunun değerini çok sonra anladım. Ben bir ona, bir diğerine giderdim. Bunun zararını açıkçası gördüm. Bir de risk alıyorsunuz sonuçta

yeni bir yere gidiyorsunuz. Mikrop kapabilirsiniz, diğesinde ise bu risk yok. Güven olayı güzel bir şey (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

- Ben bu tarz bir işte de çalıştım. Ben ilişkiler üzerindeki kredilere "hatır deriz ya biz" inanan bir insanım. Gerçekten en iyi navlun fiyatını öneriyorsa bu tarz alışverişlerde zaten karşılıklı güven esas oluyor. Hem onun benimle çalışmak faydasına, hem benim onunla çalışmam faydama. Ben burada çok bunu sorgulamazdım. Ara ara kontrol edebilirim ama bu da bir bakalım piyasa nasıl bizim için artı bir durum var mı ama dediğim gibi ben güvenmekten yanayım her zaman. Şimdi mesela bir şeye bakarken "bu böyle yapılmış ama bunun için uygun mu" ama bir iş gelince çok süratli olunca, "her zaman böyle yapıyoruz" diyorum. Aslında bu alışkanlıklar kötü geri dönüşler yapıyor insana (nk, kadın, çözümleyici).
- Bugün yaptığım birşey doğru olabilir ama aynı şeyi yarın yaptığımda hatalı olabilir. Bazı şeylerde tecrübe de kesinlikle önemli ama çok fazla çeşitlilik olunca işin içine çok fazla alan ürün girdiği zaman her türlü sorgulama olmalı (tu, kadın, satın alma asistanı).
- Çok iyi bir matbaamız vardı çalıştığım. İlk zamanlardaki gibi kalitesinde ve fiyatlarında ürün yelpazemiz de çok genişti her üründe bir fiyat avantajı sunuyordu. Ona karar kıldıktan sonra uzun süre başkalarından fiyat almadım. Ama ben şöyle bir yöntem izliyordum. Çalıştığım firmanın da "artık bizden vazgeçmez" fikrine kapılmaması için de aldığımız bazı ürünlerde çok böyle ufacak bir memnuniyetsizliği bile olsa böyle çok beğenmemişim gibi davranıyordum. Diyordum ki bunun rengi çok kötü olmuş, hiç böyle değildi ilk ürünleriniz, neden böyle oldu gibi arada böyle şikayetlerde bulunuyordum ki bizi cepte saymasın. Fiyatlarla ilgili olarak da arada bir başka firmalardan da fiyat alıyordum. Eğer iyi bir fiyat alırsam da bak böyle bir fiyat aldım yanlış anlamayın siz bizim uzun süreli iş ortağımızsınız ama piyasada da böyle bir fiyat var. Patronlarım duyarsa böyle bir fiyat farkı olduğunu be sıkıntı yaşayabilirim. Bunu güncelleyelim düşürelim diye onları sürekli uyarıyor ve uyanık tutmaya çalışıyordum ki hem fiyatları yükseltmesinler, hem de kaliteyi düşürmesinler (yn, kadın, işletme ortağı).

4.4.3.1.7.4. Otorite Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

1 ve 7 numaralı senaryolardaki karar durumuna ilişkin yorumlarda bulunan karar vericilerden 4'ü bu hata türüne düşüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Aşağıda sadece bu hata türüne maruz kalan katılımcıların değil aynı zamanda bu senaryolara ilişkin yorumlarda bulunan diğerkarar vericilerin de yanıtlarının bir kısmı derlenmiştir.

- Ahmet gibi başta davranmazdım. Eğer arkadaşım tavsiye ediyorsa ancak yeterli kriterleri sağlamıyorsa almazdım. Ama patronun tanıdığı ise alırdım (ah, erkek, bütçe uzmanı).
- Ben iş hayatımda bu olaylarla çok karşılaştım, hala da karşılaşıyorum. Çok yakınım bile olsa hiç eğer başka bir adaya benim için çok daha değerliyse görüşmeler

sırasında birisi dedi diye önümdeki mevcut adayı bırakıp ona dönmedim. Ama eğer beni ikna etmişse olabilir. Eğer onu almışsam da yanılabilirim. Ortaya çıktığında da, çalışmadığımda çok açıkça söylerim. Birisi benim için öncelikli değildir. İster kan bağı olsun, ister arkadaş olsun, bu tür ilişkiler önemli değil. Ben hep özel sektörde çalıştığım için bana şube kurarken genel müdürüm bana telefon açmıştı “bu aday alınacak” diye. Sıfırdan bir şube kuruyordum ve ilk şube müdürlüğümdü. Ben adayı değerlendireyim size geri döneyim dedim. Adayı değerlendirdim. “Benim kafamdaki uygun adayla bunun hiç ilgisi yok, istediğim pozisyon için bence uygun değildir.” diye geri döndüm. İlk azarımı öyle yedim. “Sen kendini ne zannediyorsun” dedi bana. Bana “savunmanla birlikte bana geri dön” dedi. Ben de nedenleri ile birlikte çok güzel bir mail yazdım. Sıfırdan bir şube kurduğumu, bu bölgede D. Bankası olarak çok çok yeni bir banka olduğumu, rakiplerin çok gerisinde olduğumu, bizim önce insan kalitesiyle rakiplerin önüne geçmemiz gerektiğini, müşteri portföyümüzü ancak insan kalitesi ile arttırabileceğimizi, gerek fiyatlama gerek ürün skalası anlamında diğer bankalardan çok geride olduğumuzu anlatım. Yanıtımın neden olumsuz olduğunuz belirttim ve “siz olsaydınız ne yapardınız” diyerek cümleyi bitirdim. Çok teşekkür etti ve başarılar diliyorum dedi (bk, kadın, şube müdürü).

- Bu zor tabi. Çabuk hayata geçecek bir şey değil. Aldığınız talimat gereği çabuk hayata geçirirseniz bu sefer sonuçların başarısız olma olasılığı yüksek. Dolayısıyla bir an evvel çalışmaya başlayıp, çalışma devam ederken gidişat ve zaman planlaması hakkında daha detaylı bilgiler hazırlayıp biraz daha zamanın uzatılmasına ikna etmeye çalışırım ama çalışmayı da paralel olarak hızlı bir şekilde yürütürüm. Şirketin yararına olmadığına inandığım kararlar alınıp uygulamam talep edildiğinde de bunların aksini savunduğum oldu. Körü körüne hatalı kararları uygulamaktan kaçındım açıkçası ve bu yüzden işimden ayrıldığım dahi oldu. Çünkü yanlış kararlar ve ben bunları uyguladığımda şirkete zarar verecek (ck, erkek, işletme ortağı).
- Öncelikle sizden üst düzeydekilerin kararlarını değerlendirmeniz gerekir. Patronlar varsa onların kararları ön plandadır. Genelde daha tecrübeli, kıdemli, geçmişte benzer olaylar yaşamış kişilerin önerileri grubun kararlarını etkiler. Ama patron şirketinde çalışılıyorsa sadece onun fikri önemli olur (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).
- Benim açımdan fiyatı bilmem gerekir eğer satış üzerinden bakarsam. Normalde gerçekten yüksek fiyat politikası mı var yoksa spesifik bir dönem mi, bir gerekçesi mi var bunları değerlendiririm. Önce ondan emin olmam lazım. Çünkü tedarikçiyi değiştirmeyi sırf yönetici bana yap dedi diye doğru bulmuyorum. Belki görmediğimiz faydaları vardır şirket açısından. Daha sonra da alternatiflerini oluştururum. Nihayetinde verdiğim kararın bireysel ya da şahsi olmadığını gösterebilmek için de benim bunu veri ile desteklemem gerekirdi. Benim izleyeceğim süreç bu şekilde olurdu. Sadece patron istedi diye iş yapmam ben. Arkasında durmam lazım. Aksi takdirde yapmam. Bazen patron ya da yöneticilerin ihtiyaçlarını sağlayan geçici, sübvansif kararlar oluşturuluyor (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).
- İş hayatındaysanız ve belirli hedefleriniz varsa, bunlar dışında şöyle bir şey de geliyor. Karar alırken ilk etapta düşündüğüm şey yöneticimin bundan etkilenip etkilenmeyeceği oluyor. Yöneticimin aldığı karardan rahatsız olacağını düşünüyorsam böyle bir şey yapmıyorum. Bunların ikisi dışında bu bence çok etkili. Özellikle yöneticilerin baskın olduğu bir yerde çalışıyorsanız açıkçası bir karar

verirken ilk etapta yöneticimin bakış açısı ve ilk olası tepkiler önemlidir. Dışarıdan bakan gözün sizi etkilemesi. Mesela bana çok yanlış gelmesine rağmen yöneticimin bakış açısına ters geleceği için hatalı kararlar verdiğim oldu (mb, kadın, bütçe elemanı).

- *Sonuçta Türk kültürü diyoruz. İşin içine ister istemez bizim çalışma şartları da giriyor ve sonuçta yöneticinin söylediği yola çıkılır. Sizin inandığınız sizce doğrudur ve gerçekten doğrudur fakat yöneticinizin ya da yukarıdan gelen birinin (bu bizzat benim başıma da geldi) yönlendirmesi ile ister istemez siz kaydığınızda o da hatalı karara neden olabilir (tu, kadın, satın alma asistanı).*

Çapa (Demirleme) Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden 2'si sekiz numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Aşağıda sadece bu hata türüne maruz kalan katılımcıların yanıtları derlenmiştir.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; geçmiş bilgilerle hareket etme, geçmişteki bir bilgiye, seçime takılı kalma olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar çapa hatasının kaynakları olarak yorumlanabileceği gibi yanıtların belli noktalarında statüko hatasına da atıfta bulunduğu söylenebilir.

- *Kendini güncellemeyen, teknoloji ve dünyadaki gelişmeleri adapte olmayan kişilerin geçmişten gelen bilgilerle karar veriyorlarsa hata yapma olasılıkları yüksektir. Değişmeyen tek şey değişimi kendisidir. Her şey değişiyor bunları ve gelişmeleri gözlemlemek lazım. Üç yıl önce buradan bilgisayara almıştım yine onu alayım demek çok doğru değil (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Geçmiş bilgilerimden fazla etkilenme yatkınlığım var. Bundan biraz korkuyorum. Olumsuz deneyimlerle olumlu deneyimleri fazlaca dikkate aldığuma dair endişem var (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*

Sosyal Kanıt Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden 2'si üç numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Aşağıda bu hata türüne maruz kalan katılımcıların yanıtları derlenmiştir.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; insanların

söylediklerinden yola çıkarak karar verme, insanların yaptıklarından, söylediklerinden etkilenme ifade edilmiştir. Bu unsurlar sosyal kanıt hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir.

- *Kaynağın eski referansları ile çok alakalı. Bizim elektrikli araçlarla ilgili projelerimiz var uzun yıllardır. İlk başladığımızda ilk görüştüğümüz şirket bağımsız bir danışmanlık firması. Şimdi bize bunların en iyisi oldukları söyleniyor. Farklı yerlerden de duyuyoruz, biz konuştuğumuzda da en iyi olduklarını anlıyoruz ve biz onlarla birlikte çalıştık ve bir stratejik yol haritası çıkardık onlarla. Atmamız gereken adımları belirledik. Bir yatırım yapacağız bu yatırımı da 2018'de ilk adımı atacağız. 2022'de şunu yapacağız. Çalıştık ama sonra düşündük ki tek kaynağın referansı ile bu adımları atmaya başladığımızı ve yönetime de bunu böyle aktardığımızı fark ettik ve o anda dedik ki biz hata yapıyoruz. Ne kadar güvenilir ve bu konunun uzmanı da olsa yanlışlık olabilir (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Eğer konuya, alternatiflere hakim değilseniz, kafanız dağınıksa ve çok ses varsa bir çok kişiden o durumla ilgili kararınızı alma yönünde size alternatifler geliyorsa birçok insanı dinleyerek ve onlardan etkilenerek yanlış karar verebiliyorsunuz. Bilgi sahibi olmayabilirsiniz, konuya hakim olmayabilirsiniz, o anki ruhsal durumunuz o an için dağınık olabilir. Sağlıklı bir karar alamayacağını düşündüğün için etrafındaki insanlara dönüp bakıyorsun. Onların her birinden ayrı ayrı ses çıkınca da birini seçmek zorunda kalıyorsun, o an için en mantıklı geleni ve yanlış karar verebiliyorsun (yn, kadın, işletme ortağı).*

Moda Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden 2'si senaryolardaki ve genel olarak görüşmedeki yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Aşağıda bu hata türüne maruz kalan katılımcıların yanıtları derlenmiştir.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; başkalarının görüşüne bağlı kalma, çoğunluğa uyum gösterme, Türk kültürü, gruptan ayrı olmama-dikkat çekmeme olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar moda hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde ikinci karar vericinin verdiği yanıtlarda grup düşüncesine de (groupthink) atıfta bulunulduğu görülmekte ve bunun temelinde Türk kültürünün olduğu yorumu yapılmaktadır.

- *Başkalarının görüşüne bağlı kalmak ya da çoğunluk böyle düşündü ben de bu karara vardım kesinlikle yaşıyorum ve yapıyorum (tu, kadın, satın alma asistanı)*

- *Türklerin kişilik yapısı ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Grup kararlarında insanlar kendi asıl fikirlerini, buzdağının altında olan fikirlerini çok açık bence beyan edemiyorlar. Biraz mahalle baskısı, gruptan sürüden farklı olmamak dikkat çekmek, uyumlu olmama isteği ile gerçek fikrini bastırabiliyor bence. Dolayısıyla oradan çıkan kararlar çok sağlıklı olmuyor bence. Siz orada bir karar aldığınızı zannediyorsunuz ama uygulamaya geçtiğinizde “Ya bunlar dün konuşan adamlar değil miydi? Dün bu adam, bu kararı benimle birlikte almamış mıydı?” diyorsunuz ama tam tersi hareket ediyor. Tam tersine birebir görüşerek aldığınız kararlarda insanlar kendilerini daha net ifade ediyorlar. Siz o kararı almasının sebebinin derinine iniyorsunuz. Dolayısıyla kavga bile etseniz o anda her şey birebir, net konuşulduğu için alınan karar daha sağlıklı oluyor, sağlam temellere oturuyor (yn, kadın, işletme ortağı).*

Şiddet Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerden ikisi ise verdikleri yanıtlarda şiddet hatasına atıfta bulunmuşlardır.

Bu yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

- *Sizinle kişisel problemim dolayısıyla sizle ilgili olumsuz karar veriyorum (sk, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Bizde bir usta vardır. O bir şeye karar verir. Ondan çok hoşlanmıyorumdur ve onun kararını değerlendirirken bunun etkisinde kalırım (dcö, kadın, işletme ortağı).*

İlk İzlenim Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

İki numaralı senaryo ve karar verme hatalarına ilişkin verilen diğer yanıtlar irdelendiğinde sadece 2 karar vericinin bu hataya maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Karar vericilerin bu hata türüne ilişkin görüşleri aşağıda derlenmiştir.

- *Seneler önce ben ihracat departmanında çalışırken yaklaşık 10 yıl önce İstanbul'da bir fuara gittik. Bir tane adam geldi, üstü başı dökülüyor, yırtık pırtık. Kimse ona standta yüz vermedi. Ben de yeni başlamışım, bana yöneldi. Ben de beğenmedim adamı. Ama yaklaşık 10 dakika konuştuktan sonra adamın Bulgaristan'ın en büyük ithalatçısı olduğu ve pazara hakim bir insan olduğu ortaya çıktı ve standtan ayrılırken beş tır sipariş vermişti bana. Herkes ondan yaka silkmişti, kimse istemiyorda patron dahil. Şaşırdılar, nasıl yaptın bunu diye. Bir de kazanılmış tecrübe çok önemli (ea, erkek, satın alma müdürü).*
- *Bence denemeyi tercih etmeliydi. Böyle kestirip atmamalıydı. Devam eden süreçte karar vermeliydi. Çünkü insanlar ilk başta birbirlerini farklı değerlendirebilirler. Bu da benzer bir durum olabilirdi. Yaş da kıstas yapmış olabilir en azından denemeyi seçmeliydi diye düşünüyorum ben (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*

- *Satış ayağında olduğum için görüştüğüm müşterinin sadece dış görünüş ve üslubuna bakarak iyi müşteri olma ihtimali düşük dediğim ama daha sonra bu müşterinin çok da iyi bir firmanın sahibi olduğunu yaşadığım oldu. Kararı etkiliyor ama önemli olan hatayı fark edip geri dönebilmek (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*

Çerçeveleme Hatasına İlişkin Karar Verici Görüşleri

Karar vericilerin 9 numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumları irdelendiğinde bu hata türüne düşmedikleri görülmektedir. Aşağıda bu hata türüne düşmeyen ancak bu hata türünün kaynaklarına ve nedenlerine atıfta bulunabilecek yanıtlar veren karar vericilerin görüşlerinin bir kısmına yer verilmiştir.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; başkasının sözüyle hareket etme, başkalarının dediklerinden etkilenme ve kararı ona göre şekillendirme olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar çerçeveleme hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir.

- *Yok, böyle bir duruma mahal vermem ben. Birinin tavsiyesi ile birini işe almam. Tabi ki değerlendirmeye tabi tutarım. Bu benim başıma gelmez, şöyle gelebilir. Bu X'in başına gelmiştir artık bu adamlar X'e bağlı değil ama o bölüm artık size bağlanmıştır. Ben adamı beğenmiyorum dediğimde bu durum anlatılmıştır size, ben onu o zaman çıkartırım (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Ben iş hayatımda bu olaylarla çok karşılaştım hala da karşılaşıyorum. Çok yakınım bile olsa hiç eğer başka bir adaya benim için çok daha değerliyse görüşmeler sırasında birisi dedi diye önümdeki mevcut adayı bırakıp ona dönmedim. Ama eğer beni ikna etmişse olabilir. Eğer onu almışsam da yanılabilirim. Ortaya çıktığında da, çalışmadığımda çok açıkça söylerim. Birisi benim için öncelikli değildir. İster kan bağı olsun, ister arkadaş olsun, bu tür ilişkiler önemli değil (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Arkadaşımın dedikleri etkili olmazdı. Diğerlerine uyguladığım testlere yakınsa o zaman diğer adaylarla birlikte onu da patrona sunardım. Patrona belirtirdim "bu da benim arkadaşım, iyi bir ikili olabiliriz" şeklinde. Düşük çıktı bazı testlerde ama bunlar telafi edilebilir, edilemez" diye patronuma dürüstçe sunardım (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Örneğin, ben buradaki çimento fabrikasına X Alman firmasının çarkını almadım çünkü Türkiye'deki Y fabrikası bundan memnun olmadığını söyledi. "Acaba Y'nin bundan memnun olmamasının temelinde şahsi çıkar çatışmaları, satın almanın onun üzerinden kazanamadığı bazı kayıt dışı primler ya da fabrikanın bulunduğu konumu, çalışma şekli, vs. mi var, yoksa gerçekten Alman firması bu işi çok iyi yapamıyor mu?" "Z Alman firması bunu daha mı iyi yapıyor?" bunları irdelemek ve hızlı bir*

şekilde analiz etmek gerekir (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

4.4.3.1.7.1. Karar Verme Hatalarının Nedenlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara senaryolara ek olara karar verme hatalarının nedenlerini açığa çıkarmaya yönelik sorulan sorular doğrultusunda verilen yanıtlar analiz edilmiş ve karar verme hatalarının nedenleri ağaç nodu (tree node) altında 20 çocuk noda (child node) ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler) ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Bu çocuk nodlar; *zaman temelli faktörler, stres temelli faktörler, önyargılar, örgütsel faktörler, öngörü eksikliği, kişisel faktörler, kişilerin etkisinde kalma, iletişim sorunları-hataları, savunma-bağılılık hatası, geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama, duygusallık, durum ve koşullar, deneyim eksikliği-deneyimleri dikkate almama, danışmama-dinlememe, birden fazla şeyi düşünme-odaklanamama, bilgi eksikliği, yeterince araştırmama-incelememe, amacı unutma-amaca odaklanmama, alternatifleri değerlendirmeme, ani-hızlı karar verme* olarak adlandırılmıştır. Bunlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda vurgulanma sıklığına (yüksekten, düşüğe) göre derlenmiştir.

Bilgi Eksikliği

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 14 (% 35) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak bilgi eksikliğine atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece “bilgi eksikliği, bilgisizlik vb.” kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Bilgi sahibi olmamak. “Ben bunun böyle olabileceğini düşünüyordum ama öyle değilmiş.” diye bir laf var. Bizde genelde bilgisizlikten kaynaklanan hatalar oluyor. Dış ticarete mevzuat o kadar sık değişiyor ki. “Biz bunu 1 ay önce böyle yapmıştık” Öyle olmuyor işte. Bu ülkede herşey öyle hızlı değişiyor ki (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Bilgi eksikliği olabilir. Çok bilgili olmadığım bir konuda karar vermek istemem, mutlaka araştırırım, sorarım (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).*

- *Hatalı karar olmadan da her zaman mükemmeli yapmak pek mümkün değil. Hatalı kararlar genellikle altyapısı eksik olan, yanlış kaynaklardan ulaşılan bilgilerle atılan adımlarda çok oluyor. Sunulan bilginin eksikliği, yanlış sunulması (kaynaktan kaynaklanabilir, yöntemden kaynaklanabilir). Ben de bu tür hatalara düşüyorum. Bir kararda, bir projeye karar verirken, herhangi bir şey de belli bilgilere sahip olmak gerek ki onunla ilgili karar verelim (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Emin olmamak. Yani şeyi bilmemek. Hangi konu üzerinde çalışıyorsanız oradaki boşluğunuz sizin zaten hata yapmanızı tetikliyor. Doğru olduğunuz yerden yakalanmanız mümkün değil. Boşlukları doldurabilmek önemli. Bilgi, beceri bu tür boşluklar. Kara delikleri kapatabilmek önemli, yoksa oradan hatalara düşebiliyorsunuz (yku, erkek, işletme sahibi).*

Ani-Hızlı Karar Verme

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 12 (% 30) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak ani-hızlı karar verme sürecine atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece “acelecilik, hızlı karar verme, ani karar verme vb.” kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Deneme şansınız varsa deneme yapmadan vereceğiniz kararlar hatalı olmayabilir ama şansa başarılı olabilir. Yani acele karar vererseniz sonuçta hata yapma olasılığı çok yüksek (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Hızlı karar verme durumunda kaldığınız zamanlar çok fazla oluyor. Bir kere onlarda sonradan yanlış kararlar verdiğimi görüyorum ama o durumun koşullarını düşündüğümde yapacak başka bir şans yok yani. Ya o, ya o. Ben o sırada hızlı karar verip onu seçmişimdir.mHızlı karar vermek durumunda olduğumuz için oluyor bizde hatalar (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Şöyle ilk çalışma hayatına başlarken hızlı olmak, hızlı karar vermek benim için önemliydi. Zaman benim için önemliydi ama ilerleyen iş yaşamımda gördüm ki aslında durumu biraz daha irdeleyip karar vermenin biraz zaman alsa dahi dahi iyi analiz edip durumu ona göre karar vermenin daha iyi olduğunu gördüm. Bir önceki kararlarımın da daha yanlış olduğunu gördüm. Aslında biraz zaman ayırarak kararları irdelemek gerekli diye düşünüyorum. Hızlı verilen kararlar yanlış olabiliyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Hızlı karar vermek zorunda kalındığında düşünüp tartışamama hataya neden oluyor. Genelde biz Türkler o anı kurtarmak için kısa vadeli çözümler bulmaya çalışır, kısa vadede doğru karar verdiğimiz sanıp aradan bir kaç ay geçtiğinde hatalı karar verdiğimiz görebiliyoruz (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Üzerinde düşünmeden ani karar vermek belki bize zamandan kazandırıyor olabilir ama hata yapma ihtimalnin çok daha fazla olacağını düşünüyorum (öa, erkek, mühendis).*

- *Ani karar vermekten kaynaklanıyor. Oldu mesela geçenlerde bir işe girelim dedik. Çok ani karar verdik. Biz de içindeydik, sonucu hatalı oldu. Bu bir şirket kurulumuydu hatalı oldu. Onun haricinde bir işe girdik. Yine biz içinde olmadığımız yeni bir sektöre girelim dedik. “Evet” dedim, girdik. Sonuçta maddi olarak da zarar oldu. Ani karar vermek ve fizibilitesini yapmadan çok üzerine eğilmeden verilen kararlarda oluyor (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*
- *Anlık, spontane sadece belki de geçiştirmek için yapılıyor. Bazen patron ya da yöneticilerin ihtiyaçlarını sağlayan geçici, sübvansif kararlar oluşturuluyor. Bazılarında aşırı detaylar olduğu için karar süreci ilerlemiyor. Bazı kişilerde de bu var. Ama genel anlamda suni ya da bireysel beklentiler yanlış kararları oluşturuyor (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Anı kurtarmak ya da daha fazla hata yapmamak adına bazı alternatifler elenebiliyor. “Hemen olsun, tamam yap, şimdi başka bir şeyle ilgileniyorum.” denen dönemlerde alınan kararlarda daha fazla hata oluyor (ks, erkek, satış ekip lideri).*

Yeterince Araştırmama-İncelememe

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 11 (% 28) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak yeterince araştırmama-incelememe unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece “araştırmama, incelememe” gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Karar verilecek olayla ilgili yeterince üzerinde durulmadığı zamanlarda hatalı kararlar olabiliyor (ah, erkek, bütçe uzmanı)*
- *Gözlem eksikliği. Genelde benim etrafımda gördüğüm karar hatalarında bu var. Durum analizi yapılmıyor (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Fazla incelememekten, yoğunlaşmaktan oluyor hatalar. Çok üzerinde durulmayan,” hemen olsun, tamam yap, şimdi başka bir şeyle ilgileniyorum” denen dönemlerde alınan kararlar da daha fazla hata oluyor (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Biraz öne çıkabilmek için bak işte X müdür şunu yaptı diye çok araştırmadan, detaya girmeden verdiğiniz bir karar sizi küçük duruma düşürebilir (st, erkek, üretim müdürü).*
- *Ayrıntılara dikkat edilmemesi en önemli hata kaynağı. Konuyu bir bütün olarak ele alma, tüm ayrıntı ve detayları ile incelemek ve ondan sonra karar vermek lazım. Belli şeyleri görmezden geldiğinizde o zaman ileride başınızı ağrıtabilir (gd, erkek, şube müdürü yardımcısı).*

- *Ben mesela hatalarıma dönüp bakınca tek bir noktaya odaklandığımı fark ediyorum karar verirken (nk, kadın, çözümleyici).*

Deneyim Eksikliği - Deneyimleri Dikkate Almama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 9 (% 23) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak deneyim eksikliği-deneyimleri dikkate almama unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece “deneyimsizlik, deneyimleri dikkate almama, ders almama” gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Deneyimsizlik olabilir. Örnek olayların olmaması, hayatında liderlerin olmaması (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Saçlar ağardıkça anlıyorsunuz. En büyük tecrübe hata yaptığınızda alınır derler ya. O yüzden saçlar beyazladıkça doğru karar vermeyi öğreniyorsunuz. Deneyimler, yaşanmışlıklar çok önemli (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*
- *Ben ilk değilim sonuçta. Benden önce birçok kişi aynı hatayı yapmış. Onlardan da ders almama (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*
- *Ekipte profesyonel olmayan insanların o durumda ne yapılacağını bilmeyen insanların kendi başına bayrak sallaması (ba, erkek, satış müdürü).*

Duygusallık

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 9 (% 23) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak duygusallık unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde ise sadece “duygular, duygusallık” gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Bence bireysel kararlardaki en büyük faktör duygusallıktan ötürü kararlardaki bozukluk. Bu bireysel kararlar da özellikle de sosyal kararlarda etkili oluyor bence. İnsan duygusal oluyor çoğu zaman. Kendi çıkarları için karar alıyor, kendini ve geleceğini yönetebilmek için kararlar alıyor (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Duygusal sebeplerden olabiliyor. Özellikle biraz önceki senaryoda olduğu gibi sevdiğim bir hocamın yolladığı kişiyi işe almam benim prestij anlamında kayıplara uğramama neden oldu üst yönetimin gözünde. Şu anda hiç bir şekilde tanıdığım kişileri işe almamaya çalışıyorum (hau, erkek, uzman)*

- *Duygularla hareket etmek hata olabilir (oi, erkek, bakım şefi).*
- *Açık söylemek gerekirse ben mesela duygusal davranışlarımdan dolayı çok fazla hataya düşmüşümdür yani. Sevdiğim bir insana iyilik yapmak isterken, iş konusunda idare etmeye çalışırken benim için çok fazla sıkıntı oluşmuştur. Ama duygusallığı dengeleyememek hatalı kararlara neden olabiliyor (tp, erkek, mali işler uzmanı).*

Geçmiş Takılı Kalma- Değişime Açık Olmama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 6 (% 15) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak geçmiş takılı kalma- değişime açık olmama unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde geçmiş odaklanma gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

- *Değişim liderliği yapamayan kişilerde oluyor bu. sektör ilerliyor, ticaret hacimleri büyüyor, buradan pay kapmak isteyen işlrmeler ekipleri ve örgütlerini, karar verme süreçlerini iş yapış şekillerini buna göre değiştirmeliler. Eğer değiştirmezlerse eski kararlarla yeni havuzlarda okyanuslarda boğuşuyorlar o da yenilgi ile sonuçlanıyor. Anı kaçırmamak lazım özellikle bir karar alma mekanizmasının başındaysak. Tecrübeleri önemsemek lazım ama geçmişe takılı kalmaktan da kaçınmak lazım (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Potansiyel ve kinetik enerji. Duran şey durmak ister, hareket eden ise hareket etmek ister. Biz de bir şeyi yaparken çok fazla mevcut düzeni değiştirme eğiliminde değildiriz genel olarak. Ancak işte liderler, içerisinde doğal olarak bir gücü olan kişiler bir şeyleri değiştirebilir, bu eğilimde olabilir. Ama genel olarak mevcut düzeni her zaman devam ettirme eğilimi vardır: Bazen bu nedenle yanlış kararlarda ısrarcı olunabilir, sırf bir şeyi değiştirme gücü bulamadığımız için (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Geçmişte yaşanan olaylardan etkilenirim. Geçmiş deneyimler etkiler, istemeden beyniniz sizi yönlendirir. Geçmişte doğru bir karardı. Garantici olmak adına geçmişteki kararlar olumlu olduysa benzer koşullarda yine aynı şekilde karar verebilirim. Geçmişte karar almışsınızdır, hem iyi hem doğru karardır, o zaman bu bilgileri dikkate alırım (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Birincisi şu var. Yine Nazım Hikmet'in sözüydü. Ben babamdan ileri doğacak çocuğumdan geriye diyey. Her nesil bir öncekinden daha fazla şey olur aslında. Karar verici insanlarda ilk örnekteki gibi yaş değil, ben 15 yıldır burada çalışıyorum benden daha iyi mi bilecek değil en azından o fikri değerlendirmeye almalı bence. "Acaba onun dediği gibi yapsak ne olur?" En azından bunu düşünmesi gerekiyor. Özellikle bilgisayar, internet kullanımının artmasıyla beraber eski memurlarda farenin nereye takılacağını bilmeyenler var. Tek ilişkisi internette gazete sitesi açabilmek. O konuda yöneticilerin bu teknolojik gelişmelerden uzakta durmaması lazım. Benden soraki nesil çok daha fazla kullanıyor interneti. Ben ne*

kadar takip etmeye çalışsam da başka yükümlülüklerim olduğu için işyerinde benden sonraki nesil teknolojiyi daha iyi kullanacak. Yöneticilerin bu karar verme hatalarını azaltabilmeleri için yeni nesil ve diğerleri hangi konuda benden daha iyi, ona bakıp o konuda insiyatif vermeli, güvenebilmeli o kişilere (öa, erkek, mühendis).

- *Kapalı olmak, bir de fikirlere kapalı olmak, körü körüne bir şeylere bağlanmak da hatalı kararlara neden olabilir (tp, erkek, mali işler uzmanı).*

Kişisel Faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 6 (% 15) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak kişisel, birey temelli bir takım unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir.

Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde *kişinin ruh hali ve durumu, hırslı olması, dingin olmaması, dar görüşlü olması ve eğitim durumu* gibi kişisel özelliklerin karar verme hatalarını tetikleyebileceği yorumu getirilebilir.

- *O gün ki ruh hali iyi olmadığında yanlış kararlar verilebiliyor (hau, erkek, uzman).*
- *Hırslı olması, ruhuna yenik düşmesi, dingin olmamasından kaynaklı örgütsel çatışmalar içinde sürekli başrolde olmasından kaynaklı sıkıntılar yaşayabilir (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Dar görüşlü olma, çevreye geniş açıdan bakamama neden olabilir (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Kafam dağınıkken, özel bir durumum varsa karar vermeye ara veririm hata yapmamak için (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Eğitim eksikliği (ufs, erkek, yönetmen).*
- *O an ki ruhsal durumunuz dağınık olabilir ve etkiler (yn, kadın, işletme ortağı).*

Kişilerin Etkisinde Kalma

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 5 (% 13) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak kişilerin etkisinde kalma unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir.

- *Örneğin, uzun süredir çalışılan ve güven duyulan müşterinin etkisinde kalarak farklı bir ödeme şeklini kabul ettirmesi ve ödemenin geri alınamaması, karşı taraftan etkilenme hatalı karara neden oldu (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Dışarıdan bakan gözün sizi etkilemesi. Mesela bana çok yanlış gelmesine rağmen yöneticimin bakış açısına ters geleceği için hatalı kararlar verdiğim oldu (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Sizin inandığınız ve sizce o doğrudur ve gerçekten doğrudur fakat yöneticinizin ya da yukarıdan gelen bir ki bu bizzet benim başıma da geldi, yönlendirme ile ister istemez siz kaydığınızda o da hatalı karara neden olabilir. Çünkü herkes her işi bilir mantığıyla yukarının etkisi. Başkalarının görüşüne bağlı kalmak ya da çoğunluk böyle düşündü ben de bu karara vardım kesinlikle yaşıyor ve yapıyorum (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Eğer konuya, alternatiflere hakim değilseniz, kafanız dağınıksa ve çok ses varsa bir çok kişiden o durumla ilgili kararınızı alma yönünde size alternatifler geliyorsa birçok insanı dinleyerek ve onlardan etkilenecek yanlış karar verebiliyorsunuz (yn, kadın, işletme ortağı).*
- *Karşıdaki insandan etkilenebiliyorsunuz (yku, erkek, işletme sahibi).*

Zaman Temelli Faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 5 (% 13) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak zaman temelli bir takım unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir.

- *Zamana karşı yarışırken iyi olmamak (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Çok geç karar vermemek de önemli. Çok hızlı karar vermek bir yanlış doğurur ama iyice sallanmak da ciddi bir sıkıntı yaratabilir (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Fevri karar vermek, iyi bir değerlendirme sürecine girmeden karar vermek, çok iyi karar verdiğinizi düşünerek "aman da ona da sorayım, buna da danışayım" derken alınması gereken hızlı, etki-tepki süresinin kısa tutulması gereken kararlarda bunu aşırı uzatmak (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Zamanlama hataları. Kötü niyet yoksa, karar karar verme yetkisini yetkin ve donanımlı birine vermişseniz zaten genelde ondan hatalı karar çıkma ihtimali düşüktür. Artniyet yoksa karar doğru karardır, sadece zamanlamasını yapamamıştır (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*

Öngörü Eksikliği

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 4 (% 10) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak öngörü eksikliği unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir.

- *Öngörü eksikliği. Tahmin edebileceğimiz şeyler de olur, edemeyeceğimiz şeyler de. Ben aslında çok fazla yanlış kararlar verilebileceğini düşünmüyorum. Her zaman o ana göre düşünüyoruz biz (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Yanlış öngörü. Bazen hata yapabiliyoruz (gv, erkek, genel müdür).*
- *Bazen belki yeteri kadar öngörülü olmama neden oluyor. Bir sonra etkilenecek sürecin ne kadar etkileneceğini hayal edememek. O zaman verdiğiniz karar ilerki süreçlerde bir takozlanmaya neden olabiliyor. O zaman da hatayı kabullenmek gerekiyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*
- *Sonuçları iyi değerlendiremediğiniz zamanlarda hata olabiliyor. (ah, erkek, bütçe uzmanı).*

Alternatifleri Değerlendirmeme

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak alternatifleri değerlendirmeme unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir. Bu bağlamda karar verme sürecinde önemli adımlardan bir olan seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasının yeterince yerine getirilmemesi bir diğer hata kaynağı olarak tespit edilmiştir. Bu hata kaynağı da katılımcılar tarafından daha fazla vurgulanan araştırmama ve bilgi eksikliği hata kaynakları ile paralellik taşımaktadır. Nitekim yeterince araştırmama alternatiflerin yeterince değerlendirilmemesine ve dolayısıyla da bilgi eksikliğine neden olabilecektir.

- *Alternatifleri değerlendirirken bazen birçok karar vermeniz gereken konu oluyor ve bu sürece yeterince zaman ayrılmıyor. İlk akla gelen alternatifi seçip “olsun da benden çıksın da” deyip verdiğimiz kararlar oluyor. Vakit olmuyor (ah, erkek, bütçe uzmanı)*
- *Anı kurtarmak ya da daha fazla hata yapmamak adına bazı alternatifler elenebiliyor (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Alternatifleri değerlendirmeli, üzerinde düşünmeliyiz. Bunları yapmadan alınan kararlarda bence hatalara düşebiliyoruz (yn, kadın, işletme ortağı).*

Stres Temelli Faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktörler olarak stres temelli unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bu bağlamda *stresi yönetememe*, *gerginlik* ve *telaşlanma* bu hata kaynağının özellikleri olarak sıralanabilir.

- *Stresi yönetememek en önemlilerden biri (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Hepimiz insanız şaşarız, beşeriz biz de hata yapıyoruzdur belki. Herhalde işin gerginliği var temelinde (et, erkek, işletme ortağı).*
- *Olası kötü durumlarda telaşlanmamaya çalışırım. Bu önemli. Telaşlandığınız noktada hata yapmaya başlarsınız (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*

Birden Fazla Şeyi Düşünme-Odaklanamama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak birden fazla şeyi düşünme-odaklanamama unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir. Bu bağlamda yeterince araştırmamak da hatalara neden olurken birden fazla şeyi düşünmek ve aşırı detaycılık da hatayı beraberinde getirmektedir. İkisi arasında dengeyi kurmanın karar verme hatalarını azaltacağı söylenebilir. Karar vericilerin yanıtları aşağıda derlenmiştir.

- *Hatalarımızın en büyük ikinci nedeni birden fazla şeyi düşünmek. Düşünürken de onu yaptığımızı zannediyoruz. Benim bildiğim şeyi karşımdakinin bildiğini zannediyorum. Bizim en büyük hatamız bu oluyor (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Sonuçta iş yoğunluğundan ötürü alınan yanlış kararlar olabilir. Ancak bizim sektörde çok büyük maliyetlere sebep oluyor. Bundan ötürü yanlış yapıldığında nereden dönersen kardır. Biz tanrı değiliz ki her verdiğimiz karar doğru olsun. Hasır altı etmiyoruz hata yaparsak (oi, erkek, bakım şefi).*
- *Bütün aşamaları aşırı derecede detaylandırmak hatalara yol açıyor. Ne kadar çok detaylandırırsanız mutlaka zaten olumsuz kısımları ortaya çıkıyor. O olumsuzluklara bakmasanız belki olumlulara baksanız olumlu çıktılar çıkabilir. Ama olumsuzlara bakınca bu sefer iş uzuyor ve yapmak istediğiniz şeyden uzaklaşıyorsunuz. Aşırı derecede detaya girmek hatayı getiriyor (uö, erkek, işletme ortağı).*

Amacı Unutma, Amaca Odaklanmama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 2 (% 5) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak amacı unutma-amaca odaklanmama unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir.

- *Amacı unutabiliyoruz. Kararın amacını unutabiliyoruz. Yani aslında karlılık mı, itibar, mı, cirosal büyüklük mü? Bazen amaçtan şaşabiliyor verdiğimiz kararlar. Dolayısıyla amaca odaklanmak, hep aynı odakta gitmek lazım. Odak şaşabiliyor. Ben hatalı kararlarımı düşündüğümde amacı unuttuğumu görüyorum (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Yanlış hedefler olabilir (ck, erkek, işletme ortağı).*

Danışmama, Dinlememe

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 2 (% 5) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak danışmama, dinlememe unsuruna atıfta bulundukları görülmektedir.

- *Mümkün olduğu kadar insanlarla ilgili karar verecekseniz mutlaka dinlemeniz gerekir. Ben hiçbir zaman birinin gelip birisi hakkında veya bir şeyler hakkında anlattıkları ile karar vermem. Çok dinlenmeyecek durumda bile olsa mutlaka karşı tarafı da dinlerim (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Fikir almama hatalı kararı getirir (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*

Durum ve Koşullar

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 1 (% 3) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak durum ve koşullar unsurlarına atıfta bulunduğu görülmektedir.

- *Ben aslında çok fazla yanlış kararlar verilebileceğini düşünmüyorum. Her zaman o ana göre düşünüyoruz biz. Sonunda belki bazı kararlar çok faydalı olmadı ama olması gereken o olduğu için yapıldı. O anki durum ve koşullar var temelinde. Yanlış karar diye bir şey çok yok aslında. O anda o yapılıyorsa, o anın doğrusu o olduğu için yapılıyor aslında. O anın doğrusu bugün değerlendirdiğimizde başka olabilir. Mutlaka alınan her karar, yapılan her şeyin bize bir faydası var, zararından çok*

faydası var. Bir zarar varsa bile belli bir süre sonra onun da bir yararı oluyor. Kesinlikle deneyim oluyor. Ben ilk 6 ay çok zor bir kişi ile çalıştım. Acaba işten çıkarsam mı, çıkarmasam mı düşündüm hep ama o bana yöneticiliği öğretti aslında. Özellikle bana çok zararının dokunduğu zamanlarda oldu ama ben çok kısa bir sürede büyüdüm. Hiç hayatımda yöneticilik tecrübem yokken çok düşündüm çünkü onu nasıl yönetebilirim diye. Çok kolay bir kişi olsaydı belki o kadar gelişmezdim. Yanlış karar yok bence. Doğru olduğunu düşündüğümüz için o kararı alıyoruz zaten (ei, kadın, işletme sahibi).

Hataları Savunma

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 1 (% 3) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak hataları savunma unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Nitekim bu hata kaynağı bağlılık-tutarlılık hatasını beraberinde getirmektedir.

- *Daha önceki deneyimlerimde hatalarımı biraz körü körüne savunma eğilimim vardı ama zaman içerisinde hatayı kabullenmenin bir erdem olduğunu ve fark edilince geri dönmeyi önemini gördüğüm için yanlış kararlar vermemeye çalışıyorum, bunları minimize etmeye çalışıyorum (hau, erkek, uzman).*

İletişim Sorunları

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 1 (% 3) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak iletişim sorunlarına atıfta bulunduğu görülmektedir.

- *İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerinde de aynı hatalar var. Karar vermek de bu sürecin bir devamı aslında. Karşınızdaki insanı sözlü olarak taciz etmek, onun moralini düşürmek onun hatalı karar vermesine neden oluyor. Karşındakile doğru iletişim kuramadığın noktada hem kendin hatalı karar verirsin, hem de karşındakini böyle karar vermesi konusunda onu etkileyebilirsin (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*

Örgütsel Faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 1 (% 3) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktörler olarak örgütsel bir takım unsurlara atıfta bulunduğu görülmektedir.

- *Organizasyonel yetersizlik var, yetersiz bilgilendirme olabilir (ufs, erkek, yönetmen).*

Önyargılar

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 1 (% 3) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktörler olarak önyargılara atıfta bulunduğu görülmektedir. Nitekim önyargılar araştırma kapsamında karar verme eylemini etkileyen dinamiklerden biri olarak ele alınmış ve ileriki sayfalarda karar verme eylemi üzerine etkileri detayları ile tartışılmıştır.

- *Türk insanında takıntı vardır. O şu firma, şu marka çok iyi. Bu kesinlikle hata yapmaz. Böyle kesin, net takıntılarımız vardır Türkler olarak. Onlar bizi hatalı karara yönlendirebilir (tu, kadın, satın alma asistanı).*

Tablo 4.10. Karar Verme Hatalarının Karar Karar Verme Eylemine Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Karar Verme Hataları	Frekans	Yüzdesi
Boynuz Hatası	13	% 33
Bağlılık- Tutarlılık Hatası	6	% 15
Otorite Hatası	4	% 10
Statüko Hatası	4	% 10
Çapa (Demirleme) Hatası	2	% 5
Şiddet Hatası	2	% 5
İlk İzlenim Hatası	2	% 5
Sosyal Kanıt Hatası	2	% 5
Moda Hatası	2	% 5
Çerçeveleme Hatası	0	% 0
Karar Verme Hatalarının Nedenleri, Kaynakları	Frekans	Yüzdesi
Bilgi Eksikliği	14	% 35
Ani-Hızlı Karar Verme	12	% 30
Yeterince Araştırmama-İncelememe	11	% 28
Deneyim Eksikliği - Deneyimleri Dikkate Almama	9	% 23
Duygusalılık	9	% 23
Geçmiş Takılı Kalma- Değişime Açık Olmama	6	% 15
Kişisel Faktörler	6	% 15
Zaman Temelli Faktörler	5	% 13
Kişilerin Etkisinde Kalma	5	% 13
Öngörü Eksikliği	4	% 10
Alternatifleri Değerlendirmeme	3	% 8
Stres Temelli Faktörler	3	% 8
Birden Fazla Şeyi Düşünme-Odaklanamama	3	% 8
Amacı Unutma, Amaca Odaklanmama	2	% 5
Danışmama, Dinlememe	2	% 5
Durum ve Koşullar	1	% 3
Hataları Savunma	1	% 3
İletişim Sorunları	1	% 3
Örgütsel Faktörler	1	% 3
Önyargılar	1	% 3

4.4.3.1.8. Önyargıların Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara “Önyargılarınız karar verme davranışlarınızı etkiler mi? Nasıl?” sorusu ve varyasyonları sorulduğunda verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Tablo 4.11.’de görüleceği üzere karar vericilerin 28’i (% 70) önyargıların kararlarını etkilediğini ifade ederken, 6 kişi (% 15) etkilemediğini, 2 kişi (% 5) ise artık etkilemediğini söylemiştir.

Önyargıların karar verme üzerine etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda 3 ana başlık altında derlenmiştir.

4.4.3.1.8.1. “Etkiler” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Önyargıların karar vermeyi etkilediğini söyleyen katılımcıların görüşlerinin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir. Ancak bazı katılımcılar görüşlerini bildirirken ve verdikleri örneklerde önyargılar yerine karar verme hatalarına atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda karar vericilerin önyargılar ile bazı hata türlerini karıştırdıklarını söylemek mümkündür. Nitekim kavramları karıştıran karar vericilerin görüşleri ardından yorumlar yapılarak bu karışıklık belirtilmeye ve netleştirilmeye çalışılmıştır.

- *Etkiler. Nasıl etkiler? Bir müşteriyle 3 sene önce çalışmışsınızdır. Adam size zamanında parasını ödememiştir. Başka bir manik atmıştır, öyle olmuştur böyle olmuştur o şimdi geldiği zaman daha araştırmacı olunuz. Bu bir önyargıysa bu. Ama bundan dolayı yok biz bir daha sizinle çalışmayız demem. Önyargı daha araştırmacı yapar. Yani başka bir şeyi tetikler (aç,erkek, fabrika müdürü).*
 - Burada karar verici önyargıların nasıl etkilediğini anlatırken aslında karar verme hatalarına atıfta bulunmuştur. onun önyargı olarak nitelendirdiği durum statüko hatasından doğduğu söylenebilen yayılma hatasıdır: "bir şey hakkında düşünmemek ya da bir şeyi yapmamak kararı; o şey ilk yapıldığında ya da düşünüldüğünde meydana çıkmış olan problemler nedeniyle veriliyorsa yayılma hatası gündeme gelmektedir. Karar verici bu hata türünden kaçındığını ifade etmektedir.
- *Hataların temelinde var ve kararları da etkiliyor Kesinlikle etkiliyor. Şöyle. Örneğin güneydoğuda çok ciddi sıkıntılar yaşanıyor. İtalya'nın Sicilya'sı gibi bir kara lekemiz var. Potansiyel suç oradan gelecekmiş gibi. Biz örneğin bankacılıkta kara para aklamada eğer doğum yerin Mardin, Nusaybin, Hakkari veya benzeri ise karşımızdaki insan pürü pak bir insan bile olsa, zavallının hiç bir şeyden haberi olmasa bile biz onu ön tetkiklerden geçiriyor, normalde karşımıza oturup sen*

geldiğinde sormayacağımız soruları soruyoruz. Endişeleniyorum (bk, kadın, şube müdürü).

- *Evet evet etkili olabiliyor. Orada biraz gelenekçi yaklaşımla yaklaştığınız için ileriye göremediğiniz durumlarda o oluşumla ilgili karar aldığınız şeyle ilgili önyargınız varsa at gözlüğüyle bakıp o yönde karar verebiliyorsunuz. Bu da kesinlikle hataları beraberinde getirebiliyor. Herşeye, her düşünceye açık olmalı, iyice değerlendirmeli, tartmalı çünkü karar veriyorsunuz. Sizin haricinizde birçok kişiyi etkileyebilecek bir karar olacak. O nedenle önyargılı olmamak gerekir (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Etkiliyor, ama ben olabildiğince şöyle düşünmeye çalışırım. Karar verme denince hep sanki bir eleman seçecekmişim gibi düşünüyorum. Aklıma o geliyor. Son dönemde hep bu konularla ilgilendiğim için. Herkes bende 100'de başlar. Eğitimcim, elemanlarım açısından öyledir. Herkes önce en tepe noktadadır. Olumsuzluklarını göremem dedim ya. Bir şey yaptıkça o puan düşer. Önyargım benim herkesin iyi olduğu konusundadır. Herkes hep iyi şeyler düşünür, kimse art niyetle yaklaşmaz önyargım var. Onlar bazen zarar olabiliyor ama genelde çok da sıkıntım yok (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Evet kararlarda önyargı çok önemli. Bir kenara bırakıp, bilgileri toplayıp ona göre hareket etmek gerekiyor. Sakıp Sabancı örneğini verebilirim burada. İşe alacağı kişiyi yemeğe götürüp hemen tuz atıyorsa yemeğe önyargılı olduğuna karar veriyor ve onu kesinlikle işe almıyor. Benim çok hoşuma gitmişti bu hikaye. Benimde haytımda öyle. İnsanlar geliyorlar, mesela konuşmaları, davranışları daha önceki mesleki pozisyonları, bulundukları ortamlar önyargıya çok açık ama buna yer vermemek gerek (ea, erkek, satın alma müdürü).*
 - Karar verici önyargılardan bahsederken bu kavramı hem doğu anlamda kullanmış, hem de ilk izlenim hatası ile karıştırmış.
- *Zaman zaman önyargı oluşturabiliyor. Ben de bu belirlediğim kriterlere uymuyorsa durum kişi veya başka bir şey önyargı oluşturabiliyor. Ben de o önyargının kırılması için farklı bir şey görmem lazım çürütecek başka bir şey görmem lazım. Ama kestirip atmamaya çalışırım ama baştaki önyargıyı değiştirecek bir şeyler görmem lazım yoksa değişmiyor açıkçası. Etkiliyor ama tamamen de kısıtlamıyor. Önyargıya körü körüne de bağlanmıyorum. Her zaman arıyorum acaba farklı bir şey var mı diye Benim düşündüğüm gibi de irdelemeye çalışıyorum. Çok katı kalmamaya çalışıyorum (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Etkiliyor. Ben kendimde istemesem de, elimden gelmeden de önyargılı karar verebiliyorum. İnsanlar bilinçaltında önyargılı olabiliyorlar bence. Çok küçük bir şey, olumlu ya da olumsuz insanların önyargılı davranmasına neden olabiliyor. Bir arkadaşınızı birini öneriyor. Ona daha olumlu bir önyargı ile bakabiliyorsunuz. Aslında hiç beğenmeyeceğiniz bir adayken bir anda beğenebileceğiniz bir aday olabiliyor. Birisi bir şeyi kötülediğinde örneğin bir restoran. O olumsuzluğu yaşamayı bekliyorsun. İstemesen de insan doğası duyduğu şeylerden etkileniyorsun. Yok etmek mümkün değil ama minimize etmek gerek (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*

- *Satış ayağında olduğum için görüştüğüm müşterinin sadece dış görünüş ve üslubuna bakarak iyi müşteri olma ihtimali düşük dediğim ama daha sonra bu müşterinin çok da iyi bir firmanın sahibi olduğunu yaşadığım oldu. Kararı etkiliyor ama önemli olan hatayı fark edip geri dönebilmek (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
 - Karar verici aslında önyargı derken ilk izlenim hatasına atıfta bulunmaktadır.
- *Etkiliyor. İnsanlarla ilgili önyargılı olmuyorum diyemem. Ben bir insanı ilk gördüğümde içim ısınmazsa iş hayatımda ya da özel hayatımda kesinlikle onunla iletişim kuramam. Ona karşı hep kapalıyım. Bu belki de bendeki en büyük hatalardan bir tanesi. Ama bir türlü yenemiyorum ve doğrudan kararlarımı etkiler (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
 - Karar verici aslında önyargı derken ilk izlenim hatasına atıfta bulunmaktadır.
- *Etkili bence. Belki biraz daha önyargılardan uzak, karşıdan bakalım, sıfır bazlı düşünelim gibi temel ilkeler oluyor şirketlerde. Her ne kadar sıfır bazlı düşünmeye çalışsak da önyargılar, bir departmana kıl olmanız gibi ya da birini sevip sevmemeniz etkiliyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı)*
- *Üç insan yapısına baktığım zaman görsel, işitsel, duyuşsal. Ben de görsel bir insanım ve etkileniyorum. Önyargılar karar vermeyi daha kısa sürede yapmak için kullanılan bir yön. Ama daha önce yaptığım hatalar nedeniyle şu an önyargıları daha geri planda bırakmaya çalışıyorum. Artık üzerinde düşünüyorum (hau, erkek, uzman).*
 - Karar verici etkilendiğini söylemiş ve görsel bir insan olduğunu ifade etmiş. Aslında önyargılar derken büyük bir ihtimalle ilk izlenim hatasına atıfta bulunmuş.
- *Tabi beğenilmeme korkusu. Önyargının birinci konusu. Ya da patron ne diyecek acaba kesin beğenmeyecek beni. Ya da böyle yaparsam kesin gözüne girerim gibi. Önyargı var, umut var (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
 - Karar verici önyargılar etkiler demiş. Ancak beğenilmeme korkusu ve patronun gözüne girme kaygıları ile ilişkilendirmiş. Bir anlamda aslında sosyal kanıt hatası ve otorite hatasına atıfta bulunmuş.
- *Önyargıların kararlarımda etkisi yok ama geçmiş deneyimlerimden ders alırım. Önyargı ile deneyimin bugüne taşınması arasındaki sınırı nasıl tarif ederiz bilmem ama kulaktan dolma önyargıları dikkate almam ama kendi deneyimimden gelen bir yargım varsa direkt kararımı etkiler (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Kesinlike evet, etkiliyor. Türk insanında takıntı vardır. O şu firma, şu marka çok iyi. Bu kesinlikle hata yapmaz. Böyle kesin, net takıntılarımız vardır Türkler olarak. Onlar bizi hatalı karara yönlendirebilir (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Ben mümkün mertebe kendimce uzak durmaya çalışıyorum. Uzak durabildiklerim zaten önyargı olarak nitelenmez. Bana göre doğru olan şeyler başka bir platformda önyargı olarak nitelenebilir. Bununla ilgili insanların üzerinizde bıraktığı ilk intibaldan tutun da konularla ilgili bazı önyargılar, çok klasik ama yine insan karar verme işini ya da yaptığı işi saçı, sakalı ile yapmaz. Nasıl rahat ediyorsa işe öyle gelsin mesela. Buraya parmak arası terlik, şort mayo ile gelebilir. Aslında bana göre şahsi olarak hiç bir problem yok. Şort mayo, sakal ile rahat çalışıyorsa*

öyle mutluysa ya da bir hanımefendi saçlarını kabartıp gezmekten mutluysa yaptığı iş önemli, önyargı değil. Bana göre önyargı olmayıp da kendimce sağlıklı karar mekanizmasının bir halkası olarak düşündüğüm şey dışarıdan belki “ adamın ne kadar çok önyargıları var” denebilir. Öğrenilen şeyler, geçmişteki tecrübelerinizin sonucunda karşınıza çıkan olaylar sizleri bu önyargılara itiyor. Çok da bu kişi firmaya faydalı olmayacaktır diyorsunuz çünkü o kişi gruplandığınız, bir şemsiye altına soktuğunuz vatandaşların arasında ve bunların çoğunluğu sizin üstünüzde hiç iyi izlenimler bırakmamış, hep zararı olmuş. Dolayısıyla bu önyargıyı oluşturuyorsunuz. Önyargı o kadar güzel bir kelime ki. Eğer bunu kendi içinizde değerlendirebiliyorsanız aslında bu olumlu bir şey. Daha hızlı, belli çukurlara düşmüşseniz bir sonraki yolculuğunuzda çukurlara düşmemeniz için kendi kendinize bir savunma mekanizması oluşturuyorsunuz aslında (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

- Tabi ki etkiliyor. Kolay verilen kararları özellikle etkiliyor. Pazarlamada kolay alınan mallar vardır. Buna benzer kararlarda çok etkiliyor. Çünkü insanlar altyapısını işin fazla düşünmüyor, kolay kararlardır deyip geçiyor. Büyük kararlarda ben çok önyargıların etkisinde kalmıyorum. Mümkün mertebe bir sayfayı silip baştan yazma taraftarıyım. Bazıları Amerika'ya baştan keşfetmeye gerek yok diyor ama önyargıları bir tarafa atıp keşfetmeye gerek oluyor tekrar düşünüp tekrar kurgulamaya. Önyargının aslında nedenlerinden biri hızlı ve ani hareketlere girişme durumu çünkü önyargı ilk başladığı noktada insanı çok etkiliyor. Daha sonrasında biraz daha işin içine girince işin arka planda kalıyor. Bence kararın boyutuna göre önyargılar tabi ki etkili (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).
- Özellikle konu hakkında çok detaylı bilgisi olmayan arkadaşların önce dinlenmesi gerektiğine inanıyorum. Çünkü hiç önyargıları olmadan söyledikleri şeyler çok daha faydalı başka şeyleri çağrıştırabiliyor. Ne kadar önyargılarımız ya da korkularımız varsa o kadar karar verirken esnek olamıyoruz. Ben çok uçarı kaçarı karar verebilen bir insan değilim. Ona rağmen önyargısız bir kişinin en azından dinlenilmesi taraftarıyım. Önce o dinlensin. Karar vermemi etkiliyor (uö, erkek, işletme ortağı).
- Bazen etkiliyor. Şimdi bu biraz daha azaldı. Kaliteli üründe üretmeye başladılar. Çin malları örneğin. Çin mallarını tedarik ederken halkın gözünde aman çin malı almayalım, erken çabuk bozulur vardı. Bu bir önyargı. Biraz “made in PRC” ile biraz da şu anda size 10 alternatif sunuyor bunu 10 dolara da yaparım, 1090 dolara da. Çalışanlar bunun önyargısını biraz kaldırdı. Hiç orayla ticaret yapmayan bir kişi o önyargıyla a o kalitesiz iş yapmayalım diyebiliyor. Hataları getiriyor çünkü işçilik çok ucuz olduğu için biz oradan tedarik edebiliyoruz. Genellikle kendimi o önyargılardan kurtarmaya çalışıyorum ama %1-%15 etkiliyor olabilir (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).
- Mesela benim bundan anladığımı bizde bir usta vardır. O bizde bir şeye karar verir. Ondan çok hoşlanmıyorumdur. Ama onun kararını değerlendirirken bunun etkisinde kalırım evet. Ama onun kararı da düzgünse tabi ki de uygulamam (dcö, kadın, işletme ortağı).
 - Önyargılar beni etkiler derken aslında anlattığı örnekten onun şiddet hatasına düştüğü anlaşılmaktadır. Bu karar vericinin önyargı olarak nitelendirdiği durum aslında bir karar hatasıdır.

- *Önyargılar aslında aldatıcı gibi gelir ama hatta önyargı kelimesine de bir önyargı var hatta. Paradoks oldu şimdi ama önyargılar olumlu da olabilir. Siz birisine güveniyorsunuzdur, o güveni hak ediyordur. Bu konuda bir önyargınız vardır kişi hakkında. Her seferinde aynı işlemleri yapmadan çok çabuk sonuç elde edebiliyorsunuzdur onunla. Bu açıdan olumlu belki. Burada önyargıda ne etkili olabilir. Önyargıları zaman içerisinde değiştirebilmek. Sürekli kişi hakkında aynı kafada sabitleyip ona göre davranmak değil de zaman içinde “ben böyle düşünüyordum ama” deyip değiştirebilmek, esnetebilmek bunu. Çünkü önyargılar hep olacak. Her seferinde bol zamanımız olmadığı için bir konu hakkında önyargılarımızı biz zaten kullanıyoruz sezgilerimizle birlikte. Kararların çoğu, ufak kararların çoğu bu şekilde alınıyordur. Büyük kararlar belki biraz daha yere basabilir ama kararların çoğunu önyargı ve sezgilerimize göre alıyoruz. Orada da insanın kendini tanıyabilmesi önemli (öa, erkek, mühendis).*
- *Daha önce yapmış olduğum ve sonuç alamadığım bir konu hakkında önyargım vardır. Bununla ilgili bir atasözü var. Einstein’a sormuşlar “Aptallık nedir?” diye, “Aynı koşullar altında aynı şeyleri yapıp farklı sonuç beklemek aptallıktır.” demiş. Her organizasyonun bütün kaynakları değişir, yani önyargılı yaklaşacak kadar önyargılı değilim (ufs, erkek, yönetmen).*
 - Karar verici önyargılardan bahsederken "daha önce yapmış olduğu ve sonuç alamadığı bir konu hakkında önyargıları" olduğunu ifade ederek aslında yayılma hatasına düştüğünü göstermiştir.
- *Kararı veren kişi eğer kararla ilgili insanları seviyorsa farklı, sevmiyorsa farklı kararlar verebiliyor. Eğer karşı tarafı sevmiyorsa onun fikirlerini dinlemeden doğrudan kendisi karar verebiliyor (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
 - Karar verici burada önyargı yerine sevip-sevmeme faktörüne (tek bir faktöre) odaklanarak karar verdiği için halo hatası ve boynuz hatasına da maruz kalmaktadır.
- *Etkili tabi, maalesef. Bilinç altında olan önyargılar bile önemli. Bir kişi, bir toplantıda karar verecek mesela. "Bu adam hiç doğru karar vermedeki şimdi versin" diye içten içe düşünüyorsunuz (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*
 - Karar verici önyargılardan bahsederken aslında yayılma hatasına atıfta bulunmaktadır.
- *Bence çok etkiliyor. İş yaşamında ilk izlenim çok önemli. Bir CV hazırlamak çok önemli, çok başarılısınız, ama bir yazı karakteri bile kararı etkileyebilir. Etkisi altında kalabiliyoruz (mb, kadın, bütçe elemanı).*
 - Karar verici burada önyargılara atıfta bulunmakla birlikte ilk izlenim hatasına da atıfta bulunmuştur.

4.4.3.1.8.2. “Etkilemez” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Karar vericilerden 6’sı önyargıların karar verme davranışlarını etkilemediğini ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren karar vericilerden biri önyargıların etkisine bizzat maruz kalmamakla beraber Türkiye’de karar vericilerde önyargıların etkili olduğunu ifade etmiştir. Görüşlerin bir kısmı aşağıda derlenmiştir.

- “Etkiliyor.” Etkiliyor derken Türkiye’de gördüğüm kadarıyla etkiliyor. Beni etkilemiyor. Ama etkileyen de çok yönetici tanıyorum. Üzüntüyle karşılaşıyorum. Karşıdaki kişi değişmiş olabiliyor, tutumları farklı olabiliyor. Israrla onu eskisi gibi olumsuz düşünürsek zaten o konuda yapacak bir şey kalmıyor. Refüze ile sonuçlanıyor, yapıcı değil yıkıcı olunuyor (ba, erkek, satış müdürü).
- Önyargı deyince hemen Einstein’ın lafı geliyor. Biliyorsunuz. Önyargıyı parçalamak atomu parçalamaktan zordur. Önyargılı davranmamaya çalışıyoruz. Hatta bazen iş görüşmeleri olsun, tedarikçi olsun diyoruz ki bu adam çok havalı, kadın çok pasif gözüküyor. Önce bir işini görelim de ondan sonra bakalım. Önyargılı davranmıyoruz. Karar verme davranışlarımızı etkilemiyor (et, erkek, işletme ortağı).
 - Karar verici önyargılar etkilemez demiş ancak verdiği örnekte önyargı diye anlattığı aslında ilk izlenim hatasıdır.
- Ben de değil. Ben önyargılarımı bir kenara koyabiliyorum. Belki bilmeden yapmış olabilirim ancak ben dikkat ederim. İşimi iyi yapmak istiyorum, bu yüzden olumsuz bir durum oluşmasını istemem (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

4.4.3.1.8.3. “Artık Etkilemiyor” Diyen Katılımcıların Görüşleri

Karar vericilerden 2’si ise iş hayatının başlarında önyargıların etkisinde kaldıklarını ifade ederken tecrübe kazandıkça bu etkileri bertaraf ettiklerini söylemişlerdir. Bu bağlamda deneyim ve kıdemin önyargıların karar verme üzerine etkisini belirleyici rol oynadıkları söylenebilir.

- Bugüne kadar ben hayatımda yaşça benden çok büyük olan kişilerin yöneticiliğini yaptım. Hele bir de bayan olunca böyle bir önyargı olur ama kendisine onun yöneticisi olduğumu eğer bunu kabul edebilecekse çalışabileceğimizi başta söyledim. Ben de o yok. Hatta bir örnek vereyim: Birlikte çalıştığım bir şef arkadaşım vardı, yetiştirdim resmen. Yeni ayrıldı çok da severim. Birlikte bir arkadaşı işe alacağız CV’sine şöyle bir baktı. Bu zengin dedi. Alsancak’ta oturuyor, çağırmaalım dedi. Ben de bak ısrarla başvuruyor bir çağırılım böyle önyargılı olma dedim. “Bu bizim verdiğimiz ücrete çalışmaz.” Dedi, önyargılı davrandı. Ben bu konuda biraz dikkatliyim. Bazen önyargılı olmamak adına sezgilerimi de bir kenara atıyorum. Aslında sezgiler genelde doğru çıkıyor. Belki de iş hayatının başında bunlar daha etkiliydi ama yaşadıkça gördükçe bunları aşmayı öğreniyor insan (ak, kadın, fabrika müdürü).

Tablo 4.11. Önyargıların Karar Vermeye Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Etkiler mi?	Frekans	Yüzdesi
Evet	28	% 70
Hayır	6	% 15
Etkilerdi, artık etkilemiyor	2	% 5

4.4.3.1.9. Türk Kültürünün Karar Verme Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşler

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen birçok faktör çalışma kapsamında dikkate alınmakla beraber en önemli dinamik olarak Türk kültürü ele alınmıştır. Bu bağlamda “Sizce Türklere özgü/ Türk olmamızdan, kültürümüzden kaynaklanan özellikler karar verme davranışlarımızı etkiler mi?”, “Hangi özellikler, nasıl etkiler?”, “Karar verme davranışlarımıza ilişkin hangi özelliklerimiz bizleri diğer toplumlardan ayırmaktadır?”, “Türklere özgü karar verme tarzı var mı? Var ise nasıl tanımlarsınız?” soruları ve varyasyonları ile Türk kültürünün karar verme eylemi üzerine etkileri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu sorulara ek olarak ilgili senaryolar aracılığı ile Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkilediği öngörülen bazı faktörlere ilişkin bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede 4 numaralı senaryo ile karar vericilerin “risk alma eğilimi”, 6 numaralı senaryo ile karar vericilerin “kararın olumlu / olumsuz sonuçlarına ilişkin yaklaşımları”, 7. senaryo ile ise karar vericilerin “günü kurtarma, sorunu çözerken planlama ve yaparak öğrenme eğilimleri”, 9 numaralı senaryo ile ise karar vericilerin “referansa, hatır-gönüle önem verme eğilimleri”nin açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Neden özellikle bu eğilimlerin dikkate alındığı ve açığa çıkarılmaya çalışıldığına ilişkin açıklamalara “sonuç ve öneriler” bölümünde yer verilmiştir.

Bu bağlamda katılımcıların görüşleri “Senaryolar Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Kültürel Eğilimlere İlişkin Görüşler” ve “Sorular İle Açığa Çıkarılan Türk Kültüründen Kaynaklanan ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler” olmak üzere iki ana başlık altında derlenmiştir. Karar vericilerin tamamının görüşlerine yer verilmemiş, detaylı açıklamalarda bulunan katılımcı görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

Bu bölümün sonunda yer alan Tablo 4.12’de Türk kültüründen kaynaklanan faktörlerin karar verme eylemine etkisine ilişkin frekans sayıları ve yükleme yüzdeleri özetlenmiştir.

4.4.3.1.9.1. Senaryolar Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Kültürel Eğilimlere İlişkin Görüşler

Senaryolar aracılığı ile açığa çıkarılan kültürel eğilimlere ilişkin görüşler ilgili başlıklar altında derlenmiştir.

Günü Kurtarma, Sorunu Çözerken Planlama Ve Yaparak Öğrenme Eğilimlerine İlişkin Görüşler

7 numaralı senaryo ile karar vericilerin “*günü kurtarma, sorunu çözerken planlama, yaparak öğrenme ve kısa vadeye odaklanma eğilimleri*” açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda senaryoda yer alan karar durumundan hareketle karar vericilerin yanıtları kısa vadeli çözümler üretme yönünde verilen yanıtlar, uzun vadeli çözümler üretme yönünde verilen yanıtlar olacak şekilde iki alt başlık altında toplanmıştır.

Bu senaryoya değerlendirilebilir yanıtlar veren 34 karar vericiden (diğerleri kavramı bilmedikleri için yanıt vermekten kaçınmışlardır) 5 kişi 7. senaryoda yer alan ve önemli bir yatırım kararı olan ERP sistemi ile ilgili daha hızlı ve kısa vadeye odaklanan adımlar atacaklarını ifade ederken 29 kişi ise bu sistemin uzun vadeli çalışma gerektirdiğine dair açıklamalarda bulunmuşlardır.

Karar vericiler bu senaryoya yanıt verirken ve karar vermeyi etkileyen Türk olmaktan kaynaklanan faktörlere ilişkin yorum yaparken hızlı karar verme, yaratıcı ve kısa vadeli çözümler üretme, kısa vadeli kararlar, iş bitirici yaklaşma ve aklın hinliğe çalışması gibi özelliklere atıfta bulunmuşlardır. Aşağıda detaylı açıklamalarda bulunan yanıtlar paylaşılmıştır. Görüşlere ilişkin detaylı yorumlara ise sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Kısa Vadeli Çözümler Üretme Yönünde Verilen Yanıtlar

- *Eğer bu projenin firmamın lehine olduğuna inanırsam, firmamı geliştireceğine inanırsam kısa bir çalışma yapıp patronu ikna ederim böyle bir oluşum bize artı getirecekse. Eğer olumlu bir şey olacağına inanmıyorsam çok büyük bir gelişme sağlayacağına inanmazsam çok fazla üzerinde durmam. Nedenini de patronuma gerekçeleri ile izah ederim. Ama kesinlikle ve kesinlikle önce bir ön hazırlık yaparım ve öyle çıkarım amirimin karşısına. Ben mizaç olarak olumlu bir insan olduğum için olumlu olarak dönerdim bu projeye ilgili. Çaba harcar ön hazırlığı yapardım. Ben sorumluluk almaktan kaçınmazdım elimi taşın altına sokardım yani (et, erkek, işletme ortağı).*
- *Aslında şöyle bu şu anda da yaşadığımız bir durum. Bizim Netsis programımız var bütün şirketin kullandığı. Şimdi mesela CRM sistemi entegre etmeyi düşünüyoruz ayrı programlarda var. Netsis'in buna yönelik programları da var. Ayrı programlarda var. Ayrı bir sistem kurup bunu bağımsız bir şekilde yürütmeye çalıştığınızda daha uzun zaman alıyor ama biz ne yaptık, bütün satış ekibimizle toplandık. Öncelikle kendi aramızda bir karar verelim dedik. Netsis'in kendi programına başvurmaya düşündük- iki programı da denedik deneme modüllerini aldık gördük ki Netsis'in programı gayet başarılı. Diğer programda biraz daha kullanması zordu uygulamada da pratiklik sağlamayacağını gördük. Var olan sisteme entegre etmek aslında daha kısa süreli oluyor. Bu dedik ya yarar ve zararın değerlendirilmesi lazım. Entegre olmaya çalışırken bu vakit kaybetmek bu vakit süresince de başka şeylere zaman ayırabileceksen buna entegre olmaya çalışırken birçok şeyi de gözden kaçırabilirsiniz. Dolayısıyla daha kısa sürede ona yakın bir alternatif varsa onu düşünmek gerekiyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Kendi işyerimde de buna benzer şeyler bazen oluyor. Özellikle böyle hantal bir yapıysa, kamu dairesi ise uzun vadeli işleri hayata geçiremiyorsunuz zaten. Kendim kamu adına söyleyim, özellikle yöneticiniz değişebilir siyasi parti değişebilir. Bir kere zaten müdür, daire başkanı silsilesiyle çalışıyorsunuz. Böyle bir karar verildiğinde ben direk bütün birimleri entegre etmeye çalışırım. Biz de özellikle kamuda bir adım atmak bile çok önemli olabiliyor. Uzun vadeye yaydığınız zaman 4 ay sonra o işi insanlar askıya alabilir. Eğer hakikaten iyi bir adım olacaksa ya da adım atmanın iyi olacağına inanıyorsam ben adım atarım (nk, kadın, çözümleyici)..*
- *Halihazırda yürüten sisteme ERP sistemini entegre etmeye çalışırım. Biraz dedim ya çok kısa, anı karar veremem ama hızlı da olsun isterim. Faydasını görürüz. Ne kadar sürede görürüz. Halihazırda yürüten bir sisteme entegre ederek hemen faydasını görürüz yani. Diğeri çok uzun vadeli. Uzun vadeli yani. Gerek yok bence. Hemen geçmekte yarar var eğer ihtiyaç da varsa (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*
- *Şu an bizde de kullanılan bir sistem bu. Modül yapılı. Böyle bir sisteme sahipseniz, hele ki SAP gibi bir sisteme sahipseniz, bir şeyleri yapmak etmek çok imkansız şeyler değil aslında. Zaman gerektiren şeyler değil. İyi bir IT firması ile çalışırsanız her şeyin olabileceğini düşünüyorum, ama tabi ki eklenen her şey biraz hiyerarşiyi arttıran şeyler aslında. O yönde geri dönüş biraz zor olacaktır ama tabi ki dediğim gibi yani bir, iki aylık bir bocalamadan sonra sistem çok daha yerine oturur ve size çok ciddi zaman anlamında artışı olacağı için kesinlikle ERP sistemine entegre etmeye çalışırım ben (tp, erkek, mali işler uzmanı).*

Uzun Vadeli Çözümler Üretme Yönünde Verilen Yanıtlar

- *Biliyorum kavramı. Şimdi kurumun yapısıyla da çok ilgili yani. Bu öyle bir gecede, çırpıda geçilebilecek bir sistem değil. Altyapısının kurumun buna hazır olması lazım. Bunun İT tarafı, İK tarafı, finansman tarafı var. Bir gecede bunu planladık, hadi yapalım, mevcudu bunu uyduralım şeklinde değil. Ben herhalde birincisi, daha uzun vadeli bir çalışma olduğunu ve etap etap geçmenin hem kurumun hem de kişilerin buna alışması anlamında sindire sindire geçmesi gerektiğini düşünürüm. Biz de geçtik ERPye, ama bir gecede olmadı, yıllar sürdü. Bir sürü hatalar yaptık, alışamadık, reddettik. benimsemedik. Hala daha bir çok sürecinde benimsemediğimiz, eski yanlışa sarıldığımız, kolayımıza gelen yapıştığımız şeyler var yani. Uzun soluklu bir iş. Kesinlikle ikna etmeye çalışırım. Sistemi anlatırım, yalandan geçip de kimi kandıracağız (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Zor bir durum. Ben biraz bana verilen sorumlulukarı yerine getirmeye çalışırım. Bugüne kadar hiç B. yapamadı, beceremedi dedirtmemek için kendimden çok feragat ettiğim durumlar oldu. Sadece B. Beceremedi demesinler diye 24 saat çalıştığım durumlar oldu. Çünkü insanlarda da şöyle bir algı var. B'ye ver o halleder, o tamamlar. İnsanlar hep bu algı ile beni yönettiler ya da kandırılmış da olabilirim. Çünkü ben biraz "aferin" delisiyimdir. Benim en büyük motivasyon aracım "tebrik ederiz, ellerinize sağlık". Para, pul, itibar değil hiç bir zaman. "Çok teşekkür ederim sana güvenerek doğrusunu yapmışım."dır. Dolayısıyla "ya patronum bu çok uzun vadeli bir süreç derim o da bana tamam B. biliyorum ama bunu senden başkası yapamaz dedi. Tamam. Yapmaya çalışırım. Bir de ben bu konularda kaderci değilim. Karşıma çıkan her güçlüğü ve zorluğu benim yenmem için yeni bir sınav, son mücadele olarak düşünüp belki de onlar bir işaret vazgeç diyor belki bana. Ama yok ben bunu da atlatacağım onu da bu son, bu son bu son diye bitirebilirim. Elimden geleni yaparım, sonunda biter mi bilmiyorum ama. Benden kaynaklanan ve benim yeteneklerim kabiliyetlerim çerçevesinde maksimum çabayı sarfederim, çoluğumu, çocuğumu ailemi, paramı görmezden gelerek. Çünkü ben çok iş odaklıyım çok. Bu benim için hayattaki en büyük haz. Yıpratıyor fakat herkesin bir mutluluk sihirli sopası var. Benim mutluluğum da bu. Geleceğe odaklanmama, bugüne odaklanmak, çok kısa sürede ve çok kestirme yollardan para kazanma gayesi içinde olmak ve bütün bu kararları verirken de geleceğe, topluma, toplumun sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlamak gibi hiç bir endişeyi de içinde barındırmamak ve uzun vadeli düşünmemek (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Evet ben uzun vadeli bir çalışma gerektirdiğine ve zaman ihtiyaç olduğuna patronu ikna etmeye çalışırım. Tabi bir de onun analizine bakmak lazım. Mevcut bir ERP paket kuracaksanız bu gerçekten uzun bir çalışmayı gerektirir. Kısa sürede geçirmenin dezavantajlarını sunarım. Bazı şeyleri gözden kaçırabiliriz, testleri hızlı yapacağımız için belli şeyleri atlamış olabiliriz. Bu ileride işte bu paketi kullanmaya başladıktan sonra ortaya çıkarsa daha uzun süre alacaktır bunun telafisi. Ama baştan daha uzun süreye yayılarak yapılmış bir proje daha makul, verimli olacaktır şeklinde onu ikna etmeye çalışırım (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Ben ERP'nin bugünden yarına devralınabilecek bir sistem olduğuna inanmıyorum. Profesyonel, bu işi iyi bilen uzmanlaşmış kişilerin şirkete doğru entegrasyonu yaptıklarında başarılı olabileceğine inanıyorum. Aksi takdirde hiçbir işe yaramaz. Sadece ERP değil hiçbir sistem hap değil. Şirketin içine atalım, hop oldu. Neticede ERP gibi başka sistemlerde var ama bunları şirkete uyarlamak lazım. Örn: SAP gidip Vatan Bilgisayar'dan alınabilen bir sistem değil, Microsoft gibi. İhtiyaca ve*

şirkete uygun olması gerekiyor. O yüzden doğru bir sistemin kurulması çok önemli. O nedenle kısa dönemli bir hazırlık değil uzun vadeli bir çalışma gerekir. Bu sürenin uzunluğunu kısaltmaya çalışırım ama zamana yayılması gerekir uygulamanın (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

- Benzer durum yaşanmıştır. ERP ciddi zaman gerektirir. Sektörlere göre, firmanın yapısına göre entegre edilme, uyarlanma gerektirir. Ama vakit nakittir, zaman çok önemli. Genellikle sistem işlerken entegre etmeye çalışılır. Biz de böyle yapmıştık. Ben de halihazırda yürüten sisteme entegre etmeye çalışırım. Uzun bir hazırlık sürecinden en azından kurtulmuş oluruz. Böyle daha mantıklı. Zaman kaygısı, değişime karşı direnç, yepyeni bir sistem ortaya koymak daha zor. Yürüten sisteme entegre ederken karşılaşılan sıkıntıları deneme-yanılma ile çözebilirsiniz. Ani bir değişiklik yapmamış olacaksınız. Genelde biz Türkler o anı kurtarmak için kısa vadeli çözümler bulmaya çalışır, kısa vadede doğru karar verdiğimizizi sanıp arada bir kaç ay geçip hatalı karar verdiğimizizi görebiliyoruz. Türkler pratik, hızlı karar verirler, yaratıcı çözümleri vardır. Bu kararlar kısa vadede çözüm getiriyor ama uzun vadede olumsuzlukları beraberinde getiriyor. Örneğin, eski makineyi tamamiyle yenilemek çok maliyetli olabilir. Onun yerine pratik olarak makineyi yamama, onarma yoluna gidilebilir ama o yamamış yer uzun vadede iş kazalarını, aksaklıkları beraberinde getirip daha büyük zararlara yol açar. Kısa vadeye odaklanma, günü kurtaran kararlar alma olumsuz (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- Süreye bakmak gerek. Kısa zamanla neyi kastettiği önemli. Daha sonra gerekli yerlerden geribildirim alırım. Bu sistemi siz ne kadar sürede kurarsınız, ne yapmak gerekiyor. Sonuçta danışmanlık alınabilecek çeşitli firmalar olacak. Eğer ki çok uzun bir süreçse mevcut sisteme entegre etmek kolay olabilir ama genellikle bu işlerde entegre etmek bence zor olur- yeni sistem kurmak her zaman avantajlıdır. Eskiye bıraktığınız zaman insanlar hep eski alışkanlıkları üzerinden çalışmaya devam ederler. Yeni sistemi kurmak daha mantıklı. Tek bir yerden teklif almak yerine yerli yabancı firmalarla görüşüp en kısa sürede en iyi hizmeti verecek şirketle anlaşmak gerek. Patronun dediği süre 1 ay, bunu yapmak için gereken süre minimum 3 ay ise o zaman bunu patronla oturup konuşmak gerekiyor. Bir geçiş süreci olması gerekiyor. Yurtdışında bir yönetici olaya ben buradan şunu kazanırım diye bakmaz, daha uzun vadeli düşünür. Biz kısa vadeli kararlar veriyoruz. 1 yıl sonra ne olur demiyoruz, bir gün sonra ne olur diye bakıyoruz (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- Ben bölerdim. Pilot bir bölge seçer onu kısa sürede tamamlayıp patrona sunardım, çünkü tamamı zaman alacaktır. Bunu patrona bildirirdim. Burada da böyle yaptım. Geçen gün bir üretim değerlendirme formu ayarladık. Sadece 1 pilot makineye uyguladık. Ondan alacağımız verime göre diğer makinalara uygulayacağız. Bölünebiliyorsa bölünmeli, hem patron da görür bu işin olup olamayacağını ama çok mecbursanız o zaman yapardım. Patron derse ki ben bütün kaynakları sunacağım bu bir prestij meselesi derse o zaman yaparım. Bunu yapardım. Bence tek bir doğru karar yok. Zamana bağlı veya şartlara bağlı (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- Ben eski işyerimde İK modülünün başındaydım, algoritmasını ben yazdım. Şimdi bu noktada iki süreç var. Yaşadığım bir şey zaten. İkna etmeye çalışırım ama altında gerekçeleri ile. Eğer bunu şu an böyle yaparsak yasal sıkıntımız budur. İK uygulamaları açısından sıkıntı budur. Eğer ısrarla da söylüyorsa majör konuları seçer onları düzeltirim. Bizim İK'da da öyle oldu. İş güvenliği modülünü kenara*

aldık. Excel’de devam ettik. Sonra da onu düzelttik. Ama üç gün sonra da derse ben onu yapamam. Yaşayacağım sorunları gerekçeleri ile belirtirim. Yaşadığım şey de buydu. Sadece patron istedi diye iş yapmam ben. Arkasında durmam lazım. Aksi takdirde yapmam. Kısa vadeli hesaplamaktan yorgun düşen bir beynimiz var. Uzun vadeli hesaplamaları yapamıyoruz. Bir kapasitemiz var ama aklımız hinliğe çalışıyor (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

- Bu oldukça uzun bir süreç. Demo çalışmaları yapılacak. Anlaşacağınız firma gelecek. Altyapı çalışmaları yapılacak. Uzun vadeli bir çalışma gerektirdiğine ve zaman alacağına ikna etmeye çalışırım. Zaten bunu biliyor olması lazım. Böyle bir iş beklentisi varsa patronun zaten bunun ne olduğunu ve ne kadar süre gerektirdiğini biliyor olmalı. Kurmaktan ziyade bu sistemi buna adapte olma, sürdürebilmek var. Eğitimi, hayata geçirilmesi. Bu projeyi tanıyan bilen kişilerin çalışması lazım. Kısa vadede halledebilecek bir kişiye vermesini tavsiye ederim. Çünkü olmayacak bir şey. Hiç girmemek daha iyi (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- Ben SAP’de proje grubundayım. Bu olayı birebir yaşadım. Söyledikleri gibi acil olmuyor. Bize 6 ay süre verdiler ancak çok kısa bir süreydi. Ben mutlaka uzun süre alacağına ikna ederim. Mutlaka sıfırdan, uzun vadeli bir süreç olacağını belirtirim ya da başlasanız bile süreç gösterecektir. Ben baştan ikna etmeyi tercih ederim (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).*
- ERP değil de CRM projesini ben yürütüyorum şu anda. Bizde de SAP sistemi kullanılıyor, 2001 yılından beri. Doğru ya da yanlış, problemli. Ben de SAP-CRM programının hem hayata geçirilmesi, hem de uygulanmasından sorumluyum. Bu süreci çok iyi biliyorum, projelerimden biri bu. Bu ERP sistemleri çok kritik kararlar. Biz buna biraz derme çatma başlamışız, acısını çekmişiz ve hala daha çekiyoruz. Genelde de büyük yatırımlar gerektiriyor. Şirketlerin ana alanlarından farklı iyi yatırım yaptıkları alanlardan bir tanesi. Bu kararı verirken kesinlikle iyi bir planlama yapmak lazım. Burada genelde ERP sistemini kuran firmalar şunu söylerler. Kavramsal tasarım süreci vardır. Bu işe başlanırken önce kavramsal tasarım dokümanı hazırlanır “Bu sistem nedir?” şeklinde. Örn: SAP nedir, ne sağlar sorusuna yanıt verir bu doküman. Şirket de der ki benim ihtiyacım budur. Ben buna ulaşmak isterim. Danışma tamam der. Senin ihtiyacınla bizim sistemimizde bu modülleri kurarız der. Biz kendimize en uygun, bize en esnek davranan sistemi istiyoruz. Tabi standarttan ne kadar uzaklaşırsa uyarlamalarla birlikte problemlerde beraberinde gelir. Mümkün mertebe ön hazırlık sürecini çok detaylandırmayı direktirim. Üst düzey yöneticimi bu konuda ikna etmeye çalışırım, şu araçları kullanırım (proje yöneticiliği yaptığım için de çok rahat konuşabiliyorum) projenin ayrılan kaynağı ile projenin hayata geçeceği ve o artık starta basılacağı noktada geçen süreçte adımları çok iyi tanımlar ve derim ki bakın bu adım şudur ve bize getirisi götürüsü şudur. Kesinlikle olsun bitsin demem. Çok kritik bir şeydir ERP. Diğer kritik kararlarda da böyle bir tutumum olur (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- Süper. 2 yıl oldu ORACLE’ı kurduk burada. İki parçalı “ya bu ya bu” biraz zor. Hiçbir hızlandırma yapmadan sadece gidip de ağlamak benim meşrebi mizacıma uygun bir hareket değil. “Aman patron bu uzun sürsün” de diyemeyeceğim bir şey, ancak “patron” denen kavram daha gelenekçi-geleneksel olduğu için ve ERP sistemleri biraz daha yenilikçi ve modern sistemler olduğu için bunu izah etmek gerekir. Bunu sadece o gün için patronu memnun etmek gerekliliği ile hiçbir ilave yazılım uygulama yapmadan uygulamak hata olur. ERP bir modül, ilave modüller alınıyo, bu modüllerin biraz daha işe özel (tailor work) uygulanması lazım. Ben*

bugün bitti diye çıkarım yanına ama her bir tıkanma, problemde mahcup olmak bir yana örgüte zarar veren bir sistem olur. Her bir çalışan üst düzey yöneticisini memnun etmek yerine sistemin sağlıklı yürütmesine gayret etmeli (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

- Bunun için zamana ihtiyaç olduğuna ikna etmeye çalışırım çünkü kurumsal kaynak planlaması kurulması çok uzun zamana ihtiyaç olan bütün bölümlerin değerlendirilmesi gereken bir süreç. Ciddi bir zamana ihtiyaç var, kısa bir sürede yapılamaz. Yöneticimi ikna etmeye çalışırdım. Öyle bir karar durumunda bir zaman çizelgesi hazırlardım yine uzun bir zamana yayarak, ancak ilk adım atma anlamında bir çizelge yapıp onun üzerinde anlatırdım. Kısa zamanda bunlar uzun zamanda bunlar yapılabilir diye belirtip yine ikna etmeye çalışırdım (oi, erkek, bakım şefi)..*
- ERP'nin hiç olmadığı bir yerde siz böyle bir uygulama yapmaya çalışıyorsanız bu kesinlikle kısa süreli bir iş olamaz. Tamamen karşısındayız çünkü sistemi baştan eksik kurarsanız hızlı hemen sonuç üreteyim derken bir süre sonra bu başınıza bela olur. Siz işinizi sisteme uyarlamak yerine sistemi işinize uyarlamak zorundasınız. Bunun bir örneğini V.de yaşadım. Bu sistemin kurulmasında karar üst yönetime ait ama bunu kullanacak olan alttaki çalışanlar. Siz her çalışanı bu sisteme entegre etmek istiyorsanız bunun mutlaka eğitilmesi lazım, uzun vadeli. Patron “kısa vadede yapalım” derse “hiç yapmayalım başımıza bela olur” derim (öa, erkek, mühendis).*
- Herhalde ben olsaydım zamana ihtiyaç olduğuna ikna etmeye çalışırdım. Mutlaka yürüyen sistem çok iyi gitmiyordur ve ona entegre etmeye çalışmak zor olurdu. Bizde çünkü yeni kaç tane sistemden geçtik. BMS diye bir sistem önce kendimiz oluşturduk. Bir proje yaptık, tüm firmada hepimiz süreçlerimizi yazdık. Yeni bir yazılım oluşturduk. Hedef bunun 2009'da bitmesiydi, 2007'de başladık, bitmedi öyle hedeflendirildiği halde ve BMS uzadı, çünkü bu kadar büyük bir firmada iş süreçleri akışlarını birbirine entegre etmek çok zor. Tahmini süre 1 sene kaydı. Tabi burada projenin zamanını siz patronunuza söylediğinizde bitmesi gerekiyor ama yinede uğraşarak ikna edildi bir şeyi iyi yapmak istiyorsanız zamana ihtiyaç var. En hızlı şekilde gitmeye çalışılsa da uzuyor. Özellikle teknolojik programların uygulanması uzun sürüyor. Ben ikna etmeye çalışırdım uzun vadeli çalışma gerektirdiğine çünkü işlemez. Halihazırda yürüyen sistemle entegre olamaz büyük bir ihtimalle. Herhalde biz biraz daha cabbarız, iş bitirici yaklaştırmaya çalışıyoruz iş yaşamında (sl, erkek, lojistik ve planlama uzmanı).*
- Burada ilk olay işte uzun vadeli çalışma gerektirdiğine, zaman ihtiyaç olduğuna ikna etmeye çalışırım alt yapısını da bildiğim için ciddi bir proje olacaksa eğer ve ERP tüm şirketi etkileyecek bir yapı. Öncelikle bir proje firmasıyla çalışılacaksa eğer belki onlarla bir toplantı yaparım. Sadece benim üzerimden gidiyorsa ciddi bir sunum hazırlarım. Sunumun etkili olacağına inanıyorum. ERP gibi bir sürecin kısa sürede olsa bile tamam yapalım yaparım ama sonrasında altyapıdan dolayı sıkıntı yaşayabiliriz. Ama uzun vadede yaparsak daha sağlıklı olacağına ikna etmeye çalışırım. Zaten ERP gibi bir yapıya geçilecekse muhtemelen firma yöneticisi veya patronu az biraz biliyordur diye düşünüyorum. Ama kısa süreli bir çalışma olarak görmem kesinlikle. Sonrasında çünkü hem beni, hem tüm firmayı etkiliyor (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- Bu işte tecrübem olduğu için rahatlıkla cevap verebilirim. Normal şartlar altında bir ERP sistemi kurmak bir Office programını bilgisayara kurup da ileri ileri demeye benzemiyor. ERP başlı başına bir şirketin bütün iş yapış şeklini kökünden değiştiren, sistematiğe sokan bir şey. Öncelikle firma buna hazır mı? Bundan önce bir disiplin*

içinde kalite belgeleri olabilir herhangi bir şekilde çalışıp da süreçlerini masaya yatırmış mı? Yatırmamışsa ERP sisteminin başarısız olma ihtimali %100'e yakın. Bu iş iki senede olur diye söylendiğinde patrona bunu iki seneye attılar diye bir izlenim olabiliyor. Onun yerine otururum, hemen bir iş planı yaparım. Evet geçiş sürecimiz şu şekilde. Somut olarak bu de bu departman bu aşamaya getirecek diğeri buna getirecek hemen iş akış programı ve takvimle ayrıntısını yazarım. Somut olarak yöneticiye bu şekilde bilgi verirsiniz sizin o konuda fikir sahibi olduğunuzu ve yapabilecek kapasiteye sahip olup olmadığınızı ispatlayabilirsiniz. Hemen yapalım dersiniz hataya yol açar. En azından bir haftalık süreç belirlerim ve tam takvimi ortaya koyarım. 2. ayın sonunda bunu 3. ayın sonunda bunu 6. ayın sonunda bunu göreceksiniz derim. Kimse iki yılı bekleyip de bunun sonucunu görme sabrını gösteremez. Çünkü o yöneticinin orada kalacağını bile garantisi yoktur (uö, erkek, işletme ortağı).

- *Sonuçta bir şeyi yapmış olmak için yapmayı sevmiyorum. Dolayısıyla reel olan şeyi ortaya koyardım. Bu kurumsal kaynak planlaması nasıl bir süreçten geçecek, nasıl bir zaman dilimine yayılacak. Kısa, orta ve uzun vadede bizleri neler bekliyor, bunları gösterip direkt böyle kafasında bir zamanı koymaz daha doğrusu süreci ona anlatarak onun bunu belki de idrak etmesini sağladım. Onun bunu söylemesini sağladım. Nereden baksan bir altı ayı alacak bu yani dedirttiğimde haklısınız tahminim altı ayı bulur deyip ona söyledirirdim (yn, kadın, işletme ortağı).*

Risk Alma Eğilimine İlişkin Görüşler

4 numaralı senaryo ile karar vericilerin “risk alma eğilimleri” açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda senaryoda yer alan karar durumundan hareketle karar vericilerin yanıtları “risk almaktan kaçınma yönünde verilen yanıtlar”, “risk alma yönünde verilen yanıtlar” ve “duruma göre değişen yanıtlar” olacak şekilde üç alt başlık altında toplanmıştır.

Karar vericiler arasından 18 kişi senaryoda yer alan ve önemli bir örgütsel karar olan yeni ürünün pazara sunulması ile ilgili risk almaktan kaçınan yönde yanıtlar verirken 13 kişi verecekleri kararın belli durumlara ve koşullara göre değişiklik göstereceğine ilişkin yanıtlar vererek arada bir tutum sergilemiş, geri kalan 9 kişi ise risk alma yönünde yanıtlar vermişlerdir. Yanıtların bir kısmı aşağıda ilgili başlıklar altında derlenmiş olup görüşlere ilişkin detaylı yorumlara sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Risk Almaktan Kaçınma Yönünde Verilen Yanıtlar

- *Ürünü bekletirdim. Tekrardan yeni kriz durumundaki pazarla ilgili tekrardan bir araştırma isterdim ve o sonuca göre karar verirdim. Mutlaka bunun yenilenmesi gerekiyor. Kriz yönetimi diye birşey var biliyorsunuz (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Şimdi ben iki tane ulusal kriz, bir tane de sektörel bir kriz yaşamışım. Burada tecrübelerim her zaman beklemekten yana. Yarın verilebilecek kararları bugünden vermemek genel prensibim. Bu tip konularda da bir sıkımlık kurşununuz var. O pazara giriş süreci ve giriş anı her şey ürünün lansmanı, ilk lansmanı hani ürün yaşam eğrisindeki en önemli kısım bence. Aynı kişiler arasındaki ilk intiba gibi. Ürünün pazara girişi, pazara girişteki hızı, ilk lansman, ilk talepler, ilk intiba ilk algı, positioning the brand, bunlar en önemli şeyler. Dolayısıyla ben burada beklerim. Tekrar bir pazar araştırması, tekrar krizle ilgili bir çalışma yaptırırım ve bekleme kararı alırım kesinlikle. Bu kararı almadan önce verdiğim kararın doğurabileceği olumsuz koşulların tamamını bertaraf etmek için elimden geleni yapıyorum. Bütün önlemleri alıyorum, bütün delikleri tıkiyorum. Ondan sonra tıkiyamıyorsam da o kararı vermem. Çünkü riskin beni yönetmesine izin vermem. O endişelerle o işi sürdüremem. Riski taşımak istiyorum. Ben kararı uygulayan insan olmak istiyorum. Herkes girişimci olamaz, yaratıcı olamaz, herkes karar verici de olamaz. Ben karar verici olmak istemiyorum iş hayatımda bu benim tercihim. Ben o stresle, o riskle, ondan sonraki süreçte karşıma çıkacak olan sıkıntılar ve stresle yaşamak istemiyorum ama mecbur olduğum için birçok karar veriyorum (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Şimdi birçok kriz hani bu alanda aslında bir fırsatın da kapısı. Burada o yöneticinin bakış açısı önemli. Onun yerinde olup da bu kararı vermek çok zor. Hani bir ürünü getirip piyasa sunmak için ciddi bir araştırma yapılmış olmalı. Ciddi bir pazar araştırması yapılmalı, ürünün maliyeti, ne zamandır bekleniyor, ürün yok mu satacak satmayacak mı, gerek kriz durumunda gerek olmadığı durumda işletme sermayesine etkisi ne olacak, şirketi nereye götürecektir. Hani bunu biz bekletirsek ne yapacağız. Bunun A B C senaryoları olması lazım ve en efektif olanına o dönemde karar vermek lazım. Krizi iyi koklayan birisi olmak lazım. Kriz ne anlamda kriz. Bir kur krizi mi gelecek, nasıl tolere ederim. Bir banka krizi mi gelecek, bir sağlık krizi mi gelecek bunları nasıl tolere ederiz. Şirket bundan ne derece zarar görecektir eğer bu zararı kamuflle edebilecek bir yarar sağlayabilecek miyiz. Eğer yarar yukarıdaysa edinilecek zararı kamuflle edebilecek güçte bir yarar varsa ürünü pazara sunarım aksi söz konusu ise kesinlikle bekletirim. Bütün projeksiyonları bilmem lazım. Önümde birden çok plan olması lazım. Tek planla yola çıkmam. “Biz bu ürünü satacağız krizde gelse bizi etkilemez ağabey” şeklinde olaya bakış açım yoktur. Benim mutlaka bir B planım C planım olur ki iş yolunda gitmediği zaman bu taraftan da devreye girelim diye (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Ben ürünün direkt bekletirdim. Kesin bekletirdim, çünkü şeyi görmem gerek. Bir maliyet var burada o maliyetin geri dönüşünü görmem gerekiyor. Tam karar almamızı gerektiren kriterler oluşmadıysa ve biraz tabi şey de hem hissiyat hem de matematiksel sonuçlara varmak ama belirsizlik daha fazla gibi gözüküyor o nedenle ben iptal etmezdim ama biraz ertelerdim (ck, erkek, işletme ortağı).*
- *Ben bekletirdim. Kriz kapıda. Ürettik ürünü, pazara sunduk. Sadece pazara sunmak yeterli değil. Sundun, satış yok diyelim. O zaman hiçbir anlamı yok. Bekle ve gör politikasını güderdim. Ar-Ge üretmiş, ürün hazır nasılsa. Ha şimdi sunmuşum ha 3*

ay sonra, çok mu acil piyasa sunulması. Bence değil. Ben beklerdim (dv, erkek, işletme ortağı).

- Ben şimdi tabi kariyerimde belli bir yere geçtiğim için ve belli bir yaş sahibi olduğum için bu konuda ben biraz daha muhafazakar yaklaşırdım diye düşünüyorum. Çünkü hiç bilmediğim bir pazara gireceğim. Önümde bir tahmin yapacağım bir data da yok bununla ilgili. Daha önceden anladığım kadarıyla satışı da yapılmamış bu ürünün. Ben olsam biraz kolaya kaçacağım. Biraz daha matematiksel değerler isteyeceğim pazar araştırma biriminden. Tabi kriz olduğundan onlar da bana net birşey söyleyemeyecekler. Krizle ilgili finans departmanından da bilgi ve görüş alıp şayet krizin ciddi şekilde geleceği bekleniyorsa bu projeyi askıya alırım, ürünü bekletirim (ea, erkek, satın alma müdürü).
- Şimdi kriz kapıdaysa, şey derler bazen kriz fırsat doğurur. Bir çok şirket krizdeyken yatırım yapar. Çan eğrisiyle çıkıp iniyorsa, siz düştüyseniz çıkışa hazır oluyorsunuz ve herkesten önce davranıyorsunuz. Ama ben belki biraz ihtiyatlı olurdum. Ürünün bir kısmını pazara sokar, riski azaltıp ona göre karar alırdım. Eğitim cesareti kırıyor. Bizdeki eğitim risk almayın diyor ama piyasadaki adam kralını alıyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).
- Ürünü bekletme kararı alırdım, çünkü krizin olup olmayacağı belli değil. Bu yüzden pazara sunmazdım, çünkü öngörü sağlıklı değil. Tamamen rafa kaldırmazdım, kısa müddet bakardım kriz kapıda mı, değil mi? Talebe ilişkin öngörüğü geliştirmeye yönelik çalışma yapardım (oi, erkek, bakım şefi).
- Ben herhalde hemen pazara sunmazdım diye düşünüyorum. Eğer öngörü yeterince sağlıklı değilse ve kriz kapıda gibi söylemler etrafta dolaşıyorsa mutlaka ürünü pazara sunmadan önce karar aşamasında beklenir, daha fazla istatistiki bilgi toplanmaya çalışılır ve daha fazla Ar-ge üzerinde düşünülür. Çok fazla atılcı bir insan olmadığımından ürünü bekletme yönünde karar verirdim (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).
- Talebe ilişkin öngörü yeterince sağlıklı değil ve farklı bir pazar segmenti ile karşı karşıyayız. Ben burada sürelim, sürmeyelim değil, talebe ilişkin öngörüğü netleştirme üzerine giderdim. Belki bir anket olabilir. Nasıl yapabileceğsem bilmiyorum. Belki belli oranlarda ve yerlerde bunu pazara sunup, dönüşlerini bekleyip, pilot bölgeler belirleyip farklı bölgelerde sunup segmenti ona göre kendi geri dönüşlerimle, promosyon ürünlerimle deneyip ona göre karar verirdim. Direk yapalım ya da yapamayalım değil. Bu fark çok ufak bir farksa, artışlar çok yakınsa birbirine ben bunu tercih etmem hakikaten. Getirilerin kayda değer şekilde fazla olması gerekir. Körü körüne karar vermem (tp, erkek, mali işler uzmanı).
- Eğer kriz kapıdaysa biraz daha o ürünün bekletilmesinde fayda var. Çünkü hemen sunmamak, biraz olsun bekletmek lazım ürünü. Mesela inşaat sektöründe bazı dönemler vardır. İnşaat sektörünün yakın tarihine baktığımız zaman 5'er yıllık periyotlarla baktığımızda; 2 yıllık yükselişe girer, 1 yıl duraklama yaşar, 2 yıllık düşüş yaşar. Eğer o iki yıllık yükseliş dönemine denk gelerseniz daireleri daha maket üzerinden satabilirsiniz. Orta süreçteyseniz daireler yapıldıktan sonra o bir yıllık süreçte satılır. Diğer iki yıllık süreçte de o daireler elinizde kalır, iki yıl beklersiniz. Diğer 5. yılın başlangıcındaki yükselişi beklersiniz. Şu süre mesela inşaatla biraz daha duraklamadan düşüş dönemine gelme dönemi. 2012- 2013. 2014'te çok yüksek ihtimalle yükseliş dönemine girecek. Ürünü şu anda üretmektense arsa sırasında

bekleyip 2014'te o inşaatı yapmak daha iyi. Biraz bekletmek daha mantıklı (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

- *Burada çok fazla kriter var. Ama şu anlatılan durumda tercihim böyle bir krizden önce beklemek olur. Ürünü bekletirim ancak krizden sonra kişilerin tüketim davranışları değişecek ise ve bunu görüyorsam tamamen ürünü bekletmeyi tercih ederim. Yazılı olarak dönüş alamadığım, kendim almam gereken kararlarda çok büyük bir risk yoksa kendim karar alırım (ufs, erkek, yönetmen).*
- *Hem şirketin menfaatini, hem de müşteri memnuniyetini düşünerek ürünü bekletirim. Yani herşeyden net emin oluncaya kadar ve özellikle bu tarz bir şey de bizim de sektör olarak çok karşılaştığımız bir şey, mutlaka üst yönetimden tamamdır, okeydir, kalite kontrolden net onayı alarak –yazılı (telefonda konuşulup daha sonra unutulmuş havada kaldığı için) hukuk birimine danışarak ve ben kendim de emin oluncaya kadar ürünü bekletirim, sokmam pazara. Hem kendim için, hem şirketim için, hem de müşterinin şirkete olan bakış açısı için bekletirim. Hem farklı bir pazar segmenti, bu ayrı bir risk. İyi bir araştırma yapılmadan kesinlikle, emin olmadan kesinlikle böyle bir çalışmaya girmem (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Açıkçası böyle bir durumda ben temkinli bir kişilik yapısında olduğum için, kriz de kapıda ve elimizdeki öngörüler yeterince sağlıklı olmadığı için, veriler tamamlanmamış demek ki dolayısıyla karar vermek için yeterli bilgi yok diye düşünüp bekletme kararı aldım. Aşırı uçtaki alternatifler risk ve cesaret gerektirir. Gözden geçirirken alternatifler arasına koyarım ama ortadaki alternatiflerden seçim yaparım (yn, kadın, işletme ortağı).*
- *Açıkçası ben doğru ürünü, doğru zamanda piyasaya sürmeliyim. Mesala ben 5 yıl önce evlere sıcak yemek servisi yapalım diyordum. 5 sene önce hiç yoktu. Şu anda bundan 6 ay önce kardeşim ben bu işi yapacağım dedi, çok geç kaldın dedim. Yapabiliriz yine yapabiliriz ancak pazar payı kayboldu. Benim oturduğum bölgede benim bildiğim 4-5 yer var bunu yapan. Şimdi yaparsan o zamanki gibi olmaz. Bu yüzden doğru zamanda, doğru yerde piyasa sunmak çok önemli. İyi araştırmak lazım. Şöyle düşünebiliriz eminsen ve ürün güvenilirse bekletme şansın olabilir, uygun zamanda piyasaya sürersin daha iyi para kazanırsın. Örneğin 6-8 ay önce gelip piyasaya sürülen ürün hiç iş yapmamasına rağmen bir kaç ay sonra piyasaya sunulan aynı ürün çok iyi iş yapmıştı. Belki pazarlama hatası yapılmış olabilir, belki bölge veya insanlar hatalıydı. Ürünü hatırlayamadım ancak sonradan piyasa sunan kişi pazar lideri olmuştu. Tabi kriz zamanları zor zamanları olduğu için yeni bir ürüne ilginin azalacağı şeklinde bir düşünce oluştu. Ürünün ne olduğunuz bilmediğimiz için genel düşünüyoruz şu anda. Tüketim ürünü olsa değişebilir başka endüstriyel bir ürün olursa üretimin azaldığı bir zamanda üretimle ilgili bir ürünün farklı bir versiyonunu pazara sunarsanız alınmayacağı gibi bir durum söz konusu olabilir. Tüketimdir, insanların ihtiyacı olan bir şeyse ona göre değişir tabi. Ürünü bekletme dediğim gibi krizin neden olduğu bazı sektörlerdeki yavaşlama ile ilgili bir ürünse, ürüne talebin azalacağı bekleniyor, öngörülyorsa ürünü bekletirdim tabi ki (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*

Duruma Göre Değişen Yanıtlar

- *Burada sağlıklı bilgiler yok yeni ürün konusunda biraz daha insanın hislerine, sezgilerine kalmış bir durum olacak. Biraz daha ekibin isteğine bakardım. Yapmak istiyor mu?, ürünü çıkarmak istiyor mu? Bu işi yapan Ar-Ge ekibindeki herkesten*

geri bildirim alırdım. Pazarın durumuna göre değil de ekip üyelerinin hevesine göre karar verirdim (ah, erkek, bütçe uzmanı).

- Bu krizin nasıl bir kriz olduğuna ürünün nasıl bir ürün olduğuna bağlı. Her iki kararı da verebilirim burada ama detay bilmem lazım. Finansal bir kriz diyelim ki...Ürün gıda ile ilgili ise olduğunu söyleyelim diyelim ki ürünün krizde tüketim durmadığından pazara sunulmasına karar veririm ama ürün bir giyisi ise ve krizde de ilk kesilenler onlar olduğundan ne bileyim ürün gezme tozma ile ilgili mesela otelle ilgili bir şey ise olabilir. O tamamen ürünün cinsi ile ilgili, ona göre karar veririm (aç, erkek, fabrika müdürü).
- Eğer o ürüne hakikaten çok güveniyorsam kesinlikle pazara sunma taraftarı olurum. Tabi bu şirketin büyüklüğüne de bağlı aslında. Bunu sunduğumda kriz olduğunda ya da ona benzer ürünler çıktığında ben çok etkilenmiyorsam sunarım. Ama etkilenecek bir konumda, yapıdaysa firmam o zaman sunmam (dcö, kadın, işletme ortağı).
- Hızlı bir karar verirsem burada iki seçeneğe bakarım. Eğer elimdeki siparişler benim şu anki vardiyalarım kapasitemi dolduruyorsa bu ürünü pazar daha hareketli olduğu zaman sunardım. Eğer elimdeki işler azalıyorsa, üretim arkası iş gelmeyecekse hiç değilse boşa düşmeme adına sunardım. Ama neden saklardım. Hızlı bir pazarda yeni bir inovasyonlu bir ürünü sunmak o ürün 10 birim getirecekse krizde hızlı pazarda 100 birim getirecektir. Onu düşünürüm. Şu anda bu kararı verdim. Elim doluydu sunmazdım, hızlandığı zaman sunardım. Duruma göre karar verirdim (et, erkek, işletme ortağı).
- Ben krizlerin fırsat olduğunu düşünüyorum aynı zamanda. Ürün, hizmetin ne olduğuna, insanların buna gerçekten ihtiyacı olup olmadığına, kriz döneminde gerçekten bir talep yaratıp yaratmayacağına bakarım. Çok lüks bir şey ise kriz ortamında bunu piyasaya sunmanın bir anlamı yok. Ama daha ihtiyaca yönelik bir ürün, hizmet ise o zaman piyasaya sunulması yönünde kararı uygulamam. Krizler fırsatları beraberinde getirir. Belli firmalar atılım yaparken belli firmalar da geriye gidebilir (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Ar-ge onayladığı ve pazarlama departmanının da bu ürün pazara kesin sunulması gerektiği bilgisine sahipsek buradaki genel bütçemiz içerisindeki diğer piyasaya sunduğumuz ürünleri öncelikle ele alırdım. Eğer bu ürünlerden üretimini azaltabileceğimiz ya da bazı ürünleri piyasadan çekebileceğimiz bir şansımız varsa bunları piyasadan çekip daha rekabet olanağı sağlayabileceğim yeni ürünü piyasaya sunardım. Yeni ürün pazarlama giderleri, reklam giderleri de tabi buna dahil oluyor ve biraz fazla gibi gözükse de yenilik olması ve artı değerler kazandırması açısından avantaj oluyor. Bu karar verme aşamasında öncelikle buna bakardım. Onun dışında eğer ciddi kriz belirtileri varsa bu sadece ürün bazlı değil diğer alanlarda da etki yapacağından dolayı biraz daha geciktirirdim. Ama öncelikli olarak elimizdeki bütçeye göre karar verir ve mümkünse yeni ürünü piyasaya sunmaya çalışırdım. Biraz fırsat maliyeti açısından bakardım ve yeni ürünü ön plana çıkarmaya çalışırdım (hau, erkek, uzman).
- Bu ürün için ne kadar harcama yapılması gerekiyor bilgisi burada çok önemli. Pazara sunabilirsin eğer çok düşük bir bütçe ile hazırlanıyorsa ve kar marjları çok yüksekse. Yeri gelir fiyat politikasında oynarsın, ama global, daha büyük çaplı bir üründen bahsediyorsan kriz öncesinde ürünü bekletmeyi de seçebilirsin. Global, büyük bir kriz varsa özellikle. Ama bu fırsatta olabilir bir boşluk varsa pazarda.

Bunlara da bağılı. Tüketime yönelik şeyler ise giyim vs. gibi hızlı tüketilen şeylerse kriz olduğunda ilk onlar etkilenir. O tarz bir ürünü piyasa sunmak pek bir şey ifade etmez ama medikal bir ürünse o zaman başka türlü bir aksiyon alınabilir (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).

- Her bölümü bilgili ve yetkili kişilerden rapor isterdim. Bana maliyeti nedir, ne kadarını devletten alabilirim, geri dönüşü ne olacak. Pazarlamadan satış hakkında bilgi alırım, pazar segmentiyle birlikte böyle bir ürünle pazara girersem bana katacağı prestij gibi raporları alırım. Kendim bir maliyet değerlendirmesi yaparım. Benim için önemli olan “prestij mi”, yoksa “sular durulsun yerimde sayayım aman riske girmeyim” stratejisi mi olsun buna karar veririm. Rakamlara göre prestij yapmak istiyorsam, büyümesem de yerimde sayarım diyorsam yatırım yaparım. Ama sağlıklı bilgi yoksa ertelerim açıkçası (mb, kadın, bütçe elemanı).
- Biraz bu soru pazarlama bilgisi de içeriyor, o şeye sahip olmak gerekiyor. Bu ürün bizim mevcut üretim sistemimizle kolay üretililebilecek, çok fazla yatırım yapmayı gerektirmeyecek bir ürünse bunu hemen pazara sunabiliriz. Eğer bizim bir yatırım yapmamızı gerektiriyorsa bekletirdim, sunmamaktan ziyade. Bunu kaldıralım demezdim. Eskiden yığın üretim vardı, şimdiye kişiye özel üretim var. Dolayısıyla biz Ar-Ge birimi olan ve çok fazla ürün yelpazesine sahip bir firmaysak ve çok da fazla yatırım gerektirmiyorsa olumlu yönde olurdu kararım (öa, erkek, mühendis).
- Güzel soruymuş. Gerçekten karşı karşıya kalsam ne yaparım diye düşündüm şimdi. Aşağı yukarı krizlerde insanların hangi yönlerdeki harcamalarını kısıtladıkları bellidir. En azından bunla ilgili firmanın büyüklüğüne göre elimizde raporlar varsa inceleyebiliriz. Eğer çocuk, sağlık, eğitim işine yönelik bir ürünümüzse bu ürünü belki daha fazla reklam ve tanıtım yaparak diğer rakiplerimiz daha durağanken biz daha etkin pazarlama yaparsak, daha fazla satacağını planlayarak ürünün piyasaya çıkarılmasını desteklerim. Eğer ürünümüz kriz ortamında etkilenen ürünlerdence bununla ilgili beklemeye alınabilir. Bir taraftan da eğer teknolojik ürünse, bir iki sene sonra eskiyecekse ve ürünün geliştirilmesi bize çok pahalıya mal olmuşsa riski alır piyasaya çıkarım. Bu genellikle kendi işle ilgili yazılım sektörüyle ilgili büyük firmalar kriz ortamında Ar-gelerini kapatsa da küçük firmalar özellikle garajlardan, evlerden çıkmış firmalar krizde daha da büyüyerek yatırımcıların dikkatini çekebilir. Konjüktüre bağılı (uö, erkek, işletme ortağı).

Risk Alma Yönünde Verilen Yanıtlar

- Bazen pazarda ya da belli bir noktada olmak için karlılıktan vazgeçebilir, risk alabilirsiniz. Bu ürünü çıkartabilirsiniz. Ben olsam olumlu-olumsuz çıkartırdım. Bugün bakarsınız bir firmanın “x” ürünü gitmiştir, onun yerine y ürünü gelmiştir. Bir araba bir model çıkartıyor onun yanında başka bir model daha çıkartıyor ve diğerini bitiriyor. İçeceklerde de mesela hafifi vardı, sıfırını çıkardılar, sıfır diğerini geçti. Burada da rakiplere bakardım. Eğer majör rakiplerde %60’ında bu ürün varsa çıkartabilirim. %10-15’inde varsa kesin çıkartırım. Çünkü pazardaki pastadan pay kapabilmede daha çok şansım olurdu. Ama çıkartmama durumuna göre gidişim herkes de var ben de olsun gibi bir üründe olurdu. Farklı parametreler olabilir. Firmanın kondisyonu müsaitse sadece keyfe ya da pazar konjüktürlerine kalmışsa bu kararlardan biri alınabilir çok rahatlıkla (ba, erkek, satış müdürü).
- Ben burada ürünü bekletmezdim, pazara sunardım çünkü krizlerde aslında birer fırsattır kafasını çalıştırana tabiri caizse. Bu sebeple kriz var diyerek eğer Ar-ge

birimin onaylamışsa, pazar araştırmaları sonucunda buna bir talep olduğu ortaya çıkmışsa ve ben de buna güveniyorsam krizi bahane ederek ürünü bekletmez aksine krizi bahane ederek piyasaya sürerdim. O riski göze aldım sonuçta. Krizlerde bir fırsattır diye düşünüyorum (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).

- *Tabi ben Ar- Ge'ci olduğum için mutlaka pazara sokarım. Yeni geliştirilmiş bir ürünse zaman kaybetmeden girerim. Kriz varsa yeni bir ürünle girmek daha iyi bence. Burada Ar-Ge'nin onaylamaması ve pazar araştırması çok stabil bir şey değil tek başına. Marketing dedikleri süreç biraz daha farklı çalışıyor. Ürünü bekletemezsiniz. Yeni bir ürün oluşturduğunuz zaman piyasaya bir şekilde avantaj sağlıyorsanız girmeniz gerekir. On gün sonra bir başkası o pazara girdiğinde sizin o kadar yıllık Ar-Ge çabanız boşa gider. Bir de ödediğiniz pazar araştırması maliyeti kapınızda olur. Fakat kontrollü sunumlar yapabilirsiniz. Sunuş noktasında pilot noktalarında, kendi kalelerimde sunarım ben onun marka değerini düşürmeyecek, rahatsız etmeyecek şekilde. En önemlisi de bazen kriz iyi bir risktir, alınabilir ama onu sayısal olarak desteklemesi lazım (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Ben kendi sektörüm için söyleyim. Biz çok fazla beklemeyiz. Hatta hiç beklemeyiz, direkt sunmak isteriz. Finansal krizler gıda için en son zurnanın son deliğidir. Kimse boğazından kesmez, herkes yer çünkü. Biz geçtiğimiz krizden de en az etkilenen sektörlerden olduk. Pazara sunmayı tercih ederiz. Zaten önce demo çalışmaları oluyor. Piyasanın nabızı ölçülüyor. Bu noktaya gelmiş ise zaten sunulur. Ürününüz varsa zaten pazar araştırması çoktan yapılmıştır. Açık varsa ihtiyaç varsa talep varsa boşluğu gördüysek sunarız. Şu noktada geriye dönüş olmaz. Bu aşamaya geldiyse eğer zaten bu aşamalar geçilmiş oluyor, bekletmek doğru değil (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Ben kişisel olarak risk almaya meğilli bir insanım. O yüzden gerçekten o ürünün pazarda bizim lehimize bir şeyler katacağına inanıyorsam ve bu verilerle destekleniyorsa ben her halükarda pazara sunardım. Krizin olması çok da önemli olmazdı. Tabi bu sunduğum ürünün bana geri dönüşü ne olur bunun da araştırmasını yapardım. Şirketin 100 ürününden biriye yapardım. Ancak 2 üründen biriye tekrar gözden geçirirdim (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*
- *"Talebe ilişkin öngörü yeterince sağlıklı değil", neye istinaden diyor. Pazar araştırması yapılmış ve bir öngörü yapılmış. Ben eğer birinden bir pazar araştırması istemişsem ve bunu yapacak adamı seçen bensem ben o pazar araştırmasını gerçekten yetkin olduğunu düşündüğüm ve yaptığı o çalışmaların isabet oranının yüksek olduğuna inandığım için o kişi ya da şirkete bu araştırmayı yaptırırım. O zaman da getireceği sonuca güvenirim. Kendi seçimim bir şeyse güvenirim, güvenmeyeceksem zaten o işe para ayırmam. Ben burada pazara girerim, bekletmem, sunmamazlık etmem. Neden? 1- Kendi ekibime güvenirim. 2- Ar-Ge zaten onaylamış. Pazar araştırmasını da eğer güvendiğim taraf yapmışsa krizi de fırsata çeviririm (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*

Referansa, Hatır-Gönüle Önem Verme Eğilimlerine İlişkin Görüşler

9 numaralı senaryo ile karar vericilerin “referansa, hatır-gönüle önem verme eğilimleri ” açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda senaryoda yer alan karar durumundan hareketle karar vericilerin yanıtları “önemi yok diyen karar vericilerin

görüşleri” ve “önemi var diyen karar vericilerin görüşleri” olacak şekilde iki alt başlık altında toplanmıştır.

Bu bağlamda belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri yanıtlar önemi var ve önemi yok şeklinde başlıklar altında derlenirken şunların dikkate alınmasıdır: 1- Önemi yok diyenler mümkün olduğunca eş dost tanıdık etkisinden uzak kalarak söz konusu karar durumunda hareket edeceklerini ifade eden karar vericilerin yanıtlarını içermektedir. 2- Önemi var diyenlerin ise daha fazla bu etkilere maruz kaldıklarına ve eşit şartlarda iki adayla karşılaştıklarında tanıdıklarını seçeceklerine dair verilen yanıtları içermektedir.

Karar vericiler arasından 25 kişi senaryoda yer alan ve önemli karar olan işe alım kararı ile ilgili referanstan, eş-dost-ahbab taleplerinden etkilenmeyecekleri dolayısıyla da çerçeveleme hatasına maruz kalmayacakları yönünde yanıtlar verirken, 15 kişi ise bu karar durumunda referanstan, eş-dost-ahbab taleplerinden etkilenebilecekleri dolayısıyla da çerçeveleme hatasına maruz kalabilecekleri yönünde yanıtlar vermişlerdir. Yanıtların bir kısmı aşağıda ilgili başlıklar altında derlenmiş olup görüşlere ilişkin detaylı yorumlara sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

“Önemi Yok” Diyen Karar Vericilerin Yanıtları

- *Yok, böyle bir duruma mahal vermem ben. Birinin tavsiyesi ile birini işe almam. Tabi ki değerlendirmeye tabi tutarım. Bu benim başıma gelmez, şöyle gelebilir. Bu X'in başına gelmiştir. Artık bu adamlar X'e bağlı değil ama o bölüm artık size bağlanmıştır. Ben adamı beğenmiyorum dediğimde bu durum anlatılmıştır size. Ben onu o zaman çıkartırım (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Ben de burada Ahmet'in durumunda olmazdım. Bu adaya da o sıkı testleri yaptırırdım. Olumlu çıkarsa alırdım. Başkasının sözüyle işe kalkışmazdım. Teste tabi tutulmalı, karakter analiz testleri, yetkinlik testlerine. Sonucunu kendi isteğime göre yönlendirirdim (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Almam. Almadım da zaten. Hiç almam. Ne kendi şirketimde alırım, daha önce profesyonel çalıştığım da almadım zaten. Kuzenim başvurdu, bizim sektörü de biliyordu ama yapamayacağını düşündüğüm için almadım. Görüşmedim bile. Teklif geldiğinde “şu anda bir açık pozisyon yok” dedim. Bizim işimize, pozisyona uygun değildi (ck, erkek, işletme ortağı).*

- *CV'sini incelemek gerekiyor. CV'si çalıştığı şirketler ve referanslarını arayarak teyit almak gerekiyor. Gerçekten biçilmiş kaftansa olması gereken prosedür ilerlemeli. Araştırma yapardım. Bir başkasının sözüyle direk işe alım kararı almazdım (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Arkadaşımın dedikleri etkili olmazdı. Diğerlerine uyguladığım testlere yakınsa o zaman diğer adaylarla birlikte onu da patrona sunardım. Patrona belirtirdim “bu da benim arkadaşım iyi bir ikili olabiliriz” bazı testlerde düşük çıktı ama bunlar telafi edilebilir edilemez şeklinde ifade ederdim ve patronuma dürüstçe sunardım (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Maalesef bu tür şeyler yapılıyor şirketlerde. İstenmeyen insanlar, istenmeyen pozisyonlara alınabiliyor. Benim şahsi kanaatim üst düzey pozisyonlara özellikle bu tür insanların yerleştirildiği. Birisinin arkadaşı, birisinin tanıdığı benim mesela meslek hayatımda ciddi bir örnek var bunla ilgili. Bir kişi başka birinin tanıdığı vasıtasıyla bir işe alındı. Dendi ki bu adam bu işi çok iyi biliyor, şu şu şirketlerde çalışmış. Harika, çok iyi biliyor. Adam birkaç ay içerisinde girdiği departmanı perişan etti ve çok ciddi zarar verdirtti. Öteki o kişi gelen kişiyi korumak adına onu eleştiren kişilere de çok kötü davrandı ve şirketteki bütün huzuru kaçırdı. Ben yapmam, ama karşılaşıyorum (ea, erkek, satın alma müdürü).*
- *Kardeşimin çocuğunu bile ben testlere tabi tuttum. Başarırsan girebilirsin dedim. Olmaz, olmaz, Ahmet'in hatasına düşmem. Şu var. Kendime hesap vereceğim bir işletmeye problem değil. Ama bir başkasına hesap vereceksem yapamam böyle bir hata. Profesyonellikte olmaz. Çünkü orada sorumluluk sende, hatanın bedelini sen ödüyorsun. Ama yine de olmaz. Duygusal olmamak lazım. Profesyonellikte duygusallık yoktur. Ben şeye inanırım belki biraz avam olacak ama: “İş hayatında vefa yoktur. Vefa İstanbul'da bozacaktır” (yku, erkek, işletme sahibi).*
- *Ben Ahmet yerinde olsaydım bunu yapmazdım. Ben tersini yapıyorum. Geçtiğimiz haftalarda da yaptım. Nasılsa burada kalacak sıkıntı yok. Tanıdığım kişiyi işe almam ben. Tanıdığımın tanıdığını da almam. Türkiye'deki motif buna uygun değil. O yüzden farklı düşünüyorum. Ben katıyım bu konuda. Ama görüşürüm. Gerçekten beni ikna edebilecek bir duruşu vardır. Mesleki olarak profesyonelliğini ortaya koyuyordur. İş ilişkileri ve mesai dışı ilişkileri karıştırmayacağını hissederim. O zaman işe alırım (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Çok oluyor bunlar. Ahmet'in yerinde olsaydık arkadaşına bu işin hafif geleceğini bildiririz. Daha iyi pozisyon olduğunda bağlantıya geçeriz şeklinden kibar bir olumsuz geri dönüş yaparım. Çok fazla eş-dost olayına girmek istemem. Pek tavsiye ile işe almak istemem. Sonra tatsızlık oluyor. Başlayan elemene git demek olmuyor. Kefil olan kişiye mahcup olunuyor. Ama görüşme yaparız. Bazen de beklemediğiniz kadar iyi çıkabilir (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Benim aldığım personeller gereği genelde bu tarz bir durum olmuyor, çünkü aldığım elemanlar özel eğitilmiş olmak zorunda. Örneğin forklift operatörü. Yani gidip de vasıfsız bir adamı alamazsınız. Bir tek şef veya alan sorumlusu alırken böyle bir durum olabilir. Bu durum başıma geldi, almadık. Tanıdık olsa bile almadık. Hatır gönülün işleyebileceği yerler olabilir. Buradaki durum için yapmam. Çünkü benim başım ağrır. Uygun olmayan birisini aldığım zaman sıkıntı yaşarım (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).*

- Ben zaten böyle bir şey yapmazdım. Yapmazdım demek belki çok kolay şu an için afaki konuşuyorum ama genelde işyerindeki tavrım işin o kişiyle yapılabilir olması şeklinde. İşyerinde vardır mesela benim öyle çalışma arkadaşlarım. Çok iyi çalışırım ama sosyal yaşamımda ne sevmek zorundayım, ne işte aynı dili konuşmak zorundayım. Tabiki arkadaşımın referansını değerlendiririm ama içime sinmeyen bir şey varsa olmaz yani (nk, kadın, çözümleyici).
- Açıkçası sonuçta ben bir İK uzmanıysam Ahmet gibi davranmazdım, güvendiğim bir arkadaşımınsa %50 dikkate alırım. Sonuçta bu bir iş, neden başka kişilere fırsat tanımayım. Çok profesyonel olmaz. Başka adaylarla da görüşmek isterdim. Böyle bir hata yaptıysam da o hakikaten çok zor bir durum. Onunla ilgili başta diğer hatayı yapmazdım (mb, kadın, bütçe elemanı).
- Ben insan kaynakları uzmanı olsam böyle bir şeyden etkilenmem. Bu bir hata. Şunu yaparım. Şöyle bir esneklik gösterilebilir belki. 1 gün önce bitmiş 1. Değerlendirme süreci, 2.ler başlayacaktır. Bu sırada bir tanıdık der ki: “Benim bir tanıdığım var çok iyi bak aman değerlendirmeden geçmeyin” derse, “tamam” der alırım sürece. Ama asla şu kararı vermem. Bir arkadaşım dediği için bu iyidir demem. Kişisel referansı işe yansıtmak doğru değil. Referansa dayanmak çok fazla var. Ahmet’in hatasına düşen çok fazla insan görüyorum ben (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).
- Ben Ahmet olsaydım, bir kere sadece arkadaşımın söylediğine dayanıp işe almazdım onu. Diğer adaylar gibi incelerdim, uygun değilse almazdım. Sonuçta kayıp zaman, işletme için kayıp zaman biraz aslında. Türklere özgü bir şey bu ben böyle yapmazdım (oi, erkek, bakım şefi).
- Buradaki klasik referans işte. Ben şu ana kadar hiç bir işime bu şekilde girmedim. Hiç bir kimseyi de bu şekilde işe almak istemem. Siz de burada hem kendinize hem kuruma zarar vermiş oluyorsunuz. “Aldığı adama bak.” diyorlar arkanızdan. Ama genelde uygulanan da budur. Şimdi siz arkadaşınıza böyle yaparsınız, ileride de sizin işiniz düşer ona. Bu şeyin içine girmek istemiyorum ben yani. Anlatırım derim ki gerekirse yalan bile söylerim. Ağabey almak isterdim ama çok kesin talimat var diye sallardım yani (öa, erkek, mühendis).
- Ahmet zaten işin başında yanlış yapmış. İki aylık deneme süresinde zaten böyle bir olay varsa ben adayı çıkartırdım, işe alım da zaten ben yapmazdım. Sonuçta şöyle birşey var. İnsan kaynakları her zaman son kararı söylemez, ancak ik departmanına eleman alırken son kararı verir. Ben son kararı daima bölüm yöneticisine veririm. O kararı verirse ben onaylarım (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).
- Etkilenirdim. Bu da yine Türk olmaktan kaynaklanıyor, etkilenirdim yalan olmasın. Vicdan borcu, arkadaşına yardımcı olma, çabalama bizde var. Ben olsam Ahmet gibi davranırdım. Ama işten çıkar dediklerinde de işten çıkarırdım maalesef (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).
- Bu senaryo benim çok başıma geliyor. Şimdi açıkça söyleyim. Ben tanıdık, eş, dost, akrabayı işe almıyorum. Tanıdıklarımın siz gidin şirketin İK’sına CV gönderin diyorum. Ama kesinlikle referans vermem. Stajer bile olsa. Mesela bu stajer bizim bir şefin yeğeni. Geçen hafta sebepsiz yere hiç gelmedi. Kim ne derse desin profesyonel bir İK departmanında kendi sevgilerine güvenip işe alım yapmasını öneririm. Zamanında bu hataya çok düştüm, artık düşmemeye çalışıyorum (st, erkek, üretim müdürü).

- Ben kendi düşünceme geçmeden önce Türk mantalitesinde bu tarz şeylerin olduğunu çok görüyorum ve çok duydum arkadaş ve aile çevresinden. Bu Türkiye'de çok sık yaşanan bir durum ama ben olsam (biz yeni nesil biraz daha mantıklı bakmaya çalışıyoruz), belki ben öyle yapmazdım. Mutlaka o kişiyle de görüşürdüm. Ahmet İK uzmanı olarak zaten görüştüğü kişinin biraz da olsa ne yapıp, yapamayacağını anlaması gerekiyor. Ben en azından onu anlamaya çalışırım. Ben olsam inandığım kişiyi alırım, ama derim ki “ben seninle ilgileneyeceğim, belki farklı pozisyon çıkabilir bu anlamda aklımda olacaksın. Zaman zaman beni ara, kendini hatırlat” derim. Ahmet gibi karar vermem (tu, kadın, satın alma asistanı).

“Önemi Var” Diyen Karar Vericilerin Yanıtları

- Çok zor bir soru. Ben de olsam Ahmet gibi yapardım. Bu güvendiğim bir arkadaş ve bu hataya hepimiz düşebiliriz. Bu girecek olan kişi bizimle aynı sektörde mi çalışmış, aynı sektörde mi çalışmış bunu araştırmak lazım. Bu çok zor bir durum. Siz bile bile bir arkadaşınız çalışan aradığınızı biliyor ve siz onun önerdiği kişiyi almıyorsunuz. Tabi burada ikinci bir handikap var. O kişiyi işe aldık, işe uygun olmadığı çıktı. Açarım o arkadaşına telefon “önerdiğin adam böyle böyle çıktı” derim. İşe alan pozisyonunda şimdi ben zor durumdayım ama bu zor durumun devrinin bir kısmını da ona atarım. Önermek çok zor. Ben kimseyi önermiyorum. Arkadaşlık başka iş başka bir şey (dv, erkek, işletme ortağı).
- Şimdi torpile karşıyım fakat bir iki tane önemli iş adamı konuşmasında şunu dedi bana. Referans kıymetli bir şey dedi. Şimdi biz iş hayatında ne arıyoruz. O işin gerektirdiği kriterler ile karşımızdakinin kişisel özelliklerinin, eğitiminin ve tecrübelerinin birebir uyumlu olmasını istiyoruz. Bir de iş performansı dışında aradığımız bir takım kişisel özellikler de var. Bunlar hem dürüstlük, ahlak, etik standartlar, bir de onun ötesinde biz bir aile terbiyesi, bir duruş en azından bir sabıka kaydı olmamasını bekliyoruz misal. Bununla ilgili de güvendiğiniz bir kişinin o kişiye referans olması kafanızdaki belli boşlukları doldurabiliyor. Buna aldanmış olabilirsiniz fakat burada adayın işin adaya uygun değil adayın işe uygun olması lazım. Kim olursa olsun size referansla gelen kişinin mülakat süresi kısalabilir. İş belli bir zeka zeviyesi istyorsa zeka testleri mi uyguluyorsunuz yoksa bir takım bilişsel, devinimsel özellikler mi istiyorlar. Örneğin sizin bir diş protez atölyeniz var oraya br teknisyen alacaksınız. Bunun bir heykeltıraş gibi el becerilerinin, psikomotor becerilerinin yüksek olması lazım dolayısıyla şimdi siz bunu referansla işe aldınız ama bunun ancak mülakat süresi kısalmır. Siz yine onu ilgili testlere tabi tutmanız gerek. İşe almak değil, işten çıkarmak çok zor. O nedenle akraba veya yakın yanımda çalıştırmıyorum. İşe alırken sizden iyisi yok ama işte çıkarırken de sizden kötüsü yok. Dolayısıyla ben neden işten çıkartacağım bir insan için üç gün yas tutaim veya ben benim kararlarımdaki özgürlüğü kısıtlayacak hiç bir şeye izin vermem iş hayatında. Çünkü ben bir yakınım arkadaşımı işe aldım. Yakınımı kıracağım onu mu kıracağım yok ben bu süreçte kendimi dahil etmem. Baştan almam. Bir yabancı yönetici, yabancı bir dostum ne yazmış biliyor musunuz. CV'mi ona vermiştim o iletti. Onun altına, “özel hayatını çok iyi tanıdığım, kişiliğine toplumsal ve cemiyet hayatındaki duruşuna çok güvendiğim bir dostum. Ancak iş hayatını hiç görmedim.” Bu nedir biliyor musunuz, bu bir Avrupa terbiyesi. Şimdi ben onu okuduğum zaman başkası olsa kızabilir fakat doğru, çok doğru aksi yalan olurdu. Bu güzel bir örnek, ben de aynı yoldayım. Ahmet olsaydım referansla gelmiş olması önemli. Onu birkaç kişi öne geçirecektir ama testleri yapardım (bö, kadın, işletme ortağı).

- Ahmet Bey'in burada hatası olmuş. Çok iyi CV'sini araştırmadan, çalıştığı yerlerle görüşmeden işe almış bu insanı. Profesyonellik burada devreye giriyor. Babanız, ağabeyiniz bile önerse kesinlikle işinizi ciddi şekilde yapıyorsanız araştırmanız lazım. Bu hatayı yapmazdık kolay kolay. Diyelim ki yaptık. Biz arkadaşımıza güvenerek sizi buraya aldık ama donanımınız işe cevap vermiyor. Eğer bu benim şahsi işim olsaydı ben bunu tolere ederdim. Firmamızı burada negatif duruma düşüreceği için iş akdini feshederdik. Burada önemli olan kişi değil firmalarımız, çünkü firmalarımızdan yüz kişi ekmek yiyor. Bireyler değil firma önemli. Bunu da kibarca ifade ederdik. Bu durumun benzerini de nadiren de olsa yaşadım ben (et, erkek, işletme ortağı).
- Eğer kırlamayacak biriye alırdım yani. Bazen öyle bir durum oluyor ki dışarıdan, onun da günün birinde sana yardımı dokunmuş biri rica ettiğinde onu kıramayabilirsin. Bizim de başımıza geldi yani. Eş dostun tavsiyesiyle, ricasıyla kırmama düşüncesiyle getirdik. 1 hafta dayandı, iki hafta dayandı sonra ben uyum sağlayamadım deyip gidiyor yani. Daha yeni hatta 2 ay önce yaşandı. 1 ay sonra ben yapamıyorum dedi gitti yani. Günün birinde bir faydası olmuştur size, kıramayacağınız karşılık olarak kabul ediyorsunuz yani. Hele ticarete ne derler biliyorsunuz manevi borçlar çok fazla oluyor (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).
- Türkiye'de yaşıyoruz. İnsanların bağlılıkları var. Kimin kime ihtiyacı olacağı hiç belli olmuyor. O adayı ön plana çıkarabilirim ama tek başına yeterli değil. Adayın mutlaka işe uygunluğunu değerlendiririm. Pozisyon, eğitim seviyesi, özellikleri uygun mu? Diyelim ki yabancı dil önemli. Aday bilmiyorsa yabancı dil, yeterli değilse dikkate almam. Eğer bir kaç uygun adaya varsa ve önerilen kişi de uygunsa o zaman onu seçerim. Ama belli kriterleri sağlamazsa kesinlikle kibarca reddederim (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).
- Çok yaşadığımız bir şey. Hatta daha fazla yaşanan bir şey de sizin çok samimi kıramayacağınız, sie emeği geçmiş insanların yolladığı kişiler var bu daha zor bir senaryo mesela. Mesela benim hocalarımdan yollayan çok oldu ama yolladığı kişiyi tanııyorsunuz. Böyle bir noktada bu hatalar yapılıyor. Bu tarz hatalarda personeli tanıdık olduğu için ve siz aldığınız için elinizden geldiği kadar korumaya açıklarını kapatmaya hatta kendi korumanız altında olabilecek departmanlara almaya çalışıyorsunuz. Çok ciddi bir hatadır ama çok yapılır. Tanıdığın hatırını kırmamak için yapılan bir durumdur. Diyelim ki 20 kişi var benim yaptığım İK sürecinde ilk 5'in içerisindeyse alırım. 1.yi almam, 5. yi alırım büyük ihtimal ama daha altlardaysa almam (hau, erkek, uzman).
- Şimdi eğer arkadaşım bunu söylüyorsa mutlaka bende pozitif etkisi olur. Bu arkadaşına güveniyorsam etkisi olur. Güvendiğimiz insanların önerdiği kişilerle çalışmayı tercih ediyoruz. Çok kritik bir işse benim araştırdığım, benim bulduğum kişileri tercih ediyorum. Eğer kolay işlerse arkadaşın önerisine güvenirim. Bazen de daha verimsiz bir insanı ön plana çıkarabiliyoruz kendi arkadaşımız diye. O da bana bir şey yapar. Ben buna yapayım. Kararlarımızı etkiliyor. Borçlu hissettireyim ki o da bana yapsın. Çıkarıcılık. Karşılığını almak gibi bu da çirkin. Türklüğümüzün çok güzel şeyler olmasına rağmen bunlardan yararlanma etkiliyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).
- Ahde vefa toplumumuz için çok önemli. Bizim burada 900 bordrolu çalışanımız var. B. A. grubu olarak. Taşeronlarla birlikte de 1500 kişiyiz. Gelen bir adayın çok kısa sürede değerlendirilmesi zaten çok zor. Referans sistemi bu nedenle önemli. Soru

zaten çok net benim için. 2 aşama var: Eğer sadece tanıdığım “arkadaşım başvurdu” derse işe almazdım ama 2. Aşama: Arkadaşım bu aday çok başarılı dediği noktada bu süreçte Ahmet gibi davranırdım. Ama beğendiğim aday varsa onu da davet eder ikisini karşılaştırırdım. Ama bu bir tecrübe olurdu. Bana bu öneriyi yapan arkadaşımın çok da bu konuda bilgi sahibi olmadığı dersini çıkarır ve bunun üstünü çizerdim (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

- *Şimdi ben eşit şartlarda tanıdık adam alırım. Aynı hatayı yapardım. Eşit şartlarda olmazsa liyakatı yüksek olanı tercih ederim. Şartların hepsi eşit ama birini tanımıyorum ama benim mezun olduğum okullardan mezun olmuş, anlaşma kabiliyetimizin daha yüksek olacağını düşünürüm. Benzer disiplinden, benzer öğretmenlerin elinden geçmişiz, benzer kültür kesinlikle tercih ederim. Ya da yine şartların hepsi eşit ama işte bu bizim yanımızda çalışmıştı diyorsanız kesinlikle onu tercih ederim. Güvendiğim birinin referansı varsa üstüne puan eklerim (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Güvendiğim, tanıdığım birinin referansına inanırım, ama hiçbir konuda kararda sadece birisi söyledi diye de almam. Kendi gözlemlerime de bakarım. Kendi gözlemlerim de eğer bana referans olan kişiye benzerse aynı kararı alırım. Ondan sonra aday uygun çıkmayabilir. Adı üzerinde iş görüşmesi. Bir görüşme yapıyorsun ve karar veriyorsun. İnsanlar evlenip boşanıyorlar. Şş görüşmesinde de %100 doğru aday bulunamayabilir. Ama daha iyi olduğunu düşündüğüm bir aday varsa da arkadaşımı kırarım. Ama ahbap çavuş ilişkisi hala geçerli toplumumuzda. Amcamın oğlu hallediyor sigorta işini ama ne kadara hallediyor. Dünyanın hiç bir yerinde böyle işlemez. Alternatifleri toplar değerlendirir insanlar. Kurumsal firmalarda gerçekten kurumsalsa ister Türkiye’de olsun ister dünya da bu etkiler görülmez. Ahbap-çavuş ilişkisi vazgeçilmez. Dünyada farklı şekillerde ortaya çıkabiliyor. Dernekler, belli okulların mezunları şeklinde olabiliyor. Dünyada birbirlerini kollarken insanlar zaten belli seviyedeki insanlar bir araya gelebiliyor. Biz de seviye de önemli değil. Aile temelli –akrabalık, komşuluk ilişkisi gözetiliyor. Doğuracağı sonuçlar çok ağır olabiliyor (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Ahmet gibi başta davranmazdım. Eğer arkadaşım tavsiye ediyorsa ancak yeterli kriterleri sağlamıyorsa almazdım. Ama patronun tanıdığı ise alırdım (ah, erkek, bütçe uzmanı).*

Olumlu-Olumsuz Sonuçlara Odaklanma Eğilimine İlişkin Görüşler

Ulusal kültür daha önce de ifade edildiği üzere örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen önemli ve temel dinamiklerden biri olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda yazında sıklıkla batılı ülkeler (bireyselci) ile doğulu ülkeler (toplulukçu) arasındaki karar verme farklılıklarına atıfta bulunulmuştur (Fong vd., 2003; Briley, Morris ve Simonson, 2000; Hong, Morris, Chiu ve Benet-Martinez, 2000; Mann vd., 1998; Ohbuchi vd., 1999: 51; Trafimow vd., 1991). Bu farklılıklardan biri de kararların olası sonuçlarına yaklaşım noktasındadır. Nitekim doğu kültürlerinde kararların doğuracağı olası olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanılıp (Aaker ve Lee,

2001; Briley ve Wyer, 2001) bu sonuçların gerçekleşme olasılığını minimize edecek yönde davranılırken (Briley vd., 2000) batı kültürlerinde alınacak kararın doğuracağı olumsuz sonuçlardan ziyade yararlarına odaklanılıp, karar verme eylemleri söz konusu olası yararlar doğrultusunda şekillendirilir.

Yazındaki bu bilgiler ışığında doğu ile batı arasında köprü görevi gören Türkiye’deki karar vericilerde hangi yönelimin ağır basacağını açığa çıkarmak adına *6 numaralı senaryo* oluşturulmuştur. Bu senaryolara ve görüşme esnasında karar vericilerin verdikleri diğer ilgili yanıtlara ilişkin görüşler aşağıda derlenmiştir. Görüşler, “Kararların Olumlu Sonuçlarına Odaklanmaya İlişkin Görüşler”; “Kararların Olumsuz Sonuçlarına Odaklanmaya İlişkin Görüşler” ve “Kararların Hem Olumlu Hem de Olumsuz Sonuçlarına Odaklanmaya İlişkin Görüşler” olacak şekilde üç ayrı başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklarda karar vericilerin tamamının değil bir kısmının görüşlerine yer verilmiştir. Bunun temelinde ise bazı karar vericilerin olumlu sonuçlara odaklanırım ya da tam tersi olacak şekilde kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır. Görüşlere ilişkin detaylı yorumlara sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Yanıtlarda atıfta bulunulan kişilerden **Ali** iş ile ilgili karar verirken kararlarının doğuracağı olası olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanıp bu sonuçların gerçekleşme olasılığını minimize edecek yönde davranan karakteri, **Ahmet** ise kararın doğuracağı olumsuz sonuçlardan ziyade yararlarına odaklanan ve karar verme eylemini söz konusu olası yararlar doğrultusunda şekillendiren karakteri ifade etmektedir.

Karar vericiler arasından 8 kişi senaryoda yer alan yaklaşımlar arasında kararların olumlu sonuçlarına odaklanma yönünde yanıtlar verirken 6 kişi verecekleri kararın olumsuz sonuçlarına odaklanacakları yönünde yanıtlar vermişlerdir. Karar vericilerin büyük çoğunluğu ise (26 kişi) arada bir tutum sergilemiş ve kararın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını dikkate alacaklarına dair yanıtlar vermişlerdir.

Kararların Olumlu Sonuçlarına Odaklanmaya Yönelik Verilen Yanıtlar

- Benim eğilimim daha çok olumlu yanlarını açığa çıkarma yönündedir. Ben işin olumsuz taraflarına değil olumlu taraflarına bakarım. İnsanlarda da öyle. Çok olumsuz tarafları ağır bassa da olumlu yanlarını öne çekip, o insanı kazanmadan yanayım (bk, kadın, şube müdürü).
- Ben Ahmet gibi yaklaşıyorum. Eğer ki karar verirken kararın olumsuz sonuçlarını düşünürsem zaten o kararım baştan yanlış olmuş olacak. Vereceğim kararı sonuçta her zaman için olumlu düşünmek gerekiyor. Olumlu bir sonuca ulaşmasını düşünmek gerekiyor. Zaten olumsuz olacaksa o kararı almam. Bu nedenle Ahmet gibi düşünerek davranırım açıkçası. Duruma göre değişmez. Zaten olumsuz olacağını düşünüyorsam o kararı baştan reddederim. Olumsuz yaklaşıyorum (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).
- Evet şimdi amiyane tabiriyle halk arasında bir tane negatif, bir tane pozitif insan var burada. Bana göre negatif insanlar daha tembel insanlar. Bilgi toplamak, bu bilgiyi özümsemek ve ona göre karar vermek yerine daha olumsuz şeylere odaklanıp olayın gerçekleşmemesi için çaba sarfeden insanlardır. Benim fikrime göre öteki arkadaşımız ise daha olumlu gözden bakıp muhakkak bununla ilgili olumlu veriler topluyor, özümseyip bunu ona göre karar veriyor. Ben de Ahmet'in almış olduğu kararlar şeklinde davranırdım. Bir şey hakkında olumsuz düşünürseniz o olay hiç bir zaman olmaz, gerçekleşmez (ea, erkek, satın alma müdürü).
- Şimdi bir tarafta tam pozitif bakan bir insan, diğer tarafta bir negatif durum olduğunda hemen geri adım atan bir adam. Yani olayın artılarını, eksilerini teraziye koyarız. Artıları daha fazla ağır basıyorsa eksilerini görmezden geliriz. Ama bize daha fazla kazanalım derken eksileri daha ağır basacaksa tabi olaya girmeyiz. İlk okuduğumda Ali'nin yapısı biraz korkak gibi geliyor. Bardağın boş kısmını görüyor. Ahmet biraz daha pozitif dediğim gibi artılarına eksilerine göre. Ben öncelikle olayın artılarına bakarım. Pozitif bir insan olduğum için. Negatifler tolere edilebiliyorsa ederiz. İş oldurtmaya çalışan tarafım ben. Biraz daha Ahmet'im (et, erkek, işletme ortağı).
- Tabi ki daha çok Ahmet'e yakın karar veririm. Yani sonuçların olumsuzluğundan çok kararın bir an önce verilip uygulanması gerekir. Zaten olumsuz tarafını düşünürsen karar veremezsin bir yerde tikanırsın. Kararın bir an önce verilip uygulanması lazım (gv, erkek, genel müdür).
- Ben olumsuzluklara çok takılmam. Genelde iyi taraflarına bakarım. Bu kararı sonuçlandırdığınız zaman ne gibi artılar yaratacak ona bakarım. Olumsuz düşünmem. Bazen Ali'ye de yakın olduğum durumlar var ama Ahmet'in davranışı burada doğru bence ve benim de genellikle eğilimim bu yönde (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Daima Ali'yi yaşarsak paranoyak oluruz iş hayatında. Bir işin olacağı kadar olmaması da çok normal. Hatta olmaması ihtimali olmasından çok daha fazladır. O yüzden sürekli olarak "ya olmazsa" diye düşünmemek lazım. Herkes işe "ya olursa" diye giriyor. Zaten kimse "ya olmazsa" diyerek iş kurmaz ya da "ya paramı alamazsam" diye satış yapamazsınız. Bence kişiler daha fazla Ahmet'e yaklaşmalı. Ben de öyleyim. Genelde de öyle herkes zaten iş yapmak için bir araya geliyor ve

optimist olmak lazım. İşinizin süreklilik arz etmesi için olumlu olmanız, iyi iş yapmanız gerek (ks, erkek, satış ekip lideri).

Kararların Olumsuz Sonuçlarına Odaklanmaya Yönelik Verilen Yanıtlar

- *Olumsuz tarafı düşünürüm ben, olumlu olsa bir sorun yok zaten. Duruma göre çok değişmez. Ben her zaman olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanırım (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *Bir kere ben o kararın yaratabileceği bütün olumsuz koşulları önceden düşünüyorum. Bu bir meziyet değil, bu bir yapı meselesi. Öyle değerlendiriyorum. Bazı insanlar böyledir, bazıları değildir. Ben biraz daha pesimistim. Olumsuz yanlarını düşünüyorum bu karara başlamadan önce. Bu kararı almadan önce verdiğim kararın doğurabileceği olumsuz koşulların tamamını bertaraf etmek için elimden geleni yapıyorum. Bütün önlemleri alıyorum, bütün delikleri tıkıyorum. Ondan sonra tıkayamıyorsam da o kararı vermem. Çünkü riskin beni yönetmesine izin vermem. O endişelerle o işi sürdüremem. Çünkü burada şans faktörü devreye giriyor. Siz ne kadar bütün faktörleri kontrol altında tutmaya çalışırsanız çalışın kontrol edemeyeceğiniz bir takım çevresel faktörler var. Bile bile lades demeye gerek yok. Baktım deliği tıkıyorum tıkanmıyor, tıkanmıyor bu karardan vazgeçebilirim. Ben Ali'yim, Ahmet değilim. Duruma göre değişmez, işin büyümesine kaptırmam kendimi. Zaten ben ondan girişimci olamıyorum. Çünkü bazen risk alan olmanız lazım. Bir denge olması lazım ama burada şans faktörü çok önemli ve bazı insanların hayatta para kazanma dönemleri geliyor, bu dönemlerde para kazanıyorsunuz. Ne yaptığınız, nasıl yaptığınız çok önemli değil. Biraz kaderci yaklaşıyorum. Dolayısıyla bu adam bütün bunları nasıl yapmış diyorsunuz. O, o treni yakalaşmış. Çok azla birşey aramaya gerek yok. Hayat bana bunu öğretti. Çünkü bazen bakıyorsunuz çapı olmayan adamlar birtakım kararlar vermiş ve bir yerlere gelmiş. Aynı şeyi bir daha yapamayabilir. Ben şimdi Ahmet olamam. Daha çok tam tersi davrandım fakat kaybedecek bir şeyiniz yoksa Ahmet gibi davranabilirsiniz. Nereden geldiğiniz çok önemli, başka bir şansınız da olmayabilir, kaybedecek birşeyiniz de olmayabilir. Yani basiretli iş adamı ve iş kadını olarak davranmakta fayda var eğer karar verici sizseniz. Bir de tabi bu fayda değer analizi. Kaybedecekleriniz de önemli bir parametre sizin için. Neyi kaybediyorsunuz. Paranız, itibarınız, müşterileriniz. Bunların hepsi kaybetmeye değerse o zaman sadece yararlarına odaklanın ve atlayın (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Ben yine Ali'yi tercih edeceğim. Çünkü ben kararların doğuracağı olumsuz sonuçları istemiyorum. Ben hep olumlu. İnanın şöyle bir şey. Bir soru işareti bile kalsa. Kaç müşteri geldi buraya ben hayır dedim. Deneyimlerle ilgili. Müşteri anlatıyor durumu. "Tamam, ağabey ben senin durumunu biliyorum ama bunu yapamayız biz" diyorum. Sebebi de şu şu şu. Bazen şöyle biri durum oluyor. Yasal olarak o iş de hiçbir sıkıntı olmamasına rağmen yapmıyoruz etik olarak bir sıkıntı var. Yapmıyorum diyorum. Herkesin başına gelmiştir. Bizim işin yapısı gereği yararlarına odaklanmıyorum kararın. Milyon dolar kazanacaksam olsam da yapamıyoruz yasal unsurlar ve mevzuat gereği (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Genelde olumsuz sonuçları minimize etmeye çalışırım. Pozisyonum nedeni ile bağlı olduğum yöneticiler, patronlar var. Karar verirken öncelikle olumsuz yanları minimize edip sonra bunu başarırısam belki olumlu yönleri odaklanırım. Çalışılan pazar, ortam daha çok sorunlar üzerine (orta doğu pazarı) kurulu olduğundan*

genelde nasıl problemlerden kaçınma temelli hareket tarzı var (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

- Ben bazen Ali gibi davranıyorum. Neden? İlk önce verdiğim karar sonucunda olabilecek olumsuzluklara göre B planı yapıyorum. Bunu hem iş hayatımda hem özel hayatımda yapıyorum. Bugün motoru değiştireceğim için yüksek hızda başıma bir kaza gelebileceği için yüksek miktarda bir hayat sigortası yapmayı planlıyorum. Olumsuzları çok düşünürüm kafamda. Ama Ahmet'in yaptığı da çok yanlış değil. Aile faktörü ve ikinci şahısları düşündüğünüzde olumsuz yönlerini de değerlendirmek gerekir. En kötü sonucu düşünüp ona göre çalışmak gerekir. Aslında biraz duygusal davranıyorum. Üst yönetim daha profesyonel düşünüyor. Bir makine satılacaksa ben o makinenin operatörlerini düşünüyorum. İşsiz kalırlar mı, ev kredisi ne olur diye. Yönetim ise makine satılsın diyor, elemanlar dağıtılsın diyor (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Kararların Hem Olumlu Hem de Olumsuz Sonuçlarına Odaklanmaya Yönelik Verilen Yanıtlar

- Olay karşısındaki isteğime bağlı yapıp yapmama. İstekli olduğum durumlarda daha fazla olumlu yönleri görebiliyorum. Yapmak istemezsem de olumsuz yönleri ön plana alıyorum. İsteksiz olup daha sonradan olumlu karar verdiğim de olabiliyor (ah, erkek, bütçe uzmanı).
- Hem Ali hem Ahmet gibi düşünebiliyorum. Ne çok kötümser ne çok iyimserim. Sonuçlara çok fazla takılıp anı kaçırmam. Örneğin olumlu sonuçların heyecanına kapılıp anı da kaçırmam. Duruma göre değişiyor. Mesela belli bir satış kotası var ve tutturulması lazım ve belli bir penetrasyon hedefiyle mumeratik dağılım var. Numeratik dağılımla belli noktalara girilmesi de belli bir maliyet getiriyor: Giriş bedeli, ciro primi iskonto satıcıyı beslemeye yönelik bonusları var. Ne kadar çok noktaya girerseniz o kadar çok karlılık azalır. Havuzda 5 varken siz 7-8 noktaya gireceğim diye koşturursanız karlılık -2 yazmaya başlar bu sefer. Penetrasyon yaptığınıza mı sevinirsiniz yoksa karlılıktaki azalmaya mı üzülürsünüz. Yaklaşma-kaçınma çatışması gibi bir şey bu. Bu tamamen denge. Üst yönetim hem penetrasyon hem karlılık der ama çok büyük bir firma değilseniz bunu başarmak güçtür. (ba, erkek, satış müdürü).
- Bu tamamen birinci durum risk analizine dayanıyor aslında yarar ve zarar arasındaki dengenin nerede olduğu ile alakalı. İkisinin de bence irdelenmesi lazım ve hangisi ağır basıyorsa o yönde davranmak lazım. Ben ikisini de değerlendirmenin uygun olacağını düşünüyorum. Bizim de yöneticilerimiz var bu şekilde düşünen. Sadece olumsuz sonuçlara odaklandığınız zaman çok fırsatı kaçıırıyorsunuz. Sadece yararı olacağını düşündüğünüz bir şeye odaklanıp kalırsanız çok fazla zarar görebiliyorsunuz (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).
- Ben hem olumlu hem de olumsuz taraflarını değerlendiririm karar verirken. Bir tarafa ağırlık vermem. Ama değerlendirirken teraziye koyarım. Bir ilacı aldığında mutlaka yan etkisi vardır. Karaciğerine zarar verebilir ama ateşini düşürür. Ateşin 38 derece iken belki novaljin iğnesi yaptırmazsın ama 40' a çıktığında yaptırırsın. Bu anlamda bütün vücudun zarar görmesinden tek bir organının zarar görme olasılığını göze alırsın. Hangi taraf ağır basıyor o önemli. Çok olumlu sonucu var ama birkaç tane de olumsuz sonucu var. Onları bertaraf edecek çözümler ararım ve

bertaraf edemiyorsam da katlanırım. Ama olumsuz sonuçların ne olduğu önemli. Şirketin itibarını, piyasadaki kreditesini geçmişini lekeleyecek bir şeyse para kazandıracak ama para kazanmayalım. İtibar sonra para ile yerine konamaz. Ama kararı verdiğinde birkaç kişi mutsuz olacaksa o zaman kararı uygularsın çünkü şirketin geleceği birkaç kişinin mutluluğundan daha önemlidir (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

- *Vereceğiniz kararın mutlaka olumlu sonuçları da olabilir, olumsuz sonuçları da olabilir. Bunları birbirine mukayese etmek lazım. Bunun sonucunda olumsuz olarak ne oluyor olumlu olarak ne oluyor. Bunu kendi terazinizde tartmanız gerekiyor. Olumlu olan taraf ağır basıyorsa kararı veririm ama olumsuz taraf ağır basıyorsa vermem (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Duruma göre değişiyor. Ben ikisinin ortasında hareket ediyorum. Kötüyü de hesaplarım, olabilecek iyiyi de hesaplarım. Bir masada terazi gibi düşünelim bunu derim. En iyi ve en kötülerini hesaplayıp ona göre karar verelim derim. Duruma göre değişir. Personel ve hukuki süreçte en kötüsünü hesaplarım. Oluşabilecek şirket veya personel adına çünkü bu yasal bir süreçtir, geri dönüşü yoktur. Orada “worst case” benim için önemli. En kötü senaryo üzerinden giderim her zaman (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *İkisini de yapmaya çalışırım. Beklerim. Aslında bekleme sebebim olumlu olumsuz sonuçları tartmaktır. Aslında yönetici olmak çok zor. Uygulamaya çalışıyorum, bazen hata yaptığım oluyor ancak genelde doğru karar veririm. İki tarafa da bakarım (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).*
- *İkisinin ortası olmak daha doğru. Türk iş düzeninde maalesef çok fazla engeller var. Çok müteşebbis olmayı teşvik eden sistem pek yok. Yavaş yavaş düzelmekle beraber aksine engelleyici faktörler var. Vergi yükümlülükler, sosyal ve iş sağlığı ile ilgili kurallar gibi. Ancak bunun sonucunda da sadece olumsuzlara odaklanmak, kafayı kuma gömmek kaçak güreşmek olur. İstatistiksel düşünüp olumsuz olma olasılığı ile olumlu olma olasılığını mukayese edip olumlu olmanın getireceği yararlar olumsuz olmanın getireceği zararlardan fazla mı? Yoksa attığınız taş ürküttüğünüz kurbağaya değmeyecek nitelikte mi? İkisini bir irdelemek gerekiyor. Bir yatırım yapacaksınız yatırımın kaldırıcı size 3 kazandırıyor ama istediğiniz gibi gitmemesi durumunda da 10 kaybettiriyorsa o durum da yapmam. Başa başnoktasında yapmakta fayda var (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Her ikisi de demek istiyorum. Örneğin iş güvenliği ile ilgiliyse olumsuz şeyleri düşünmek zorundayım ama yeni yapılan bir Ar-Ge çalışmasında ise ürünün güzel oluşunu ortaya çıkarmak isterim, olumlu yönlerine odaklanmaya çalışırım. Kararın durumuna göre değişir (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *İşimiz gereği biz şeytanın avukatıyız. Dolayısıyla Ali gibi başlıyoruz ama Ahmet gibi bitiriyoruz. Genel kararlarda, işle ilgili kararlarda acaba herkes nasıl düşünür, herkese yarar mıyı tartmam gerekiyor. İnsan kaynaklarında olduğum için 10 kişi de çalışsam, 10'da 10 benim hedefim. Memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yani neyse. 10'da 9'u acaba bir kişi eksik kalır mı, memnun olmazsa ne yapmalıyım. Ali gibi başlayıp, Ahmet gibi bitiriyoruz. Herhalde tüm insan kaynakları yöneticileri benim gibi düşünüyordur (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*

- *Anladım. Madalyonun ters yüzleri gibi iki uç nokta var. Genelde bir akışına karar verdiğiniz konular vardır, yani sizin gerçekten uzmanlık alanınız içindedir o konudaki deneyim, elinizdeki veriler herşeyi çok yeterli hisseder ve karar verirsiniz. Bu durumda bazen riskten kaçınan bazen de risk alan durumda oluyorsunuz. Bu durumda o zamana kadar başınızdan geçenlerin verdiği hissiyat nedeniyle. Ama burada herhalde mühim bir karar ise (sıradan bir karar değil) ben genellikle kendime T çizerim. Artılarını ve eksilerini yazarım. Yazarken de bilanço gibi aktif, pasif sağa sola ayırırım. Yararları, zararları yazarım ama bazen bir zarar beni gerçekten çok korkutuyor onun yerine yıldız koyarım. Ağırlıklı ortalama gibi terazideki yerini belirtirim. Arada, dengedeyim (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Ali biraz negatif bir kişi. Negatif demeyim de... Ahmet'e ben daha yakınım. Çünkü her işin bir riski vardır zaten. Onu düşünerek hareket etmek sorun getirir bence. Ahmet'in yaptığı daha doğru diye düşünüyorum. Aslında da şimdi ikisi arasında kaldım açıkçası. Sadece yarar doğrultusunda karar vermeyi şekillendirmek de doğru değil. İkisinin arasındayım açıkçası. Bir kere zaten ben en başından riski çözmeye çalışıyorum. Eğer büyük bir riske giriyorsam sonunda zararım olacaksa girmem. Artılar eksilerden daha fazlaysa % 80'se göze alınır bence ama tam tersi bir durumsa zaten böyle bir şeye girmem. Evet Ahmet'e biraz daha yakınım gibi ama baştan da o risk analizini yapmak gerekir. Dengede tutmaya çalışırım. Karar kriteri şöyle mesela: Bana gelen bir talep örnek veriyorum bir uzman pozisyonunda birisinden benim seviyemden biriyse, Ahmet'e daha yakın olurum. Ama gelen talep üst yönetimden CEO ve CEO yardımcısından benim kendi müdürümden değil daha üst biriyse kararı vermemi bekleyen ve bundan etkilenecek kişiyse Ali gibi davranırım (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Buradaki iki durum çalışılan kurumun niteliğine bağlı olarak çok belirgin olan bir şey. Tabi her insan bulunduğu konumda farklı şekilde davranamaz, belli bir kişiliği vardır. Burada çalışılan firma çok rekabetçi, risk almayı seven ve bu yönde çalışan bir şeyse o zaman Ahmet'in kişiliğine uygun kişiler daha uygun oluyor. Şimdi ben 4 yıldır belediyede çalışıyorum. 1,5 yıl kadar da özel sektör deneyimi var. Çoğunlukla belediyeden örnek verecek olursak özellikle şu son dönemde zararları minimize etmek yönünde sonuçları davranıyorum, çünkü hapise de düşebiliyorsunuz bu yüzden. Çok dikkat etmek gerekiyor. Çoğunlukla da yapılan işte kurumların felsefesi burada devreye giriyor. Çok parlak bir fikriniz olabilir, sisteminiz olabilir ama yasalar sizi öyle kısıtlıyor ki. Bir kere en başta istediğiniz tedarikçi ile çalışmıyorsunuz. İhale diye bir şey var ve zaten işi de onlara yaptırıyorsunuz. Sizin göreviniz orada kontrolör olarak kalıyor. Diyelim ki çok fazla yasalarla kısıtlı değiliz ve yaratıcılığa açık bir yer var. Ben belediye gibi bir kurumda Ahmet gibi davranmak isterdim. Böyle bir durumda da Ali gibi davranırsam mevcutta rahatsız olduğum durumla benzer davranıyorum demektir. Eğer sıyrılmak istiyorsam bu durumdan daha fazla yarara odaklanmak, yeniliğe odaklanmak isterdim. Duruma göre değişiyor evet. Durum burada firmanın yapısı (öa, erkek, mühendis).*
- *Duruma göre değişiyor. Eğer yapmak istediğim bir şeyse olumlu taraflarıyla bunu destekleyecek şeyleri bulurum. Eğer yapmak istemiyorsam da bütün olumsuz şeyleri ön plana koyarım. Ama bir taraftan da şey var tabi. Firma için yararlı mı, mantıklı mı. İş hayatında kendi işimi kurmadan önce olumsuz kısmım daha fazlaydı. Daha fazla Ali gibi davranıyordum. İnsanları bir seferde kestirip atma, silme, daha acımasız olma ya da o anda o kişi seni gerçekten kırmışsa seninde onu kırıp rencide etme daha iyi gibi gelirdi. Ama kendi işimi kurduktan sonra daha böyle dilimi sıkımayı, daha geniş olmayı, birçok şeyi kafaya takmamayı öğrendim. Eğer siz*

rahatsanız karşıdaki kişi sizi rencide etmeyi iki üç kere denedikten sonra pes ediyor. Ama bazı insanlar zaten anlaşılma oluyorum. Eskiden Ali gibiyken (15-29 yaş arası başka firmalarda çalışırken) şimdi Ahmet (ilk işi kurup bir sene geçtikten sonraya kadar) gibi diyebilirim (uö, erkek, işletme ortağı).

- *Çok zor bir soru. Ben genelde pozitif birisiyimdir. Olaylara hep iyi olacak diye düşünürüm ama. Ben herhalde ikisi gibiyim. Çünkü bir şeye karar verirken ben iyiyi de kötüyü de kriz anı için B planı da yaparım. Ama derim ki bu bir kenarda dursun derim ama beynim iyi olana odaklanır çalışırken işin sonucunda iyi olarak bu olabilir kötü olursa da bu olabilir derim ama o kötü olan şey beynimin arka tarafında kalır. Ben iyiyi öne koyup ona koşarım. İyi olması için koşarım yani. Yani sadece bunu yaparsam başıma ne gelir deyip sırf kötüyü düşünmem yani (yn, kadın, işletme ortağı).*

4.4.3.1.9.2. Sorular İle Açığa Çıkarılan, Türk Kültüründen Kaynaklanan ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler

Yukarıda bulguları derlenen senaryolara ek olarak katılımcılara yöneltilen “Sizce Türklere özgü/ Türk olmamızdan, kültürümüzden kaynaklanan özellikler karar verme davranışlarımızı etkiler mi?”, “Hangi özellikler, nasıl etkiler?”, “Karar verme davranışlarımıza ilişkin hangi özelliklerimiz bizleri diğer toplumlardan ayırmaktadır?”, “Türklere özgü karar verme tarzı var mı? Var ise nasıl tanımlarsınız?” soruları ve varyasyonları ile Türk kültürünün karar verme eylemi üzerine etkileri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Verilen yanıtlar analiz edilmiş ve Türk kültürü ağaç nodu (tree node) altında 23 çocuk noda ulaşılmıştır. Bunlar atıfta bulunulma sıklıklarına göre şöyle sıralanmıştır: duygusallık ve duygulardan etkilenen kararlar (28 kişi, % 70); dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmeyen ve kısa vadeli kararlar (16 kişi, % 40); otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden inme kararlar (10 kişi, % 25); aceleci, hızlı olma ve karar verme (9 kişi, % 23); ilişkilerin, hatır-gönülün önemi (9 kişi, % 23); gelenekçilik-yeniliğe kapalılık (7 kişi, % 18); ben bilirim mentalitesi ve bu yönde karar alma (7 kişi, % 18); pratiklik, yaratıcılık ancak uygulamaya geçmeyen kararlar (6 kişi, % 15); uyum gösterme-değişime adapte olma (6 kişi, % 15); kararların uygulamasını erteleme (4 kişi, %); sorumluluktan kaçma-sorumluluğu dağıtma (4 kişi, % 10); profesyonellik (4 kişi, % 10); milliyetçilik (3 kişi, % 8); hallederiz mantığı (3 kişi, % 8); yetkiyi yerinde kullanamama (3 kişi, % 8); grup kararlarına ve mantığına yakın olmama (3

kişi, % 8); tembellik-ezbercilik (3 kişi, % 8); arada kalmışlık, karmaşıklık, çeşitlilik (3 kişi, % 8); rasyonel olmama (3 kişi, % 8); cinsiyet faktörü: ayrımcılık (2 kişi, % 5); önyargılı olma (2 kişi, % 5); zamanı farklı algılama (1 kişi, % 3); sonuç odaklı olmama (1 kişi, % 3). Bu bulgulara ilişkin görüşlerin bir kısmı aşağıda paylaşılmış, detaylı yorumlara sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Duygusal ve Duygulardan Etkilenen Kararlar

- *Ben öncelikle Türk olmanın verdiği ciddi bir duygusallıktan yana olduğumuzu düşünüyorum. Hani nasıl söyleyim, manevi duygularımız bizim için önemli. Biz kolay kolay olmazsa olmazlarımızdan vazgeçemiyoruz (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Çok duygusalız aslında. Burada en büyük etken yine duygu, duygu... Çok duygusal yaklaşıyoruz genel olarak. Bizim sanki erkeklerimiz Avrupa'nın kadınları gibi. Turizmde de çalıştım ben. Çok farklı ülkelerden kişilerle tanıştım. 2 ay da Fransa'da staj yaptım. Oranın kadınları bizim erkeklerimiz gibi. Erkekleri de daha rasyonel, daha net bakıyorlar, daha mantıklı. Derecelendirme yaparsak duygusal anlamda, en duygusal Türk kadınları, Türk erkekler= Avrupa kadınlar, Avrupalı erkekler. Karar almamızda duygularımız da çok etkili. O nedenle E. Hanım'ın duruşu bir Türk için net diyemiyoruz. Kesin şu kararı verirdi diyemiyoruz. Çok değişken ve çeşitlilik var (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Daha böyle Akdeniz insanı olduğumuz için duygusalız. Analitik olan kişilerin gerçekten toplum üzerinde etkisi var. Türkler tamamen duygusal. Geliyorsunuz yanına diyorsunuz ki "bu kadar para getireceğim, şunu yapacağım, bunu yapacağım", bayılıyorlar. Ama sayısal olarak gittiğiniz zaman rapor veriyorsunuz. 100000 bütçeye ihtiyacım var, 200000 getireceğim. Adam 15 gün geçtikten sonra soruyor. "Hani 200000 lira getirecektin, nerede" diye. Bir takım şeyler iş hayatının önüne geçiyor. Futbol takımları, aileler, otomobiller mesela, özel hobiler. Ama yabancılarda benim gördüğüm İngiliz şirketinde çalıştım şu anda bir Alman şirketinde çalışıyorum tamamen mekanik insanlar. Önlerindeki işi yapıyorlar ve çevrelerindeki başka işlerle ilgilenmiyorlar (ea, erkek, satın alma müdürü).*
- *Çok fazla etkiliyor. Öfkemizi hemen anında gösteriyoruz. Öfkemizle beraber yanlış kararlar verebiliyoruz buna ben de dahil. Tabi duygularımızla hareket ettiğimiz oluyor, daha yolun başındayız tabi ki. Ama zaman zaman kızgınlığın sonucunda yanlış verdiğim kararlar oluyor. Türk olup da kim ben kızgın karar vermiyorum diyorsa ona da pek inanamıyorum. Öfkemizle o an insanı öldürebiliriz, ama sevdiğimiz zaman sırtımıza alıp gezdiririz (et, erkek, işletme ortağı).*
- *Biz daha Avrupa ülkelerinden (Akdeniz ülkelerini ayrı tutmak kaydıyla) ve Baltık ülkelerinden farklı olarak daha böyle içtenlik, samimiyet arayan insanlarız. O durumda karar alma süreçlerinde daha duygusal davrandığımızı düşünüyorum. Duygusal, samimiyet daha ağır basıyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Türkiye'de profesyonellik çok olmadığı için duygusal kararlar çok fazla. Genelde patron şirketlerinde oluyor. Bu firmalarda karar verirken duygusal ön planda*

oluyor ya da başkalarına karşı iyi görünmek istenebiliyor. Ama olması gereken profesyonelce karar vermek (gv, erkek, genel müdür).

- *Bilimsel değil de duygusal hareket ediyoruz (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Türk sosyo-kültürel yapısından kaynaklanan bazı kesin özelliklerimiz var. Fevri düşünme, saygısızlığa tahammül edememe. Hissi insanlarız. Anadolu insanı hem yardım sever, hem birliktelikçi, hem de ahde vefalı insanlar. Bu kararları alırken de geçmişte zor zamanımızda yanımızda olanları hep kollar kararlar alırız. İşin içine fazla hissilik de girebiliyor. Kurumsallaşmanın önüne geçebiliyor. Aile içi saygı ve hiyerarşinin çok sert ve katı olduğu düzenlerde aslında genç neslin yeteri kadar aktif ve fayda sağlar olamadığını görüyoruz (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Duygusallıkta yukarıda. Amerika'da, Avrupa da birçok insan duygusal karar vermiyor belki ama Türkiye'de insanlar çok duygusal karar veriyor (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*
- *Ticari olarak yeni yeni geliyoruz. Hep sözle iş hallediyoruz. Bu sebeple karar mekanizmasında sıcaklık, ahbablık, veya hoşsohbet insanlara daha fazla şans tanınıyor. Çoğu kararda bu durumlar etkili oluyor. Duyu organlarımızla veriyoruz kararı. Nedir mesela, kimya şirketine güzel kadınlar çalışıyor. Bizde önce muhabbet olur memleket sorulur, hangi takım tuttuğu sorulur yani iş dışında yakalabileceğiniz şeyler aranır, bir bağ kurulmaya çalışılır (oi, erkek, bakım şefi).*
- *Bence en önemlisi duygusal karar vermemizdir. Bilmiyorum yurtdışındaki firmalarla da görüşüyoruz ama bu kadar duygusal mıdırlar ama biz orta ve alt kademe yöneticiler daha duygusalız ve katı kararlar vermekten kaçınıyoruz (st, erkek, üretim müdürü).*
- *Biz Türkler zaten duygusal insanlarız zaten. Evet Türk insanı olarak benim gördüğüm karşılaştığım bazen de benim yaptığım en büyük hatamız maalesef şu ikili ilişkilerimizi ya da duygusallığımızı iş hayatına çok fazla geçirmek. Bu genelde en fazla tedarik ilişkilerinde, satışta tabi ki çok fazla olan bir konu. Bu yönde insanların bir beklenti içinde olması çok kötü. Evet ben T.'i çok severim, o bu işi halleder mantığı maalesef çok yerleşmiş, kemikleşmiş bir şey. Bunu kırmak çok zor oluyor. Siz buna ne kadar profesyonel olarak baksanız da hani reddettiğinizde bu sefer gerçekten ilişkileriniz bozuluyor. Bu gibi durumları idare etmek gerçekten çok zor oluyor. Hani Türk olarak herhalde en büyük sıkıntı bu diye düşünüyorum (tp, erkek, mali işler uzmanı).*
- *Satın alma olayı mesela ilk soruda sordunuz. Çok sevdiğiniz bir tedarikçiden yüksek bir fiyata rağmen vazgeçmeme yaklaşımı, tamamen duygusal bir yaklaşım ve Türklerde var (ufs, erkek, yönetmen).*
- *Biz Türkler çok duygularımızla hareket ediyoruz (yn, kadın, işletme ortağı).*
- *Türklerde duygu çok önemli bence (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*

Samimiyet hissi

- Japonlarla birlikte çalıştık Sabancı'da. Onlar bambaşkaydı biz başkaydık. Biz Türkler hakikaten sıcakkanlıyız ve samimiyiz. Ama yabancılarda bu samimiyet görev gibi yapılıyor. Bu grup pazar günü dağa çıkarılacak bu bir görev. Ama bize bırak adamı, biz onu alırız kapalı çarşıya götürürüz, otururuz bir yerlerde bir şeyler yeriz. Ne para düşünürüz, ne pul. Çok artılarımız var insan olarak (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Sabırsızlık

- Sabırsızlık etkili (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).

Öfke-fevrilik

- Fevrilik etken. Olmayacak toplantılarda birbirlerine saksı fırlatan insanlar var (ba, erkek, satış müdürü).
- Duygusalız ve fevriyiz (nk, kadın, çözümleyici).
- Çok fazla etkiliyor. Öfkemizi hemen anında gösteriyoruz. Öfkemizle beraber yanlış kararlar verebiliyoruz buna ben de dahil. Öfkemizle o an insanı öldürebiliriz. Ama sevdiğimiz zaman sırtımıza alıp gezdiririz (et, erkek, işletme ortağı).
- Türk sosyo-kültürel yapısından kaynaklanan bazı kesin özelliklerimiz var: fevri düşünme (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Heyecanlı Olma

- Daha heyecanlıyız artık bu Türk olmak mı, Akdeniz insanının özelliği mi bilmiyorum ama İtalyanlar da da aslında bu var (ak, kadın, fabrika müdürü).

Fanatiklik

- Bizim dogmatik doktrinlerimiz öğretilerimiz özellikle din faktörü çok fazla. Buna bağlı olarak fanatizmimizde çok ön plana çıkıyor. Karar verme sürecinde bizi taraf yapıyor ve rasyonel karar vermemizi etkiliyor (hau, erkek, uzman).
- Biz futbol taraftarı gibi fanatikleşiyoruz. Kişiyi sevmiyorsak doğru karar mı bakmıyoruz. İşte de, sosyal hayatta da fanatiklik var (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Çekememezlik hissi

- Türk insanı yanına daha yetenekli insan almaktan kaçınıyor korkuyor bu yarın iyi olduğunda beni gönderirler diyor. İkincisi sevmiyor. Çekemiyor. Kendisinden iyi olan adamı çekemiyor. Kısıkanıyor. Ben buraya adam almaya çalışıyorum, yöneticisi olacak kişi tehdit ediyor. Çalışan ertesi gün gelemiyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

- Bizde aynı statüde olanlarda çekememezlik çok fazla. Başkasının kararının doğru olduğunu bile bile yanlış olması için elinden geleni yapan insanlar var. Ben küçük duruma düşsem senin eline ne geçecek. Hiç bir şey olmamasına rağmen sırf sizin arkanızdan çelme takan insanlar var. Ama hiç yurtdışı yöneticiler ile çalışmadım onlarda da bu durum var mıdır bilmiyorum. Bizim firma cadı kazanı gibi, yüzüne gülüp arkandan gidip ne dolaplar çevirenler var. Bu da belli kişiler, onların ezikliğine veriyoruz. Yani o mevkiye gelmeyi haketmeden gelmiş insanlar, koyun olmayan yerde keçiye hazerfan çelebi derler misali, o kişiler başkalarının üzerinden prim yapmaya çalışıyorlar. Sırf bu yüzden 2 müdür arkadaşın bu şirketten ayrıldığını biliyorum. Yöneticilikten ziyade en alt kadroda bile küçümsemiyorum ama temizlik işçilerinde bile çekememezlik var. Bizim demek ki yöneticilikle ilgisi yok, Türk halkının tamamında var (st, erkek, reproduksiyon müdürü).

Dar Bakış Açısı-Plansız, Üzerinde Düşünülmeyen ve Kısa Vadeli Kararlar

- Kısa vadeli, çünkü çok hızlı değişen spekülasyona çok açık bir ekonomik düzenimiz var. Daha rasyonel sağlam sacayakları üstünde değil. İşte bir anayasa uçuyor, korkunç rakamlar oluyor, dolar 2 katına çıkıyor, borsa alt üst oluyor. Yarınını göremeyen Türk örgütleri kararlarını alırken çok da uzun vadeli kararlar alamıyor, çünkü o kararlar çok da uygulanabilir ve doğru olmuyor. Orta bile değil daha kısa vadeli. 90'lı yıllarda 5-10 yıllık kararlar alırken bugün 3 senelik kararlar alıyoruz (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).
- Bir kere Türk kültüründe ben çok detaycı olunmadığını düşünüyorum. Bazı şeyler çok yüzeysel kalır. Belki alta olan güvenden mi bilemiyorum bazı şeyler hep yüzeysel kalır. Biraz o yüzden didiklememecilik karar verme davranışlarımızı etkiliyor (tu, kadın, satın alma asistanı).
- Dan dun karar verme. Arkasını düşünmeden, “yapalım biz bunu bakalım neler olacak” şeklinde karar verme çok yaygın. Genel olarak şirketlerde, daha kurumsallaşmış yapılarda biraz daha bunun bir adım, iki adım sonrasını değerlendirmeye çalışan şirketlerde var ama sayıları çok kısıtlı. %3-5 gibi. Plansız, işi yaparken öğreniyoruz (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Para kıt, sermaye kıt Türkiye’de mutlaka herkes bir koltuk peşinde, iş peşinde. Kendi aile geçimini idame ettirme peşinde. Bu da kararları etkiliyor (ba, erkek, satış müdürü).
- Türklerdeki belki de en büyük eksikliklerden bir tanesi bu. Biz çok dar bakıyoruz işlere. Bu ne olur, şu ne olur diye düşünmüyoruz. Bir hata varsa sadece ona odaklanıyoruz. Yabancılar ise sadece hataya değil, o hata olana kadar başka basamaklarda acaba bir sorun var mıdır ona bakıyorlar. Karar sürecine de bakıyorlar sonuca ek olarak (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Cesur olduğumuz düşünüyorum. Gözlemlediğim yeterince araştırma yapmadan, planlamadan, analiz yapmadan karar verebiliyoruz (ak, kadın, fabrika müdürü).
- Yine izninizle bununla ilgili bir örnek vermek istiyorum. Ben yaklaşık olarak 5 sene önce gene o perakendeci firmada çalışırken tedarikçim bana bir kampanya ile ilgili bir bilgi verdi. Dedi ki bir kampanya yapalım. Kampanya benim bütçemde olsun, parasını ben ödeyim size. Atıyorum beş tane mağazada yapalım bunu, şu kadar para ödeyelim ve müşteriye karşı bir promosyon kampanyası yapalım. İlk bakışta

baktığınızda muhteşem bir fikir, bir Türk olarak bayılıyorsunuz. Beş kuruş para çıkmıyor cebinizden. Tedarikçi böyle yeni birşey yapmak istiyor. O güne kadar başımda bir Türk yönetici vardı benim. Ben bu fikri gidip ona söyleseydim muhtemelen bayılırdı ve biz buna destek verirdik. Ama senelerce İngiltere'de çalışmış Macar bir bey gelmişti bize direktör olarak. Kapısını çaldım içeriye girdim. "Ne oldu" dedi? Dedim böyle bir proje var. "Otur" dedi. Oturdum. "Ne kadar mal alacaksın, ne kadar kar marjı ile alacaksın, nereden alacaksın, nasıl nakliye edeceksin, çıkış planın nedir, müşteriye nerede sunacaksın bunu". Aşağı yukarı 40 kalem yazdırdı bana. Sonra odadadan çıktım ve acaba kötü birşey mi yaptım dedim kendi kendime. Bir Türk yönetici olsaydı hemen yapalım derdi. Adam sonra bize bu mantığı oturtmaya çalıştı. Kaç adım atacağız. Attığımız bu adım bize ne kadar fayda getirecek. Gördüm ki adamın söylediği doğru aslında. Cebinizde bir para var bu parayı istediğiniz kadar harcayabilir, yok edebilirsiniz onu. Ama paranın üstüne bir iki daha koyabiliyor musun ve bunu yüzdesel olarak hesaplayabiliyor musun. Bu saydıklarım Türklerde yok (ea, erkek, satın alma müdürü).

- Türkiye de 3-4 milyon sporcu var ancak bir tane futbolcu yetişmiyor. Almanya'dan ise yüzlerce futbolcu çıkıyor. Onların yetişme tarzı, hayat felsefesi çok farklı. Daha planlılar, biz anlık karar veriyoruz, daha düz mantık gidiyoruz (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı).
- Biraz daha içgüdülerine, çabuk olsun bitsine getirir tarzda bir genel yapısı var. Çok da mümkünse kurgulamayım, üzerinde düşünmeyim, en kısa yoldan doğrusunu ben bilirim, süreç uzatıldıkça gerginlik artar gibi şeyler var. Ben kendim bunu uygulamıyorum ama Türk karar vericilerde görüyorum (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).
- Planlı değiliz. Bence uzun vadeli planlar yapmıyoruz. Ben en çok karar verme nedir de tılandım. Bizim için herhalde çok üzerinde durduğumuz, düşündüğümüz, sorguladığımız bir kavram değil. Alaylı bizim kararlarımız hep bence (nk, kadın, çözümleyici).
- Karar alma işleminde ayakları yere sağlam basmak daha önemlidir. Bizde genel olarak bu yoktur. Bir karar verme sürecinde herşeyi planlayıp o planlama safhasında biraz daha uzun vakit ayırıp da bir karar vermez. Hatta bizde bir deyimde var bunla ilgili "kervan yolda düzelir" diye. Biz bir işi yapalım gerisi gelir. Hallederiz, bakarız (öa, erkek, mühendis).
- İş plansız yapma, kısa vadeye odaklanma bunlar çok çok var. "Ay unutmuşum" çok var. Belki bir çek listleri yok ama ellerinde bu kontrol mekanizması olmadığından sorun oluyor (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).
- Yazılı karar veremiyoruz. En büyük hatamız bu. Ben kendimi o yönden şey yapardım. Niye pratik değilim. Her şey yazılı olsun. Acaba bu benim karar verme hızımı etkileyen faktörlerden bir tanesi mi. Evet benim karar verme hızımı etkiliyor her şeyin yazılı olması ama bizim milletimizde çoğu yazılı olmadığı için hep ben sana şunu demiştim, şöyle yapmıştım şeklinde davrandığı için sonunda hep ihtilafa düşüyoruz. Hiçbir şekilde ortaklıklarımız ilerlemiyor ve hep geriye dönük olarak da iş hayatında özellikle senet mi işe yaramaz çek mi işe yaramaz. Halbuki söz uçar yazı kalır. O yüzden bunu sevmediğimiz için de büyük ortaklıklar konsorsiyumlar kuracak yetiyi, maalesef daha kazanmadık (uö, erkek, işletme ortağı).

- *Kervan yolda düzülür Türklerde çok var. Bizim atasözlerimizde zaten bunlar var. Çok kötümser düşünmeyin beni ama bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın gibi mesela. Çalışma ortamında böyle bir şey olabilir mi ya (yku, erkek, işletme sahibi).*

Otoriter, Pedersahi Yaklaşım ve Tepeden İnme Kararlar

- *Tepeden inme kararlar daha fazla oluyor. Katılımcı bir yaklaşım kararlarda yok. Bu Türk şirketlerimizde yok hala, en azından benim işletmemde yok (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
- *Mesela bizim sektörde en çok hata yapılan, yanılınan nokta her şeyi ben biliyorum şeklinde konuşan patronlar oluyor genellikle. Ben yapıyorumdan çıkıp da bence biz yapıyoruz demek çok önemli. Bunlar etkili oluyor diye düşünüyorum (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *En tepedeki adam ne karar verirse o yapılır. Eleman çıkarılacak /alınacak derse eleman çıkarılır/alınır. Şurayı kapatıyoruz, açıyoruz derse o karar uygulanır. Yabancı ortaklı Türk işletmelerinde de öyle. Türk'ün işin içine girdiği noktada işler böyle işliyor, ama yönetimi yabancılaştırdığın noktada o zaman işin içine başka faktörler giriyor. Onlar insanlara ben genel müdürüm ya da yönetim kurulu başkanıyım. Benim dediğim olur şeklinde bakmıyor. Biraz daha yatay hiyerarşinin olduğu yaklaşımları var. Türkiye'de en etkili olanlardan biri pozisyon. Kim ne derse desin. Maalesef ülkede onu çok eleştiren bir sistemimiz yok. Ben yabancı bir şirkette çalışıyorum hiç de öyle değil. Kararı veren yukarıdaki yönetici o biz şu kararı aldık dedikten sonra sen altta istediğin kadar konuş uygulamak zorundasın ya da uygulanmasını izlemek zorundasın. Atalarından böyle öğrenmişler. Evde de öyle. Babanın söylediği şey onlar için emir. Babasına karşı çıkmayan bir insanın iş yaşamında gelip yöneticisine karşı çıkması çok mantıklı değil (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Türkiye'de genel olarak karar verme süreci aslında ne kadar kurumsal olursanız olun “şu şu kadar olacak” Sen onun içinde istediğini yap. Bu oda senin, ama benim işim dışarıda olsun, dışarı çıkarken sor. Biz burada yüksek ciro ile çalışsak bile, yüzlerce müşterimiz olsa da her şeyi genel müdürümüz bilir. Bu tabi karar süreçlerimizi etkileyen bir faktör. İstemediğiniz kararlar da verebiliyorsunuz, başkasının kararlarını da uygulamak zorunda kalabiliyorsunuz (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Askeri hiyerarşiye verilen önem kurumsallaşmanın önüne geçebiliyor. Aile içi saygı ve hiyerarşinin çok sert ve kati olduğu düzenlerde aslında genç neslin yeteri kadar aktif ve fayda sağlar olamadığını görüyoruz. Türk toplumundaki sert saygı kırılabilir. Esner olsa bütün örgüt için alınan kararlar çok daha yaratıcı olabilecek (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Kararları üst yöneticiler alıyor ama çok gerçeki kararlar olduğuna inanmıyorum. Biraz tesadüfi oluyor, patronun ağzından çıkıyor gibi geliyor. “Yapalım ya para benim değil mi” diyor. Ben açıkçası hiç böyle derslerde işlediğimiz gibi büyük kararların yönetimden çıktığına inanmıyorum. İş hayatındaysanız ve belirli hedefleriniz varsa, bunlar dışında şöyle bir şey de geliyor. Karar alırken ilk etapta düşündüğüm şey yöneticimin bundan etkilenip etkileneceği oluyor. Yöneticimin aldığı karardan rahatsız olacağını düşünüyorsam böyle bir şey yapmıyorum.*

Bunların ikisi dışında bu bence çok etkili. Özellikle yöneticilerin baskın olduğu bir yerde çalışıyorsanız açıkçası bir karar verirken ilk etapta yöneticimin bakış açısı ve ilk olası tepkiler önemlidir. Karar verme sürecinde ast üst ilişkilerinin çok fazla olması, yönetici baskısının olması Türklere has bir durum. Şu 1 aylık geçiş sürecinde bile ben tam has Türk bir şirkette çalışıp Alman şirketine geçtiğim için en karakteristik değişiklik bir ast üst ilişkisi ve hiyerarşik durumun olması. Yeni firmada da müdüre kanki muhabbeti yapmıyorum ama bir hoşgörü var, arkadaş gibiyiz. Karar verme sürecinde de Türk kültüründe üst düzey bir yöneticinin kararına önem veriliyor, otorite bizi etkiliyor. Kişiliğimizden ödün vermek istemesek bile zorunda kalabiliyoruz. Başka az gelişmiş ülkelerde de olabilir ama batılı ülkelerde güç mesafesi dar (mb, kadın, bütçe elemanı).

- Biz kendimiz ülke olarak, sadece ülke değil geçmişimizde Osmanlı'da da da, şunda da, bunda da biz hep bu şekilde yönetilmişiz. Geleneklerimiz bu şekilde olmuş. Aile reisi diye bir kavram var mesela. Otak var ve otağın reisi var, padişah var, ordunun kumandanı var. Hep bilirkişiler, danışılan kişiler olmuş ve insanlar onlar üzerinden bir kültür oluşturmuş (öa, erkek, mühendis).
- Çoğunluğu da dinlerim ama sonuçta Türk kültürü diyoruz. İşin içine ister istemez bizim çalışma şartları da giriyor ve sonuçta yöneticinin söylediği yola çıkılır. Ben o kadar despot bir yönetici ile karşılaşmadım ama genel olarak yönetici mantığına baktığımda en son karar benden çıksın, benim dediğim olsun gibi bir izlenim var. Ondan dolayı Türk kültüründe herhalde bu ataerkil yapının verdiği bir şeyde herhalde ben ne dersem o olur mantığı birçok karar alma dönemini etkiliyor (tu, kadın, satın alma asistanı).
- Biz Türk milleti olarak ailede her zaman bir baba ya da öyle bir figürün baskın olmasını istiyoruz. Olmadığı zaman da bile olmasını istiyoruz ama özgürlüğümüzü kazandığımız zamanda bile gene bir otoritenin altında olmayı seviyoruz. Bir yandan da otorite bize girişimci olmamızı pompalıyor. Buna rağmen tam arada kalmış bir toplumuz (uö, erkek, işletme ortağı).

Acelecı, Hızlı Olma ve Karar Verme

- Çok hızlı kararlar veriyoruz. İşimizi belki daha çok karar vermeye ayırmamız gerekiyor ama ayırmıyoruz. Onun yerine “yapalım geçelim, ya da başka şeylere bakalım” deyip geçiyoruz (ah, erkek, bütçe uzmanı).
- Acelecı karar verebiliyoruz. Ama bu her zamanda kötü bir şey değil. Bazen kararı hızlı almayı gerektiren durumlar var. Geç alınmış kararlar çalışanlar için şirket için problem olabiliyor. Özellikle krizleri de çok fazla yaşadığımız için hızlı karar verebilmenin de bir beceri olduğunu düşünüyorum. Hızlı karar vermek her zaman iyi değil ama gerektiğinde faydalı (ak, kadın, fabrika müdürü).
- Bence tezcanlı olmak, sıcakkanlı olmak bence etkiliyor. Bir Alman farklı düşünür bir Japon ve bir Türk farklı düşünür. İtalyanlar belki bize benzer. Akdeniz insanı deniz kıyısı insanı olmanın verdiği bir şey. Tezcanlı davranma konusu olumsuz etkiler. Acele edip bazı kriterleri atlamak olabilir (ck, erkek, işletme ortağı).
- Acelecı davranıyoruz. Her olayda böyle. Şu an ülkede ne oluyorsa herkes bir etkiye tepki veriyor ve düşünmeden bence (dv, erkek, işletme ortağı).

- *Aklıma net olarak gelen bir şey var. Türk firmasından Alman firmasına geçtiğim için biliyorum. Türkler çok aceleci, oldu bittiye getirelim, o an için yapılması gerekiyorsa yapalım. Sonuç odaklılık var ama analitik düşünülmeyen bir acelecilik var. İşimiz bitse de gitsek şeklinde, bazen bunun iyi yanları da var. Bunu gerçekçi kalıplar içinde yaparsanız problem yok (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Akdeniz tipi kişilerde, bizde öyleyiz, acelecilik, sabırsızlık var. Akdenizlilikten geldiğini sanıyorum (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Biz çok çabuk karar veren bir milletiz. “Olsun olsun” virüsü. Mesela şirketin patronu yarına kadar bitecek diyor ama bitmiyor, sürünüyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*

İlişkilerin, Hatır-Gönülün Önemi

- *Bizde önce muhabbet olur memleket sorulur, hangi takım tuttuğu sorulur yani iş dışında yakalabileceğiniz şeyler aranır, bir bağ kurulmaya çalışılır (oi, erkek, bakım şefi).*
- *İlişki odaklıyız. Bizde böyle ahbap, hemşerilik bunlar bizim karar verme süreçlerimizi etkiliyor. Benim tanıdığım olsun, benim bildiğim olsun, ben bildiğim adamdan malı alırım. Dindarsak mesela dindar olsun biraz böyle duygusal anlamda da karşı tarafta hep kendi hayatımızdan bir parça arıyoruz nedense (nk, kadın, çözümleyici).*
- *Sen benim adamımsın, hemşerilik özellikle küçük aile şirketlerinde var (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Bazen de daha verimsiz bir insanı ön plana çıkarabiliyoruz kendi arkadaşımız diye. O da bana bir şey yapar. Ben buna yapayım. Kararlarımızı etkiliyor. Borçlu hissettireyim ki o da bana yapsın. Çıkarıcılık. Karşılığını almak gibi, bu da çirkin. Türklüğümüzün çok güzel şeyler olmasına rağmen bunlardan yararlanma etkiliyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Kurumsal firmalarda gerçekten kurumsalsa ister Türkiye’de olsun ister dünya da bu etkiler görülmez. Ahbap-çavuş ilişkisi vazgeçilmez. Dünyada farklı şekillerde ortaya çıkabiliyor. Dernekler, belli okulların mezunları şeklinde olabiliyor. Dünyada birbirlerini kollarken insanlar zaten belli seviyedeki insanlar bir araya gelebiliyor. Biz de seviye de önemli değil. Aile temelli –akrabalık, komşuluk ilişkisi gözetiliyor. Doğuracağı sonuçlar çok ağır olabiliyor (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Vicdan borcu, arkadaşına yardımcı olma, çabalama bizde var. Türk olmaktan kaynaklanıyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*
- *Türkiye’de yaşıyoruz. İnsanların bağlılıkları var. Kimin kime ihtiyacı olacağı hiç belli olmuyor (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Ahde vefa toplumumuz için çok önemli. (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*

Gelenekçilik-Yeniliğe Kapalılık

- *Biraz gelenekçi yapıya sahip yöneticiler, eski kafalı. Bu da koltuğu bırakmamasından kaynaklı. Siyasi hayatta da, iş hayatında da bunlar var. Eğitim hayatında da varlar. Hırs etken (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Güce dayanarak, bilgi seviyesine dayanarak yeniliğe açık olmamamız, karşımızdakinin görüşüne açık olmamamız, önemsemememiz bence bunlar bize özgü faktörler (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).*
- *Belki de dindar toplumlarda bu daha fazla görülüyor ama biz yenilikçiliğe çok açık değiliz. Hep eskiden kalma yöntemlerle birşeyleri çözmeye çalışıyoruz. Eskiden bir insana çok güveniyorsam evet o güven hala devam etsin, biz onunla iş yapmaya devam edelim gibi. Yeni dünyada bu iş o kadar basit değil. Türklerin handikaplarından birisi. Geçmişe takılı kalıyoruz (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Çok araştırmayı sevmediğimiz için bir konu üzerinde eski bilgilerimizi kullanarak bunları güncellemeden karar vermeye çalışıyoruz. Bu da bizim gelişmemizi, yeni döneme ayak uydurmamızı, adım atmamızı zorlaştırıyor otomatikman (hau, erkek, uzman).*
- *Türk insanı geleneksel, geçmişe daha çok inanıyor (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Eski tecrübelerle dayanma, kısa yoldan gitmek çok fazla (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Zaten şu dönemdeki dizilere baktığımızda hep geçmişe dönük. Geçmişle yaşamayı, takılı kalmayı çok seven bir milletiz. Onlar geleceğe yönelik filmler yapıyor biz geçmişe. Çok geri bir milletiz demiyorum ama çok da iyi değiliz (yku, erkek, işletme sahibi).*

Ben Bilirim Mentalitesi ve Bu Yönde Karar Alma

- *Bu işi ben daha iyi bilirim şeklinde yaklaşımlar, tavırlar bence etkili oluyor, karşı tarafı sindiriyor. Yabancı bir kültür olsa Avrupa karşınızdaki kişilerinde sözlerini, davranışlarını, düşüncelerini mutlaka dinliyorlar. Benim dediğim doğru yapmıyorlar. Karşınızdaki tecrübesiz de olsa o bile bana bir şey katacaktır, belki gözümden kaçan bir şey vardır diyerek mutlaka onu dinliyor. Sonuçta ya uyguluyor ya da kendi kararını uyguluyor ama kendi düşüncelerini ve karşınızdakinin de düşüncesini dikkate alarak kararına varabiliyor. Maalesef bizde öyle olmuyor (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi)*
- *Türklerin çoğu dediğim dedik. Bir karar veriyorlar ve arkasında kalıyorlar. Hiç sorgulamıyorlar. Bence en büyük problem ondan çıkıyor. Mesela bizim sektörde en çok hata yapılan, yanılınan nokta her şeyi ben biliyorum şeklinde konuşan patronlar oluyor genellikle. Her şeyi biz biliyoruz en iyisi bizim rakipleri tanımama gibi. Bu bizim sektörde özellikle çok var. Ben bunun diğer ülkelerde çok olduğunu sanmıyorum çünkü ben tezimle ilgili çok araştırmıştım bunları. Kararlarını çok fazla sorgulatmama özellikle belli bir kademede ise insan. Bence bizim sektörde en baskın ve zararlı olan şeyler ve kararları etkileyen bunlar (dcö, kadın, işletme ortağı).*

- *Türk insanının bilgisi olmasa dahi karar verici olarak kendisini yetkili kılma konusunda çok sıkıntısı var. "Herşeyi bilirim, ederim" diye her konuda yorum yapan birçok insan var. Birçok ülkedeki birçok pozisyonda çalışan insanlar o konuda bilgisi yoksa konuşmasa da biz her konuda yorum yapabilen bir insan topluluğuyuz. Türklerin herhalde en ayırt edici özellikleri bunlar (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Öyle insanlar oluyor ki çok üst düzey, bütün örgütteki insanları etkileyebilir düzeyde ve tam Türk tipi karar verme. Biraz daha kısa yoldan, kendi bildiğini yapan kişiler oluyor. Biz de örgüt olarak bunları seviyoruz (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Herşeyi biliyoruz (nk, kadın, çözümleyici).*
- *Türklerde "hep bana hep bana" şeklinde karar veriyor. Güzel bir deyim vardır: Testere gibi ol hem sana, hem bana. Türklerde hep bana, hep bana oluyor. Kendi maddi menfaatlerine ne fazla getiri varsa genelde öyle karar veriyor. Her yörede de böyle. Bencil diyelim biraz daha bencil karar verme (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*

Pratiklik, Yaratıcılık Ancak Uygulamaya Geçmeyen Kararlar

- *Yaratıcı olabilirsiniz, o fikri hayata geçiremezsen anlamı yok. Biz yaratıcıyız, olmadık şeyler bizim aklımıza geliyor. Bu ancak bir Türkün aklına gelir. Amerika'da buzdan jeton buluyorlar Türkler yapmış sonuçta. Türk aklı, ama bizde süreklilik, iş disiplini yok. Yaratıcı kararlar verilebiliyor ama uygulanamıyor. Bunca yıldır Atatürk'ün yaptıkları ile kalmışız (ei, kadın, işletme sahibi).*
- *Pratiklik, kolay yolu bulabilme, kimsenin aklına gelmeyecek fikirler bulması, hıznırlık, yaratıcılık. Türkler pratik, hızlı karar verirler, yaratıcı çözümleri vardır. Bu kararlar kısa vadede çözüm getiriyor ama uzun vadede olumsuzlukları beraberinde getiriyor. Örneğin, eski makinayı tamamiyle yenilemek çok maliyetli olabilir. Onun yerine pratik olarak makinayı yamama, onarma yoluna gidilebilir ama o yamamış yer uzun vadede iş kazalarını, aksaklıkları beraberinde getirip daha büyük zararlara yol açar (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Cinlik ve pratiklik var, kurnazlığa dönüyor. Örneğin 18 yaşına kadar olan takımlarda dünya derecesi yapıyoruz ancak bundan sonrasında devamını getiremiyoruz. Mentalite eksik (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).*
- *Karadeniz'de plazma televizyonu olmayan adamın duvarı kırıp da tüplü televizyonun tüplü kısmının arka odada kalıp da onun bu odadada plazma gibi yapması bize güzel bir örnek (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Çok etkiliyor. Bir tane köşeyazarının sözüydü galiba. BirTürk'ün aklına gelen parlak fikirlerden çok korkarım çünkü durumu idare etmiştir muhtemelen. O an herkese pratik gelmiştir (öa, erkek, mühendis).*
- *Müşteri bizim gibi bakamıyor. Biz biraz daha Türk kökenli olduğumuz için işi kurtarmak için biraz daha takla atabiliyoruz. Biz Almanlarla çalışıyoruz. Biraz daha onlar disiplinli ve katı bakabiliyorlar. Çerçeveleri biraz dar hatta bazen pek*

anlayamıyorlar. Ne yaptınız, nasıl yaptınız. Bir başları dönüyor. Bizden korkuyorlar bence. Sanki böyle acayip güvenmiyorlar. Hani biz hep onların arkasından bir iş çeviriyormuşuz gibi bir korkuları var. Bu hep bizim Türk olmamızdan, verdiğimiz kararların sanki hep böyle onları dolandırma gibi bir imajımız var (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Uyum Gösterme-Değişime Adapte Olma

- *Yeniliklere kolay adapte olabilme. Değişime karşı direnç varmış gibi gözüксе de verilen kararlara çabuk uyma, hayata geçirme. Avrupa'dan farklı olarak orada firma ya da kişinin bir kalıbı vardır. Standartlar, prosedürler bunlar. Saat 6'da elemanın işten çıkması gerekiyorsa 6.01'de ona ulaşamazsınız. Bizde nabıza göre şerbet verme var. Avrupalı müşteriye farklı, Arap müşteriye farklı davranabiliriz. Adamına göre davranma, adapte olma, duruma göre değişme var bizde (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Kültürümüz gereği değişime karşı direnci düşük bir toplumuz. Türk yöneticiler krizlerden sonra Avrupa'da muazzam değer sahibi oldular. Uluslararası firmalar Türk yöneticileri özellikle finans sektöründekileri kapıştılar (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Türk toplumunun çok fazla direnç gösteren bir yapısı yok. Boyun eğme var. Geçmişten farklı. Savaş dönemlerinden farklıyız artık (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*

İzlemeci

- *Sosyal medya ve görsel medya tarafından aşılana Batı kültürü, Amerikan kültürü çok hakim. Bunu yönetici arkadaşlarımızda da görüyoruz. Hatta belki hatırlarsanız Ally Mc Beal adında bir avukatlık dizisi vardı. Benim o diyi izleyen birçok arkadaşım o dönemde hukuk tercihi yaptı. Halbuki adalet sarayına gittiklerinde işin hiç de öyle kalem etekler giyip, cik cik jüriye karşı olmadığını gördüler. Bunu insanlar istedikleri kadar kendilerine süs versinler bir Türk kültürü var (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Japonya falan da geleneklerine çok bağlıdır ama onlar bu dönüşümü gerçekleştirmişler. En değiştirilemez konu mesela dindir, din alimleri vardır. Bir papa da olsa mesela onların ortaçağdaki din algıları ile şimdi aynı noktada olduklarını söylemezler, o bile değişmiştir. Rönesans düşünce akımları gelişmiş oralarda insanlar her seferinde yeni bir felsefe üretip bunu bu şekilde devam ettirmişler. Biz her zaman takip etmişiz ama izlemeci, izlerken de bir adım gerisinden gelip uygulasak o da yok. Toplumun şartlarından dolayı uygulayamıyoruz. Bir kere eskimiş olduğu için "a insanlar yenisine geçmiş" deyip uygulayamıyoruz. Biz hep diğer toplumlara öykünüyoruz ama kendi geçmişimizden, köklerimizden, kültür yapımızdan oluşturarak, kendimizi dönüştürerek yeni bir şey ortaya koyamıyoruz. Yine bir düşünürün sözüydü. "Bizim halimiz efendisinin ilaçlarını kullanan uşağın durumu gibidir". Yani bizim çözüm yöntemimiz bu değil, ilacımız bu değil. Bizde bu konuda oturmuş kültürel bir yapı yok. Kendi durumumuz var, bir de yapmaya çalıştıklarımız var. Yapmaya çalıştıklarımız ithal olarak geliyor bunu yapamıyoruz uygulayamıyoruz ve her seferinde kötü sistemler ortaya*

çıkarıyoruz. Kötü sistemden dolayı iyi olan sisteme de inancımızı kaybediyoruz. Uygulamaya çalıştık fakat beceremedik, halbuki kötü uygulamaya çalıştık. Sonuçta yine bildiğimiz işi yapıyoruz. Kişisel inisiyatifle bağlı herhangi bir sistem karar alma planının vesairesinin olması plan yapılsa bile izlemenin olmadığı, sorgulamanın olmadığı, ikili ilişkilerin çok önemli olduğu organizasyon şemalarının pek fazla anlam ifade etmediği bir sistemde çalışıyoruz (öa, erkek, mühendis).

Kararların Uygulamasını Erteleme

- Bizde "aman sende"cilik var. "Yarın yaparım var". O yarın yaparımla kaçırdıkları çok şey oluyor. "Yarın yaparım, hadi gel maç var, iki duble rakı içelim, gel" dendiğinde iş bırakılıp gidiliyor (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).
- Aman karar verip de ne yapacaksın şimdi. Türkler karar verir de harekete geçemez. Bizim böyle bir problemimiz var. Biz hep hadi deriz. Çok çabuk gaza geliriz. Hemen projeler yapılır, ama hep yapıldığı yerde kalır. Böyle bir istikrar problemi var. Karar veriyoruz, hemen unutuyoruz ertesi gün. Biraz hafızamız zayıf (ks, erkek, satış ekip lideri).
- Can genel Türk insanı (et, erkek, işletme ortağı).
 - Karar vericinin burada atıfta bulunduğu Can 5. senaryoda karar verme tarzlarını açıklamada yararlanılan karakterlerden biridir. Can, mümkün olduğunca karar vermekten kaçınır ve özellikle önemli kararları erteleme ve ağırdan alma eğilimindedir.
- Biraz zor karar veriyoruz. Daha doğrusu verilen kararları zor uyguluyoruz. Verilen kararlar da günümüzün şartlarına artık yetişemiyor. Çok etkili olmuyor (ks, erkek, satış ekip lideri).

Sorumluluktan Kaçma-Sorumluluğu Dağıtma

- "Biz" davranışı çok tehlikelidir. Türklerde suçu dağıtır. "Ama herkes öyle yapıyor biz de böyle yaptık". Kendi milletimde en çok gördüğüm özellik bu (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).
- Herkes, her durumda bir kurtarıcı bekler. Gelsin masaya yumruğunu vursun ve devam etsin. Hem siyasal durumlarda, hem firmaların içinde bulunduğu durumlarda böyle. Birisi gelsin düzeltsin. Birisi gelsin düzeltsin denen yerde o zaman karar alma şudur. Sen şunu, sen bunu yapacaksın. Birine verelim biz her yetkiyi, yaparsa göklere çıkaralım yapamazsa da yerin dibine sokalım (öa, erkek, mühendis).
- Sadece ben bu işi yapıyorsam tamam, ben bu işi yapayım, başka iş yapmayım. Sorumluluktan kaçma da var bu işin içinde. Bu tarz şeylerin çok etkisi var (tp, erkek, mali işler uzmanı).
- Ortada bir problem varsa biz hala "Kim yaptı bunu ?" diye çıkıyoruz. Bu tam tipik Türk özelliği. Kimin yaptığını bulmak çok önemli değil. Dünya kadar suçlu bulursun, hepsini de idam et. Bizim aslında yapmamız gereken işletme içerisinde herkes bir problem gördüğünde ilk defasında şunu sorsa: "Ya burada bir problem var, benim bunda bir payım var mı?", iş bitecek zaten. Ama herkesin bunu dürüstçe, aynı kafa

yapısıyla yapması lazım. Hep suçlu arıyoruz, cezalandırmaya çalışıyoruz (yku, erkek, işletme sahibi).

Profesyonel Olmama

- Bir şey olmaz deyip karar vermek. Allaha emanet tarzı kararlar verilebiliyor. Örneğin tırına sigorta yaptırdın mı diye soruyorsun. Allah'a emanet, hayır maşallah yazdım, kurban kestik gibi yaklaşımlar hala piyasada az da olsa görebiliyorsunuz. Ben çok küçük işletmelerde çalışmadım ama büyük firmalarda artık Türk olmanın etkilerini atmış, daha profesyonel, karar verirken daha kurumsal ve profesyonel düşünebilen insanlarla çalışıyorsunuz. Daha teknik düşünebilen insanlar gördüm için çok şey söyleyemiyorum (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Ben iyi niyet olduğunu düşünüyorum yaptığımız şeylerde, ama kuralları çiğneyebiliyoruz. Biz bölge içinde bile bazı kuralları hiçe sayıp kendi işimize öncelik tanınması için katakulli yapıyoruz yani. Böyle bir doğal özelliğimiz var. Bir Alman benim pozisyonumda olsa benim yaptıklarımı yapmazdı (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).
- Profesyonel değiliz birçok kararda (yn, kadın, işletme ortağı).
- Sistematik davranmıyoruz-beni en çok rahatsız eden konu. Elinde imkanı olup imkansızlıklar içinde yaşayan insanlara avantaj sağlayıp sonra elin oğlu vay yapmış gavurun oğlu diyoruz (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Milliyetçilik

- Bir şehit gördüğümüzde kesinlikle ağlıyoruz, Atatürk bizim için önemli. Bayrağımız önemli, kimse bizim önümüzde bayrağımıza basamaz belki bayrağı benim önüme gelse şubemin içerisinde bu bayrağı ayağının altına alsın ben bir daha o müşteri ile çalışma imkanı sağlayamam. Mümkün değil kesin önyargılı olabilirim ona karşı. Milliyetçilik, milli değer yargılar, dinsel faktörlerimiz var ister istemez bizi etkileyen (bk, kadın, şube müdürü).
- Milliyetçilik etkiliyor. Şöyle etkiliyor satın alma kısmında çok etkiliyor. Biz şu anda 5 ülkede şubemiz var. Bizim Dubai ,İsviçre, Amerika, Kanada ve Türkiye. Beş ülkede faaliyet gösteriyoruz. Hemen hemen hepsinde satın almaların Türkiye olması önem çekiyor. Firmalardan bir tanesi Hollanda ortaklı bir firma. Türkiye'de Kemalpaşa'da faaliyet gösteriyor. Onun bile hammaddeleri Türkiye'de yoksa ithalat, ama Türkiye'de varsa Türk malı tercih ediliyor hammadde olarak kullanılmasında bile. Yerli malını kullanalım, yerli üreticiyi destekleyelim etkiliyor (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).
- Her işletmenin önünde koca koca bayraklar var. En büyük bayrağı ben dikeceğim yarışı. Hangi ülkede var bu? Özgüven eksikliği (yku, erkek, işletme sahibi).

Hallederiz Mantığı

- Türkiye'deki ticaret hayatındaki en büyük sıkıntımız insanların yuvarlak cümlelerin etrafında dolaşması. Halk arasında "tamam abi, hallederiz abi" gibi ifadeler.

Bununla yürümüyor hayat. Örneğin ben birçok yerden fiyat teklifi istiyorum. Yahu ben bir hizmet ya da mal satın alacağım ama buna yanıt vermiyorlar. Arıyorum. "Tamam göndereceğiz." diyorlar ama yine gelmiyor (ck, erkek, işletme ortağı).

- *"Hallederiz, hallederiz". Özellikle Almanların o disiplinini çok seviyorum iş noktasında. Tamam bir iş için 2 saat yeter. Biz de mesela akşam yemeğe çıkılır, üç saat yemekte kalınır, topu topu kaç saat iş konuştunuz desenez ama onlar için 2 saatiniz var, 2 saat yeter, çünkü 2 saati dolu dolu iş olarak yaparlar (nk, kadın, çözümleyici).*
- *"Hallederiz, bakarız". Yani nitel olarak da bunu çok rahat görebilirsiniz bunu. O kadar çok yaparız, hallederiz kelimelerini duyarsınız ki. Nasıl ayarlıyorsun, sen mi ayarlıyorsun? Mesela hayır da demez insanlar bizde. Hayır dememesinin nedeni belli bir şeyin olmamasıdır. Ben bu işe uydururum diye belki hayır demiyordur. Ben bir şekilde ayarlarım bunu diyordur (öa, erkek, mühendis).*

Yetkiyi Yerinde Kullanamama

- *Karar verirken biz kendimizi biraz daha yetkin sayıyoruz ve elimizi taşın altına koyabiliyoruz. Belki yetkim yok ama biz elimizi taşın altına koyabiliyoruz. Onlarda asla yekisinin dışında asla karar verme yok. Mutlaka 50 kere her yere soruyorlar. Biz kimseye sormadan gerçekten rahat karar verebiliyoruz. Ondan bizden korkuyorlar. Ben diyorum, "Biz birşey yapmıyoruz, uzmanız" desek de birşey yapacağız, sürekli bir bomba patlayacak diye bekliyorlar. Rahat karar alabiliyoruz (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*
- *Türk insanına biraz yetki verdiğiniz zaman da bu sıkıntı olur. Gerçekten bunu tadında vermek doğru olur diye düşünüyorum. Burada karakter ve karizma önemli. Bunu kaldıramayacak insanlar bilgi birikimi olsa dahi bence yönetici olmamalı kesinlikle. Bilgi birikimi kesinlikle çok önemli, ama tek başına yeterli değil (tp, erkek, mali işler uzmanı).*
- *Yetki devretmekte inanılmaz derecede zorlanıyoruz. Kendi kayıplarımız gibi görüyoruz. "O benden daha başarılı olacak" sıkıntısı var. Aslında bu tamamen güvensizlik (yku, erkek, işletme sahibi).*

Grup Kararlarına ve Mantiğine Yakın Olmama

- *Türk kültüründen gelen hani "Hep beraber karar verelim." yeni yeni başladı. Eskiden hep kişisel kararlar ön plana çıkıyordu. Yen yeni grup kararlarına başladık (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*
- *Mesela inat. Maalesef takım çalışmasına hiç yatkın değiliz. Genlerimize işlenmiş, bunu aşamazsınız (ufs, erkek, yönetmen).*
- *Türklerin kişilik yapısı ile alakalı olduğunu düşünüyorum, grup kararlarında insanlar kendi asıl fikirlerini, buzdağının altında olan fikirlerini çok açık bence beyan edemiyorlar. Biraz mahalle baskısı, gruptan sürüden farklı olmamak, dikkat çekmemek, uyumlu olma isteği ile gerçek fikrini bastırabiliyor bence. Dolayısıyla oradan çıkan kararlar çok sağlıklı olmuyor bence. Siz orada bir karar aldığınızı zannediyorsunuz ama uygulamaya geçtiğinizde ya bunlar dün konuşan adamlar*

değil miydi. Dün bu adam, bu kararı benimle birlikte almamış mıydı? diyorsunuz ama tam tersi hareket ediyor. Tam tersine birebir görüşerek aldığımız kararlarda insanlar kendilerini daha net ifade ediyorlar. Siz o kararı almasının sebebinin derinine iniyorsunuz. Dolayısıyla kavga bile etseniz o anda her şey birebir, net konuşulduğu için alınan karar daha sağlıklı oluyor, sağlam temellere oturuyor. Buna kaba tabirle yalakalık denebilir. Dediğim gibi gruba, sürüye uyumlu olayım. Adım çıkmasın, dışlanmayım düşüncesiyle karar verebiliyoruz. Bunu dersem bu ne düşünür, bunu dersem bu ne yapar. Hep insanların düşüncelerini düşünerek insanlar karar veriyor, hareket ediyor (yn, kadın, işletme ortağı).

Tembellik-Ezbercilik

- Biz biraz tembeliz. Çalışmayı çok sevmeyiz. İtalyanlar gibi, Akdeniz insanıyız. Rahat bir yapımız var. Araştırmayı çok sevmiyoruz (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).
- Biz yazmayı, çizmeyi, okumayı sevmeyen bir milletiz (oi, erkek, bakım şefi).
- Biraz tembellik ve ezbercilik de çok var. Geçen gün gördüğüm bir fotoğraf üzerine yorumlar okumuştum. Çok etkilemişti beni. Rusya'daki bir eğitimde tahtanın çok ufak olduğu, sınav süresince sınav yapılan şeyde tüm defter kitap ve formüllerin açık olduğu bir sistem. Bizde maalesef bu böyle değil. Bizde tahtalar hep kocaman. Ezberleyelim. Bu mantıkla 15 sene okuyoruz ve bu 15 senenin kemikleşmiş şeyi de ister istemez iş hayatına yansıyor (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Arada Kalmışlık, Karmaşıklık, Çeşitlilik

- Bizim aklımız çok karmaşık çalışıyor. Biz ne oralı, ne doğulu, ne batılı, ne kuzey, ne güney her açıdan tam ortada kaldığımız için (kültürel açıdan, jeopolitik açıdan) her yerden bilgiler uçuşuyor. Net bir tavrımız yok her şeye karşı. Bir gün öyle diyorsak ertesi gün bambaşka bir şey söyleyebiliyoruz. Türkiye'nin siyasi açıdan tarihine baktığımızda da net bir tavır yok. Dini açıdan da net bir tavır yok. Türklerin genel özelliği bence bu. Bu biraz da toprağımızdan kaynaklanıyor. Bu kadar küçük bir alanda dünya açısından kuzeyde bambaşka bir iklim bitki örtüsü, doğuda bambaşka. Bu tamamen dışarı çıktığımız anda güneşin, bitki örtüsünün doğanın enerjisi. Bu çeşitlilik dışarı çıktığımızda bize yansıyor. Mesela kuzey kültürü, doğu kültürü, batı kültürü var. Gerçekten de bir kültür var mevcut duruma, jeopolitik konuma, bitki örtüsüne göre. Biz ne orası, ne burası olamadığımız çok arada kaldığımız için net bir tavrımız yok. Türkiye'nin şöyle bir özelliği vardır diyemiyorsunuz. İzmir'e gidiyorsunuz bambaşka, Ankara, Konya bambaşka. Başka Avrupa ülkelerinde mesela bunu göremiyorsunuz. Her yer aynı. Bir İspanya ve Fransa arasında böyle çok büyük fark yok. Genelde çok ayıramazsınız. Türkiye'de şehirden şehire dahi değişiyor (ei, kadın, işletme sahibi).
- Bizde bu konuda oturmuş kültürel bir yapı yok. Kendi durumumuz var, bir de yapmaya çalıştıklarımız var. Yapmaya çalıştıklarımız ithal olarak geliyor bunu yapamıyoruz uygulayamıyoruz ve her seferinde kötü sistemler ortaya çıkarıyoruz. Kötü sistemden dolayı iyi olan sisteme de inancımızı kaybediyoruz. Uygulamaya çalıştık fakat beceremedik, halbuki kötü uygulamaya çalıştık. Sonuçta yine bildiğimiz işi yapıyoruz. Kişisel inisiyatifte bağlı herhangi bir sistem karar alma planının vesairenin olması plan yapılsa bile izlemenin olmadığı, sorgulamanın olmadığı,

ikili ilişkilerin çok önemli olduğu organizasyon şemalarının pek fazla anlam ifade etmediği bir sistemde çalışıyoruz (öa, erkek, mühendis).

- *Tam arada kalmış bir toplumuz. Hem geleneklerimiz var, hem de bir taraftan belirli metalara olan açlığımız var. Buna para, cinsellik her şeyi koyabilirsiniz. O yüzden karar vermemiz yanar döner bir milletiz (uö, erkek, işletme ortağı).*

Rasyonel Olmama

- *Dilim varmayarak söylüyorum ama Türkler sayısal konularda çok zayıflar. Bazı zamanda bunu çok ukalalık olarak telakki ediyorlar bunu. Mesela şunu yapalım diyorlar. Sen de diyorsun ki bunu yaparsan %30 kaybedeceksin. Bırak %30' u ne kadar kaybedeceğim. Diyorsun ki 30.000, çokmuş diyorlar. Sayıların Türkler üzerinde çok etkisi var. Bilmiyorlar çünkü toplamayı, çıkarmayı, hesap yapmayı bilmiyorlar, analitik değiller. Daha böyle Akdeniz insanı olduğumuz için duygusalız. Analitik olan kişilerin gerçekten toplum üzerinde etkisi var (ea, erkek, satın alma müdürü).*
- *Bence yabancı yöneticiler daha objektif davranıyorlar ve yukarıdan bakmayı biliyorlar (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Objektif değiliz birçok şeyde (yn, kadın, işletme ortağı).*

Cinsiyet Faktörü: Ayrımcılık

- *Toplunun yıllardır kadın üzerindeki baskısından dolayı şöyle bir ayrım olabilir. Ben arabaya bindiğimde 11 yaşındaydım ama eşim ehliyet aldığında evliydi. Erkek olduğum için daha iyi araba kullanıyorum. Daha cesaretli oluyorum. Toplunun cinsiyet ayrımcılığının bir etkisi olabilir, doğuştan gelen bir şey yok bence. Görebiliyorum ama bu yetiştirme tarzından kaynaklanıyor. Kız çocuğu aman gece dışarı çıkmaz, arkadaşları ile gece kalmaz gibi etkilerden-, baskılardan dolayı daha tedirgin karar verebiliyorlar. Sezgilerine çok güvenemeyebilirler bu nedenle. Ben alamam, babam bilir, abim bilir. Daha sezgilerine güvenmeyen kadınlar gördüm. Aile baskısı. Bunun Türk toplumunda çok önemli olduğunu düşünüyorum. Tabi insanların açık yüreklilikle bunu söylemesi lazım. Kadın-erkek eşit deyip kafasında başka düşünceler taşıyor olabilir. Kadın ve erkeğin karar verirken farklı davranışlar sergilediğini düşünüyorum. Geleneklerin de çok etkisi var. Adam işe birini alırken, küçük işletmeleri düşünürsek, dul kadın işe almayım. Sekreter alacak karısı gelir neden bu kadını aldın der. Sırf mini etek giyiyor diye de birini işe alabilir. Dünyada da bunlar olabilir ama bize göre oranı çok daha düşüktür (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Kararlarda o alanda bayan iyi olasına rağmen sırf bayan olduğu için karar verme sürecine dahil edilmeyebiliyor ülkemizde (hau, erkek, uzman).*

Önyargılı Olma

- *Türklerin profesyonelliği içine sosyal etkileri de katıyoruz maalesef. Kişilik, etnik sebepler siyasi sebepler. Kadın erkek arasındaki farklılıklar gibi karar verme sürecine çok fazla dahil ediyoruz. Türkiyede de bu etnik etkiler işe alım sürecinde*

özellikle çok etkili. İşe alım sürecinde nerede yaşadığı, etnik kökeni, dini çok önemli. Performans değerlendirmede de etnik kökeninin farklı olması nedeniyle kararlar etkileniyor. Çok hızlı şekilde karar verme eğiliminde oluyoruz bu da önyargılarımızdan kaynaklanıyor (hau, erkek, uzman).

- Türk insanında takıntı vardır. O şu firma, şu marka çok iyi. Bu kesinlikle hata yapmaz. Böyle kesin, net takıntılarımız vardır Türkler olarak. Onlar bizi hatalı karara yönlendirebilir (tu, kadın, satın alma asistanı).

Zamanı Farklı Algılama

- Esas Türk algılama biçimindeki endişe duyduğum şey zaman algılama biçimi. Bizim iş dünyamızın çok ciddi yol aldığına kesin kanaatim var. Bizim şirket yapılarımız uluslararası ölçekte ve iyi ölçekte, ama kimler gerçekten markalaşabilmiş Türk şirketlerimiz. Bu şirketlerin içinde olan insanlarda bu mentalitede biraz zaman algısı farklı, biraz iş yapış şekli farklı ama özünde bir Almandan, Japon, Kanadalı'dan çok farklı değil (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).

Sonuç Odaklı Olmama

- Bizim yabancı şirketler sonuç odaklı olur. Orada yaptığın işin hikayesini istemezler, kısa ve öz olarak sonucu isterler. Karar verirken hangi aşamadan geçtiğinle ilgilenmez. Türk yöneticiler sonuca tamam bakarlar ama onu 2 kelimeyle değil, 2 sayfa ile isterler. Biraz daha profesyonelce karar alınıyor. Küçük hesaplarla çok uğraşmıyorlar, sonuç odaklılar. Hikaye kısmı onları ilgilendirmiyor. Türkler tabi ki para kazanmak istiyor ancak hikayesini de öğrenmek istiyor. Ancak bu vakit kaybindan başka bir şey değil (gv, erkek, genel müdür).

Tablo 4.12. Türk Kültüründen Kaynaklanan Faktörlerin Karar Verme Eylemine Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Senaryolar İle Açığa Çıkarılan Türk Kültüründen Kaynaklanan ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzdesi
* Günü Kurtarma, Sorunu Çözerken Planlama ve Yaparak Öğrenme (toplam)	34	
• Kısa Vadeli Çözümler Üretme	5	% 15
• Uzun Vadeli Çözümler Üretme	29	% 85
Risk Alma Eğilimi (toplam)	40	
• Risk Almaktan Kaçınma	18	% 45
• Durumlara ve koşullara göre değişiklik gösterme	13	% 32,5
• Risk Alma	9	% 22,5
Referansa, Hatır-Gönüle Önem Verme (toplam)	40	
• Referanstan, eş-dost-ahbap taleplerinden etkilenmeme (çerçeveleme hatasına maruz kalmama)	15	% 37,5
• Referanstan, eş-dost-ahbap taleplerinden etkilenme (çerçeveleme hatasına maruz kalma)	25	% 62,5
Kararların Olumlu/Olumsuz Sonuçlarına Odaklanma (toplam)	40	
• Kararların olumlu sonuçlarına odaklanma verirken	8	% 20
• Kararların olumsuz sonuçlarına odaklanma	6	% 15
• Kararların hem olumlu hem olumsuz sonuçlarına odaklanma	26	% 65
Sorular İle Açığa Çıkarılan Türk Kültüründen Kaynaklanan ve Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzdesi
Duygusallık ve Duygulardan Etkilenen Kararlar	28	% 70
Dar Bakış Açısı, Plansız, Üzerinde Düşünülmeyen ve Kısa Vadeli Kararlar	16	% 40
Otoriter, Pederşahi Yaklaşım ve Tepeden İnme Kararlar	10	% 25
Aceleci, Hızlı Olma ve Karar Verme	9	% 23
İlişkilerin, Hatır-Gönülün Önemi	9	% 23
Gelenekçilik-Yeniliğe Kapalılık	7	% 18
Ben Bilirim Mantalitesi ve Bu Yönde Karar Alma	7	% 18
Pratiklik, Yaratıcılık Ancak Uygulamaya Geçmeyen Kararlar	6	% 15
Uyum Gösterme-Değişime Adapte Olma	6	% 15
Kararların Uygulamasını Erteleme	4	% 10
Sorumluluktan Kaçma-Sorumluluğu Dağıtma	4	% 10
Profesyonel Olmama	4	% 10
Milliyetçilik	3	% 8
Hallederiz Mantiği	3	% 8
Yetkiyi Yerinde Kullanamama	3	% 8
Grup Kararlarına Ve Mantiğine Yakın Olmama	3	% 8
Tembellik-Ezbercilik	3	% 8
Arada Kalmışlık, Karmaşıklık, Çeşitlilik	3	% 8
Rasyonel Olmama	3	% 8
Cinsiyet Faktörü: Ayrımcılık	2	% 5
Önyargılı Olma	2	% 5
Zamanı Farklı Algılama	1	% 3
Sonuç Odaklı Olmama	1	% 3

* İlgili senaryoya değerlendirilebilir yanıtlar veren 34 karar vericinin görüşleri dikkate alınmıştır. Bunun temelinde diğer karar vericilerin senaryoda yer alan karar durumuna ilişkin kavramı bilmemeleri ve yanıt vermekten kaçınmaları yatmaktadır.

4.4.3.2. Karar Vericiler Tarafından Belirtilen Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemine İlişkin Diğer Dinamikler

Araştırma kapsamında örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikleri eksiksiz bir şekilde açığa çıkarabilmek amacıyla “*Sizce çalışma yaşamında (örgütsel bağlamda) bireysel olarak karar verirken davranışlarımızı etkileyen faktörler nelerdir?*” sorusu ve varyasyonları yöneltilerek çalışma kapsamında öngörülen faktörler dışında kalan dinamiklere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu soru katılımcılara senaryoların akabinde en başta yöneltilmiş böylece karar vericileri yönlendirmeden yanıtlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu soruyu takiben “*Bu faktörler grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde karar verirken farklılaşmakta mıdır?*” sorusu ve varyasyonları ile de farklı karar düzeylerinde etkili olabilecek dinamikler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda karar vericilerin yanıtları üç temel başlık altında derlenmiştir. Bunlar; “*Bireysel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler*”, “*Grup Düzeyinde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler*”, “*Örgütsel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler*” şeklinde ifade edilmiştir. Her bir başlık altında yer alan nodlara (boyutlara) ve çocuk nodlara ilişkin frekanslara ve kodlama yüzdelere aşağıda Tablo 4.13.de yer verilmiştir.

4.4.3.2.1. Bireysel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Karar vericiler tarafından ifade edilen bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörlere ilişkin yanıtlar derinlemesine irdelendiğinde 19 noda (dinamiğe) ulaşılmıştır. Bu nodlar arasında kişisel faktörler nodu altında 11, örgütsel faktörler nodu altında 3 çocuk nod tanımlanmıştır.

Bu bağlamda bireysel düzeyde karar vermeyi etkileyen faktörler atıfta bulunulma sıklıklarına göre şöyle sıralanmıştır: ***kişisel faktörler*** (31 kişi, % 78; çocuk nodlar ve atıf sayıları: *kendine güven-1, kişilik- 3, kendin tanıma- 1, bilgi düzeyi-5, beceri-1, tecrübeler-13, risk alma eğilimi-3, eğitim durumu-1, yetiştirilen ortam/aile yapısı-2, karar verme tarzı-1*); ***örgütsel faktörler*** (11 kişi, % 28; çocuk nodlar ve atıf sayıları: *örgüt kültürü-6, yönetimsel faktörler-4, örgüt yapısı-1*); ***rasyonellik*** (6 kişi, % 15),

çalışanlar ve çalışma ortamı (6 kişi, % 15), *zaman temelli faktörler* (6 kişi, % 15), *psikolojik faktörler* (6 kişi, % 15), *ilişkiler-ilişki kalitesi* (5 kişi, % 13), *başkalarının fikirlerini alma- katılımcı anlayış* (5 kişi, % 13), *çıkarlar* (4 kişi, % 10), *sezgiler* (4 kişi, % 10), *duygular* (4 kişi, % 10), *hedefler* (4 kişi, % 10), *kararın önemi-etki alanı* (4 kişi, % 10), *kararın olası sonuçları* (3 kişi, % 8), *durum ve koşullar* (3 kişi, % 8), *çevresel faktörler* (3 kişi, % 8), *beklentiler* (3 kişi, % 8), *işletme sahibi/ortağı olma ya da profesyonel çalışan olma durumu* (2 kişi, % 5), *belirlenen kriterler* (2 kişi, % 5).

Her bir noda (faktör) ilişkin yanıtlar aşağıda sırasıyla derlenmiştir. Katılımcıların yanıtlarının tamamına bu kısımda yer verilmemiştir. Bunun temelinde katılımcıların bazı boyutlara ilişkin çok kısa yanıtlar vermeleri ve açıklama yapmamaları yatmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde bu faktörlere ilişkin detaylı yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların Kişisel Faktörlere İlişkin Görüşleri

Kendine Güven

- *Bir kere yaptığın işte kendine güvenmek çok önemli (yku, erkek, işletme sahibi).*

Kişilik

- *Kişilik yapısı etkiler. İşin açıkçası tek başıma karar vermek istemiyorum. Tek başıma karar verirsem ama bazen “yapıyorum, yanlış da olsa yapacak bir şey yok, yaptım gitti” diyorum. Böyle çok hatalarım oldu zamanında. Genelde tabi kişilik özelliği ön plana çıkıyor veya sorumluluk (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Kişilik özelliklerini bir etken olarak dikkate almıyorum, bir sabit olarak düşünüyorum (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*

Kendini Tanıma

- *Karar verirken kendini tanımak çok çok önemli. Ben kendimi tanıdığımı zaman beni mutsuz edecek olaylardan genellikle uzak dururum. Kendimi çok iyi tanırım. Beni huzura erdirecek olaylarda da çok çabuk karar veririm (bk, kadın, şube müdürü).*

Bilgi Düzeyi

- *Burada birçok kararı burada ben tek başıma verdim. Karar verirken mümkün oldukça herşeyin açık ve net olması gerekir. Herşeyi önüme koyup karar veririm. Verdiğim kararlarda da düşünüyorum, bu karardan vazgeçme durumu da olmadı (gv, erkek, genel müdür).*
- *Okuldan yeni mezun olduktan sonraki benim davranışlarım oradaki teorik bilgileri iş yaşamına uygulamaya yönelikti. İş yaşamına girince bunun böyle olmadığını*

görüyoruz çoğunlukla. Teorik yapıyı pratiğe dökebilmek için çalıştığınız firmanın o nitelikte bir yer olması lazım. Özellikle küçük bir grupsanız insanlara bunu anlatmanız lazım. Bilgi, teknik bilgi önemli bir faktör oluyor. Eğer bir yerde sayısal ölçümlerden bahsediyorsanız objektifliğe daha yakın olmuş oluyorsunuz. teknik bilgi o yüzden sosyal bilgiden daha sarsılmaz sosyal bigide de öğrenilenleri sebeplerini ortaya koyabilmek önemli (öa, erkek, mühendis).

- *Bireysel karar almakta zorluk çeken insanlar bilgisindeki boşluk nedeniyle bu duruma düşüyor (yku, erkek, işletme sahibi).*

Tecrübeler

- *Tecrübe etkili. Tecrübeniz varsa daha az zamanda daha doğru karar verirsiniz. Tecrübeniz yoksa onun üzerinde çalışmanız öğrenmeniz gerek. Bildiğiniz bir konuya sonuca daha çabuk ulaşırsınız (ck, erkek, işletme ortağı).*
- *Tecrübelerime bakarım. Daha önce benzer karar durumlarında benim ve diğer insanların yaptıklarına da bakarım (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Geçmiş tecrübelerden yararlanma, benzer olaylarda geçmişte neler yapmışım, nasıl karar almışım, nasıl sonuçlanmış mutlaka göz önünde bulundururum ve faydasını çok gördüm. Örneğin geçen yıl benzer pazarda böyle olmuş, şimdi yine aynısını yapalım (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Benim her verdiğim karar bir öncekinden daha iyi oluyor. Çünkü bu verdiğim kararlarda bazen yanlış yaptığımı görüyorum. Hatalarımdan ders çıkartıp, doğru karar vermeye çalışıyorum. Bu yüzden deneyimler etkili, tecrübeler etkili (st, erkek, üretim müdürü).*
- *Deneyimlerin, tecrübelerin ve deneyimli kişilerin fikirleri çok etkili oluyor. Karar verirken işte bu deneyimli kişilerden fikir almak çok önemli oluyor (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*
- *Karar verirken estirme yolun daha önceki yaşanmış tecrübeler aslında. Daha önce aldığınız kararlar aslında o yolları oluşturuyor. Zihninizde klasörleri oluyor aslında. Dolayısıyla biz farkına varmadan zihniniz onu anımsatıyor. Biz belki o anda "ben şunu yaşamıştım" demiyoruz ama hislerimizle aldığımızı düşünsek de aslında daha önceki yaşanan yanlışlıklarla, tecrübelerle hareket ediyoruz aslında ve kestirme yoldan karar alıyoruz aslında (yn, kadın, işletme ortağı).*

Risk Alma Eğilimi

- *Risk alma etkiliyor. Mesela önemli bir işse ve ben yeterliliğime güvenmiyorsam riskin tamamını almak istemem (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Riski çok severiz mesela. Risk ve verim. Risk, verim ve ivedilik biraz hız da önemli (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*
- *Ticaret hayatı ciddi risktir ama iş hayatı da öyledir. Risk aldığın sürece ciddi hamle yapma, geliştirme şansın var. Tabi o kabul edilebilir riski siz kendiniz yaratıyorsunuz. Yoksa sürekli köpek balıkları ile boğuşmak yerine boyunuzu aşmayan yerde küçük balıkla da gidersiniz. Alınabilecek riski siz kendiniz belirliyorsunuz ve bu da kararlarınızı etkiliyor (yku, erkek, işletme sahibi).*

Eğitim Durumu

- *Alınan eğitimler etkili (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*

Yetiştirilen Ortam-Aile Yapısı

- *Yetiştirdiğiniz habitat, aileniz baskıcı zulüm yapan ebeveynler mi yoksa sizi son derece yaratıcı olarak geliştiren bir aile mi, bunlar önemli (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Zaman zaman eleştiriliyorum neden girişimci değilsin diye. O hesapları yaptıysam sonunda %60- %70 haklı çıkıyorum, temkinliyim. Bunda da belki ailenin büyük çocuğu olmanın faydası var. En azından biraz daha para, hesap, kitap işlerine yatkın olunca hep iki üç şey sonrayı düşünüyor insan. Mesela kardeşlerde bu daha az. O da ortağım. O daha saldırgan ve girişkendir ama hesap, kitap yapmaya çok dikkat etmez bu da kararları etkiler (uö, erkek, işletme ortağı).*

Karar Verme Tarzı

- *Buradaki 6 kişinin de alacağı kararlar farklı olacaktır (ah, erkek, bütçe uzmanı):*
 - *Karar verici bu ifadesinde 5. senaryoya atıfta bulunarak buradaki her bir kişinin farklı kararlar vereceğini belirtmiştir. Bu senaryoda karar verme tarzları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.*

Katılımcıların Örgütsel Faktörlere İlişkin Görüşleri

Örgüt Kültürü

- *Profesyonel çalıştığınız dönemde bazı kriterler var, bunları değiştirme yetkisine sahip değilsiniz. Şirketinizi misyonu da önemli, vizyonu da önemli. Eğer ihracat yapmaya yeterli bir vizyonunuz yoksa zaten bu misyonu da üstünüze alamıyorsunuz ve o şirketin en üst düzey yöneticisi değilseniz birçok şeyi değiştirmek için mücadele etmek zorunda kalıyorsunuz. Ne oluyor: Sizin şirket içindeki mücadelenizi arttırıyor ve daha çok içeride mücadeleye zaman harcıyorsunuz ve satış bölümü olarak düşünüyorum bir satış bölümü mücadelesini dışarıda vermeli. Hep tecrübelerle dayanarak söylüyorum bunları. Çünkü çalışmaya başladığımda daha önce işletme "S" idi şimdi "K" onu devraldı. Hiç ihracata odaklı değildi. Yurtdışı ziyaretler gereksiz masraf olarak görülürdü. Müşteriler geldiği zaman beklentilerini karşılayacak yeterlilikte değildik üretim kalitesi olarak. Dolayısıyla sizin hedefiniz neyse o hedef için önce kendi kriterlerinizi değiştirmeniz gerekiyor. Kültür kararları etkiliyor (ck, erkek, işletme ortağı).*
- *Çalıştığım kurumun politikaları, yazılı ve yazılı olmayan kurallar etkili (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Kurumu tanımak. Bir yerde nasıl çalışmaya başlıyorsunuz, ilk çalıştığınız yer bile sizin gelecek yıllardaki tavırlarınızı etkiler. İlk gördüğünüz şekilde devam edebilirsiniz değişir gerçi zaman içinde ama önemlidir ilk şey (öa, erkek, mühendis).*
- *Burada "X" kurumu var, o kurum ne yapıyor. Sonuçta kurum kültürünü düşünüyorum. Ben kurum kültürü ile büyüdüm, yetiştim. T. (işletmenin adının baş harfi) kültürünü düşünerek orada karar veriyorum kalkıp da SK (karar vericinin ad-sayad baş harfleri) olarak değil T. SK olarak düşünüyorum (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*

Yönetimsel Faktörler

- Burada şirket yöneticilerinin karar alma sürecinde olaya bakış açısı da önemli. Bana göre doğrudur ama şirkete göre yanlış olabilir. Orta noktasını bularak o kararı almaya çalışırım. Şirket yönetimine buradaki düşünceleri, hayat tarzı, felsefesi bunlar da etkili olur karar almamda (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).
- Çalıştığım yöneticinin tarzına bakar buna uygun karar vermeye çalışırım. Yönetici veya patron her neyse onunda etkileneyeceği ve sonuçlarına katlanacağı bir karar veriyorum (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).
- Karar alırken ilk etapta düşündüğüm şey yöneticimin bundan etkilenip etkilenmeyeceği oluyor. Özellikle yöneticilerin baskın olduğu bir yerde çalışıyorsanız açıkçası bir karar verirken ilk etapta yöneticimin bakış açısı ve ilk olası tepkiler önemlidir (mb, kadın, bütçe elemanı).
- Üst yönetime kendinizi ne kadar kabul ettirebildiğiniz çok önemli. Ettiremediyseniz zaten "bana bir yetki verseler ben neler yaparım" a dönüyor olay. Ama o işte sizin kendi yaratacağınız bir ortam (yku, erkek, işletme sahibi).

Katılımcıların Rasyonellik Faktörüne İlişkin Görüşleri

- Bence sayısallık önemli (ah, erkek, bütçe uzmanı).
- Hep rakamsal sonuçlara dayandırarak kararı alıyoruz, matematiksel sonuçlara bakıyoruz (ck, erkek, işletme ortağı).
- Benim için karar verirken karşımdaki kişi bana bir şey açıklamaya çalışıyorsa onu somut birşeylere dayandırmasını isterim. Hayali olmamasını, gerekçeler belirtmesini isterim. Bir şey yapacağı zaman bunun nereye varacağını somut örneklerle vermesini isterim, tahmini varsayımlarla değil. Hayali şeylerle iş yapılmaz biraz gerçekçi olmak lazım. Bu ve bahsettiğim benim için iki temel faktör (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).
- Maalesef ki ben de sayılar çok etkili. Bireysel işimle ilgili karar alırken özellikle çok fazla sayısal oluyorum ben. Bunun temelinde geçmişteki daha önce kazanmış olduğum bir takım alışkanlıklar sebebiyle bu böyle. Mesela fiyatlar toplanıyor, fiyatların diğer tedarikçiler arasındaki yüzdeleri hesaplanıyor, bu yüzdelerle benchmarking yapılıyor ve tedarikçinin A-B-C'ye oturup oturmadığı değerlendiriliyor. Diyorsunuz ki bu tedarikçi 10 km daha yakın ama %2 daha şey. Biraz analitik düşünme. Kendi özel yaşantımda da mesela çok fazla düşünürüm ben karar vermeden önce. Getirisini götürüsünü hesaplarım sonra da önseziler devreye girer. % 70 analitik düşünme belki, % 20-30 önseziler benim kararlarımı şekillendiriyor (ea, erkek, satın alma müdürü).
- Karar verme aşamasında analitik ve gerçekçi olması beni çok etkiliyor. Yani karar verirken orada analitik davranmam gerekiyor. Somut bilgilerin varlığı gerekiyor. Hayal ürünleriyle çalışmıyorum. Karar verirken beni neden sonuç ilişkisi, amaca ulaştırması, elime somut bir bilginin kalması gerekiyor. İş hayatında duygusal yapımı yansıtmamaya çalışıyorum (mb, kadın, bütçe elemanı).

Katılımcıların Çalışanlar ve Çalışma Ortamı Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Çalışma ortamı, bulunduğunuz kurumdaki çalışanlarla alakalı olabilir (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Çalışma ortamı, stresli ortamsa etkiler (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Çalışma ortamı çok değişken değildir. Genelde bu ortamlar birbirine benzer dolayısıyla çok etkili değildir (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Çalışanlarınız etkili (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Bu alacak olduğum karar ofis çalışanlarını, ekibi nasıl etkileri düşünüyorum. Onların etkisi, mahalle baskısı etkili oluyor (yn, kadın, işletme ortağı).*
- *Aynı seviyede olan meslektaşlarınızla (yatay organizasyondaki) ilişkileriniz çok önemli. Onlardan aldığınız destek ya da onlara verdiğiniz destek çok ön plana çıkıyor (yku, erkek, işletme sahibi).*

Katılımcıların Zaman Temelli Faktörlere İlişkin Görüşleri

- *Bazen çok ani karar vermeniz gereken durumlar oluyor hiçbir şey düşünmeden sadece o mu bu mu diye yazı tura atıp öyle gibi karar verdiğiniz durumlar olabiliyor. Zaman önemli (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Kararı hızlı bir şekilde mi vermem gerek? Ani bir karar mı? Üzerinde çok düşünecek vakit var mı, yok mu? Çünkü farklı alternatifleri inceleme vakti olunca karar değişebilir. Zaman çok önemli burada (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Kararın alındığı zaman etkilidir (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Zaman, aciliyet kararlarımı etkiler (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*

Katılımcıların Psikolojik Faktörlere İlişkin Görüşleri

- *O gün ki ruh durumu, olayın olası sonuçları etkiler (ah, erkek, bütçe uzmanı).*
- *Tabi ki içinde bulunduğunuz psikoloji sizi etkileyebilir (aç, erkek, fabrika müdürü).*
- *İçsel, kişiye bağlı psikolojik o gün ki ruh hali hatta o gün az mı uyudunuz çok mu uyudunuz kişiye bağlı faktörler var ki bu çok önemli bir bölümünü kapsıyor bence (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *O anki ruh halim dahi kararımı, kararlarımı etkiler (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Bir gün önce yaşadıkların etkiler. Eşinle kavga etmişsiniz etkiler. Müşterinle-üst yöneticinle bir sorun yaşamışsınız etkiler (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Yöneticiniz dün akşam çocuğu ateşlenip geceyi acilde geçirmiş olabilir, annesi kalp krizi geçirmiş hastanede olabilir, eşi ile mutsuz, geçimsiz bir aile hayatı olabilir.*

Biraz daha olgun davranıp kişinin sıkıntılarını her açıdan değerlendirip öyle davranmak gerekir. Ben de öyleyim. Çok iyi bir haftasonu geçirdiysem işe enerji dolu başlarım, çok daha pozitif çok daha kolay kendinizden birşeyler işe katabilirsiniz. Zam mı yapılacak, çok sakın bir anınız ise çok etkili olur (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).

Katılımcıların İlişkiler-İlişki Kalitesi Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Biz sadece bu kurumu para kazanma üzerine kurmadık. Aynı zamanda müşterimizin bizden vazgeçemez hale gelmesini sağlıyoruz. Bunu da nasıl yapıyoruz. Mesela müşterimiz çok zor durumda, birkaç gün içerisinde mala ihtiyacı var. Konteynirdan yer kapacak o hafta içinde o malı ona sunmak istiyoruz. Müşterimiz yarın öbür gün diyor ki yarın öbür gün bir firmaya gittiği zaman yarı fiyatına da verse üçte bir fiyatına da verse diyor ki A.A. 2 günde, 3 günde mal tedarik etti benim karar gün dostum. Tabi böylece müşteriye kendimize bağlamış oluyoruz. Kurumsal itibar bu aslında. Bosch'u kuran Bay Bosch insanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim. Çok doğru. Parayı her zaman kazanırsınız, ama insanın güveni bir kere zedelendi mi sıkıntı (et, erkek, işletme ortağı).*
- *Özellikle kişisel etkileşimler çok önemli. İlişkiler en önemli etken (hb, erkek, şube müdür yardımcısı).*
- *Güvenle ilgili olabilir, ama ben duygular anlamında değil de diyaloglar, karşılıklı güven orda kalıyorum. Ben genelde iyi niyetliyim. Bunun yanlış yönleri de var. Şu anda çalıştığım kurumda iyi niyet önemli. Kurum kültürünüzde buna önem veriyorlarsa iyi diyaloglarla, iyi işler çıkarabiliyorsun. Sevdiğim ve sevmediğim kişiye karşı eşit davranırım. Hata yapan birisinin hatasını toplantı ortamında yüzüne vurmam. İyi niyet, güven, iyi diyaloglar önemli (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Karar verme sürecini etkileyen bir kere yaklaşım çok önemli. Biraz görüştüğüm kişinin yapısı ve bana sunduğu olanaklar da önemli. Tedarikçi bana derseki ben daha ona söylemeden ben size numune hazırlarım, ödeme konusunda yardımcı olurum derse o benim için öndedir. İletişim çok önemli. Sonuçta departman olarak baktığımda hem kendi şirketimin müşterisiyim, hem de tedarikçimin müşterisiyim dolayısıyla iletilim çok önemli. Ondan aldığım elektrik, sıcaklık canlılık, mailde kullandığı bir gülücük, yani insani ilişkilerdeki başarı benim kararlarımı etkiler. Ben iki üç kere sormamalıyım bazı şeyleri- ikiletmemeli (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Aynı seviyede olan meslektaşlarınızla (yatay organizasyondaki) ilişkileriniz çok önemli. Onlardan aldığınız destek ya da onlara verdiğiniz destek çok ön plana çıkıyor (yku, erkek, işletme sahibi).*

Katılımcıların Başkalarının Fikirlerini Alma- Katılımcı Anlayış Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Ben birşey önereceğim zaman onu araştırırım, ortaya koyarım, avantajlarını dezavantajlarını anlatırım, proje ile ilgili bilgi veririm. Bu bir araba satın alma kararı da olabilir. Bu bir mal satın almak da olabilir ya da bir üretim projesi de olabilir ama profesyonel yaşam daha farklı. Ama biz her zaman kendi aramızda önce konuşurduk sonra üst kademelere iletirdik. Yani paylaşırdık, böyle tek başına hareket etmek doğru değil bence (ck, erkek, işletme ortağı).*

- *Karar verirken dış etkilere de yararlanıyorum. Dediğim gibi herkese soruyorum çünkü olumsuz bir karar vermeyi istemiyorum eleştirilmeyi sevmiyorum. Hızlı kararlarda muhtemelen onların çoğu yanlış karar oluyor ama vermeniz gerekiyor. Çünkü çalışanlar onu beklemiyor o yüzden verilmesi gerekiyor. Kafamda belli bir karar olduğu zaman bile yine de soruyorum diğerlerinin fikirlerini doğruyu çok iyi biliyor olsam bile. Bu da biraz karşı taraftakini onore etmek onları motive etmek adına (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Başkalarının kararlarından etkilenirim. Farklı görüşleri almak faydalı. İlk verdiğim kararı değiştirme konusunda çok istekli olmam ama alt ya da üstteki çalışma arkadaşlarımdan gelen uyarılar doğrultusunda kararlarımı da genellikle değiştirebilirim (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Şuna da dikkat ederim mesela, çalışanları karar ama sürecine dahil edeceğim. Gerçekten de bana yardım edecek kadar kapasiteleri var mı? Çünkü bazılarının karar verme sürecine kattığımızda hiç ikna olmama şeklinde bir yapısı var. Yani fikrini aldığınız andan itibaren onunla uğraşacaksınız. O yüzden o şeyin adaletini sağlamaktansa dışarıda tutmak daha avantajlı olabilir. Orada benim karşıdaki kişilere olan güvenim de çok önemli. Şimdi kimisi kendi düşüncelerini çok fazla önemser ve hayata geçmesini ister. Bu aslında iyi bir şey. Bu insan yaptığı iş üzerine düşünüyor ya da kafasında bir model var demektir. Ama farklı kişilerin fikirlerini önemsemiyorsa ya da karar alındıktan sonra hala kendi kararı üzerinde diretiyorsa bu artık zarar vermeye başlamış demektir. Bunlara da dikkat ederim (öa, erkek, mühendis).*

Katılımcıların Çıkarlar Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Öncelikle tabi ki şirketin çıkarları, en önemlisi o. Bu şirket için iyi olacağına inanıyorsam grup kararlarından farklı bir karar verebilirim. Çalışanların çıkarları, yasa-kanunlar, birçok şey var aslında (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Özellikle büyük işletmelerde karar verirken ara ara kendine de menfaat olacaktır “Benim departmanım öne çıksın.” şeklinde (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Çalışanların çıkarları etkiler (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Ben bir karar verirken öncelikle o karar benim şirketime veya bölümüme, markama nasıl bir yansıması olacak. Önce bunun yoğun bir çatışması oluyor. Doğru karar mı, yanlış karar mı? (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*

Katılımcıların Kararın Önemi-Etki Alanı Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Bu alınacak kararın sorumluluğu etkiler. Şimdi bizim konumuz dış ticaret ile ilgili olduğu için prosedür açısından bir sıkıntı var mı? Böyle sıkıntılar varsa tek başınıza karara veremezsiniz. Böyle bir sıkıntı yoksa “olur mu, olur” diyorsunuz. Kararın büyüklüğü, etki alanı önemli (dv, erkek, işletme ortağı).*
- *Verilecek kararın önem düzeyi, niteliği. Firmanın kaderini etkileyecek bir karar mı yoksa altındaki personelin performansı ile mi ilgili. Önemli bir kararsa üsttekilerin beklentileri, karar sadece beni etkiliyorsa karardan etkilenecek kişi sayısı. Kararın kimleri etkileyeceği önemli (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*

- Bireysel karar verirken yaptığım işi değerlendirdiğimde mutlaka bir kaç konuyu ele alırım. Mesela o karar önem kategorisinde nerede, üst sırada mı yoksa önemsiz bir karar mı, ona göre düşünürüm. Eğer çok önemli bir kararsa mutlaka araştırma safhası olur ve bunu ekibimle paylaşıyorum, üst yöneticimle paylaşıyorum (oi ,erkek, bakım şefi).
- Bu alacak olduğum karar ofis çalışanlarını, ekibi nasıl etkileri düşünüyorum. Aynı zamanda müşteri tarafını düşünüyorum. Onların değerlendirme kriterlerini, düşüncelerini göz önüne alıyorum. Dolayısıyla bazen eğer danışmanlarımızı ya da müşterilerimi mutsuz edecek ya da onların çalışma performanslarını prensiplerini olumsuz etkileyecek bir kararsa bu kararı tekrar gözden geçiriyorum (yn, kadın, işletme ortağı).

Katılımcıların Hedefler Faktörüne İlişkin Görüşleri

- Bir kere hedefin belirli olması gerekiyor. Hedefe ulaşmak için kararlar almak gerekiyor. Mesela K'da bizim pazar payımızı arttırmak hedefimiz. "Yüzde kaç arttırma" bizim numerik değerimiz. Peki "bunu yapmak için hangi pazarlara yönelmek gerekiyor" eğer piyasayı biliyorsanız ve tecrübeniz varsa daha çabuk hareket edebileceğiniz ve size daha iyi sonuçlar getirebilecek pazarlara yönelmeniz gerekir bu da bir karar. 10 tane pazardan 5 tanesini seçiyorsunuz. Karar verirken hedefe nasıl daha çabuk ulaşırımı düşünürseniz daha doğru karar verirsiniz (ck, erkek, işletme ortağı).
- İş hayatındaysanız ve belirli hedefleriniz varsa bunlar etkiler (mb, kadın, bütçe elemanı).

Katılımcıların Sezgiler Faktörüne İlişkin Görüşleri

- İçgüdülerle de çok etkiliyor ben de. Şudur doğru dediğim çok oluyor (dcö, kadın, işletme ortağı).
- Getirisini götürüsünü hesaplarım sonra da önseziler devreye girer. % 70 analitik düşünme belki, % 20-30 önseziler benim kararlarımı şekillendiriyor (ea, erkek, satın alma müdürü).

Katılımcıların Kararın Olası Sonuçları Faktörüne İlişkin Görüşleri

- Biraz daha somut yönde baktığımızda kararın getirileri, kayıpları, artı ve eksilerini bir teraziye koyup tartarak karar vermeye çalışırım (hau, erkek, uzman).
- Sonuç etken olur. Sonuç- fayda dengesi diyelim. Sonuca bakarım alternatifleri değerlendirirken (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Katılımcıların Çevresel Faktörlere İlişkin Görüşleri

- Çevresel faktörler, o gün hava bulutlu mu güneşli mi, o bile etkileyebiliyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).
- Coğrafya etkiler (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).

Katılımcıların Durum ve Koşullar Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Ortamın koşulları bir kere çok fazla etkili oluyor (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Olayın oluş tarzı çok önemli, bir olayla ilgiliyse karar. “Acaba ben olsam ne yapardım”ı düşünürüm. Ben olsam aynı tepkiyi verir miydim ya da böyle olur muydu mümkün olduğunca yine ölçmeye biçmeye çalışırım, ama tek başına verdiğim karar yanlış da olsa arkasında dururum. “Ben olsam ne yapardım.” (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*
- *İçinde olan siparişler, durum onlara bakıyoruz (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*

Katılımcıların Duygular Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Gerek iş hayatında gerek özel hayatımda verdiğim kararlarda tek başıma bireysel bir karar veriyorsam kendi iç dünyam benim için çok önemli. Ne hissettiklerim çok önemli. Duygularım önemli. Bunu derken “ben ne istiyorum”u, beni neyin mutlu edeceğini, huzurla karşılayacağımı, neleri yapabileceğimi ben çok iyi biliyorum (bk, kadın, şube müdürü).*
- *Karar vermede duyguların rolü var, etkiler. Vicdanen rahat etmek, huzurlu olmak önemli. Kararın rahatlatması, sıkıntıya sokması önemli. Ben mantıklı karar veriyorum desem de duygular önemli bir etken (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Eğer duygusal yönde vermem gereken bir şeyse mesela birinin işten çıkarılması gibi burada vicdani faktörlerde devreye girebiliyor. Bu sıkıntılı. Burada karar sürecinde şahsi olarak önem şiddeti, önemin ne seviyede olduğu önemli. Buna bağlı olarak hızlı ve ya daha çok irdeleyerek karar verebiliyorum. Bunlar işin daha duygusal kısımları (hau, erkek, uzman).*
- *Bazen şirket diyor ki vermeyin zam ama bu sefer adam kaçacak. Patrona rağmen karar vermek zorundasınız. Bazen hissi davranacaksınız (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).*

Katılımcıların Beklentiler Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Müşteri, aslında bizim gerçek patronumuz müşteri. Ben uzun yıllar kalitecilik yapmış biri olarak öncelikle müşteri beklentileri. Şirketimizin sahiplerinin beklentileri nelerdir (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Sizin beklentileriniz, o zamanın ihtiyaçları etkili olabilir (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Beklentiler (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*

Katılımcıların Fiziksel Koşullar Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *O gün az mı uyudunuz çok mu uyudunuz kişiye bağlı faktörler var ki bu çok önemli bir bölümünü kapsıyor bence (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*

- *O gün ki fiziksel kondisyonum etkiler. İyi uyumamışsam, yemem gereken saatlerde öğünlerimi yememişsem o gün hiç bir karar vermem, kimse verdirtemez. Mühim bir karar vereceksem fiziken kondisyonumun iyi olması gerek. Benim karar verme arzumu değiştirir.1 gece önce uykumu ne kadar alıp almadığım bile etkiler (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*

Katılımcıların İşletme Sahibi/Ortağı Olma ya da Profesyonel Çalışan Olma Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Şöyle, karar vericileri de bence aralarında ikiye ayıralım iş hayatında. Bir profesyonel çalışanlar, bir de riski taşıyanlar. Bunların karar verme süreçleri birbirinden çok farklı. Kimin cebinden para çıkıyor ise onun karar uygulaması ve karar alışı süreci ile profesyonelin yani SSK'lının karar verme sürecinde dağlar kadar fark var. Hiç bir kimse riski sırtında taşıyan, varını yoğunu o işe ayırmış (bakın insanın en kıymetli şeyi parasıdır), parasını o işe koymuş insan gibi karar veremez. Diğerleri hikaye (bö, kadın, işletme ortağı).*
- *Bu şimdiki iş yaşamı ile daha önceki profesyonel iş yaşamı biraz daha farklı tabi. Sonuçta biz burada iki kişi karar alıyoruz ama tek başına hiç bir zaman karar almayız. Ben birşey önereceğim zaman onu araştırırım, ortaya koyarım, avantajlarını dezavantajlarını anlatırım, proje ile ilgili bilgi veririm. Ama bu bir araba satın alma kararı da olabilir. Bu bir mal satın almak da olabilir ya da bir üretim projesi de olabilir ama profesyonel yaşam daha farklı. Neden? Zaten karar verme sürecinde belli bir yetkileriniz var ve bununla birlikte gelen sorumluluklarınız var ekip arkadaşlarınız var amirleriniz var dolayısıyla bu denge içerisinde de olmak lazım. Ama ben biz her zaman kendi aramızda önce konuşurduk sonra üst kademelere ilettirdik. Yani paylaşırdık böyle tek başına hareket etmek doğru değil bence (ck, erkek, işletme ortağı).*

Katılımcıların Belirlenen Kriterler Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Ben genellikle benimle hızlı çalışan ve hakikaten piyasada bilinen firmaları tercih ediyorum. Bir tane nakliyeciyi arkadaşımız var. Firmayla da alakalı değil aynı zamanda kişiler de çok önem kazanıyor. Arkadaşım çok hızlı yanıt veriyor 10 dakika içerisinde nakliye fiyatı veriyor bana piyasada da hemen hemen aynı fiyatlara daha uygun fiyatlara eğer özel bir durum olursa özel fiyatlarda uygulayabiliyor arkadaşşımdan fiyat alıyorum hemen veriyorum ikinci bir alternatif beklemeden. Zaman zaman da karşılaştırma yapıyorum. Hızlı geri dönen aslında kazanıyor (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Kafamda bazı kriterler var. Kişiler hakkında olsun, çalıştığım takım arkadaşlarım olsun. Bunda en basitinden bir mesaiye kalınması kararı, öncelikle çocuğu olmayanlar içinden, çocuğu olmayanlar içerisinde evli olmayanlar arasından karar veriyorum. Her kararda 5-6 kriter arasından seçim yapıyorum (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*

4.4.3.2.2. Grup Düzeyinde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlamda bireysel düzeyde verilen kararlar kadar grup düzeyinde de kararlar verilmektedir. Bu bağlamda grup düzeyinde verilen kararları etkileyen faktörleri de açığa çıkarmak hedeflenmiştir. Katılımcılara bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler sorusunu takiben “*Bu faktörler grup düzeyinde karar verirken farklılaşmakta mıdır?*”, “*Grup düzeyinde karar verirken ne gibi faktörler sizi etkilemektedir?*” soruları ve varyasyonları yöneltmiştir. Bu çerçevede elde edilen yanıtlar derinlemesine irdelendiğinde 5 noda (dinamiğe) ulaşılmıştır. Bu nodlar arasında baskın grup üyeleri nodu altında 4 çocuk nod tanımlanmıştır.

Grup düzeyinde karar vermeyi etkileyen faktörler atıfta bulunulma sıklıklarına göre şöyle sıralanmıştır: ***baskın grup üyeleri*** (34, % 85; çocuk nodlar ve atıf sayıları: *pozisyon, ünvandan kaynaklanan baskınlık- 10, bilgi, tecrübeden kaynaklanan baskınlık- 10, liderlik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık-8, kişilik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık-6*); ***gruba uyma davranışı / grup düşüncesi*** (11, % 28), ***firmanın yapısı*** (4, %10); ***çatışma temelli faktörler*** (3, %8), ***grup üyelerinin rolü*** (1, %3).

Faktörler ve her bir faktöre ilişkin katılımcı görüşlerinin bir bölümü aşağıda yer almaktadır. Bazı katılımcıların görüşleri iki farklı faktör (nod) altında yer alabilmektedir. Bunun temelinde bir karar vericinin verdiği yanıt içerisinde birden fazla faktöre girebilecek ifadeler kullanması ve ifadelerin akıcılığının ve özünün kaybedilmemesi için bunların bölünmemiş olmasıdır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise bu faktörlere ilişkin detaylı yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların Baskın Kişiler Faktörüne İlişkin Görüşleri

Pozisyon, Ünvandan Kaynaklanan Baskınlık Faktörüne İlişkin Görüşler

- *Genelde unvan olarak daha üst yerlerde oluyor grup kararlarında baskın olan kişiler. Alt kademedekiler o kadar baskın olmuyor. Eğer baskınsa da önü açıktır (ah,erkek, bütçe uzmanı).*

- *Şimdi pozisyonun getirdiği bazı farklılıklar oluyor. Grup olduğunuz zaman herkes aynı pozisyonda değil. Aynı söz hakkına sahip olmadığını düşünüyorum çoğu zaman. Herkes fikrini beyan edebiliyor ama genelde patron ne derse o oluyor. Biz de öyle oluyor en azından. Herkes fikrini beyan etmekte özgür ama baskın olan taraf tabi güçle orantılı olarak değişebiliyor. Bir de bilgi ile alakalı bir güç olabilir. Sadece maneviyat ya da pozisyonun getirdiği bir güç değil aynı zamanda o durumla ilgili o kararın içeriği ile alakalı bilginiz diğer grup üyelerinden fazla ise orada söz geçirmeniz daha fazla olabilir (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).*
- *Öncelikle sizden üst düzeydekilerin kararlarını değerlendirmeniz gerekir. Patronlar varsa onların kararları ön plandadır. Patron şirketinde çalışıyorsa sadece onun fikri önemli olur (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Benim açımdan kişi işinde yetkin ve bilgiliyse beni etkileyebiliyor. Mesela o baskın kararları yöneticisinin desteğiyle veriyorsa, konumundan gelen güçle yapıyorsa ve ben o ayrıma varabiliyorsam beni hiç etkilemiyor. O kişinin işine saygı duyuyorsam, o baskınlık beni olumlu yönde etkiler (mb, kadın, bütçe elemanı).*
- *Kamuda grubu yönlendiren baskın kişilerle daha çok karşılaşıyorum. Özellikleri hırs olabilir ve bence biraz da pozisyon olabilir. Kamuda biraz öyle açıkçası. Eğer şefse, müdürse... Ama ben o konuda iyi mi kötü mü özellik bilmiyorum ben insanları çok etkileme taraftarı değilim. Etkilemem de yani. Baskın karakter değilim (nk, kadın, çözümleyici).*
- *Bir defa konumlarından ötürü, kesinlikle gruplarda konumlarını kullanıyorlar. Bulunduğu pozisyonu, kendinden ziyade koltuk bunu istiyor diyorlar. Siz gerçekten inanıyorsanız bu kararın yanlış olduğuna ve ikna edebiliyorsanız bir gün siz geçersiniz o koltuğa (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*
- *Kararları iki şey etkileyebilir gerçekten. O firma ataerkil bir firmadır. Müdür ne derse o olur. Yıllardır böyle gelmiş böyle geçer mantığı olabilir. İkincisi de yöneticinin kendi karakteri. Yapı olarak kişisel tatmin egosunu ön planda tutan olabilir. İyi taraflı egoda vardır mutlaka. Kendi müdürümüze bakarak onda da ego vardır ama departmanını koruma güdüsüyle olabilir (tu, kadın, satın alma asistanı).*

Bilgi, Tecrübeden Kaynaklanan Baskınlık Faktörüne İlişkin Görüşler

- *Grup içinde ön planda olan kişiler olabiliyor. Yönetici olmanın dışında ikna edici olabilir, lider özelliği olabilir, grubu yönlendiren kişi olabilir en önemlilerinden biri de tecrübe ve bir de zeka tabi. Yani grubun içerisinde pasif olan kişilere baktığımızda ve daha baskın olanlara baktığımızda tecrübeli, bilgili, zeki olduklarını görüyorum (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Bir grupta baskın karakter ben olabildiğim kadar benim altımda yetişmiş ast bir arkadaşım olabilir. Başka bir grupta ben olmak istememe rağmen daha kıdemli, karizmatik, sempati toplamış ya da daha yetkin, etkin birisi de olabilir (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Şimdi benim ortaklarımın hepsi babamın yaşında. Tabi ki deneyimleri çok önemli. Mevzuat ve prosedürleri bilmek de çok önemli (yaşın o kadar önemi yok). Onlar bu işi bilmez, “şöyle yapalım” derler. O noktada ben “ya bir dakika” derim. “Öyle yapmak istiyorsun ama şu şu şu engeller var” derim. Onlar da “evet” derler. “O*

zaman sen ne öneriyorsun”a geliyor iş. “Biz gümrükçüye danıştık şöyle şöyle oldu” diyorum ve karar veriliyor (dv, erkek, işletme ortağı).

- *Burası bir aile şirketi. Ağabeyim, babam ve ben bizim yönetim kurulumuzu oluşturuyor. Ambalaj kısmında özellikle kararları bana bırakıyorlar genelde. Ama ben yine de sonuçta üstlerim oldukları için, biri ağabeyim, biri babam son kararı da versem onlar ilgilenmese bile onlara bilgilerimi sunuyorum. Onların engin tecrübelerine kesinlikle saygı duyuyorum (et, erkek, işletme ortağı).*
- *Genelde daha tecrübeli, kıdemli, geçmişte benzer olaylar yaşamış kişilerin önerileri grubun kararlarını etkiler. Kurumsal firmalarda en güvenilir, karizmatik ve tecrübeli kişi baskın hale gelebilir (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Kesinlikle herşeyi ben bilirim şeklinde kişiler var. Eğer konuya hakimsem benim söylediğim doğrudur, iddia da ederim. Bu kişinin söylediği beni etkilemez. Ancak beni yanlış bildiğime ikna ederse o zaman değiştirebilirim. Konu hakkında eksik bilgilerim olabilir, bu durumda karşı tarafın söylediğine gelebilirim (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).*
- *Bazı insanlar hem tecrübeye haizse hem de değişime çok açık değilse bu tür grup kararlarını domine ediyor. İster istemez orada aykırı, farklı bir şey söylemek zorlaşıyor. Bu tür insanlar grubu asimile ediyor ve cılız bir kararla oradan çıkıyor. Bu durumu yaşadığım kararlar oldu. Tecrübe çok önemli bir etken. Az önceki senaryodaki gibi "siz mi bileceksiniz" tarzlı insanlar olabiliyor ve onlara direnmek zor olabiliyor (mk, erkek, pazarlama sorumlusu).*
- *Analitik olan kişilerin gerçekten toplum üzerinde etkisi var. Yani grup içerisinde de böyle çalışmalar yaparken arkadaşlarımızla oturup konuşuyoruz. Mantıklı, akıllı şeyler söylediğinizde sizi dinliyorlar ve fikir birliğine varabiliyorsunuz. Özellikle karar verici toplantılar çok tehlikelidir. Saçma sapan şeyler söylerseniz insanları kaybedebilirsiniz (ea, erkek, satın alma müdürü).*

Liderlik Özelliklerinden Kaynaklanan Baskınlık Faktörüne İlişkin Görüşler

- *Bir grupta baskın karakter ben olabildiğim kadar benim altımda yetişmiş ast bir arkadaşım olabilir. Başka bir grupta ben olmak istememe rağmen daha kıdemli, karizmatik, sempati toplamış ya da daha yetkin, etkin birisi de olabilir (ba, erkek, satış müdürü).*
- *Grup içerisinde dinamikler oluyor, aslanlar kaplanlar var grup içerisinde. Bazen o karar vericilerde lokomotifler olabiliyor. Lokomotifler var tabi. Şimdi bunu çok düşünüyorum. İnsanları peşinden götürebilen, bazen istemediğiniz halde sadece o söylediği için, istemediğiniz halde onun söylediği şeyi yaparken kendinizi bulabiliyorsunuz. "Ya ben neden bu kadını takip ediyorum, ben neden bu adamın söylediği şeyleri yapıyorum" diye kendi kendime de çok düşünürüm. Vardığım sonuç bunun adı karizma, bence başka birşey değil. Bazen onun kalbini kazanmak için, bazen onun takımından birisi olabilmek için, bazen o örgüte ait olabilmek için ama nihayetinde bu lokomotif olan kişilerde mevcut olan özellik karizma, aura. Bence bu bir kimya. Bunun bilimsel bir açıklaması var muhakkak. Bu bir kimya bence, bu bir şey. Bazı insanlarda olan bazılarında da olmayan. Fakat bu olmayan insanlar da bu kararların uygulanması için bizim için olmazsa olanlar (bö, kadın, işletme ortağı)*

- *Liderlik özelliği olan insanlar var. Bir de liderlik özelliği hiç olmayan insanlarda var. Grup içerisinde onlar daha pasif duruyorlar ama onların da bir oy hakkı var. Ama liderlik vasıfları yüksek olan insanlar daha yönlendirici olabiliyorlar. Yönlendiren insanlar var yönlenen insanlar var. Bazı insanlar mutlaka birinin peşine takılıp gitmek ister bazıları da peşine takmak ister. Kişilik özellikleri ile ilgili (çk, erkek, işletme ortağı).*
- *Genelde daha tecrübeli, kıdemli, geçmişte benzer olaylar yaşamış kişilerin önerileri grubun kararlarını etkiler. Kurumsal firmalarda en güvenilir, karizmatik ve tecrübeli kişi baskın hale gelebilir (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*
- *Grup kararlarında kendiliğinden otomatik bir lider çıkıyor zaten ortaya. Hepiniz aynı seviyede olsanız da yönlendiren, ikna etmeye çalışan, kendi doğrusunu diğerlerine kendi doğrusunu kabul ettirmeye çalışan bir lider ortaya çıkıyor otomatikman ve etkinse gerçekten dediğini yaptırıyor, o bir kişi götürebiliyor (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).*
- *Lider diyoruz onlara zaten. İş yaşamında karar veren zaten liderdir. Daima onlardır. Herkesin fikrini alır, ama o karar verir. Ondan başkası karar veremez. Ne kadar demokrasi olsa da demokrasi gözüktür ama tek ağızdan çıkar yine cevap. Evet ya da hayır diyen yine o liderdir (yka, erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).*

Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Baskınlık Faktörüne İlişkin Görüşler

- *Her yerde baskın, öne çıkan bir kişi oluyor genelde. O özellik biraz ben de de var aslında. Benim dediğim olsun özelliği. Ama tüm karar verme yetkisi bende olduktan sonra bu özellik biraz kalktı ortadan. Çünkü hep istiyorum ben karar vereyim edeyim önde ben olayım herkes beni görsün etsin şekline bu insana bir mutluluk veriyor aslında. Çünkü neden senin kararların uygulanıyor. Herkes senin ağzının içine bakıyor ne yapacak diye. Ya da bir atılım yapsın da bir karar versin onu yapalım diye. Bunlar güzel şeyler. Sadece bana mantıklı gelirse benim düşüncemle örtüşürse benim açımdan o kişi baskındır ve kararından etkilenirim (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Ben baskın biriyim zaten. Genelde sabit fikirli kişiler olabiliyor. Ben sabit fikirli değilim, sabit fikirli ve dominant kişiler olabiliyor. Bir şekilde onları yönlendirmek gerekiyor çatışmaya girmeden. Çok hayati kararsa, çokta ısrarcıysa bazen o grup kararını ertelemek gerekebiliyor. Biraz bekletip daha sonra onu gündeme alınca farklı sonuçlar çıkabiliyor. Biran önce karar verip geçiştirmek daha kötü olabiliyor (gv, erkek, genel müdür).*
- *Birçok insan yeni girdiği bir iş ortamında çok baskın bir karakterde olsa belli bir süre gözlemler, kimler kral, kralcı. Bunları irdeledikten sonra hakimiyeti alabilecekleri insanları önce etkilerine alırlar sonra güçlülere yönelirler. Bunlar paylaşımcı insanlar değiller her şeyden önce. Baskın karakterler bir şekilde iyi bile olsa iyiyi kötü göstermeye çalışarak kendileri ön planda olmaya çalışırlar. Kralcı olmaya çalışırlar. Siz üst olarak bu kişinin dediğini yapmama eğilimine gidebilirsiniz. Bu yanlış mesaj verebilir. Bu kişiyi ikna etmek, onu kendi yanıma çekmeye çalışmak daha iyi olur (hau, erkek, uzman).*

- *Sürücü karakterler dedikleri. Benlikli davranışlar aslında bunlar. Kısa, öz, sonuç ve güç mantıklı. Tehlikeli buluyorum. Bir grubu eğer tek başına yönlendirmesine izin verilirse ani ve takım ilişkisi kurulmamış kararlar çıkar. İlerleyen süreçlerde de takım zarar görür ama faydalıdır. Öbür türlü sürekli geride kalan bir ekiple de hız kazanamazsınız. Bir şekilde ivme de kazanmak zorundasınız (iy, erkek, insan kaynakları müdürü).*
- *Bunlar bir kere özgüvenleri çok yüksek kişiler olabiliyor. Özgüvenleri çok yüksek olduğu için de fikirlerini açıkça söyleyip insanlar ne düşünür kaygısı olmadan fikrini paylaşabiliyor. Her zaman bilgili olduklarını söyleyemem. Sırf bilgisi olduğu için değil kimi insanlar cehaletin vermiş olduğu özgüvenle de bu tür manipülasyonlara girebiliyor. Bir de dikkat çekme isteği, farklı olma isteğiyle de kararlara ters düşüp insanları etkilemeye çalışıyorlar (yn, kadın, işletme ortağı).*

Katılımcıların Gruba Uyuma Davranışı / Grup Düşüncesi Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Ne kadar önyargılarımız ya da korkularımız varsa o kadar karar verirken esnek olamıyoruz. Ben çok uçarı kaçarı karar verebilen bir insan değilim. Ona rağmen önyargısız bir kişinin en azından dinlenilmesi taraftarıyım. Önce o dinlensin. Çünkü tecrübeliler konuştuktan sonra diğer kişiler daha çekinik davranabilirler. “Bunların bu kadar bilgisi var, bunların altında biz konuşmayalım.” diye düşünebilirler. Bizim Türk milleti olarak böyle yetiştirildiğimizden de bundan kaynaklanıyor maalesef (uö, erkek, işletme ortağı).*
- *Ben empoze etmek istemiyorum tam aksine benim aklıma gelmeyenleri duymak istiyorum. O yüzden genelde grup kararı almak üzere oturduğumuz noktalarda 1- az konuşmaya çalışıyorum (ki bu benim hayatta en zorladığım konudur -gelişmeye açık alanım) 2- konuşanlar arasında zamanı paylaştıracak şekilde moderatörlük yapmaya çalışıyorum çünkü bazen gruplarda öne çıkanlar-baskınlar oluyor- o zaman da diğerlerinin fikrini yeterince açığa çıkaramıyorum (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Genelde grubu ilgilendiren kararlarda grubun çoğunluğu bunu istiyorsa o yönde karar veriliyor. Şimdi şey aklıma geldi. Bir eğitimde “study case” yaptık yeni daha. Uzayda mahsur kalıyorsunuz. Almanız gereken 20 şeye öncelik veriyorsunuz. İşte böyle durumlarda kendi kendinize karar veriyorsunuz, daha sonra grup olarak karar veriyorsunuz. Eğer çoğunluk, grup onu istiyorsa siz karşı tarafı ikna edemiyorsanız orada da o kararı vermeme konusunda aslında bir karar veriyorsunuz. Ya “çok gergin bir ortam oluşsun” ya da “bu grup karardır, bu yönde gideyim”. Grup karar verdiği için sonuçta yanlış olduğuna inansanız da bunun olumsuz sonuçlarına herkes katlansın diyebiliyorsunuz (ak, kadın, fabrika müdürü).*
- *Bazen sadece şirketinizdeki uyumun bozulmaması için doğruluğuna inanmasanız bile katılıyormuş gibi gözükiüp o karar için daha sonra çalışabiliyorsunuz. Burada esas olan o şirketin menfaati. Bir de bazen bir yöneticinin itibarını kaybetmemesi için kapı arasından ona “ya keşke böyle olmasaydı” deyip onun kararına katılıyormuş gibi gözükebiliyorsunuz. Burada o kadar çok farklı indikasyonlar var ki şirket içerisindeki uyumun ve ahengin yani örgüt ahenginin bozulmaması için çünkü orası bir orkestra (bö, kadın, işletme ortağı).*

- *Grup içinde tabi bu sefer herkesin farklı bir kararı oluyor. Öncezilerine güvenerek karar verirse o ortamda belki bir sürü karar çıkmış oluyor. Hani mesela ben bir fikre çok yakın olmasam da oy birliği ile o karar çıktığında “tamam ben de o zaman o karara uyarım” dediğim oluyor. Ama hoşlanmadığım bir karar verecekse o grup ben yine hoşlanmadığımı belirtip çoğunluk böyle dediği için kabul ediyorum diyebilirim. Çoğunluğa uyma eğilimi olabiliyor (dcö, kadın, işletme ortağı).*
- *Bazen oylama bile yapıyoruz, tamam diyorum onu yapalım o zaman. Benimsemesiniz de o şekilde devam etmek daha faydalı. Olana uyuyorum yani (öa, erkek, mühendis).*
- *Grup ortak karar aldıysa ben konuya hakim değilsem grubun kararına uyarım. Ben konuya hakimsem kendi fikrimi tartışmaya açarım, kabul ettirmeye çalışırım. Etmiyorlarsa da çok fazla ısrarcı olmam. Sonuçta grubun kararıdır derim çekilirim (sk, erkek, insan kaynakları grup müdürü).*
- *Mesela ben grup kararı alacağımız zaman kendi görüşümü baştan açık etmemeye çalışıyorum. Bugüne kadar ki deneyimim kendi görüşümü baştan hissettirdiğim an o toplantıdaki herkes o yöne doğru sürükleniyor (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*
- *Başkalarının görüşüne bağlı kalmak ya da çoğunluk böyle düşündü ben de bu karara vardım kesinlikle etkiliyor (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Türklerin kişilik yapısı ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Grup kararlarında insanlar kendi asıl fikirlerini, buzdakiğin altında olan fikirlerini çok açık bence beyan edemiyorlar. Biraz mahalle baskısı, gruptan sürüden farklı olmamak dikkat çekmek, uyumlu olmama isteği ile gerçek fikrini bastırabiliyor bence. Dolayısıyla oradan çıkan kararlar çok sağlıklı olmuyor bence. Siz orada bir karar aldığınızı zannediyorsunuz ama uygulamaya geçtiğinizde ya bunlar dün konuşan adamlar değil miydi. Dün bu adam, bu kararı benimle birlikte almamış mıydı? diyorsunuz ama tam tersi hareket ediyor. Tam tersine birebir görüşerek aldığımız kararlarda insanlar kendilerini daha net ifade ediyorlar. Siz o kararı almasının sebebinin derinine iniyorsunuz. Dolayısıyla kavga bile etseniz o anda her şey birebir, net konuşulduğu için alınan karar daha sağlıklı oluyor, sağlam temellere oturuyor (yn, kadın, işletme ortağı).*

Katılımcıların Firmanın Yapısı Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Kararları iki şey etkileyebilir gerçekten. O firma ataerkil bir firmadır. Müdür ne derse o olur. Yıllardır böyle gelmiş böyle geçer mantığı olabilir. İkincisi de yöneticinin kendi karakteri. Yapı olarak kişisel tatmin egosunu ön planda tutan olabilir. İyi taraflı egoda vardır mutlaka. Kendi müdürümüze bakarak onda da ego vardır ama departmanını koruma güdüsüyle olabilir (tu, kadın, satın alma asistanı).*
- *Burası bir aile şirketi. Ağabeyim, babam ve ben bizim yönetim kurulumuzu oluşturuyor. Ambalaj kısmında özellikle kararları bana bırakıyorlar genelde. Ama ben yine de sonuçta üstlerim oldukları için, biri ağabeyim, biri babam son kararı da versem onlar ilgilenmese bile onlara bilgileri sunuyorum. Onların engen tecrübelerine kesinlikle saygı duyuyorum (et, erkek, işletme ortağı).*

- *Öncelikle sizden üst düzeydekilerin kararlarını değerlendirmeniz gerekir. Patronlar varsa onların kararları ön plandadır. Patron şirketinde çalışılıyorsa sadece onun fikri önemli olur. Genelde daha tecrübeli, kıdemli, geçmişte benzer olaylar yaşamış kişilerin önerileri grubun kararlarını etkiler. Kurumsal firmalarda en güvenilir, karizmatik ve tecrübeli kişi baskın hale gelebilir (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).*

Katılımcıların Çatışma Temelli Faktörlere İlişkin Görüşleri

- *Grup kararlarında kişilerin karakteri nedeniyle karşı tarafla münakaşaya girmemek için “olsun da görsün” diyorsunuz gibi. Bırakıyorsunuz (ks, erkek, satış ekip lideri).*
- *Grup kararları verilirken kişisel çekişmeler, yan departmanlar ve ilgili diğer yöneticilerle olan çekişmeler, yarışlar, “ben daha baskın çıkayım, daha iyi kararlar vereyim” kaygısı da etkiler (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı-yönetim kurulu üyesi).*
- *Ben her zaman için bilginin çok büyük bir artı, avantaj olduğunu düşünüyorum. Maalesef problem bunu bu şekilde düşünmeyen insanların grupta olmasından kaynaklanıyor. Bu şekilde ön plana çıkan insanlar tabi ki oluyor. Aslında belki de konuya çok fazla hakim olmayıp o konu içerisinde olmaya çalışan, sırf sizin söylediğinizin tersini söyleyip böyle sadece kaos yaratma, “ben de böyle düşünüyorum bak, senden farklı düşünüyorum” deyip ortamı bulandıranlar. Belki bu şekilde farklı olmaya çalışıp, baskın olan insanlar olabiliyor. Ama ne olursa olsun her şeyin altında yatan bir fikriniz varsa ve bunun doğru olduğunu düşünüyorsanız çürütmelisiniz aynı platformda bence (tp, erkek, mali işler uzmanı).*

Katılımcıların Grup Üyelerinin Rolü Faktörüne İlişkin Görüşleri

- *Bu bir takım işi. Kararı alıcılar ve uygulayıcılar var. Uygulayıcılar olmadan kararı alanların da performansının bir anlamı yok (bö, kadın, işletme ortağı).*

4.4.3.2.3. Örgütsel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlamda bireysel ve grup düzeyinde verilen kararlar kadar örgütsel düzeyde de kararlar verilmektedir. Bu bağlamda örgütsel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörleri de açığa çıkarmak hedeflenmiştir. Katılımcılara bireysel ve grup düzeyinde verilen kararları etkileyen faktörlere ilişkin sorulan soruları takiben “Bu faktörler örgütsel düzeyde karar verirken farklılaşmakta mıdır?”, “Örgütsel düzeyde karar verirken ne gibi faktörler sizi etkilemektedir?” soruları ve varyasyonları yöneltilmiştir.

Bu çerçevede elde edilen yanıtlar derinlemesine irdelendiğinde 3 noda (dinamiğe) ulaşılmış, örgütsel düzeyde karar vermeyi etkileyen faktörler atıfta bulunulma sıklıklarına göre şöyle sıralanmıştır: **örgüt kültürü** (1, %3); **firmanın yapısı** (1, %3); **patron-üst yönetim temelli faktörler** (1, %3). Karar vericilerin bu dinamiklere ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiş olup, genel değerlendirme ve yorumlar sonuç ve öneriler kısmında paylaşılmıştır.

Örgüt Kültürü

- *Tabi ki kurum kültürü önemli. K.'nin bir duruşu var mesela. Bu duruşa aykırı davranmak bize yakışmaz. Bazı firmalar yapıyor, mesela biz hiçbir zaman rakip firmanın elemanlarını çalmayız. Hiç bir müdür bunu yapmaz. Kayıt dışı olan kurallarımız var. Onları da uyguluyoruz (st, erkek, reproduksiyon müdürü).*

Firma Yapısı

- *Sonuçta halka açık bir firmayız. Hem iç denetim var, hem devlet tarafından denetleniyorsunuz. Bu durumlar karar mekanizmasını ağırlaştırıyor. Daha önce B.'te çalışıyordum. Onlar daha patron firması, kurumsal yapıya daha bürünmemiştir. Bizim 6 günde aldığımız kararı 1 günde alır. Holding bünyesinde olduğumuz için uzar. Orada Yönetim Kurulu Başkanı koridorun başında oturuyor. Zaten “olsun” deyince oluyor. Firmanın yapısının doğurduğu bazı engeller var. Cevap daha geç verilebiliyor (ks, erkek, satış ekip lideri).*

Patron-Üst Yönetim Temelli Faktörler

- *Yönetici, çalışan yapısı ile ilintili aslında. Şöyle düşünün. En baştan başlıyorum. Patron bir taneyse ve bunu istiyorsa problem yok. Patron iki ya da üç taneyse bir yönetim kurulu varsa içinin de aynı fikirde olması lazım. Bir tanesi biraz meyilsiz olsun, tutturamazsınız, mümkün değil. Şimdi patron tek, çok kararlı, yönetim ekibinde beş kişi var. Bir tanesi inanmasın gene olmaz. Hiçbir şekilde olmaz. Onun inanmışlığı ile yola gidersiniz. Siz bunu 2 ayda da yaparsınız. Hemen aradan çibanbaşlarını ayıklayarak gidersiniz biter (yku, erkek, işletme sahibi).*

Tablo 4.13. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Etkileyen Faktörlere İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Bireysel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzdesi
Kişisel Faktörler (toplam 32)	31	% 78
• <i>Tecrübeler</i>	13	
• <i>Bilgi düzeyi</i>	5	
• <i>Kişilik</i>	3	
• <i>Risk alma eğilimi</i>	3	
• <i>Yetiştirilen ortam-aile yapısı</i>	2	
• <i>Kendine güven</i>	1	
• <i>Kendini tanıma</i>	1	
• <i>Beceri</i>	1	
• <i>Eğitim durumu</i>	1	
• <i>Karar verme tarzı</i>	1	
Örgütsel Faktörler (toplam 11)	11	% 28
• <i>Örgüt kültürü</i>	6	
• <i>Yönetimsel faktörler</i>	4	
• <i>Örgüt yapısı</i>	1	
Rasyonellik	6	% 15
Çalışanlar ve Çalışma Ortamı	6	% 15
Zaman Temelli Faktörler	6	% 15
Psikolojik Faktörler	6	% 15
İlişkiler-İlişki Kalitesi	5	% 13
Başkalarının Fikirlerini Alma- Katılımcı Anlayış	5	% 13
Çıkarlar	4	% 10
Sezgiler	4	% 10
Duygular	4	% 10
Hedefler	4	% 10
Kararın Önemi-Etki Alanı	4	% 10
Kararın Olası Sonuçları	3	% 8
Durum ve Koşullar	3	% 8
Çevresel Faktörler	3	% 8
Beklentiler	3	% 8
İşletme sahibi/Ortağı Olma ya da Profesyonel Çalışan Olma Durumu	2	% 5
Belirlenen Kriterler	2	% 5
Grup Düzeyinde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzdesi
Baskın Grup Üyeleri (toplam 34)	34	% 85
• <i>Pozisyon, ünvandan kaynaklanan baskınlık</i>	10	
• <i>Bilgi, tecrübeden kaynaklanan baskınlık</i>	10	
• <i>Liderlik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık</i>	8	
• <i>Kişilik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık</i>	6	
Gruba Uyuma Davranışı / Grup Düşüncesi	11	% 28
Firmanın Yapısı	3	% 8
Çatışma temelli faktörler	3	% 8
Grup üyelerinin rolü	1	% 3
Örgütsel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzdesi
Örgüt Kültürü	1	% 3
Firma Yapısı	1	% 3
Patron-Üst Yönetim Temelli Faktörler	1	% 3

4.4.4. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Anlamaya Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi

Yukarıda derlenen analiz bulguları derinlemesine irdelendiğinde ve değerlendirildiğinde aşağıda şematize edilen bütünleşik model önerisine ulaşılmaktadır (Bknz: Şekil 4.2). Bu modelde örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler ve bu dinamikler arası ilişkileri görmek mümkündür. Bu çerçevede sezgiler, duygular, karar verme hataları, güç kaynakları, etki taktikleri, önyargılar, karar verme tarzı, bireysel düzeyde kararları etkileyen faktörler, grup düzeyinde kararları etkileyen faktörler ve örgütsel düzeyde kararları etkileyen faktörler örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler olarak tespit edilmiştir.

Bu dinamikler arasındaki ilişkiler irdelendiğinde hata kaynaklarının karar verme hatalarını; duyguların, sezgilerin ve karar verme tarzının bireysel düzeyde verilen kararları; önyargıların hata kaynaklarını etkileyen faktörler arasında yer aldığı görülmektedir. Güç kaynakları ve etki taktikleri, sezgiler, önyargılar, duygular, karar verme hataları, farklı karar düzeylerindeki faktörlerin ise doğrudan örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkilediği görülmektedir. Tüm bu dinamikler arasındaki ilişkiler *Türk karar verme kültürü bağlamında* gerçekleşmektedir. Türk karar verme kültürü söylemini oluşturan nodlara Şekil 4.3’de yer verilmektedir.

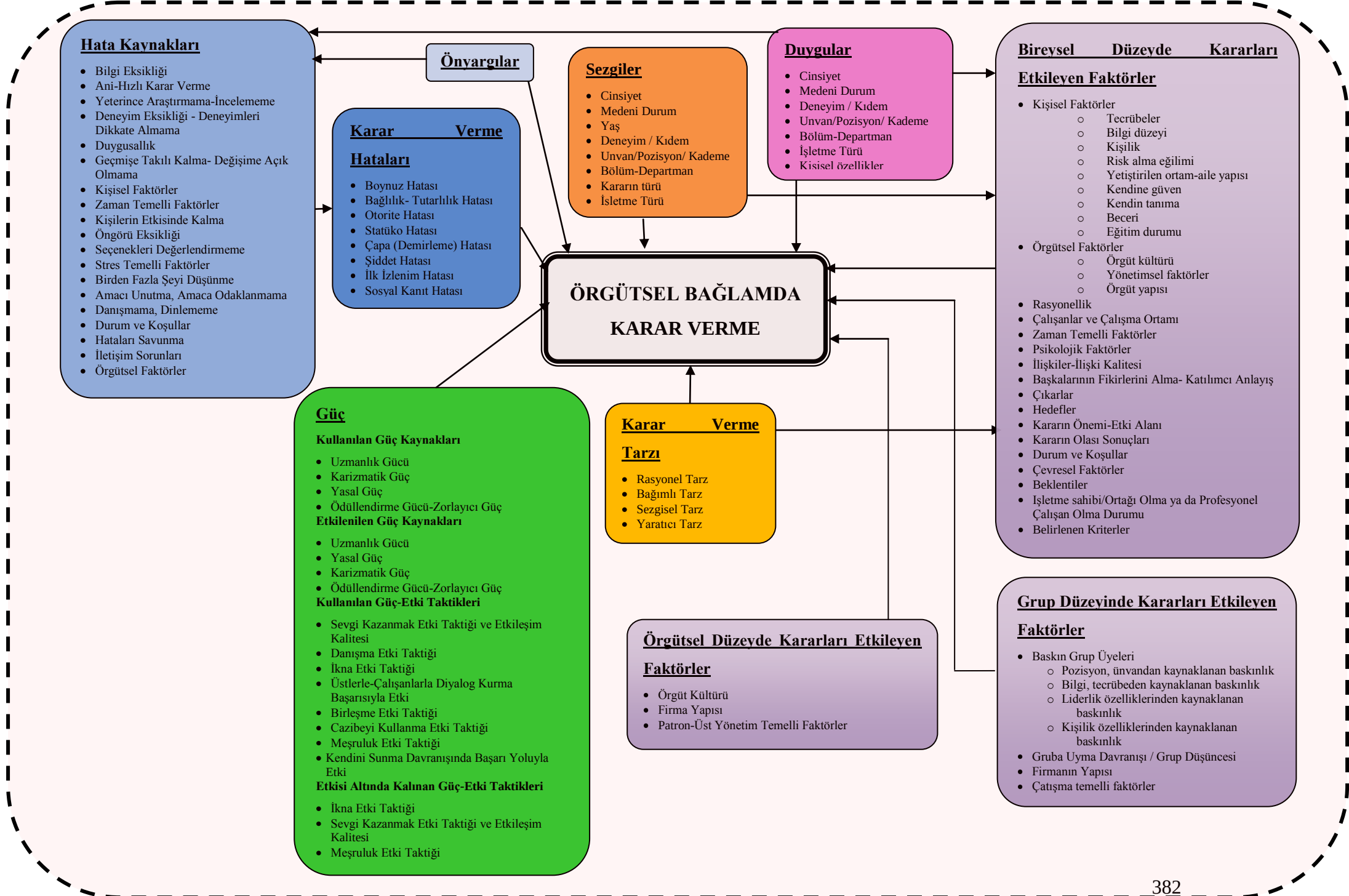
İlişkiler ve örtüşen faktörler daha da detaylı incelendiğinde araştırmacı tarafından karar verme eylemini etkilediği öngörülen duyguların bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörlere ek olarak Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler (Türk karar verme kültürü söylemi) arasında da ifade edildiği görülmektedir. Benzer şekilde karar verme tarzı ve sezgiler de araştırmacı tarafından karar verme eylemini etkilediği öngörülen ve karar vericilerce bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Yönetimsel faktörler ve örgüt kültürü ise hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmıştır. İlişkiler ve ilişki kalitesi faktörüne ise kullanılan etki taktikleri, Türk karar verme kültürü söylem (Türk

kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler) ile bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler arasında rastlanmaktadır.

Türk karar verme kültürü söylemi (Bknz: Şekil 4.3.) kapsamında yer alan faktörlerden otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden inme kararlar ise otorite hatası, yasal güç ve baskın grup üyeleri faktörü altında yer alan pozisyon, ünvandan kaynaklanan baskınlık faktörleri ile ilişkilidir. Modeldeki bu tür ilişkilerin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak burada vurgulanmak istenen asıl nokta karar verme eyleminin karmaşık ve girift doğasıdır. Bu denli karmaşık bir olguyu tek bir perspektif ya da bir kaç değişkenle anlamaya çalışmak mümkün değildir.

Şekil 4.2. Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Anlamaya Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi

Modele ilişkin açıklama: Aşağıdaki model irdelendiğinde “*bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde kararları etkileyen faktörlerin*” aynı renkte şematize edildikleri görülmektedir. Bunun temelinde şu ayrıma dikkat çekmek yatmaktadır: Senaryoları takiben sorulan görüşme sorularında karar vericileri yönlendirmekten kaçınmak adına öncelikle “*Sizce iş-çalışma yaşamınızda bireysel olarak karar verirken davranışlarımızı etkileyen faktörler nelerdir?*”, *Bu faktörler grup düzeyinde karar verirken farklılaşmakta mıdır? Ne gibi faktörler kararlarımızı etkilemektedir?*, “*Bu faktörler örgüt düzeyinde karar verirken farklılaşmakta mıdır? Ne gibi faktörler kararlarımızı etkilemektedir?*” soruları yöneltmiştir. Böylece Türk karar vericilerin bakış açısından örgütsel bağlamda ve farklı karar düzeylerinde karar verme eylemini etkileyen faktörlere ulaşılmıştır. Daha sonra ise araştırmacı tarafından gerçekleştirilen yazın taraması ve ikinci bölümde tartışılan perspektifler ışığında belirlenen ve karar verme eylemini etkilediği *öngörülen* dinamiklere ilişkin (güç, sezgiler, duygular, önyargılar, Türk kültürü, karar verme hataları ve karar verme tazı) sorular yöneltmiş ve her bir dinamiğe ilişkin belirleyiciler de modelde gösterilmiştir. Karar vericilerin verdikleri yanıtların derinlemesine irdelenmesi sonucunda söz konusu dinamikler arasındaki ilişkiler modelde belirtilmiştir.



Şekil 4.3. Türk Karar Verme Kültürü Söylemi

Türk Karar Verme Kültürü Söylemi

Senaryolar İle Açığa Çıkarılan

- Günü Kurtarma, Sorunu Çözerken Planlama ve Yaparak Öğrenme
- Risk Alma Eğilimi
- Referansa, Hatır-Gönüle Önem Verme
- Kararların Olumlu/Olumsuz Sonuçlarına Odaklanma

Sorular İle Açığa Çıkarılan

- Duygusalılık ve Duygulardan Etkilenen Kararlar
- Dar Bakış Açısı-Plansız, Üzerinde Düşünülmeyen ve Kısa Vadeli Kararlar
- Otoriter, Pederşahi Yaklaşım Ve Tepeden İnme Kararlar
- Aceleci, Hızlı Olma Ve Karar Verme
- İlişkilerin, Hatır-Gönülün Önemi
- Gelenekçilik-Yeniliğe Kapalılık
- Ben Bilirim Mantalitesi
- Pratiklik, Yaratıcılık Ancak Uygulamaya Geçmeyen Kararlar
- Uyum Gösterme-Değişime Adapte Olma
- Kararların Uygulamasını Erteleme
- Sorumluluktan Kaçma-Sorumluluğu Dağıtma
- Profesyonel Olmama
- Milliyetçilik
- Hallederiz Mantiği
- Yetkiyi Yerde Kullanamama
- Grup Kararları ve Mantiğine Yakın Olmama
- Tembellik-Ezbercilik
- Arada Kalmışlık, Karmaşıklık, Çeşitlilik
- Rasyonel Olmama
- Cinsiyet Faktörü: Ayrımcılık
- Önyargılı Olma
- Zamanı Farklı Algılama
- Sonuç Odaklı Olmama

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde “*Örgütsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*” ve “*Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler nelerdir?*” sorularına ve bu sorulara paralel olarak belirlenen alt araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın *temel* sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede elde edilen bulgular doğrultusunda yorum ve önerilerde bulunulmuş, çalışmanın kısıtlarına değinilmiştir. Ancak söz konusu sonuç ve önerilere geçmeden önce çalışmanın dayandığı temel kuram ve kavramlar kısaca tartışılmış, daha sonra ise araştırmanın katkılarına yer verilmiştir.

Tezin ilk bölümünde karar verme eylemini derinlemesine anlayabilmek adına karar, karar verme, karar türleri ve stratejileri, karar vericilere ilişkin sınıflandırmalar ve karar verme tarzı kavramlarına yer verilerek teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak Dünyada ve Türkiye’de karar verme eylemine yönelik çalışmalara ve bulgularına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Türkiye’deki çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde “*örgütsel bağlamda Türk karar vericilerin nasıl davrandıkları ve karar verdikleri?*” sorusunun yanıtına temel teşkil edecek nitelikte kapsamlı ve bütünleyici bir çalışmaya rastlanamamaktadır. Sözü edilen çalışmaların büyük çoğunluğunun karmaşık ve dinamik bir olgu olan karar verme eylemini “*karar verme stratejisi*” bağlamında değerlendirerek (Örn: Alver vd., 2006; Akıntuğ ve Birol, 2011; Erözkan, 2011) indirgeyici bir yaklaşımla inceledikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak bu çalışmaların genellikle *bireysel düzeyde karar verme sürecini etkileyen faktörler* üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Eskiocak, 2005; Nas, 2006). Ayrıca çalışmaların büyük çoğunluğunun lise öğrencileri (Ersever, 1996; Köksal, 2003; Candangil ve Ceyhan, 2006; Kaçar, 2008; Tekin vd., 2009; Çolakkadıoğlu, 2010) ve üniversite öğrencileri (Sinangil, 1992; Deniz, 2002; Kökdemir, 2003; Develioğlu, 2006; Avşaroğlu, 2007; Can, 2009) üzerinde gerçekleştirilmesi de bir diğer eksik görülen noktadır. Bu çerçevede örgütsel bağlamda çalışmakta olan ve karar verme eylemine bizzat katılan karar

vericilerin görüşlerini almak ve bu doğrultuda karar verme eyleminin doğasına ve bu eylemi etkileyen temel dinamiklere ilişkin çıkarsama yapmak daha anlamlı olacaktır.

Buna ek olarak yazındaki çalışmalar irdelendiğinde büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemlerinden yararlandıkları ve bu yöntem çerçevesinde en çok anket tekniğine başvurularak genellikle karar verme tarzlarının açığa çıkarılmaya çalışıldığı tespit edilmiştir (Avşaroğlu, 2007; Tekin vd., 2009; Uzunoğlu vd., 2009). Hangi karar verme tarzlarının baskın olduğunu belirlemek kadar bu tarzların gelişimine etki eden faktörleri belirlemek bu çalışmanın doldurmayı hedeflediği boşluklardan bir diğeridir.

Tezin daha önceki bölümlerinde de vurgulandığı üzere karar verme eylemi oldukça karmaşık, dinamik ve sosyal bir olgudur. Bu olgunun doğasını ve karar vericiler açısından ne ifade ettiğini anlayabilmek için derinlemesine bilgi toplamak gerekmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen tez çalışması ile çeşitli düzeylerde, pozisyonlarda ve kurumlarda çalışmakta olan karar vericiler ile derinlemesine görüşmeler yapılarak ve senaryolar aracılığı ile onların konuya bakış açıları açığa çıkarılarak yazındaki bir diğer boşluk giderilmeye çalışılmıştır.

Karar verme süreçlerinin hayatımızdaki yaygınlığına ve önemine rağmen sosyal yargı ve karar verme yazınına bakıldığında bütün sorulara cevap verebilecek tek bir kuramsal modelin bulunmadığı görülmektedir (Goldstein ve Hogarth, 1997). Bireylerin çoğu zaman kendi verdikleri karara nasıl ulaştıkları konusunda bilgi sahibi olmadıkları da fark edilmektedir. Sonuçtan haberdardırlar fakat mekanizma hakkında herhangi bir yorumları yoktur (Johnson-Laird ve Shafir, 1993'den aktaran Kökdemir, 2003: 5). Nitekim görüşmelerde ortaya çıkan ilginç sonuçlardan birisi de görüşülen karar vericilerin daha önce kendi karar verme süreçleri hakkında hiç düşünmediklerini ifade etmeleri ve bu görüşmelerin kendilerine olumlu katkı sağladığını belirtmeleridir.

Bu doğrultuda tezin ikinci bölümünde karar verme eylemi farklı perspektifler ışığında değerlendirilmeye çalışılmış örgütsel bağlamda “*Türkler nasıl karar verir?*” sorusuna anlamlı bir yanıt verebilmek için öncelikle “*İnsanlar nasıl karar verir?*” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu çerçevede genelde düşünce sistemi, özelde karar teorisindeki gelişim ve değişimler farklı perspektifler ışığında irdelenmiştir. Nitekim Karar Teorisi; iktisat, istatistik, psikoloji, nöroloji, politika ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin katkıları ile şekillenmiştir. Tüm disiplinler “karar verme” olgusunu kendi bakış açıları ile açıklamaya çalışmış ve beraberinde karar vermeyi tanımlamaya çalışan birçok farklı perspektifi getirmiştir. Bu perspektiflerin birbiriyle *iç içe geçtiğini* ve birbirlerini *tamamlayıcı nitelikte* olduklarını belirtmekte fayda vardır.

İktisadi perspektif başlığı altında ele alınan ***Beklenen Fayda Teorisi ve Rasyonel Seçim Modellerine*** alternatif olarak gelişen ***Davranışsal İktisat ve Beklenti Kuramı*** psikolojik faktörleri analizlere dahil etmiştir. Diğer bir deyişle Davranışsal İktisatta, Neoklasik İktisattaki tam rasyonellik varsayımı yapılmamakta, sınırlı rasyonellik, sınırlı irade, sınırlı kendi çıkarını düşünme gibi “gerçekçi” insan davranışları ile çalışılmaktadır (Soydal vd., 2010: 217). Beklenti Kuramı ise belirsizlik altında karar almayı insan davranışlarının *sezgisel, duygusal*, diğer bir deyişle *rasyonel olmayan özelliklerini* ele alarak bir anlamda daha gerçekçi bir temele oturtmuştur (Aksoy ve Şahin, 2009: 1). Bu nedenle de iktisadi temelleri olan bu model ve kuramlar davranışsal iktisadi perspektif başlığı altında irdelenmiştir. Nitekim araştırmaya temel teşkil eden değişkenler belirlenirken Davranışsal İktisadi Perspektif ve Sınırlı Rasyonellik Modeli çerçevesinde *duygular, sezgiler, önyargılar, karar verme hataları* gibi dinamiklerin de karar verme eylemi kapsamında dikkate alınması gerektiği öngörülmüştür. Öngörülen bu dinamikler araştırma kapsamında karar vericiler tarafından örgütsel bağlamda, farklı düzeylerde karar vermeyi etkileyen faktörler arasında da ifade edilmiştir.

Karar vermeye ilişkin nörolojik perspektif başlığı altında temellerini iktisat ve psikolojiden alan ***Nöroiktisadi Yaklaşımlara*** yer verilmiştir. Bu yaklaşımlar ve ilgili

alışmalar bireysel seçimlerde geleneksel olarak iktisatta one çıkan sıralamalı bilişsellik (rasyonellik) genel bir durum olmadığını, bireysel kararlarda duygusallığın en az sıralamalı bilişsellik kadar onemli olduğunu vurgulamaktadır (Bechara vd., 1999; Bechara vd., 2000, Bechara ve Damasio, 2005; Eren, 2009). Bu perspektif duyguların karar verme sürecine etki düzeylerinin ve nasıl ettiklerinin araştırılması gerekliliğini vurgulayarak duyguların bu tez çalışması kapsamında onemli bir dinamik olarak ele alınmasını teşvik etmiştir. Nitekim duygular ve duygusallık araştırma kapsamında karar vericiler tarafından sıklıkla vurgulanan bir dinamik ve Türk kültüründen kaynaklanan bir özellik olarak vurgulanmıştır.

Düşünce sisteminde geline son nokta olarak nitelendirilebilecek Kuantum mekaniği, kuantum düşünce sistemi ve bakış açısının karar verme eylemine ilişkin katkıları ***Kaos ve Kuantum Perspektifi*** başlığı altında derinlemesine irdelenmiştir. Bu çerçevede Simon'ın karar verme sürecinde sınırlı rasyonellikten anladığı ile kıyaslandığında Kaos kuramcılarının neredeyse *sınırsız karmaşıklık ve dinamizmden* bahsettikleri söylenebilir. Karar verme eyleminde de benzer bir karmaşıklık ve dinamizm vardır. Nitekim araştırma kapsamında ongörülen temel dinamikler dışında birçok faktörün karar vericilerce ifade edilmesi ve senaryodaki bir kişi yerine kendini koyarak verilen yanıtlarla, aynı kavrama ilişkin bilgi toplanmaya çalışılan sorulara verilen yanıtların farklılaşması insanın değişken doğasına ve dolayısıyla değişen, dinamik karar verme sürecine atıfta bulunmaktadır.

Kuantum düşünce yapısının yönetim ve karar verme gibi faaliyetleri açıklamaya alışan Sınırlı Rasyonellik Modeli, Sistem Teorisi ve Kaos Teorisi ile örtüşen ve birbirini tamamlayan yönleri olduğu görölmektedir. Bu bağlamda *olasılıkların fiziği* olarak nitelendirilen Kuantum Fiziği'nin temel ilkeleri olarak ele alınan *birbirine bağlılık, iç içe geçmişlik, saçaklı mantık, deterministik olmayan olasılıklı bir doğa, belirsizlik, son gözlemci* unsurlarının elde edilen araştırma bulgularında da kendini gösterdiğini söylemek mümkündür. Nitekim, ***“Her şey birbirine bağlıdır”*** ilkesinden yola çıkıldığında insanların karar verirken aslında özgür olmadıkları, bir kişinin seçimlerinin diğer kişinin kararlarını ve alternatif yollarını etkileyebildiği, alınan her

kararın daha önceki kararlardan etkilenebildiği ve başkalarının kararlarını etkileyerek gelecekteki olası kararları değiştirebildiği bulgulara açığa çıkmıştır. *Grup düşüncesinin varlığı, otorite hatası, bağlılık- tutarlılık hatası, statüko hatası, belli güç kaynakları ve etki taktiklerinin ön plana çıkması* bu ilkenin karar verme eylemi ile ilişkisini ortaya koymaktadır.

İç içe geçmişlik ve saçaklı mantık ilkelerinden yola çıkıldığında ise; Batı zihniyetini şekillendiren Aristo temelli mantığın önem kaybetmeye başlaması ve “Bir şey ya doğrudur ya yanlış” şeklinde ifade edilebilecek mantıkta karşılaşılan bu tür kesin iddiaların bireylerin düşünce sistemlerine kısıtlamalar getirmesi sonucunda paradigmatik bir takım dönüşümler yaşanmaya başladığı görülmektedir. İnsanı anlama noktasında insan bilinci ve bilinçaltını anlamaya yönelik gelişen yaklaşımlar, işletmecilik alanında araştırmalarda pozitivist paradigma yerine yorumsamacı paradigmanın temellerine dayanan araştırma yöntemlerinin kullanılmaya başlaması, örgütsel bağlamda insanın rasyonelliğinin sorgulanmaya başlayarak rasyonel paradigmanın eleştirilmeye başlanması (Simon’ın Sınırlı Rasyonellik kavramı) vb. gelişmeler karar verme eyleminin temelinde saçaklı mantığın olduğu söylemini güçlendirmeye başlamıştır. Benzer şekilde karar vericinin “insan” olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında süreci karmaşıklatacak birçok dinamiğin gündeme geldiği (duygular, sezgiler, değerler, kültür gibi) belirtilebilir. Tüm bu gerçekler ise karar verme eyleminin girift olduğu söylemini güçlendirmekte ve elde edilen araştırma bulgularında da kendini hissettirmektedir. Nitekim sonuç ve öneriler bölümünün ileriki sayfalarında bir dinamiğin diğer dinamiği etkilediği, bir faktör (nod) altında değerlendirilen bir özelliğin bir diğer faktör (nod) altında da yer alabildiği görülmekte ve karar verme eyleminin girift doğasını vurgulamaktadır.

Deterministik olmayan olasılıklı bir doğa ve belirsizlik ilkeleri irdelendiğine ise karar vericilerin davranışlarının olasılıklı olduğu, “deterministik” olmadığı vurgulanmakta (Yukalov ve Sornette, 2010) ve sınırlı zihinsel kapasitelerinin belirsizliği beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. En iyi, optimal karara varabilmek için her şeyin bilinebildiği bir ortamdan bahsedebilmek günümüz

koşullarında olanaklı değildir. Nitekim bu ilkelerin yansımalarını çalışma kapsamında elde edilen bulgularda da görmek mümkündür. Örneğin, karar vericiler somut verilerin olmadığı, belirsizlik koşullarında sezgisel karar verme tarzını benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yeni ürün pazara sunma ile ilgili senaryoda verilen yanıtlarda da riskten kaçınma eğiliminin temelinde belirsizliğin olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında “dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmeyen ve kısa vadeli kararlar” en çok vurgulanan ikinci boyut olarak karşımıza çıkmış ve bu nod (kategori-tema) altında yer alan yanıtlarda dikkat çeken ortak nokta bu kararların temelinde belirsizliğin yatması olmuştur.

Son gözlemci ilkesi doğrultusunda ise karar vericinin gözlem faaliyeti esnasında gözlemlediği şeyi değiştirdiği ifade edilebilir. Bu değişimin kaynağı o anda gözlemlenen şeyin yarattığı *duygular, gözlemlenen şeye ilişkin algılar, tutumlar, geçmiş deneyimler* ve daha birçok *bilinçli ve bilinçdışı sürece* dayanmaktadır. Karar verici bir gözlemci olarak bir şeyi (bir sorun-mesele) gözlemlemeye başladığı anda aslında onun doğasını değiştirmeye, ona bir yorum katmaya başlar. Bu da neden aynı koşullar altında, aynı düzeyde olan kişilerin aynı konu hakkında farklı kararlara vardıklarını açıklayabilir. Nitekim bu ilkelerin yansımalarını araştırma kapsamındaki bulgularda da görmek mümkün olmuştur. Karar vericilerin senaryolar ve sorulara genel olarak verdikleri yanıtlar irdelendiğinde, başta *bakış açısı* olmak üzere, sırasıyla *tecrübe ve yaşanmışlıklar, kişilik özellikleri, eğitim durumu, aile yapısı, duygular, karar verme tarzı, beklentiler, sezgiler* ve *önyargıların* farklı kararları beraberinde getirdiğine dair ifadelerle karşılaşılmıştır. Tüm bu unsurlar karar vericinin düşünce yapısını etkileyerek karara konu olan soruna, seçeneklere ve kararın olası sonuçlarına ilişkin varacağı yargıyı etkilemektedir.

Karar vermeye ilişkin yönetsel perspektif başlığı altında ise yönetim okullarının karar verme eylemine yönelik yaklaşımları irdelenmiş olup karar verme eyleminin diğer yönetsel fonksiyonlar arasındaki yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede araştırma kapsamında verilen yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin

karar vermeye ilişkin tanımlarında yönetmek eylemine, iyi karar vericiye ilişkin özellikler arasında da yönetici olma vasfına değindikleri görülmektedir. Ayrıca karar verme tarzlarına ilişkin ifadelerinde özellikle “kaçınan tarza sahip bir kişinin yönetici olamayacağı dolayısıyla karar verici de olamayacağı” şeklinde görüşlere rastlanmaktadır. Bu yorumlar ve ifadeler karar verme eyleminin yöneticilere atfedildiği ve bir anlamda yönetimsel perspektifin de karar vermeyi anlama noktasında hakim olduğu yorumunu getirebilir.

Son olarak **ekolojik perspektif** çerçevesinde ise karar verme eyleminin sosyal bir bağlama gömülü olduğu ve bir örgütün kararlarının diğer örgütlerin kararlarını etkilediği öngörülerek karar vermenin etkileşimli doğasına vurgu yapılmıştır. Rekabet, işbirliği ve taklit örgütlerin birbirlerinin kararlarını ve karar verme eylemlerini şekillendirmelerine neden olmaktadır (Matsuyama, 1995: 705). Benzer şekilde örgütün bir bölümünde gerçekleşen bir faaliyetin diğerlerini de etkilediği belirtilmiştir (March, 1997: 24). Bu varsayımlar araştırma kapsamında elde edilen bulgularda da hayat bulmaktadır. Nitekim karar vericiler rekabetin ve rakiplerin önemine, bölümler arası çekişmelerin, yarışların kararları etkilediğine ve kararın etki alanının bireysel düzeyde verilen kararlarda önemli bir belirleyici olduğuna atıfta bulunarak yanıtlarında bu perspektifin etkisi altında kalmışlardır.

Bu bağlamda araştırmaya ilişkin bulgular, bulguların nedenleri ve bu doğrultuda geliştirilen öneriler aşağıda özetlenmektedir. Bulgulara ilişkin sonuç ve öneriler paylaşılrken şöyle bir sıralama izlenmiştir:

1. Öncelikle örgütsel bağlamda “*karar verme*” kavramının Türkler açısından ne ifade ettiği sorusuna yanıt aranmıştır. Kavramın Türk kültürüne özgü anlamları açığa çıkarılmış ve yazına kavramsal düzeyde de katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak karar vericilerin hangi özelliklere sahip kişileri “*iyi karar verici*” olarak nitelendirdikleri de araştırma kapsamında sorulmuş, böylece mevcut ve potansiyel karar vericilere hangi noktalarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda ışık tutmaya çalışılmıştır.

2. Buna paralel olarak yazın taraması sonucunda karar vermeyi etkileyen dinamikler yukarıda vurgulanan perspektifler çerçevesinde açığa çıkarılmıştır. Ancak temel dinamiklerin Türk karar vericiler açısından ortaya konabilmesi oldukça önemli olduğundan katılımcıların karar vermeyi etkileyen dinamiklerin neler olduğuna dair yanıtları da dikkate alınarak elde edilen bulgular “*araştırmacı tarafından öngörülen dinamikler*” ve “*karar vericiler tarafından ifade edilen ek dinamikler*” olacak şekilde derlenmiştir. Bu dinamikler de sunulan modelin geliştirilmesinde belirleyici olmuştur.

Karar Verme Kavramına İlişkin Sonuç ve Öneriler

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini ve doğasını anlamaya, karar verme kavramının iş yaşamında *karar vericiler için ne ifade ettiği ve karar vericilerin bu kavramı nasıl tanımladıkları* ile başlamak gerektiği düşünülmüştür. Bu bağlamda Türk karar vericilere karar verme kavramına ilişkin görüşleri sorulmuş ve karar vericilerin 6’sı (%15) karar vermeyi ***duruma, amaca yönelik faaliyet, eylem*** şeklinde tanımlamıştır. Nitekim karar verme eyleminin temelinde bir “sorun, mesele” vardır ve bu sorunu çözebilmek için bir takım seçenekler söz konusudur. Bu tanımlamayı yapan gruptaki karar vericilerin bunun farkında oldukları söylenebilir. Bu tanımlamayı yapan karar vericiler özellikle işletme ve müşteri lehine verilen kararlara atıfta bulunmuşlardır. Bu tanımlamalar içinde dikkat çeken diğer kavramlar ise ölçütler, deneyimler ve niyettir. Nitekim bunlar karar vermeyi oluşturan ve etkileyen unsurlardır.

Karar vericiler arasından 6’sı (%15) ise karar vermeyi ***seçim yapmak*** olarak tanımlamıştır. Karar vericiler karar vermede birden fazla seçeneğin olduğunu da vurgulamışlardır. Nitekim bu tanım yazında yer alan ve kabul gören tanımlardan birisidir.

Karar vericilerden 4’ü (% 10) karar vermeyi ***yön vermek, değiştirmek, yönlendirmek*** olarak tanımlamıştır. Bu tanım yazınla paralellik göstermemekle beraber karar

vermeye ilişkin yönetsel perspektif ile paralellik taşımaktadır. Nitekim tanımlamaların detayına inildiğinde suyun akışını değiştirme, şirketin geleceğine yön verme gibi ifadelerle karşılaşılmakta ve yine bu süreçte aslında farklı seçeneklerden birinin seçimine ve bu şekilde farklı bir yöne gitmeye örtülü olarak atıfta bulunmaktadır.

Diğer 4 kişilik (%10) grup ise ***karar vermeyi bir süreç olarak*** ele almıştır. Bu tanımlamalarda ise karar verme sürecinin aşamaları olan araştırma, hazırlık, hayata geçirme, bilgi toplama, sorunu çözüme ulaştırma, değerlendirme gibi unsurlara atıfta bulunmuşlardır. Bu da karar vericilerin kavrama ve sürece ilişkin farkındalıklarının bir göstergesidir.

Üç karar verici ise karar vermeyi ***karmaşık, çok değişkenli bir sistem*** olarak ifade etmişlerdir. Her üç karar verici de bu tanımlamalarda karar vermenin duyguları, mantığı içinde barındıran karmaşık, çok değişkenli bir sistem olduğunu belirtmişlerdir. Burada karar vermenin tanımından çok eylemin doğasına ilişkin söylemler vardır. Nitekim bu tezde de karar verme eyleminin karmaşık, çok boyutlu doğasına atıfta bulunulmakta ve karar verme eylemine nörolojik, iktisadi, ekolojik, yönetsel gibi birçok perspektiften yaklaşılmaktadır.

Karar vericilerden ikisi karar vermeyi ***sonuç alabilmek, sonuca ulaşabilmek*** şeklinde tanımlarken diğer ikisi ise ***çözüm, sorun çözmek*** olarak ifade etmişlerdir. Her iki tanımlama da Türk Dil Kurumu'ndaki karar almak sözcüğüne karşılık gelen ifadelerle örtüşmektedir. Sonuca bağlamak tanımlaması altında karar vericilerden biri ***“minimum maliyet ve minimum zamanla, minimum enerjiyle maksimum sonuca ulaşmak”*** tanımlaması ile aslında verimliliğe de atıfta bulunmuş ve verilecek kararın verimli olması gerekliliğini vurgulamıştır.

40 karar vericiden 2'si ise karar vermeyi ***öngöründe bulunabilmek, tahmin edebilmek*** şeklinde ifade etmişlerdir. Bu tanımlarda da sorunlar ve engellere atıfta bulunulmuş ve bunların üstesinden gelebilmek için karar verildiği yönünde düşünceler ifade

edilmiştir. Bu tanımların da temelinde bir çözüme ulaşma ihtiyacına örtülü olarak atıfta bulunmaktadır.

Karar vermeyi **risk almak** şeklinde ifade eden iki karar vericiden biri özellikle Türkiye'nin koşullarına atıfta bulunarak bu bağlamda karar vermenin risk olduğunu belirtmiştir. Nitekim tezin Türk kültürü ile ilgili bölümünde Türk karar vericilerin risk almaktan dolayısıyla da özellikle önemli kararları almaktan kaçındığı ifade edilmiştir.

Diğer tanımlamalara bakıldığında ise birer karar vericinin **yapmak, sorumluluk almak, başlatmak** şeklindeki tanımlamaları ile karşılaşılmaktadır. Bu ifadelerin ortak noktasının harekete geçmek, kaçınmamak olduğu söylenebilir. Tezin Türk kültürü ve karar verme arasındaki ilişkilerin irdelendiği bölümünde daha detaylı görüleceği üzere Türk karar vericilerin bir işe başlama, karar verme, bu kararı hayata geçirme, sorumluluk alma ve risk alma noktalarında çekimser olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Bu düşüncelerin de tanımlara yansıdığı söylenebilir.

Birer karar vericinin ise karar vermeyi **yönetmek** ve **talimat vermek** olarak tanımladıkları görülmektedir. Burada da karar vericilerin karar verme eylemini yöneticilere has bir eylem olarak algıladıkları ve bu yönde diğer bir deyişle yönetsel perspektif ışığında bir tanımlama yaptıkları söylenebilir. Nitekim bu tanımlamayı yapan her iki kişi de yönetici, müdür konumundadır.

Karar vericilerden biri karar vermeyi **matematik** olarak nitelendirirken, diğeri ise **ölçmek-tartmak** şeklinde tanımlamıştır. Her iki karar vericinin de doğru karar verme, duygusallıktan arınma gibi söylemlerde bulunmaları karar vermeye ilişkin rasyonalist bir perspektif sergilediklerini göstermektedir.

Son olarak karar vericilerden biri ise karar vermeyi **bilgi birikimine sahip olmak** şeklinde tanımlamıştır. Burada da karar verme tanımından ziyade karar verme

sürecindeki aşamalardan biri olan soruna ilişkin bilgi toplama, seçeneklere ilişkin bilgi sahibi olma aşamalarına aslında atıfta bulunulduğu söylenebilir.

Özetle karar vericilerin tanımlamalarına bakıldığında örgütsel bağlamda karar verme eyleminin ne olduğuna dair bilinçli oldukları, karar vermeyi çok boyutlu bir kavram ve süreç olarak ele aldıkları, bu sürecin adımlarının neler olduğu konusunda belli bir farkındalığa sahip oldukları söylenebilir. Bu da karar verme eylemine ilişkin verdikleri yanıtların sağlıklı olduğu yorumunu beraberinde getirebilir.

İyi Karar Verici Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler

Katılımcılardan iyi bir karar vericide bulunması gereken özelliklere ilişkin görüş bildirmeleri istendiğinde en fazla atıfta bulunulan özellikler *stratejist olan* (16 kişi, %40), *bilgili-tecrübeli olan* (13 kişi, %33), *tutarlı, uygulanabilir ve faydalı kararlar veren* (6 kişi, %15), *duygusal zekası yüksek olan* (5 kişi, %13), *yönetici vasfı olan* (5 kişi, %13), *liderlik özellikleri olan* (5 kişi, %8), *sonuç odaklı* (3 kişi, %8), *yetkin ve yetenekli olan* (3 kişi, %8), *etkili iletişim kurabilen-kendini ifade edebilen* (3 kişi, %8) şeklinde ifade edilmiştir. Bunlar dışında da vurgulanan özellikler olmakla beraber bu özellikler sadece 2’şer ya da 1’er kişi tarafından belirtilmiş ve analiz bulguları kısmında derlenmiştir. Bu bölümde 5 ve üzeri kişi tarafından vurgulanan özellikler belirtilmiş ve onlara ilişkin yorumlar geliştirilmiştir.

En fazla üzerinde durulan özellik olan “**stratejist olma**”ya ilişkin boyutlar yazındaki çalışmalardan derlenmiş ve karar vericilerin ifade ettikleri bir takım özelliklerin aslında “stratejist olma” boyutlarına işaret ettiği tespit edilmiştir. Nitekim yazında stratejist kavramının özelliklerine atıfta bulunan birçok çalışma vardır. Bu çalışma bulguları irdelendiğinde **1- holistik-bütüncül düşünme** (Drucker, 1954; Ohmae, 1982; Steiner vd. 1983; Senge, 1990; Kaufman, 1991; Mintzberg, 1994; Singer, 1996; Stacey, 1996; Singer, 1997; Liedtka, 1998; Linkow, 1999; Bonn. 2001; Hambrick ve Fredrickson, 2005; Johnson vd., 2005); **2-uzun vadeli düşünme ve vizyon sahibi olma** (Easterby-Smith ve Davies 1983; Steiner vd., 1983; Howard,

1989; Stumpf, 1989; Reagan-Circincione vd., 1991; Liedtka, 1998; Linkow, 1999; Champy ve Nohria, 2000; Bonn 2001; Beatty ve Quinn, 2002; Cummings, 2002; Bonn, 2005; De Wit ve Meyer 2005; Gill, 2006); **3-yaratıcılık** (Bates ve Dillard Jr. 1993; Mintzberg, 1994; Goldsmith, 1996; Kao, 1997; Liedtka, 1997; Amabile, 1998; Heracleous, 1998; Chung ve McLarney, 1999; Ford ve Gioia, 2000; Bonn, 2001; Graetz, 2002; Andriopoulos, 2003; O'Shannassy, 2003; Walton, 2004; Bonn, 2005; De Wit ve Meyer, 2005); **4-analitik becerilere sahip olma** (Bourgeois 1984; Bourgeois, 1985; Pearce II vd., 1987; Dutton vd., 1989; Hitt ve Tyler, 1991; Clarke ve Mackaness, 2001; Johnson vd., 2005) ve **5-stratejik düşünme** (Mintzberg, 1994; Liedtka 1998; Pellegrino ve Carbo 2001; De Wit ve Meyer, 2005) stratejist olmanın boyutları ve özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams, 2011: 36-38). Bunlar dışında ifade edilen boyutlar olmasına rağmen tez çalışması kapsamında karar vericiler tarafından yukarıdaki özelliklere değinildiğinden bulgular *stratejist nodu altında 5 çocuk nod ile sınırlandırılmıştır*. Bu bulgular ışığında örgütsel bağlamda iyi birer karar verici olmayı hedefleyen bireylerin holistik, uzun vadeli ve stratejik düşünme, analitik becerileri geliştirme ve yaratıcı olma yönünde kendilerini geliştirmeleri gerektiği önerilebilir. Nitekim bu özellikler bilfiil iş yaşamında karar veren ve çoğu da orta-üst yönetim düzeylerinde olan karar vericiler tarafından vurgulanmıştır.

Karar vericiler tarafından iyi karar verici olmak için vurgulanan ikinci özellik **bilgili ve tecrübeli olmaktır**. Bilgi ve tecrübe karar vericiler tarafından birlikte zikredildiği için bu iki özellik tek bir nod altında birleştirilmiştir. Genel olarak çalışma bulguları içerisinde de bilgi ve tecrübeye farklı dinamikler altında sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu bağlamda hem önemli güç kaynakları olarak hem de hatalı kararların temelindeki faktörler olarak nitelenen bu iki özelliğin varlığının *iyi bir karar verici olmayı, hatalı kararlardan uzak durmayı ve kararları etkilemeyi* beraberinde getirdiği söylenebilir. *Dolayısıyla mevcut ve potansiyel karar vericilerin sadece bulundukları birim, grup ya da örgüte ilişkin değil rakiplere, yerel ve küresel ölçekteki etkilere ilişkin de bilgi ve tecrübelerini arttırmaları, böylece temel hata*

kaynakları arasında ifade edilen “bilgi eksikliği, deneyim eksikliği ve yeterince araştırmama” faktörlerinden uzak durmaları önerilebilir.

Karar vericilerden 6’sı (% 15) ise iyi bir karar vericinin özelliklerine ilişkin görüş bildirirken tutarlı kararlar verme, alınan kararları uygulama, şirket menfaati yönünde karar verme, süregelen bir doğru karar verme düzeyi olması, kararı uygulama sürecine çalışanları katması gibi unsurlara atıfta bulunmuşlardır. Bu unsurların hepsinde ortak olan nokta alınan kararın hayata geçmesi ve fayda sağlaması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bu unsurlar “**tutarlı, uygulanabilir ve faydalı karar verme**” özelliği altında toplanmıştır. Nitekim çalışmanın Türk kültürü ile ilgili bölümünde de vurgulandığı üzere örgütsel bağlamda birçok karar alınmakta ancak bunlar hayata geçirilememektedir.

5 karar verici ise duygulara atıfta bulunarak **duygusal zekası yüksek** olan kişilerin iyi karar verici olduklarını belirtmişlerdir. Karar vericilerden biri verdiği yanıtta duygusal zekaya atıfta bulunurken, diğerleri ise bu kavrama doğrudan değinmemekle beraber bileşenlerine atıfta bulunmuşlardır. Bu noktada kavram ve bileşenlerine değinmekte fayda vardır. Mayer ve Salovey (1993) duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 88). Mayer vd. (2000) ise çalışmalarında duygusal zekayı dört alt boyutta irdelemiştir. Bu boyutlar duyguların düzenlenmesi, anlaşılması, duyguların düşünce yoluyla özümsemesi, duyguların algılanması ve ifade edilmesini içermektedir. Duygusal zeka modellerinden örgütler ve özellikle liderlik üzerinde en çok duran Daniel Goleman’ın modeli ise bu tez çalışması kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda *duygusal farkındalık, öz-duygu yönetimi, öz-güdülenme, empati ve sosyal ilişki* boyutları dikkate alınmıştır (Goleman, 2000).

Duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez.

İkinci boyut olan **öz-duygu yönetimi** kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Üçüncü boyut olan **öz-güdülenme**; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan **empati** ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Beşinci boyut olan **sosyal yetenekler** kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar (Çakar ve Arbak, 2003: 88-89'dan aktaran Çapraz vd., 2009: 195). Bu bulgular doğrultusunda iyi bir karar verici olma yönünde ilerlemek isteyen kişilere kendi duygularının ve diğer kişilerin duygularının farkında olmaları, onları yönetebilmeleri ve gerektiğinde empati kurmaları önerilebilir.

Karar vericilerden 2'si ise duygusal zekası yüksek olmalı diyen 5 karar verici ile çelişen yanıtlar verip, iyi karar vericilerin **duygularından uzak durması gerektiğini** ifade ederek duyguların profesyonelliği ve analitik olmayı engellediğine dair görüş bildirmişlerdir. Nitekim yazın irdelendiğinde duyguların rasyonalite söyleminin dışında tutulduğu görülmektedir. Karar verme üzerine çalışan bilim adamları, uzun bir süre duyguların ve hislerin karar vermeyi zayıflattığına ve bozduğuna inanmışlardır. Bu bağlamda, duygusal karar verme rasyonel karar vermenin karşıtı olarak nitelendirilmiştir (Secchi, 2011: 46). Genel olarak bulgular irdelendiğinde bazı karar vericilerin görüşlerinde de bu karşıtlık hissedilmekte duyguların analitik olma, rasyonel olma ve profesyonelliği engellediği ifade edilmektedir.

Karar vericilerden 5'i (% 13) iyi bir karar verici özelliği olarak **yönetici vasfına** atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda Türk karar vericilerin karar verme eylemine ilişkin yönetsel perspektife sahip oldukları söylenebilir. Çalışma kapsamında karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde karar verme ve yönetme işlevlerinin bütünleştiğine dair görüşler mevcuttur. Karar vericilerin önemli bir bölümü karar verme eylemini yöneticilerin gerçekleştirdiğine dair söylemlerde bulunmuşlardır. Bunun temelinde ise kararların çoğunlukla üst yönetim ve patronlar tarafından

verilmesi ve daha alt yönetim düzeylerinde çalışanların çoğunlukla bu kararların uygulayıcısı olarak karşımıza çıkması yatabilir. Bu durum da karar vericiler tarafından oldukça fazla vurgulanmıştır.

Karar vericiler içerisinde yer alan beşli bir diğer grup ise iyi karar vericilerin ***liderlik özelliklerine sahip*** olduklarını belirtmişlerdir. Liderlik özellikleri kapsamında *karizmatik olma, kararlarını empoze edebilme ve kişileri etkileme* unsurları karar vericiler tarafından vurgulanmıştır. Bu çerçevede iyi birer karar verici olma yönünde adım atmak isteyenlerin bireyleri etkileyebilecek mekanizmalar geliştirmeleri, bu kapsamda da ileriki sayfalarda ifade edilen güç kaynakları ve etki taktiklerinin farkında olmaları gerektiği önerilebilir. Ayrıca yukarıda vurgulanan özellikler doğrultusunda mevcut ve potansiyel karar vericilerin *stratejik, uzun vadeli ve bütüncül düşünebilme, analitik olma, bilgi ve tecrübelerini arttırarak daha yetkin ve yetenekli hale gelme, karar vermiş olmak için değil tutarlı, uygulanabilir ve faydalı kararlar verme, karar verme sürecinde kendilerinin ve diğerlerinin duygularının farkında olma ve bunları yönetebilme, liderlik ve yöneticilik özellikleri geliştirme, etkili iletişim kurabilme* yönünde kendilerini geliştirmeleri gerektiği önerilebilir.

Buna ek olarak iyi karar verici özellikleri içerisinde özellikle duyguların ve sezgilerin az sayıda karar verici tarafından vurgulanması Türk toplumunda duygular ve sezgilerin karar verme sürecinde olumsuz etkileri olabileceğine dair bir önyargının varlığı fikrini beraberinde getirmektedir. Halbuki duygusallık Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen en önemli faktörler arasında katılımcılarca vurgulanmıştır. *Bu çerçevede mevcut ve potansiyel karar vericilere duyguları ve sezgilerini fark etmeleri ve bunları karar verme süreçlerini iyileştirebilecek yönde nasıl kullanabileceklerine dair mekanizmalar geliştirmeleri önerilebilir. Nitekim üst düzey kararların çoğunda yapılandırılmamış sorunlarla karşılaşıldığından özellikle sezgiler önemli birer yol gösterici olarak karar vericilere hizmet edebilir. Bu olumsuz algının temelindeki faktörlerin daha derinlemesine araştırılması da ileriki araştırmalar için bir öneri olarak getirilebilir.*

Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemini Etkileyen Dinamiklere İlişkin Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikleri açığa çıkarmaya yönelik olarak *iki aşamalı bir süreç* izlenmiştir.

1. İlk aşamada karar verme eylemine ilişkin ve karar vermeyi etkileyen dinamikler olarak belli değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler; duygular, sezgiler, güç (güç kaynakları ve etki taktikleri), karar verme tarzı, önyargılar, Türk kültürü, karar verme düzeyi olarak ele alınmıştır. Nitekim bunlar analiz sürecinde ana kategoriler, nodlar olarak kodlanmıştır. Her bir değişkenin örgütsel bağlamda karar verme eylemine etkileri olup, olmadığı; var ise bu etkilerin nasıl ve neden geliştiği karar vericilere sorulmuş (senaryolar ve sorular aracılığı ile) ve sonuçlar aşağıda derlenmiştir.
2. İkinci aşamada ise karar vericilere örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen faktörler sorulmuş ve araştırmacı tarafından belirlenen dinamikler-faktörler dışında *bireysel, grup ve örgütsel düzeyde* karar verme eylemini etkileyen faktörler açığa çıkarılmıştır. Bu sorular katılımcılara senaryoların akabinde, en başta yöneltilmiş böylece karar vericileri yönlendirmekten kaçınılmış ve karar vericilerin yanıtlarının tutarlılığına ilişkin de ipuçları elde edilebilmiştir. Sonuçlar “*Araştırmacı Tarafından Öngörülen Dinamikler*” ve “*Karar Vericiler Tarafından İfade Edilen Diğer Dinamikler*” başlıkları altında aşağıda derlenmiştir.

Araştırmacı Tarafından Öngörülen Dinamikler

Duygular

Duyguların karar verme üzerine etkilerine ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde bulgular kısmında detaylı bir şekilde ifade edildiği üzere 32 kişi duyguların karar verme davranışlarını etkilediğini ve duygusal kararlar verebildiklerini ifade etmişlerdir. Yanıtlarda dikkat çekici noktalardan biri karar vericilerin bir bölümünün

*duygulara atıfta bulunurken aslında **sezgilerden bahsetmeleri** olmuştur.* Bu bağlamda Türk karar vericilerin duygusal kararların yanı sıra sezgisel kararlar da verdiklerini söylemek mümkündür. Nitekim sezgilerin karar verme üzerine etkileri de tez kapsamında irdelenmiştir.

Duyguların etkileri üzerine karar vericilerin sıklıkla ifade ettikleri noktalardan biri *karar konusu insan olduğunda ya da tanışıklık olduğunda* duyguların devreye girmesidir. Bu bağlamda da ***ilişkilerin karar verme üzerine etkileri** olduğu* ve duygusal bileşenin bu noktada ağır bastığı söylenebilir. Yazında duyguların rasyonel karar vermenin zıttı şeklinde algılandığına dair söylemler vardır. Nitekim bu bakış açısı katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde de ortaya çıkmıştır. Katılımcılar *objektif davranma, sayısal karar verme yöntemlerini kullanma, kararlarını nümerik değerlere dayandırma gibi unsurlara atıfta bulunarak duygusal karar vermediklerini, duyguların karar verme davranışlarını etkilemediğini* ifade etmişlerdir.

Bu bulgular ışığında karar vericilere duygularının farkında olmaları ve karar verme sürecinde duygulara onları rasyonellikten uzaklaştıran faktörler olarak değil de karar verme performanslarını destekleyen faktörler olarak yaklaşmaları önerilebilir. Nitekim duygular zaman baskısı altında hızlı bir şekilde seçim yapabilme ve faaliyete geçebilmeyi sağlamakta ve karar vericilere hız kazandırabilmektedir. Aynı zamanda bilgi sağlama işlevleri ile tercih gelişimini besleyen değerlendirmeye yönelik bilginin oluşumunu sağlamakta ve karar vericileri yönlendirmektedirler.

Karar vericilerin “İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde sizce kimler daha çok duygusal kararlar veriyor ya da karar verirken duyguların etkisine maruz kalıyor?” ve “İş yaşamında sizce ağırlıklı olarak duygusal kararlar veren bir grup var mı, böyle bir ayrım gözlemlediniz mi” sorularına verdikleri yanıtlar irdelendiğinde **cinsiyet** önemli bir faktör (21 kodlama) olarak ortaya çıkmıştır. *Karar vericilerin büyük çoğunluğunun kadınların daha duygusal kararlar verdikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir* (17 kodlama). Bunun temelinde ise *kadınların doğası,*

hormonları, annelik güdüsü, toplumun kadın üzerindeki baskısı gibi faktörlerin yattığı karar vericiler tarafından ifade edilmiştir.

Karar vericilerden 4 tanesi **deneyim ve kıdem** duyguların karar verme üzerine etkisini belirleyici bir faktör olabileceği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu bağlamda karar vericiler *kıdem, deneyim ve tecrübe arttıkça duygusal kararların azaldığını* belirtmişlerdir. Nitekim karar vericilerin duyguların karar verme eylemi üzerindeki olası etkilerini açığa çıkarmak üzere 2 numaralı senaryoya verdikleri yanıtlar da değerlendirildiğinde deneyimsiz, iş yaşamında yeni olan karar vericilerin senaryodaki karakter olan Aslı gibi davranacaklarını söylerken, deneyimli karar vericilerin tam tersi davranacaklarını belirttikleri dikkat çekmektedir. Bu bulgular da soruya verilen yanıtlarla paralellik sergilemekte ve karar vericilerin kendi içinde tutarlı yanıtlar verdiklerini göstermektedir.

Duyguların karar verme sürecine etki düzeyini belirleyen bir diğer faktör (nod) olarak ise **ünvan/pozisyon/düzy** ifade edilmiştir. Bu bağlamda dikkat çeken ve karar vericilerin mutabakata vardığı noktalardan biri *alt-orta düzey yönetimde, uzman seviyesinde* özellikle duygusal kararların daha fazla olduğu yönündedir. Karar vericilerin çoğunluğunun düzey olarak alt-orta düzey yönetime ve uzman seviyesine atıfta bulunması önemli bir bulgudur (9 kodlama). Buna paralel olarak karar vericiler hiyerarşik düzeyler anlamında yukarı çıkıldıkça duygusal kararların azaldığını belirtmişlerdir. Karar vericiler arasından 3'ü ise tam tersi görüş bildirerek yukarıya çıkıldıkça, pozisyondan alınan güçle verilen kararlarda duyguların daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Bu karar vericilerden ikisinin üst düzey yönetici ve şirket ortağı olması da verdikleri yanıtla tutarlı bir durumdur.

Karar vericilerden 5'i ise **işletme türü-yapısının** duyguların karar verme üzerine etkisini belirleyici bir faktör olabileceği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu bağlamda *kurumsal olmayan, ulusal işletmelerde ve aile işletmelerinde duygusal kararların daha fazla verildiği ifade edilmiştir.* Nitekim duygulara verilen önem

(Kesken ve Ayyıldız, 2006) ve beraberinde ortaya çıkan duygusal kararlar aile işletmelerini karakterize eden özellikler arasında yer almaktadır.

Sezgiler

Sezgilerin karar verme üzerine etkilerine ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde bulgular kısmında detaylı bir şekilde ifade edildiği üzere 34 kişi sezgilerin karar verme davranışlarını etkilediğini ve sezgisel kararlar verebildiklerini ifade etmişlerdir. Yanıtlarda dikkat çekici noktalardan biri karar vericilerin bir bölümünün (7 kişi) *sezgileri tecrübelerle ilişkilendirmesi* olmuştur. Nitekim örgütsel bağlamda karar vericiler belli alanlarda deneyim ve uzmanlık kazandıkça belli faaliyetleri içselleştirirler ve otomatik olarak gerçekleştirmeye başlarlar. Karar vericiler bilgi toplama sürecine kılavuzluk edecek nitelikte problem çözme yaklaşımları geliştirebilir ve kendilerine yönelik “sır”lar oluşturabilirler. Bu yaklaşımlar karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımları beraberinde getirir (Sauter, 1999: 111).

Sezgilerin *stratejik kararlarda daha etkili* olduğuna dair üç kodlama, *hızlı kararlarda daha etkili olduğuna dair* de iki kodlamayla karşılaşılmıştır. Nitekim yazında da dinamik koşullar ve zaman baskısının olduğu; birleşmeler, satın almalar, yeni ürün planlama, Ar-Ge planlaması gibi “kötü” (esnek) yapılandırılmış, stratejik nitelikli kararlarda sezgilerin devreye gireceği ifade edilmiştir (Shapiro ve Spencer, 1997; Klein, 2003; Sadler-Smith ve Sparrow, 2008).

Karar vericilerden iki tanesi ise *sezgileri önyargılarla ilişkilendirmiş* ve karar vermeyi etkilediğini ifade etmiştir. *Sezgilerin karar verme sürecinde duygulardan daha etkili olduğuna* dair ise üç kodlama tespit edilmiştir.

Karar vericilerin bir kısmı görüşlerini ifade ederken karar verme sürecinin başında diğer bir deyişle *sorunu teşhis etme, hissetme aşamasında sezgilerinden yararlandıklarını* ifade ederken bir kısmı ise *kararı verirken, seçeneklerden birini seçerken sezgilerin devreye girdiğine* dair görüşler bildirmişlerdir. Bu bağlamda

sezgilerin karar verme sürecinin farklı aşamalarında farklı düzeylerde etkili olabileceği söylenebilir.

Yanıtlarda dikkat çekici noktalardan biri *sezgiler ve duygular kavramlarının bu soruda da karar vericiler tarafından karıştırılması* olmuştur. Karar vericiler duygular derken aslında sezgilere atıfta bulunmuş ya da “duygularınızla hareket edip karar veriyorsunuz” derken karar aslında sezgisel süreci tasvir etmişlerdir. Karar vericilerden birinin şu açıklaması “Genellikle evet-hayır seçenekleri arasından hangisinin doğru olduğunu hissediyorsanız, duygularınızla hareket edip o anda karar veriyorsunuz. Belki o sırada beyniniz otomatik olarak geçmiş deneyimleri tarıyor ama siz o anda karar veriyorsunuz.” bu karışıklığı en net şekilde ortaya koyan ifadelerdendir. Bu karışıklık doğaldır, çünkü sezgi duygusal olarak yoğun yargıları beraberinde getirmektedir (Dane ve Pratt, 2007). Araştırma açısından da bu karışıklık olumludur çünkü karar vericilerin kavramları doğru anlayarak sorulara yanıt verdikleri yorumunu beraberinde getirebilir.

Son olarak bazı karar vericiler ise *sezgilerden yararlanmanın bir takım karar verme hatalarını* ya da hatalı kararları beraberinde getirebileceğini söylemiştir. Nitekim bu karar vericilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlar irdelendiğinde rasyonel olma, objektif olma, sayısal verilere dayanma gibi unsurlara atıfta bulundukları ve karar verme tarzlarının da bu yönde şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla karar vericilerin sorulara kendi içlerinde tutarlı yanıtlar verdikleri söylenebilir.

Bu bağlamda Türk karar vericilerin sezgisel kararlar verdiklerini, diğer bir ifadeyle karar verirken sezgilerin etkilerine maruz kaldıklarını söylemek mümkündür.

Karar vericilerin “İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde sizce kimler daha çok sezgisel kararlar veriyor ya da karar verirken sezgilerin etkisine maruz kalıyor?” ve “İş yaşamında sizce ağırlıklı olarak sezgisel kararlar veren bir grup var mı, böyle bir ayrım gözlemlediniz mi” sorularına verdikleri yanıtlar irdelendiğinde *cinsiyet önemli bir faktör* (11 kodlama) olarak ortaya çıkmıştır. Karar vericilerin yanıtları

irdelendiğinde *büyük çoğunluğun kadınların daha sezgisel kararlar verdikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir* (7 kodlama). Bunun temelinde ise *aileyi korumacı olarak girişimciliği engelleyen bazı karakter yapıları ve buna paralel olarak gelişen sezgileri, daha duygusal olmaları ve davranmaları, erkeklere nazaran sezgilerinin daha fazla gelişmiş olması* gibi faktörlerin yattığı karar vericiler tarafından ifade edilmiştir. Erkeklerin daha çok sezgisel kararlar verdiklerini ifade eden iki karar vericinin ise birinin orta düzey yönetici, diğerinin üst düzey yönetici olması sezgilerin stratejik kararlarla olan ilişkisine atıfta bulunmaktadır.

Karar vericilerden 4 tanesi *deneyim ve kıdem* sezgilerin karar verme üzerine etkisini belirleyici bir faktör olabileceği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu bağlamda karar vericiler *kıdem, deneyim ve tecrübe arttıkça sezgisel kararların arttığını* belirtmişlerdir.

Sezgilerin karar verme üzerine etki düzeyini belirleyen bir diğer faktör (nod) olarak ise *ünvan/pozisyon/düzy* ifade edilmiştir (6 kodlama). Bu bağlamda dikkat çeken ve karar vericilerin mutabakata vardığı noktalardan biri *özellikle üst yönetim başta olmak üzere orta düzey yönetim (birim müdürleri) ve üstü pozisyonlarda sezgisel kararların daha fazla olduğu* yönündedir. Nitekim karar vericilerin bu görüşleri sezgisel kararların daha çok yapılandırılmamış problemlerde yararlanılma (kötü-tanımlanmış hedefler, dinamik koşullar, deneyimli katılımcılar) özellikleri ile paralellik taşımakta ve katılımcıların sorulan soruları ve kavramları net bir şekilde anladıklarına dair birer ipucu teşkil etmektedir.

Karar vericilerden ikisi ise *işletme türü-yapısının* sezgilerin karar verme üzerine etkisini belirleyici bir faktör olabileceği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu bağlamda *aile işletmelerinde özellikle aileden bireylerin kararlarında sezgilerin daha etkili olabildiği* ifade edilmiştir. Nitekim duygular aile işletmelerinde etkili faktörler olup, sezgiler de duygusal yargıları içerdiklerinden böyle bir bulgu ile karşılaştırılması yazınla paralellik taşımaktadır.

Dört karar verici ise **bölümün/departmanın** sezgilerin karar verme üzerine etkisini belirleyici bir faktör olabileceği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu bağlamda *başta insan kaynakları bölümü olmak üzere satın alma ve satış departmanlarında sezgisel kararların daha fazla alınacağı ve alınması gerektiği* yönünde ifadelerde bulunmuşlardır.

Karar vericilerden biri **yaşa** atıfta bulunarak *45-65 yaş arası karar vericilerin daha sezgisel kararlar verebildiklerini* ve isabetli davrandıklarını ifade etmiştir. Karar vericinin bu düşüncesi *deneyim, kıdem ve üst yönetimde sezgilerin daha yaygın kullanıldığına dair diğer karar vericilerin görüşleri ile paralellik* taşımaktadır. Son olarak üç karar verici ise böyle bir ayrım gözlemlemediklerini ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda sezgisel kararların deneyimle beslendiği ve yapılandırılmamış ya da kötü yapılandırılmış, stratejik nitelikli sorunlarda devreye girdiğini söylemek mümkündür. Sezgileri her türlü kararda kullanmak bir takım hataları ve unsurları gözden kaçırmayı beraberinde getirebilir ve kararın etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çerçevede karar vericilerin *belli bir deneyim ve kıdem düzeyine ulaştıktan sonra ve belirsizliğin daha baskın olduğu koşullarda sezgisel kararlar almaları önerilebilir.*

Güç Kaynakları ve Etki Taktikleri

Gücün örgütsel bağlamda karar verme eylemi üzerine etkilerini açığa çıkarabilmek için oldukça kapsamlı analizler yapılmıştır. Bu bağlamda güç kaynakları ve etki taktiklerinin karar verme üzerine etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Gücün karar verme üzerine etkisi irdelenirken karar vericilerin kimi zaman bu güç unsurlarını **kullanan** kimi zaman da bu unsurlara **maruz kalan** kişiler oldukları gerçeği göz ardı edilmemiştir. Bu kapsamda katılımcılara sorulan sorular bu ayrımı açığa çıkarmayı hedeflemiştir. Elde edilen yanıtlar da bu ayrım dikkate alınarak derlenmiştir.

Bu bağlamda karar vericilerin karar verme sürecinde uzmanlık gücü (25 kişi) en fazla olmak üzere sırasıyla karizmatik güç (19 kişi), yasal güç (16 kişi) ve ödüllendirme gücü-zorlayıcı güç (7 kişi) kaynaklarından yararlandıkları tespit edilmiştir.

Bireyin belli bir alana özgü bilgiye sahip olmasından kaynaklanan güç kaynağı olan **uzmanlık gücünün** Türk karar vericiler tarafından yüksek düzeyde kullanımı bilgiye, deneyime ve uzmanlığa verilen önemin göstergesi olarak yorumlanabilir. Bilgi, deneyim temelli güç mekanizmasının kullanımı karar vericiler açısından olumlu bir durumdur. Bu bulgunun temelinde erdemin, usta-çırak ilişkisinin öneminin vurgulandığı ahilik kültürü yatabilir.

19 karar verici **karizmatik güce** atıfta bulunmuş ve yanıtlarında karizmayı oluşturan bir takım unsurlara değinmişlerdir. Bunlar; *kişinin marka değeri, parası, kişiliği, kişisel özellikleri, özgüveni, insanlarda oluşturduğu güven, ekip ruhu, ikna yeteneği, iletişimi ve insanlarla ilişkileri, liderlik vasfı ve heyecandır*. Karar vericilerin ifade ettikleri bu unsurlar ve özelliklerin bir kısmı *dikkat uyandırma, sevgi kazanmak, birleşme, ikna etki taktiklerine* de atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda Türk kültürünün karar verme üzerine etkilerine ilişkin bulgularda ortaya çıktığı üzere duygusallık ve ilişki kalitesi çerçevesinde ifade edilen güven, saygı boyutlarına önem veren ve birlikte hareket etmeye eğilimli olan Türklerin karizmatik gücü kullanmaları şaşırtıcı değildir. Bu bulgu kültürel değerlerimiz ile örtüşür niteliktedir.

Benzer şekilde **yasal güç** de karar vericiler tarafından kullanılan güç kaynağı olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun temelinde ise pederşahi yönetim anlayışının hakim olduğu ülkemizde (Aycan, 2006), örgüt şemalarının hiyerarşik bir yapıya sahip olması ve biçimsel yatay iletişim düzeyinin düşük olması (Pellegrini ve Scandura; 2006: 266) nedenleri ile merkezîyetçi karar verme mekanizmalarının hakim olması yatabilir. Bu da belli kararlar alınırken kurucunun ve yönetimin tepesindeki kişilerin etkisi altında kalma ve otoriteye uyum gösterme eğilimlerini beraberinde getirmekte buna paralel olarak yasal gücün önemli bir etki kaynağı olmasını doğurabilmektedir.

Bu güç kaynağının yoğun olarak zikredilmesinin bir diğer nedeni Türk kültürünün temelleri ile ilişkilendirilebilir. Bozkır kültürüne sahip Türklerin geniş bozkırlarda büyük ve dağınık sürüleri sevk ve otlakları koruma mücadelesi, Türkleri devlet yönetiminde tecrübe sahibi yapmış ve bu durum, o bölgede bütün insanlara hükmetme duygusunun da doğmasına sebep olmuştur (Kafesoğlu, 1995'den aktaran Eroğlu, 2004: 1). Tüm güç kaynaklarının temelinde etkileme, hükmetme amacı olsa da özellikle biçimsel güç kaynağı olan yasal güçte bunun daha ön plana çıkacağı yorumu getirilebilir.

Ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç kaynakları beraber değerlendirilmiştir (7 kişi). Bunun temelinde ise karar vericilerin verdikleri yanıtlarda bu iki güç kaynağından birlikte bahsetmeleri yatmaktadır. Karar vericilerden 2'si cezalandırma ve yaptırımı gerektiğinde kullanabileceklerini ifade etmiştir. Geri kalan karar vericilerden 2'si ödüllendirmeyi kullandıklarını ifade ederken, 3 karar verici ise cezalandırmayı kullanmadıklarını ve kullanmayacaklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde güç kaynakları içerisinde cezalandırma gücünün oldukça düşük bir paya sahip olması Türk karar vericileri açısından olumlu bir durumdur. Ancak önemli bir motivasyon unsuru olan ödüllendirme gücünün yeterince önemsenmemesi olumsuz bir durum olarak yorumlanabilir. *Özellikle karar vericiler tarafından duygusallığın ve manevi değerlerin sıklıkla vurgulandığı çalışmanın Türk kültürüne ilişkin bulguları doğrultusunda manevi ödüllerin etki kaynağı olarak karar verme sürecine dahil edilmesi önerilebilir.*

Karar vericilerin uyguladıkları güç kaynaklarının yanı sıra **etkilendikleri güç kaynakları da sorulmuş** ve benzer bir sıralama ile karşılaşılmıştır. Karar vericiler en başta uzmanlık gücüne atıfta bulunmuşlardır (19 kişi). Nitekim araştırma kapsamında karar vericiler tarafından iyi karar verici olmak için vurgulanan en önemli ikinci özellik olarak **bilgili ve tecrübeli olmak** karşımıza çıkmıştır. *Bu çerçevede uzmanlık güç kaynağının kullanımına ağırlık vermek hem iyi bir karar verici olma yönünde katkı sağlayacak hem de kararı uygulayacak olan kesimi etkilemede karar vericilere kolaylık sağlayacaktır.*

Etkilenilen diğer güç kaynakları ise sırasıyla **yasal güç** (16 kişi) ve **karizmatik güç** (14 kişi) olarak belirtilmiştir. Karar vericilerin kullandıkları güç kaynakları ile etkilendikleri güç kaynakları arasında paralellik olması bu kişilerin tutarlılığına işaret eden bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ödüllendirme güç kaynağına atıfta bulunulmaması bu güç kaynağına yeterince önem verilmediğinin bir göstergesidir. Daha önce de değinildiği gibi manevi unsurlara sıklıkla atıfta bulunulan Türk kültüründe bu güç kaynağı karar verme sürecini olumlu yönde etkileyecek bir faktör olabilir.

Çalışma kapsamında güç kaynakları dışında karar vericilerin başka ne gibi **etki mekanizmalarına** başvurdukları sorulmuş ve verilen yanıtlar yine bu mekanizmaları uygulayan ve bu mekanizmalardan **etkilenen** olacak şekilde derlenmiştir. Sonuç olarak karar vericilerin yanıtlarında **güç-etki taktiklerine** atıfta bulundukları ortaya çıkmıştır.

“Kullanılan” güç-etki taktikleri olarak en başta *sevgi kazanmak etki taktiği* ve *etkileşim kalitesi* (12 kişi) olmak üzere sırasıyla; *danışma etki taktiği* (5 kişi), *ikna etki taktiği* (5 kişi), *üstlerle-çalışanlarla diyalog kurma başarısıyla etki* (3 kişi), *birleşme etki taktiği* (2 kişi), *cazibeyi kullanma etki taktiği*, *meşruluk etki taktiği* ve *kendini sunma davranışında başarı yoluyla etki* (1'er kişi) taktiği olarak ortaya çıkmıştır.

Sevgi kazanma taktiği ve **etkileşim kalitesinin** birlikte ele alınmasının temelinde; güç ile ilgili yazında etkileşim kalitesi kavramına bir güç ve etki mekanizması olarak doğrudan değinilmemekle beraber; sevgi kazanmak etki taktiğinin etkileşim kalitesine ilişkin boyutlara atıfta bulunması yatmaktadır. 12 karar verici sevgi kazanma ve etkileşim kalitesine karar verme sürecinde önemli birer güç mekanizması olarak atıfta bulunmuştur. Bu da manevi unsurların karar verme sürecinde Türk karar vericiler açısından ne denli önemli olduğunu vurgulamakta ve Türk kültürüne ilişkin elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Danışma, üstlerle ve çalışanlarla diyalog kurma başarısı ile etki, etkileşim, birleşme etki taktiklerinin de karar vericilerce uygulanması toplulukçuluk boyutunun ağır bastığı Türk kültürü ile ilişkilendirilebilir. Nitekim toplulukçular ilişkileri koruma ve sürdürmeye çok önem verirken, yükümlülük ve sadakatin önemini vurgularlar. Onlara göre ilişkilerin normatif bir bileşeni vardır (Hofstede, 1990; Bodur ve Kabasakal; 2002).

“Etkisi altında kalınan” güç-etki taktikleri irdelendiğinde en başta *ikna etki taktiği* (5 kişi) olmak üzere sırasıyla *sevgi kazanmak etki taktiği ve etkileşim kalitesi* (3 kişi), *meşruluk etki taktiği ve birleşme etki taktiği* (1'er kişi) karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu da etkilenilen güç kaynakları ile paralellik taşır niteliktedir. Nitekim karar vericilerin en çok etkilendikleri güç kaynağı olarak uzmanlık gücü ortaya çıkmıştır ve bu güç kaynağına atıfta bulunan *karar vericiler inanma, ikna olma, bilgi, deneyim unsurlarına* özellikle atıfta bulunmuşlardır.

Bu bulgular ışığında gücün (güç kaynakları, güç-etki taktikleri) örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen önemli dinamiklerden biri olduğu söylenebilir. Hem kullanılan hem de etkilenilen etki taktikleri olarak *ikna ile sevgi kazanma taktiği ve etkileşim kalitesinin çıkması bilgi, deneyim kadar sevgi, saygı, güven gibi unsurların da kararların uygulanmasını etkileyen önemli faktörler olduğunu, bu çerçevede karar vericilerin çevrelerindeki bireyleri kararların uygulanması noktasında etkileyebilmeleri için bu taktiklere ağırlık vermeleri gerektiğini* göstermektedir.

Karar Verme Tarzları

Katılımcıların ***karar verme tarzları*** 5. senaryoya verdikleri yanıtların yanı sıra diğer sorulara ve senaryolardaki durumlara ilişkin verdikleri yanıtlar da dikkate alınarak açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda karar vericilerin büyük bir bölümünün *birden fazla tarzı birlikte kullandıkları* açığa çıkmıştır. Karar vericilerin (34 kişi, % 85) rasyonel tarz başta olmak üzere sırasıyla bağımlı tarz (26 kişi, %65), sezgisel tarz

(24 kişi, % 60), yaratıcı tarz (22 kişi, %55), anlık tarz (12 kişi, %30) ve kaçınan tarzı (2 kişi, % 5) benimsedikleri tespit edilmiştir.

Yazında **rasyonel tarza** ya da bu tarzın unsurlarına atıfta bulunan birçok karar verme tarzı sınıflandırması vardır. Huysman (1970)'ın sınıflandırmasında yer alan problemleri altta yatan ilişkiler setine indirgeyerek bu ilişkileri alternatif hareket tarzlarından birini seçmede kullanan analitik bireyler rasyonel tarza atıfta bulunmaktadır. Khandwalla (1977)'nın tipolojisindeki teknokratik yönetim tarzında üst düzey kararlar alınırken sistematik, analitik ve bilimsel araçlardan ve sayısal karar verme araçlarından yararlanılması da benzer şekilde bu tarzı nitelemektedir. Myers-Briggs Tip Göstergesi'nde (Myers, 1962) yer alan düşünen tip de mantık ve objektif analizler sonucunda karar veren bireylere atıfta bulunmaktadır.

Nitekim karar vericilerin verdikleri yanıtlarda *sayısallık, sistematik olma, duygusalıktan arındırma, duygusal değil realistik düşünme, alternatifleri değerlendirme, dikkatle planlama, içgüdülere güvenmeme, araştırma, mantığı kullanma, analitik olma, gerçekçi olma, objektif olma ve değerlendirme* unsurlarına odaklandıkları görülmektedir. Karar vericilerin yanıtlarında *sistematik* kelimesi 12 kez vurgulanırken, *objektif* kelimesinin 5, *analitik* kelimesinin 4 kez vurgulandığı tespit edilmiştir.

Yazındaki çalışmalar irdelendiğinde karar verme tarzlarına ilişkin bazı çalışmalar ile karşılaşılmaktadır. Ancak bu çalışmalarda kullanılan yöntem (nicel araştırma yöntemi-anket tekniği) ve ölçeklerin farklı olması elde edilen bulgular ile yazındaki bulguların kıyaslanabilirliğini azaltmaktadır (Yayla ve Bacanlı, 2011; Tekin vd., 2009; Uzunoğlu vd., 2009; Avşaroğlu ve Üre, 2007). Taşdelen (2001)'in öğretmen adayları üzerine gerçekleştirdiği ve bazı psikososyal değişkenlere göre karar verme tarzlarını araştırdığı çalışmasında tez çalışmasındaki senaryolara temel teşkil eden Scott ve Bruce (1995)'in temel sınıflaması dikkate alınmıştır. Taşdelen'in çalışması ile tez çalışmasında elde edilen bulgular paralellik göstermektedir. Nitekim her iki çalışmada da rasyonel tarz en çok yararlanılan yaklaşım olarak tespit edilmiştir. Daha

sonra ise bağımlı tarz ve sezgisel tarzın diğerlerine nazaran yüksek puanlar alması da örtüşür nitelikteki sonuçlardır. Her iki çalışmada da en düşük atıfta bulunan ve ortalamaya sahip tarzlar olarak anlık ve kaçınan tarz çıkmıştır.

Bağımlı tarz rasyonel karar verme tarzından sonra en çok benimsenen yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (26 kişi, %65). Karar vericilerin yanıtları genel olarak değerlendirildiğinde karar vericilerin önemli bir bölümünün “*görüşleri mutlaka aldıklarını ama diğerlerine bağımlı olarak, onların fikirleri doğrultusunda karar vermediklerini*” vurguladıkları görülmektedir. Benzer şekilde “*karar verirken çalışma arkadaşlarını dinlemek ancak nihai karar verirken onların kararlarından etkilenmemek ve nihai kararı tek başına vermek*” de katılımcılar tarafından vurgulanan noktalardır. Bu noktada Türk karar vericiler açısından bağımlı tarzın yeniden tanımlanması ve bu tarza farklı bir isim verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda bağımlı karar verme tarzı kapsamında karar vericilerin sıklıkla atıfta bulunduğu özellikler ve unsurlar şunlardır: *Fikirleri toplama, tartışma, “belli noktalarda” danışma, ortak akıl, çok seslilik, çok fikirlilik, ortak karar alma, grup kararı.*

Kavramlara atıfta bulunma sıklıklarına bakıldığında “**ekip**” ve “**grup**” kavramlarının birlikte 11 kere katılımcılar tarafından vurgulandığı görülmektedir. Katılımcılar; *grup kararları almayı tercih ettiklerini, ekip çalışmasının önemini ve ortak karar alındığında bu kararın bağlayıcılık düzeyinin çok daha yüksek olduğunu* özellikle vurgulamışlardır.

“**Danışma**” da karar vericiler tarafından sıklıkla tekrarlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 15 kez tekrarlanan bu kavrama atıfta bulunan karar vericiler, karar verme sürecinde *danışmanın önemine, karar verme hatalarını azalttığına, ekiptekilerin kaçamayacağı bir durum yaratacağına* özellikle değinmişlerdir.

Rasyonel tarzdan sonra karar vericiler tarafından en çok vurgulanan ve yararlanıldığı söylenilen tarz olarak bağımlı tarzın çıkmasının temelinde Türk kültürü ve buna temel oluşturan unsurların yattığı söylenebilir. Türklerin ***göçebelik yaşantılarından*** kaynaklı alışkanlıklar, Türklerin zihniyet işleyişleri ve psikolojilerini belirleyerek Türk grup davranışının önemli bir bileşeni olmuştur (Göka, 2008: 71). Grup davranışının yansınmaları da toplulukçuluğa, dayanışmaya ve birlikte hareket etmeye eğilimi beraberinde getirmiştir.

Dayanışma, birlikte grup olarak hareket etme eğilimlerinin en net gözlenebildiği kültürel unsurlar ve kurumlardan biri ise detaylarına 3. bölümde derinlemesine yer verilen ***Ahilik teşkilâtı***dır. Bu bağlamda ahiliğin ve temelinde yatan delikanlılık kültürünün kararların alınması sürecini etkileyebileceği öngörülmüş ve beraberinde ortak çıkar ve paydaya yönelik karar verme mekanizmalarını, grup kararlarını getirebileceği düşünülmüştür. Nitekim elde edilen bulgular ile bu öngörüler örtüşmüştür.

Sezgisel karar verme tarzı rasyonel ve bağımlı tarzdan sonra karar vericiler tarafından en çok vurgulanan ve benimsenen yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarza yakın olduklarını ya da bu tarza sahip olduklarını belirten karar verici sayısı 24'tür (% 60). Nitekim sezgilerin karar verme davranışlarını etkilediğini söyleyen karar vericilerle bu tarzı kullandıklarını söyleyen karar vericilerin aynı kişiler olması verilen *yanıtların tutarlılığına* işaret etmektedir.

Sezgisel tarza ilişkin Türk karar vericilerin görüşleri irdelendiğinde; *hissetme, içgüdülere dayanma, aciliyet ve hızlı karar durumları, somut verilerin olmadığı karar durumları, duygusal karar verme, tecrübe* gibi unsurlara özellikle atıfta bulunulmuştur. Nitekim sezgisel yaklaşımlar bu özellikleri ve unsurları bünyesinde barındırmaktadır (Dane ve Pratt, 2007; Kahneman, 2003).

Karar vericilerin bir kısmı *hızlı, aciliyet gerektiren karar durumlarında* ve *somut bilgilerin olmadığı, belirsizlik koşullarında* bu tarzı kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Nitekim yazında da zaman baskısı, kötü-tanımlanmış hedefler, dinamik koşullar, deneyimli katılımcılar ile karakterize edilen kötü yapılandırılmış karar durumlarında sezgilerin daha etkili olacağı belirtilmektedir (Klein, 2003'den aktaran Sadler-Smith ve Sparrow, 2008: 317).

Karar vericilerden 22'si **yaratıcı tarza** yakın olduklarına ve bu tarzı benimsediklerine ilişkin görüş bildirmiştir (% 55). Bu tarza sahip olmadıklarını söyleyen karar vericilerin bir kısmı ise (3 kişi) bu şekilde karar verebilmeyi istediklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların genel olarak bu tarza olumlu yaklaştıkları söylenebilir. *Tek yönlü düşünmeme, standart uygulamalardan kaçınma, yenilikçi çözümler, farklı olma, farklı alternatifler ve çözümler sunabilme, kısa, hızlı çözümler üretebilme özellikleri* karar vericiler tarafından vurgulanan unsurlardır.

Yenilikçi çözümler üretilen yaratıcı bir yaklaşıma işaret eden ve bir şeyleri farklı yapmayı tercih eden, problemleri, onlara ilişkin çözümleri keşfeden kişilerin sahip olduğu yaratıcı tarzın (Kirton,1984; Matherly ve Goldsmith, 1985; Gray, 2001) katılımcıların çoğu tarafından vurgulanmasının temelinde Türk kültürü ve buna temel oluşturan unsurların yattığı söylenebilir. Üçüncü bölümde detaylarıyla vurgulandığı üzere Türk göçebe ruh halinin Türklere kattığı özellikler olan dinamizm, yeniliklere ve değişime açıklık, en zor dönemlerde hiç beklenmedik atılımlarda ve yenileşme girişimlerinde bulunma (Göka, 2008: 72-74). bu tarzın benimsenmesine temel teşkil edebilir.

Diğer karar verme tarzlarına nazaran **anlık karar verme tarzı** daha az benimsenen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır (12 kişi, %30). “Acil, ani karar verme davranışının baskın olduğu ve karar verme eyleminin hemen bitirilmesine ilişkin isteğin duyulduğu tarz” olarak nitelenen bu yaklaşıma ilişkin karar vericilerin bir bölümü *hatalı kararları beraberinde getirebileceğini* söylemiştir. Dolayısıyla karar vericiler bu tarza sahip olmadıklarını ya da bundan kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bu tarzı gerektiğinde kullandıklarını ifade eden karar vericiler ise *karar konusu, karar verme hızına duyulan ihtiyaç, kişilik yapısı, koşullar, karar vericinin konumu,*

karar sürecinin uzamış olması gibi faktörlerin bu tarzın benimsenmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu tarzın diğerlerine nazaran az da olsa benimsenmesinin temelinde yine Türk kültürünün esaslarını oluşturan unsurların yattığı söylenebilir. Türklerin göçebe yaşantıları ve bu yaşantıya paralel olarak gelişen aracılık rolleri Türklerin olayları algılama, meseleleri çözme yetilerini şekillendirmiştir. Anlık çözümlere odaklanma ve mevcut bir sorunu elde var olan olanaklarla çözme yetisi gibi özelliklere atıfta bulunan pratik sorun çözme anlayışını beraberinde getirmiştir. Bir sorun karşısında alışla gelmiş çözümler yerine sorunu o an için bir şekilde tasfiye eden, anlık kararların alınabildiği, kısa vadeli çözümleri beraberinde getiren yaklaşımlar karar vericiler tarafından benimsenebilmektedir. Nitekim Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında ikinci sırada ifade edilen “*dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmeyen ve kısa vadeli kararlar*” faktörü altında yer alan yanıtlarda “*anlık karar verme*”ye katılımcılar tarafından sıklıkla atıfta bulunulması bu tarzın benimsendiğine dair yanıtlarla örtüşmektedir.

Son olarak karar vericilerden sadece 2’si (%5) zaman zaman ***kaçınan tarza*** sahip olabileceklerini söylemiştir. Bu karar vericiler ise *sevilmeyen bir karar durumunda* ya da *alternatifleri değerlendirebilmek için yeterli zamanın olmadığı durumlarda* alınacak kararı erteleme yoluna gidebileceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda karar vericilerin % 95’i kaçınan tarza sahip değildir. Bu tarza ilişkin görüşlerini belirten karar vericiler sıklıkla “*kesinlikle olmaz*”, *kesinlikle değilim*” ifadelerine yer vermişlerdir. Ayrıca bu karar vericilerin önemli bir bölümü “*kararsızlığın en kötü karardan bile kötü olduğunu*”, “*bir yönetici ya da karar vericinin bu tarza sahip olamayacağını*” ya da olmasının doğru olmadığını, hatta “*bu tarza sahip olanların yönetici olamayacaklarını*” vurgulamışlardır.

Bu yanıtlardan da görüleceği üzere karar verme eyleminin yöneticilere atfedildiği ve bir anlamda yönetsel perspektifin hakim olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca karar vericilerin Türk kültürü ve karar verme ilişkisine yönelik yanıtlarında eleştirdikleri

kararların uygulamasını erteleme, sorumluluktan kaçma-sorumluluğu dağıtma ve hallederiz mantığı faktörlerinin farkında olmaları, bu çerçevede de kaçınan tarzdan uzak durarak karar verme süreçlerinde uygulamamaları da karar vermenin etkinliği açısından olumlu bir durum olarak nitelenebilir.

Özetlenecek olursa; karar vericilerin birden fazla tarza birlikte sahip olduklarını, karar konusu ve durumlarına, sorunun yapısına (yapılandırılmış/yapılandırılmamış), zaman faktörüne (aciliyet gerektiren/gerektirmeyen kararlar) göre benimseyecekleri tarzlarda değişiklikler yaptıklarını söylemek mümkündür. Buna ek olarak karar vericilerin Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme eylemini etkilediği ifade edilen faktörler arasında eleştirdikleri unsurları barındıran tarzlardan (anlık ve kaçınan tarz) kaçındıkları görülmektedir. Ani-hızlı karar verme katılımcılar tarafından karar verme hatalarının nedenleri arasında da sıklıkla vurgulanmıştır.

Bu bağlamda mevcut ve potansiyel karar vericilerin *karar verme hatalarına neden olan anlık, hızlı, kısa vadeli kararlar vermekten kaçınmaları ve karar verme eylemini bir süreç olarak görerek verdikleri kararın uygulanması yönünde somut adımlar atmaları önerilebilir.*

Karar Verme Hataları ve Hataların Kaynakları

Karar verme hataları da örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen önemli dinamikler arasında ele alınmıştır. Bu bağlamda iktisat, psikoloji, sosyoloji ve karar verme yazınında en çok rastlanan ve üzerinde durulan hata türlerine odaklanılmaya çalışılmış ve bu hata türlerine karar vericiler tarafından maruz kalınıp kalınmadığı ilgili senaryolar ve sorular aracılığı ile açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Karar verme hatalarının sorulara ek olarak senaryolar ile açığa çıkarılmaya çalışılmasının temelinde karar vericilere “karar verirken ne tür hatalar yaparsınız?” ya da benzeri sorular sorulduğunda verilecek yanıtların yüzeysel olması ve gerçek anlamda hata türlerini açığa çıkarmaması yatmaktadır. Aynı zamanda bu hatalara

neden olan faktörler ve karar verme hatalarının nedenleri, kaynakları da araştırma kapsamında sorgulanmış ve analiz bulguları kısmında derlenmiştir.

Karar vericilerin büyük bir bölümünün birden fazla karar verme hatasına düştükleri açığa çıkmıştır. Karar vericilerin (13 kişi, % 33) boynuz hatası başta olmak üzere sırasıyla bağlılık- tutarlılık hatası (6 kişi, % 15), statüko hatası (4 kişi, % 10), otorite hatası (4 kişi, % 10), çapa (demirleme) hatası (2 kişi, % 5), şiddet hatası (2 kişi, % 5), ilk izlenim hatası (2 kişi, % 5), sosyal kanıt hatası (2 kişi, % 5) ve moda hatasına (2 kişi, % 5) düştükleri tespit edilmiştir.

Boynuz hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; bir tane özelliğe göre karar vermek, çok boyutlu değerlendirmeme olarak ifade edilmiştir. Buna ek olarak *yaş faktörü, beklenen saygı, duyguların devreye girmesi, etik değerler, deneyim eksikliği* de bu hata türüne maruz kalmayı tetikleyen faktörler olarak katılımcıların çoğu tarafından vurgulanmıştır.

Bağlılık- tutarlılık hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; *kararın alındıktan sonra tartışılmaması, dediğim dedik insan profili, yanlış kararlarda ısrarcı olma, kararı değiştirme gücünü bulamama, hatayı kabullenmeme, değer yargıları, iç huzurunu ve manevi rahatlığı tesis etme, tek başına verilen kararın arkasında durma* olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar bağlılık- tutarlılık hatasına temel oluşturan faktörler ve bu hatanın kaynakları olarak da yorumlanabilir.

Karar vericilerden 4'ü (% 10) ise **statüko hatasına** maruz kaldıklarını gösteren yanıtlar vermişlerdir. Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; *değişim liderliği yapamama, anı kaçırma, geçmişe takılı kalma, geçmişteki kararları tekrarlama, fikirlere kapalı olmak, körü körüne bir şeylere bağlanmak,*

alışkanlıklar, sorgulamama ve güven olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar statüko hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir. Statüko hatasına maruz kalan karar vericilerin yanıtlarında ortak olan dikkat çekici unsur bu hatanın *güven temelli faktörlerden* kaynaklanmasıdır.

Otorite hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde de karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Bunlar; *patron şirketine çalışma, yönetici baskısı, yöneticinin dediği yolun seçimi, patronun istekleri, yöneticinin bakış açısı* olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar otorite hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir.

Genel olarak çalışma bulguları değerlendirildiğinde; mevcut ve potansiyel karar vericilere vurgulanan hata türlerinden ve bu hata türlerine kaynaklık eden özelliklerden uzak durmaları önerilebilir. *Bir özelliğe göre karar vermek, kararın alındıktan sonra tartışılmaması, yanlış kararlarda ısrarcı olma, kararı değiştirme gücünü bulamama, hatayı kabullenmeme, değişimden kaçınma, anı kaçırma, geçmişe takılı kalma ve geçmişteki kararları tekrarlama, fikirlere kapalı olmak, körü körüne bir şeylere bağlanmak, yöneticinin dediği yolun seçimi (sorgulamama), insanların söylediklerinden yola çıkarak karar verme, başkalarının görüşüne bağlı kalma ve çoğunluğa uyum gösterme eğilimlerinin beraberinde hatalı kararları getirdiği farkedilmeli ve bu davranışlardan kaçınılmalıdır.*

Özellikler irdelendiğinde çoğunlukla geçmişe takılı kalma sorgulamama, bilgileri güncellememe, yönetici ve diğer kişilerin görüşlerinden etkilenme vurgulanan ve sıklıkla tekrarlanan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna ek olarak karar verme hatalarının kaynaklarının derlendiği bölümde otorite hatasına ve unsurlarına atıfta bulunan birçok yorum ile karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda karar vericilerin sosyal beğenirlikten kaynaklanabilecek nedenlerle senaryolara verdikleri yanıtlarda bu hata türüne maruz kalmadıkları sonucu çıksa da diğer yanıtları irdelendiğinde bu hata türünün ne denli yoğun bir şekilde karar verme

eylemlerini etkilediği görülebilir. Bunun temelinde de Türk kültürüne ilişkin faktörlerin (pederşahi yönetim anlayışı, ataerkil yapılanmalar, merkeziyetçi karar mekanizmaları, hiyerarşik örgüt yapıları gibi) yattığı yorumu getirilebilir.

Son olarak maruz kalınan diğer hata türlerine ilişkin karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde 2'şer kişinin **çapa (demirleme) hatası, şiddet hatası, ilk izlenim hatası, sosyal kanıt hatası ve moda hatasına** düştükleri görülmektedir. Bu hata türleri arasından çapa hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde *geçmiş bilgilerle hareket etme, geçmişteki bir bilgiye, seçime takılı kalma* gibi unsurlara katılımcılar tarafından atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu unsurlar çapa hatasına temel oluşturan faktörler ve bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabileceği gibi yanıtların belli noktalarında statüko hatasına da atıfta bulunulduğu söylenebilir.

Karar verme hatalarının temelinde yatan faktörlere (hata kaynakları, nedenleri) ilişkin karar verici görüşleri irdelendiğinde başta bilgi eksikliği (14 kişi, % 35) olmak üzere sırasıyla ani-hızlı karar verme (12 kişi, % 30), yeterince araştırmama-incelememe (11 kişi, % 28), deneyim eksikliği - deneyimleri dikkate almama (9 kişi, % 23), duygusallık (9 kişi, % 23), geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama (6 kişi, % 15), kişisel faktörler (6 kişi, % 15), zaman temelli faktörler (5 kişi, % 13), kişilerin etkisinde kalma (5 kişi, % 13), öngörü eksikliği (4, % 10), alternatifleri değerlendirmeme, stres temelli faktörler ve birden fazla şeyi düşünme- odaklanamama (3'er kişi, % 8), amacı unutma, amaca odaklanmama ve danışmama, dinlememe (2'şer kişi, % 5), durum ve koşullar, hataları savunma, iletişim sorunları, örgütsel faktörler ve önyargılar (1'er kişi, % 3) nodlarına ulaşılmıştır.

Genel olarak çalışma bulguları irdelendiğinde ***bilgi ve deneyime*** farklı dinamikler içerisinde sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. Örneğin, karar vericilerin büyük çoğunluğu karar verme sürecinde kendilerini etkileyen güç kaynağı olarak uzmanlık gücüne atıfta bulunmuşlardır (19 kişi). Nitekim karar vericilerin büyük çoğunluğu karar verme sürecinde de bu güç kaynağını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların en çok kullandıkları ve etkilendikleri güç kaynağının

uzmanlık gücü olduğu söylenebilir. Uzmanlık gücüne atıfta bulunan karar vericiler; bilgi, deneyim, yetkinlik gibi unsurlara özellikle atıfta bulunmuşlardır. Bu unsurlar da uzmanlık gücünün temelini oluşturan faktörlerdir.

Bu bağlamda karar vericilerin hatalı kararların temelinde **bilgi ve deneyim eksikliği**ni görmeleri ve bunu bertaraf edebilmek için güç kaynağı olarak özellikle uzmanlık gücüne atıfta bulunmaları hem tutarlı bir bulgudur hem de karar vericilerin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu yorumunu beraberinde getirebilmektedir.

Ani-hızlı karar verme karar vericiler tarafından atıfta bulunulan ikinci hata kaynağı, nedenidir. Bu karar vericiler arasından 2'si çalışma yaşamının ilk yıllarında daha aceleci kararlar verirken *deneyim kazandıkça aksini yapmaya* başladıklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada kıdem ve deneyim önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın Türk kültürü ile ilgili bölümünde detaylı bir şekilde vurgulandığı üzere ani, hızlı karar verme, acelecilik Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme eylemini etkileyen önemli bir faktör olarak katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Bu özelliğin beraberinde hataları da getirdiği karar vericiler tarafından vurgulanmıştır.

Yeterince araştırmama-incelememe de karar vericiler tarafından oldukça fazla vurgulanan bir hata kaynağıdır. Bu hata kaynağı karar vericiler tarafından en çok vurgulanan “bilgi eksikliği” hata kaynağı ile paralellik göstermektedir. *Nitekim yeterince araştırma yapılmadığında karar sorununa, seçeneklerine ve olası sonuçlarına ilişkin bilgi elde edilememekte, bu da beraberinde hatalı kararları getirebilmektedir. Karar vericilerin bundan kaçınmaları gerektiği önerilebilir.*

Karar verme hatalarının nedenleri olarak sıklıkla vurgulanan bir diğer unsur ise **duygusallıktır**. Genel olarak çalışma bulguları irdelendiğinde duygulara karar verme eylemini etkileyen dinamikler içerisinde sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. Örneğin, karar vericilerin büyük çoğunluğu “Duygular iş-çalışma yaşamında karar verme davranışlarınızı etkilemekte midir?” sorusu sorulduğunda duyguların

kararların etkilediğini, diğer bir ifadeyle duygusal kararlar verebildiklerini ifade etmişlerdir (32 kişi). Etkilemediğini söyleyen 7 karar verici ise duyguların hatalı kararlara neden olabileceğini vurgulamışlardır. Bu anlamda duygular karar verme eylemini ve karar verme hatalarını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Benzer şekilde çalışmanın Türk kültürü ile ilgili bölümünde detaylı bir şekilde vurgulandığı üzere duygular, duygusallık Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme eylemini etkileyen önemli bir faktör olarak katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Bu kısımdaki yorumlarda da duyguların ve duygusallığın karar verme hatalarını beraberinde getirdiği karar vericiler tarafından vurgulanmıştır.

Geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama da karar verme hata kaynaklarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde bu hata kaynağının beraberinde statüko hatası, bağlılık-tutarlılık hatası ve çapa hatasını getirebileceği görülmektedir. Nitekim çalışmanın Türk kültürü ve karar verme ilişkisine ilişkin bulgularında da “gelenekçilik ve yeniliğe kapalılık” önemli bir faktör olarak ifade edilmiştir ve karar vericilerce eleştirilen bir özellik olarak karşımıza çıkmıştır. *Bu çerçevede karar vericilerin deneyimler ve yaşanmışlıkları dikkate almakla beraber; geçmişe takılı kalmaktan kaçınmaları, karar verme tarzlarını ve davranışlarını karar durumları ve günümüz koşullarına uyum gösterecek şekilde güncellemeleri önerilebilir. Böylece alınan kararların etkinliğini arttırarak karar verme hatalarından uzak durabileceklerdir.*

Kişilerin etkisinde kalma ve zaman temelli faktörler de karar verme hatalarının nedenleri arasında gösterilmiştir. Kişilerin etkisinde kalma hata kaynağına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin ikisi yöneticiden etkilendiklerini vurgulayarak aslında otorite hatasına atıfta bulunmuşlardır. Benzer şekilde diğer bir karar vericinin çoğunluktan etkilenmeyi vurgulaması da grup düşüncesini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu hata kaynağının *otorite hatası* ve *grup düşüncesine* temel oluşturduğu söylenebilir. Nitekim bu hata kaynağına ve neden olduğu hata türlerine karar vericiler tarafından vurgulanan ve karar vermeyi etkileyen Türk kültürüne ilişkin özellikler kısmında “*otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden*

inme kararlar” faktörü altında sıklıkla atıfta bulunulmuştur. Zaman da hem önemli bir kültürel boyut hem de bir hata kaynağı olarak vurgulanmıştır.

Önyargılar

Önyargıların karar verme üzerine etkilerine ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde bulgular kısmında detaylı bir şekilde ifade edildiği üzere 28 kişi (% 70) önyargıların karar verme davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Yanıtlarda dikkat çekici noktalardan biri *önyargıların sıklıkla karar verme hataları ile karıştırılması* olmuştur. Önyargılar da bir tür hata olmakla beraber aradaki farkı tekrar vurgulamakta fayda vardır. Hatalar karar verildiği anda meydana gelirken, önyargılar kararı vermeden önce oluşmuştur (Secchi, 2011: 35). Analiz bulguları kısmında katılımcı görüşlerinin hangilerinde önyargı derken hataya atıfta bulunulduğu net bir şekilde belirtmiştir. Özetlenecek olursa, önyargılar *ilk izlenim hatası* (3 kişi), *yayılma hatası* (2 kişi), *sosyal kanıt hatası* (1 kişi), *otorite hatası* (1 kişi) ve *şiddet hatası* (1 kişi) ile karıştırılmıştır.

Önyargıların karar verme davranışlarını etkilediğini söyleyen karar vericilerden bir kısmı önyargıların kişiyi daha *araştırmacı, sorgulayıcı hale getirdiğini* belirtirken, bir diğer kısmı ise *daha dar bir bakış açısına sahip olmayı ve hataları beraberinde getirdiğini* ifade etmişlerdir. Buna ek olarak önyargılar *deneyimlerle ve yaşanmışlıklarla* ilişkilendirilmiş ve deneyimler arttıkça önyargıların oluşabileceği belirtilmiştir. Önyargıların karar verme davranışlarını etkilemediğini söyleyen karar vericilerden (6 kişi) biri ise genel olarak Türkiye’de önyargıların karar verme üzerinde etkili olduğunu özellikle belirtmiştir. Diğer karar vericiler ise önyargılardan etkilenmediklerini ve hata yapmamak için bu etkilerden uzak durduklarını ifade etmişlerdir. Karar vericilerden ikisi ise önyargıların karar verme davranışlarını artık etkilemediğini belirterek *deneyim ve kıdemin* önyargıların karar verme üzerine etkisinde belirleyici rol oynadığına dair atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda deneyim ve yaşanmışlıklar bir yandan önyargıların oluşumuna temel teşkil ederken bir yandan da önyargıların etkilerinin azalmasına da neden olabilmektedir. Sonuç olarak

önyargıların karar vermeyi etkileyen önemli dinamikler içerisinde olduğu yorumunu ifade etmek mümkündür. *Bu çerçevede mevcut ve potansiyel karar vericiler önyargıları aciliyet gerektiren kararlarda başvurulabilecek kestirme yollar olarak kullanabilirler. Ancak sadece önyargıların etkisinde kalarak da olası seçenekleri ya da kararı etkileyecek faktörleri göz ardı etmemeleri önerilebilir.*

Türk Kültürü

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen birçok faktör çalışma kapsamında dikkate alınmakla beraber *en önemli dinamik* olarak Türk kültürü ele alınmıştır. İlgili bölümde vurgulandığı üzere kültürün temel öğeleri ve kültürle ilişkili olan inançlar, değerler, normlar ve davranışların karar verme süreci üzerine etkilerini irdeleyen pek çok çalışma ile karşılaşmaktadır (Geva ve Mintz, 1997; Hastie ve Dawes, 2000; Higgins ve Bargh, 1987; Hogarth, 1994; Meneghetti ve Seel, 2001; Stein ve Welch, 1997; Oliveira, 2007). Değerler ve normlar kararların sonuçlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz düşünceleri ve algıları özellikle etkilemektedir (Aaker ve Lee, 2001; Weber ve Hsee, 1998; Fong ve Wyer Jr., 2003). Benzer şekilde kültür bilgiyi işleme ve çevreyi anlamlandırma da karar vericilere yardımcı olmaktadır (Higgins ve Bargh, 1987). Bu noktada kültür; bireylerin karar verme ve mesele-sorun çözme süreçlerindeki düşünme ve eylemde bulunma aşamalarını etkileyen, karmaşık ve sıralı ilkeleri tanımlamalarını kolaylaştıran bir şema olarak karşımıza çıkmaktadır (Oliveira, 2007: 15). Ulusal kültürün sosyal ve ekonomik yapıyı şekillendiren temel bir faktör olarak ele alınmasından hareketle başta örgüt kültürü olmak üzere pek çok örgütsel süreci dolayısıyla da karar verme eylemini etkileyeceği tez çalışmasının çıkış noktalarından birini oluşturmuştur.

Bu bağlamda senaryolar ve sorular aracılığı ile örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen Türk kültürü temelli faktörler açığa çıkarılmıştır. Senaryolar ile özellikle ulusal kültür temelli belli eğilimlere odaklanılmıştır. Bunlar; *risk alma eğilimi, kararların olumlu/ olumsuz sonuçlarına odaklanma, referansa, hatır-gönül ilişkilerine önem verme ve kısa-uzun vadeli sorun çözme yaklaşımıdır.*

Nitekim **risk alma eğilimi** kültürlerarası çalışmalarda belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutu altında önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Hofstede, 1980). Bu faktör karar verme eylemi ile de yakından ilişkilidir (Kahneman ve Tversky, 1979; Gupta ve Govindarajan, 1984; Gray, 2001). Türkiye risk alma eğilimlerinin irdelendiği bu çalışmalarda riskten kaçınan gruba daha yakın skorlar elde etmiştir (Kabasakal ve Bodur, 1998; Aycan, 2006). Bu bağlamda kültür temelli önemli bir eğilim olan risk almaya ilişkin Türk karar vericilerin görüşleri açığa çıkarılmıştır. Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde 18 karar vericinin (% 45) risk almaktan kaçınma, 9 karar vericinin (% 22,5) ise risk alma yönünde yanıtlar verdikleri, geriye kalanların ise (13 kişi, %32,5) duruma ve koşula göre değişik davranacaklarına ilişkin yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Karar vericilerin çoğunluğunun riskten kaçınma eğilimi sergilemesi yazındaki kültürlerarası çalışmalarla paralel bulgular elde edildiğini göstermektedir.

Senaryoda yer alan karar durumu kriz ortamında yeni bir ürün piyasaya sunulması ile ilgilidir. Böyle bir karar durumunda **risk almaktan kaçınma** ve ürünü piyasaya sunmak yerine bekletme yönünde yanıt veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler şöyle özetlenebilir: *Girişimci olmama, yaratıcı olmama, karar verici olmama, riskin doğuracağı stresle baş edememe, krizi sezememe, alternatif planların olmaması, belirsizlik, bilgilerin ve tahminlerin net olmaması, ihtiyatlı olma, kişilik yapısı, kriz nedeniyle değişen tüketim eğilimleri ve azalan talep*. Bu faktörler ve özellikler karar vericilerin riskten kaçınma eğilimlerinin altında yatan nedenler olarak yorumlanabilir. Nitekim belirsizliğe dolayısıyla da riske toleransı düşük olan toplumlarda farklı fikirler tehlikeli olarak görülür ve yenilikçi görüşler, tutumlar bastırılır (Hofstede, 1980). Bu da beraberinde yukarıdaki yanıtlarda ifade edilen girişimci olmama, yaratıcı olmama eğilimlerini getirir.

Risk alma ve ürünü kriz de olsa pazara sunma yönünde yanıtlar veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler ise şöyle özetlenebilir: *Firma kondisyonunun müsait olması, krizlerin fırsat olarak algılanması, ürüne ve ekibe duyulan güven, risk*

alma eğilimi (kişilik), beklemenin getireceği maliyet/zarar. Bu faktörler ve özellikler karar vericilerin risk alma eğilimlerinin altında yatan nedenler olarak ifade edilebilir.

Duruma ve koşula göre değişik davranacaklarına ve **risk alma eğilimlerinin değişeceğine** ilişkin yanıtlar veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler ise şöyledir: *ekibin hevesi, ürünün türü ve ürüne duyulacak talep miktarı, şirketin büyüklüğü ve krizden etkilenme düzeyi, üretim kapasitesi, bütçe ve fırsat maliyeti, ürüne güvenme düzeyi.* Özetlenecek olursa genel olarak verilen yanıtlar irdelendiğinde *firmanın finansal yapısı ve maliyetler, kişilik ve kişisel özellikler, belirsizlik* risk alma eğilimlerini etkileyen ve öne çıkan faktörlerdir.

Ulusal kültürün etkili olduğu noktalardan biri de **kararın olası sonuçlarına ilişkin karar vericilerin tepkileri ve değerlendirmeleridir.** Yazında sıklıkla batılı ülkeler (bireyselci) ile doğulu ülkeler (toplulukçu) arasındaki karar verme farklılıklarına atıfta bulunulmuştur (Fong vd., 2003; Briley, Morris ve Simonson, 2000; Hong, Morris, Chiu ve Benet-Martinez, 2000; Mann vd., 1998; Ohbuchi vd., 1999: 51; Trafimow vd., 1991). Bu çerçevede doğu kültürlerinde kararların doğuracağı olası olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanılıp (Aaker ve Lee, 2001; Briley ve Wyer, 2001) bu sonuçların gerçekleşme olasılığını minimize edecek yönde davranıldığı (Briley vd., 2000) batı kültürlerinde ise alınacak kararın doğuracağı olumsuz sonuçlardan ziyade yararlarına odaklanılıp, karar verme eylemlerinin söz konusu olası yararlar doğrultusunda şekillendirildiği görülmektedir.

Yanıtlar irdelendiğinde *Türk karar vericilerin yazındaki bulgular ile paralel eğilimler sergilemedikleri* söylenebilir. Nitekim karar vericiler arasından sadece 8 kişi senaryoda yer alan yaklaşımlar arasında kararların olumlu sonuçlarına odaklanma yönünde yanıtlar verirken, 6 kişi kararın olumsuz sonuçlarına odaklanacakları yönünde yanıtlar vermişlerdir. Karar vericilerin büyük çoğunluğu ise (26 kişi) arada bir tutum sergilemiş ve kararın **hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını dikkate alacaklarını** belirtmişlerdir. Bu bulguların temelinde doğu ile batı arasında kalan ve çalışma kapsamında Türk karar vericilerce de ifade edilen

“arada kalmışlık”, “hem doğu hem de batı değerlerini bünyesinde bulundurma” faktörleri yatabilir. Bu nedenle de doğu ve batı kültürlerinde net bir şekilde ortaya çıkan ayrım bu çalışma kapsamında gözlemlenmemiş olabilir.

Kararların olumlu sonuçlarına odaklanacakları yönünde yanıtlar veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler şöyle özetlenebilir: *Olumlu düşünme, olumsuz düşünmenin kararın gerçekleşmesini engellemesi, iyimser olma, olumlu yönleri odaklananların çaba sarf eden kişiler olması.*

Kararların olumsuz sonuçlarına odaklanacakları yönünde yanıtlar veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler ise şöyledir: *Kötümser olma, kaybedecek şeylerin olması, yönetici-patronların etkisi, risk faktörü, olumsuzlukları bertaraf etmeye çalışma.* Vurgulanan bu unsurlar aynı zamanda olumsuz sonuçlara odaklanma eğiliminin altında yatan faktörler olarak da ifade edilebilir.

Kararların hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarına odaklanacakları yönünde yanıtlar veren katılımcıların vurguladıkları noktalar ve özellikler irdelendiğinde ise şunlar açığa çıkmıştır: *Karar alma isteği, fayda-zarar dengesini kurma çabası, hayal kırıklığından kaçınma, karara temel teşkil eden durum- konu, risk faktörü, kararın etki alanı, işletme türü (kamu/özel ayrımı), patron-profesyonel çalışan olma durumu.* Yanıtlar irdelendiğinde özellikle insan kaynakları ile ilgili konularda karar vericilerin olumsuz sonuçlara odaklanacaklarını ama diğer karar durumlarında olumlu sonuçları dikkate alacaklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak genel olarak yanıtlar değerlendirildiğinde “risk” sıklıkla vurgulanan bir faktör olarak karşımıza çıkmış ve karar vericileri etkilediği yorumunu beraberinde getirmiştir.

Değer boyutları içerisinde kültürlerarası çalışmalarda sıklıkla vurgulanan bir diğer boyut ise ***erillik-dişilik boyutudur***. Dişilik boyutunun ön planda olduğu Türkiye’de daha paylaşımcı, hırs oranı eril kültürlerle nazaran düşük, *iyi ilişkiler geliştirmeye* odaklanan ve insan ilişkilerini önde tutan değerlere sahip bireylerin (Hofstede, 1980) daha fazla olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak Türk kültüründe toplulukçuluk

boyutunun ağır bastığı gözlemlenmektedir. Toplulukçular ilişkileri koruma ve sürdürmeye çok önem verirken *yükümlülük ve sadakatin* önemini vurgularlar. Onlara göre ilişkilerin normatif bir bileşeni varken bireysellere göre etkileşimin ilkeleri daha operasyoneldir. Bu bağlamda toplulukçular yüksek *nitelikli ilişki kurma* ve *sağlama konusunda kendilerini daha zorunlu hissedebilirler* (Hofstede, 1990; Bodur ve Kabasakal; 2002). Tüm bu kültürel değer yönelimleri de referansa, hatır-gönül ilişkilerine önem verme eğilimini beraberinde getirmektedir. Nitekim ilişkilere önem vermenin karar verme eylemini de etkileyeceği öngörülmektedir.

Bu bağlamda karar vericilerin 9 numaralı senaryoda yer alan işe alım süreci ile ilişkili karar durumuna yönelik yanıtları irdelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun (25 kişi, %62,5) **referansın, hatır-gönül ilişkilerinin önemli** bir karar ölçütü ve faktörü olduğu yönünde yanıt verdikleri, geri kalan 15 karar vericinin ise önemi olmadığına ilişkin yanıtlar verdikleri görülmüştür. Bu kapsamda bulguların yazınla paralellik taşıdığını söylemek mümkündür. Türk işgörme anlayışındaki hakim değerlerin açığa çıkarılmaya çalışıldığı bir çalışmada da (Aldemir vd, 2004) riyakarlığa dayalı işgörme anlayışı altında *kayırmacılık* ve mistik işgörme anlayışı altında ise *duygusallık ve aile bağlarına önem verme* değerlerinin baskın çıkması elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Yanıtlar daha derinlemesine irdelendiğinde **ilişkilerin önemli olduğuna** dair yanıtlarda şu unsurlara ve özelliklere atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Güven, arkadaşlık, referansın önemi, manevi borçlar, kişiyi kıramama, bağlılıklar, çıkarıcılık-karşılık verme, benzer geçmişe sahip olma (tanışıklık, eğitim geçmişi, kültürel geçmiş), ilişkilerin toplumdaki önemi (ahbap-çavuş ilişkisi, akrabalık temelli ilişkiler).*

İlişkilerin önemli olmadığına dair yanıtlarda ise şu unsurlara ve özelliklere atıfta bulunulduğu görülmektedir: *İlişkilerin zedelenme olasılığı, hatalı karar olması, başkasının sözüyle karar vermeme, duygusal olmama.* Karar vericiler bu tür karar

durumlarında ilişkilerden etkilenmediklerini ifade ederken Türkiye’de bunu sıklıkla gözlemlediklerini de eklemişlerdir.

Son olarak geleceğe yönelim değeri anlamında düşük skora sahip olan Türk kültüründe ***günü kurtarma (kısa vadeye yönelim), sorunu çözerken planlama ve yaparak öğrenme eğilimlerinin*** baskın olacağı öngörülmüş ve bu öngörünün karar verme eylemine yansımaları çalışma kapsamında irdelenmiştir. Bu bağlamda 5 kişi 7. senaryoda yer alan ve önemli bir yatırım kararı olan ERP sistemi ile ilgili daha hızlı ve kısa vadeye odaklanan adımlar atacaklarını ifade ederken 29 kişi ise bu sistemin uzun vadeli çalışma gerektirdiğine dair açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu karar durumu için karar vericilerin büyük bir bölümünün uzun vadeli düşünceleri olumlu bir sonuçtur. Ancak söz konusu karar vericiler bu senaryo kapsamında verdikleri yanıtlarda Türk olmaktan kaynaklanan *hızlı karar verme, yaratıcı ve kısa vadeli çözümler üretme, kısa vadeli kararlar, iş bitirici yaklaşma ve aklın hinliğe çalışması* gibi özelliklere atıfta bulunmuşlardır. Bu da beraberinde kısa vadeye yönelimin baskın değer olabileceği ve kararları etkiyebileceği yorumunu getirebilmektedir.

Senaryolara ek olarak yöneltilen sorular sonucunda elde edilen yanıtlar irdelendiğinde Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler olarak başta *duygusallık ve duygulardan etkilenen kararlar* (28 kişi) olmak üzere sırasıyla *dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmemiş ve kısa vadeli kararlar* (16 kişi); *otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden inme kararlar* (10 kişi); *aceleci, hızlı olma ve karar verme* (9 kişi); *ilişkilerin, hatır-gönülün önemi* (9 kişi); *gelenekçilik-yeniliğe kapalılık* (7 kişi); *ben bilirim mentalitesi ve bu yönde karar alma* (7 kişi); *pratiklik, yaratıcılık ancak uygulamaya geçmeyen kararlar* (6 kişi); *uyum gösterme-değişime adapte olma* (6 kişi); *kararların uygulamasını erteleme* (4 kişi); *sorumluluktan kaçma-sorumluluğu dağıtma* (4 kişi); *profesyonel olmama* (4 kişi); *milliyetçilik* (3 kişi); *hallederiz mantığı* (3 kişi); *yetkiyi yerinde kullanamama* (3 kişi); *grup kararlarına ve mantığına yakın olmama* (3 kişi); *tembellik-ezbercilik* (3 kişi); *arada kalmışlık, karmaşıklık, çeşitlilik* (3 kişi); *rasyonel olmama* (3 kişi); *cinsiyet*

faktörü: ayrımcılık (2 kişi); önyargılı olma (2 kişi); zamanı farklı algılama (1 kişi); sonuç odaklı olmama (1 kişi) ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından vurgulanan ve araştırmacı tarafından da kararları etkileyeceği öngörülen **duygusallık ve duygusal kararlar** boyutu altında derlenen yanıtlar irdelendiğinde; *Akdeniz insanı olma, analitik olmama, duygular ile hareket etme, profesyonel olmama, ahde vefa, olumlu ilişkiler kurma (sıcaklık, hoşsohbet olma, arkadaşlık, yardımseverlik), bağ kurma* özelliklerine atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu özellikler duygusal kararlara temel teşkil eden unsurlar olarak yorumlanabilir. Karar vericiler tarafından sıklıkla vurgulanan duygular ise şöyledir: *Sevgi, öfke-fevrilik, samimiyet, sabırsızlık, heyecan, fanatiklik ve çekememezlik*. Bu duyguların örgütsel bağlamda karar verirken etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Karar vericilerden bir bölümü ise duyguların ve duygusal kararların *aile işletmelerinde daha fazla* olduğunu ve *kurumsallaşmanın önünde engel teşkil edebileceğini* vurgulamışlardır. Buna ek olarak duygusallığın *hatalı kararların kaynağı* ve *rasyonelliği engelleyen bir faktör* olduğunu da dile getirenler olmuştur.

Tez çalışması kapsamında yöneltilen ve bu bölümde daha önce vurgulanan duyguların karar verme üzerine etkileri olup olmadığı sorusuna ilişkin verilen yanıtlarda da katılımcıların hemen hemen hepsi (32 kişi) etkili olduğuna dair yanıt vermişlerdir. Bu açıdan irdelendiğinde karar vericilerin *yanıtlarının tutarlı olduğu* söylenebilir. Bu çerçevede örgütsel bağlamda duyguların karar verme eylemini etkilediğini ve duygusal kararların temelinde ise Türk kültürünün olduğunu ifade etmek mümkündür. Nitekim Aldemir vd. (2004) tarafından Türk işgörme anlayışına ilişkin gerçekleştirilen çalışmada da ön plana çıkan mistik işgörme anlayışı boyutunda duygusallık önemli bir yerel değer olarak ifade edilmiştir. Türk kültürünün orta düzeyde dışıl değerlere sahip olması da duygusallık faktörünün çalışma kapsamında bu denli sık vurgulanmasına temel teşkil edebilir.

Yöneltiren sorular sonucunda elde edilen yanıtlar doğrultusunda Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında **dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmemeyen ve kısa vadeli kararlar** (16 kişi) en çok vurgulanan ikinci boyut olarak karşımıza çıkmıştır. Bu boyut altında derlenen yanıtlar irdelendiğinde şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Spekülasyona çok açık bir ekonomik düzen, belirsizlik, detaycı olmama ve dar bakış açısı, yüzeysellik, plansızlık, düşünmeden karar verme, sadece sonuca odaklanıp süreci göz ardı etme, yeterince araştırmama, anlık karar verme, en kısa yoldan sonuca ulaşma isteği, “kervan yolda düzülür” mantığı*. Bu özellikler beraberinde kısa vadeye odaklanılan kararları getirmektedir. Genel olarak yanıtlar irdelendiğinde plansızlık, araştırmama, acelecilik, yüzeysellik gibi zamanı kısaltmaya yönelik özelliklerin hakimiyeti dikkati çekmektedir. Bunların da beraberinde hatalı kararları getirdiğini söylemek mümkündür. Nitekim daha önce bu bölümün başında vurgulanan karar verme hatalarının nedenleri arasında da bilgi eksikliği, ani-hızlı karar verme, araştırmama-incelememe en çok vurgulanan hata kaynakları olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu hatalı kararların temelinde de yine Türk kültürünün etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye GLOBE’un 62 kültürü baz alan çalışmasında da *geleceğe yönelim değeri*nde ortalamanın altında skorlar elde etmiştir. Bu çerçevede bulguların yazınla paralellik taşıdığı söylenebilir.

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında en çok vurgulanan boyutlardan bir diğeri olarak ise **otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden inme kararlar** karşımıza çıkmıştır. Bu boyut altında derlenen yanıtlar irdelendiğinde şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Katılımcı anlayışın olmadığı kararlar, tepeden inme kararlar, tek adam-patron temelli kararlar ve yaklaşımlar, pozisyonun önemi, ataerkil yapı (aile reisi, baba figürü), hiyerarşiye verilen önem, toplumdaki katı saygı anlayışı, otoriterlik*. Vurgulanan bu özellikler ve unsurlar katılımcı anlayışın olmadığı, tepeden inme kararların altında yatan faktörler olarak nitelendirilebilir. Bu özelliklerin önemli bir bölümünde yasal gücün etkisi hissedilebilir. Nitekim örgütsel bağlamda karar verirken yararlanılan ve etkilenilen güç kaynakları arasında yasal güce de sıklıkla atıfta bulunulmuştur. Bu çerçevede

karar vericiler tutarlı yanıtlar vermişlerdir. Ayrıca gerçekleştirilen kültürlerarası çalışmalarda Türk kültüründe baskın değerler olarak *hiyerarşi ve hiyerarşik yapılanma* (Schwartz, 1994; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Kabasakal ve Bodur, 1998; Yahyagil ve Ökten, 2011), *paternalizm* (Kanungo ve Aycan, 1997; Aycan vd., 2000; Aycan, 2006) ve *yüksek güç mesafesinin* (Hofstede, 1980; Kabasakal ve Bodur, 1998) etkileri hissedilmekte ve merkezîyetçi karar verme mekanizmalarını, hiyerarşik örgüt şemalarını, düşük yatay iletişim düzeylerini beraberinde getirerek (Ronen, 1986; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Pellegrini ve Scandura, 2006) örgütsel süreçleri etkilemektedir. Bu bağlamda yazındaki bulgular ile örtüşür nitelikte sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür.

Türk kültüründen kaynaklanan, karar vermeyi etkileyen faktörler arasında yer alan ve 9 kişi tarafından vurgulanan *aceleci, hızlı olma ve karar verme* boyutu altındaki yanıtlar irdelendiğinde ise şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Hızlı karar verme, acelecilik, tezcanlı olmak, sonuç odaklılık, Akdeniz insanı olma, sabırsızlık, krizleri çok fazla yaşamak, “olsun, bitsin” yaklaşımı*. Bu özellikler irdelendiğinde karar vericiler tarafından çok sık vurgulanan ve Türk kültüründen kaynaklandığı ifade edilen *dar bakış açısı-plansız, üzerinde düşünülmeyen ve kısa vadeli kararlar* boyutu ile benzer özelliklere atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bunun temelinde de Türklerin geleceğe yönelim değeri anlamında düşük puanlara sahip olması (Kabasakal ve Bodur, 1998; Kabasakal ve Dalmachian, 2001) ve duygusallıklarının yattığı söylenebilir. Bulguların kendi içlerinde tutarlı olduğu da tekrar ifade edilebilir.

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkilediği ifade edilen bir diğer faktör ise *ilişkilerin, hatır-gönülün önemidir*. Bu boyut altındaki yanıtlar irdelendiğinde şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Bağ kurmaya çalışma, ilişki odaklılık, hemşerilik, karşı tarafta kendi hayatımızdan bir parça arama eğilimi, çıkarıcılık, ahbap-çavuş ilişkisi, aile temelli ve tanıma temelli ilişkiler, vicdan borcu, arkadaşlık ilişkileri, bağlılıklar, ahde vefa*. Nitekim 9.

numaralı senaryoya verilen yanıtlarda da katılımcıların büyük çoğunluğu *ilişkilerin önemli bir karar ölçütü ve faktörü olduğu yönünde* yanıt vermişlerdir. Bu çerçevede karar vericilerin tutarlı yanıtlar verdikleri ve bu boyutun üstünde durdukları söylenebilir. Bu bulgular yazınla ve Türk kültüründen kaynaklanan değer yönelimleri ile de örtüşmektedir. Buna ek olarak Türk kültürünün temelinde yatan *göçebe kültürünün toplumsal yaşama yansımaları* daha derinlemesine irdelendiğinde dayanışmaya, akrabalığa, hemşeriliğe önem verme özellikleri ile karşılaşılmaktadır. Karar vericilerce ifade edilen bu özellikler aynı zamanda *Eski Türk Dini'nin de özellikleridir* (Göka, 2008: 95).

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında yer alan, 7 kişi tarafından vurgulanan ***gelenekçilik-yeniliğe kapalılık*** boyutu altındaki yanıtlar irdelendiğinde ise şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Eski kafalı ve geleneksel yöneticiler, yeniliğe ve başka görüşlere açık olmama, eskiden kalma yöntemlere dayalı sorun çözme, geçmişe takılı kalma, eski tecrübelere-bilgilere dayanma*. Yanıtlar içerisinde özellikle *geçmiş, eski, gelenekçi* kelimelerinin sıklıkla tekrar edildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca yeniliğe açık olmama ve geçmişe dönük olma da sıklıkla vurgulanan ifadelerdir. Nitekim karar verme hatalarına ilişkin yanıtlarında da karar vericiler yukarıdaki özellikleri içeren “statüko hatasına” ve “geçmişe takılı kalma-değişime açık olmama” hata kaynağına atıfta bulunmuşlardır. Bu bağlamda kültür temelli olan bu boyutun beraberinde karar verme hatalarını getirdiğine de söylemek mümkündür. Bu bulgular yazında Türk kültürünü karakterize eden hakim değerlerle de örtüşmektedir. Yahyagil ve Ökten (2011)'in çalışmasında ortalama bir Türk vatandaşının *güç ve gelenekselliğe ilişkin değerleri savunan ancak yaratıcılık, başarı, bağımsızlık değerlerinden de uzak* duran bir profil sergilediği tespit edilirken, Aldemir vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise mistik iş görme anlayışının ve bu kapsamda *gelenekselcilik* değerinin hakim olduğu ortaya çıkarılmıştır. Benzer şekilde belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu Türk kültüründe (Hofstede, 1980), risk alınması, farklılık ve yenilik yaratılması çok istenmeyen bir olgudur (Sargut, 2001; Aktaş ve Can, 2012).

Bu çerçevede karar vericilere geçmişten gelen değerlerimizi korumakla beraber eski, geleneksel yöntemlerin artık geçerli olmadığını fark etmeleri, izlemeci ve taklitçi yenilik yerine kültürümüzden gelen yaratıcılık özelliğini sürdürülebilir, uygulanabilir, gerektiğinde revize edilebilir kararlara dönüştürmeleri önerilebilir.

Bir diğer 7 kişilik karar verici grubu ise Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörlerden biri olarak **ben bilirim mentalitesi ve bu yönde karar almayı** vurgulamışlardır. Bu boyut kapsamında karar vericilerce vurgulanan özellikler ise; *ben bilirim-her şeyi bilirim yaklaşımı, karşı tarafı dinlememe, sorgulamama, dediğim dedik şeklinde yaklaşım* olarak ifade edilebilir. Karar vericiler bu özelliklerin beraberinde hataları, hatalı kararları getirdiğini de özellikle belirtmişlerdir. Nitekim karar verme hatalarının kaynakları ile ilgili bölümde “bilgi eksikliği” ve “yeterince araştırmama-inceleme” karar vericiler tarafından en çok vurgulanan boyutlar olmuştur. *Bu çerçevede elde edilen bulgular birbirleri ile tutarlı ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olup mevcut ve potansiyel karar vericilerin kaçınılmaları gereken özelliklere ilişkin de ışık tutmaktadır.*

Pratiklik, yaratıcılık ancak uygulamaya geçmeyen kararlar Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen boyutlardan bir diğeri olarak 6 karar verici tarafından ifade edilmiştir. Bu boyut kapsamında karar vericilerce vurgulanan özellikler şöyledir: *Sürekliliğin olmadığı bir yaratıcılık, pratiklik, kolay yolu bulabilme, kimsenin aklına gelmeyecek fikirler bulma, hıznırlık, hızlı karar verme, yaratıcı ancak kısa vadeli çözümler, cinlik, kurnazlık.* Bu özellikler içerisinde yaratıcılık, pratiklik, kolay yolu bulabilme özellikleri olumlu gibi algılanabilir, ancak karar vericiler bu özelliklerin sürdürülebilir olmadığını ve uygulanamayan ya da sadece kısa vadeli olan çözüm ve kararları beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılar iyi bir karar vericide bulunması gereken özelliklere atıfta bulunurken uzun vadeli düşünme ve yaratıcılık unsurlarını içeren stratejist olma özelliğine (16 kişi) atıfta bulunmuşlardır. Buna ek olarak *tutarlı, uygulanabilir ve faydalı kararlar verme* (6 kişi) özelliği de karar vericilerce vurgulanmıştır. *Bu bağlamda parlak fikirleri ve yaratıcılıkları olan Türk karar vericilerin bu*

potansiyellerini uygulanabilir, sürdürülebilir ve uzun vadeli kararlara dönüştürme yönünde geliştirmeleri gerektiği önerilebilir.

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkilediği ifade edilen bir diğer faktör ise **uyum gösterme-değişime adapte olmadır**. Bu boyut altındaki yanıtlar irdelendiğinde ise şu özellik ve unsurlara atıfta bulunulduğu görülmektedir: *Yenilik ve değişime kolay uyum sağlama, duruma-kışıye göre davranma, değişime karşı düşük direnç düzeyi, boyun eğme, batı kültüründen etkilenme ve bu kültürün değerlerine uyma, izlemeci-taklitçi yaklaşım.*

Göçebe Türk gruplarının hayvan sürülerine otlak bulmak amacıyla yılın farklı mevsimlerinde (Baykara, 2003:114) farklı yerlere gidip ve konaklaması ve Orta Asya'nın çevre koşullarına karşı geliştirdikleri “uyum stratejisi” karar vericilerin Türk kültürü ve karar verme ilişkisinde bu boyuta değinmelerine temel oluşturabilir. Buna ek olarak uygarlık tarihçilerine göre “uygarlıklar arasında aracı olmak” Türklerin tarihteki asıl rollerinden biri olarak nitelendirilmekte; bu da kültürler ve dinler karşısında fanatik olmamak, her türlü uygarlığı kolayca benimseyebilmek gibi özellikleri beraberinde getirmektedir (Göka, 2008: 12). Bu bağlamda Türk insanının karar vericiler tarafından vurgulanan uyum özelliğinin kaynağı buraya da dayandırılabilir.

Ayrıca “aceleci, hızlı olma ve karar verme” ile “pratiklik, yaratıcılık ancak uygulamaya geçmeyen kararlar” boyutlarında derlenen bir takım ifadelerde de uyum gösterme-değişime adapte olma boyutu altındaki bir takım özellikler vurgulanmıştır. Bunlar *kolay yolu bulma, kolay uyum sağlama, hız, acelecilik, pratiklik* olarak ifade edilebilir. Bu özellikler irdelendiğinde dinamizm, yeniliklere ve değişime açıklık, dinçlik, yenileşme girişimlerinde bulunma şeklinde ifade edilebilen Türk göçebe ruh hali ve kültürünün Türklere kattığı özelliklerle paralellikler fark edilmektedir.

“Uyum gösterme-değişime adapte olma” boyutu altında vurgulanan *batı kültüründen etkilenme ve bu kültürün değerlerine uyma, izlemeci-taklitçi yaklaşımların* temelinde

de Türklerin göçebelik yaşantılarından kaynaklı alışkanlıkların Türk grup davranışını etkilemesi ve bu özgün niteliklerin Türkleri “en iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle” formülü doğrultusunda davranmaya zorlaması yatabilir. *Bu da Türkiye’de özellikle örgütsel düzeyde karar niteliği taşıyabilecek yönetim modalarının neden bu denli sık ve sorgulanmaksızın benimsendiğini açıklayıcı bir unsur olabilir.*

Karar vericiler tarafından ifade edilen Türk kültürü temelli diğer boyutlar ise dört ve daha az sayıda karar verici grubu tarafından ifade edildiğinden onlara ilişkin genel bir değerlendirme yapmak yeterli görülmüştür. Bu bağlamda **kararların uygulanmasını erteleme** (4 kişi), **sorumluluktan kaçma-sorumluluğu dağıtma** (4 kişi) ve **hallederiz mantığı** (3 kişi) boyutları irdelendiğinde kararların verildiği ancak uygulama aşamasında etkin olunmadığı, verilen kararların uygulanamadığı ve bu aşamada da sorumluluktan kaçılarak “hallederiz mantığı” ile uygulama sürecinin uzatıldığı ya da ertelendiği yorumu getirilebilir. Dolayısıyla bu boyutlar aslında uygulama sürecinin hayata geçirilememesinin altında yatan faktörleri aşama aşama içermektedir. Mevcut ve potansiyel karar vericilere kültürümüzden kaynaklanan ve hem onları hem de çevrelerindeki karar uygulayıcılarını etkileyebilecek bu dinamiklerin farkında olmaları ve bunların olumsuz etkilerini bertaraf edecek yönde stratejiler geliştirmeleri önerilebilir.

Profesyonel olmama (4 kişi), **yetkiyi yerinde kullanamama** (3 kişi), **rasyonel olmama** (3 kişi), **milliyetçilik** (3 kişi) boyutları irdelendiğinde ise “duygusallık ve duygusal karar verme” kültür temelli boyutunun sonucunda bu boyutların ifade edildiği yorumu getirilebilir.

Nitekim duygusallık ve beraberinde gelen duygusal kararlar; kuralları göz ardı etmeyi, korku nedeniyle yetkiyi devretmemeyi, duygusal davranarak objektifliği ve analitikliği gözden kaçırmayı ve belli kararlarda milli duygularla hareket etmeyi getirebilir. Bu çerçevede karar vericilere duygulardan kararlarını güçlendirecek yönde yararlanmaları ancak duygusallığın beraberinde getirebileceği olası karar

verme hatalarının ve yukarıda vurgulanan olumsuz etkilerin farkında olmaları önerilebilir.

Arada kalmışlık, karmaşıklık, çeşitlilik (3 kişi) ve **cinsiyet faktörü: ayrımcılık** (2 kişi) boyutlarının karar vericiler tarafından ifade edilen kültür temelli boyutlar olmasının altında ise gerçekleştirilen kültürlerarası çalışmalarda Türk toplumsal ve örgüt kültürünün “Batılı” ve “Doğulu” değerlerin bir karması olarak ortaya çıkması yatabilir (Aycan, 2001; Aukrust vd., 2003; Yahyagil ve Ötken, 2011). Bir yandan batılı değerleri izlemeci formülle uygulamaya çalışan Türk örgütleri ve karar vericileri öte yandan ataerkil ve pederşahi değerlerin etkisiyle cinsiyet ayrımına gidebilmektedir. *Bu bağlamda karar vericilere iki kültürü de tanımayı avantaja çevirerek, ilgili kültürlerin güçlü değerlerinden faydalanarak karar verme eylemlerinin etkinliğini ve performansını arttırmaları önerilebilir.*

Karar Vericiler Tarafından İfade Edilen Diğer Dinamikler (Birey-Grup-Örgütsel Düzey)

Bireysel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Bulgular irdelendiğinde **bireysel düzeyde karar vermeyi etkileyen faktörler** olarak sırasıyla: *kişisel faktörler* (çocuk nodlar: kendine güven, kişilik, kendini tanıma, bilgi düzeyi, beceri, tecrübeler, risk alma eğilimi, eğitim durumu, yetiştirilen ortam/aile yapısı, karar verme tarzı); *örgütsel faktörler* (çocuk nodlar: örgüt kültürü, yönetsel faktörler, örgüt yapısı); *rasyonellik, çalışanlar ve çalışma ortamı, zaman temelli faktörler, psikolojik faktörler, ilişkiler-iliski kalitesi, başkalarının fikirlerini almakatılımcı anlayış, çıkarlar, sezgiler, duygular, hedefler, kararın önemi-etki alanı, kararın olası sonuçları, durum ve koşullar, çevresel faktörler, beklentiler, şirket sahibi/ortağı olma ya da profesyonel çalışan olma durumu, belirlenen kriterler* karşımıza çıkmıştır.

Katılımcıların bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörlere ilişkin yanıtları değerlendirildiğinde en yüksek atıf sayısını **kişisel faktörler** nodunun aldığı görülmektedir. Bu nod altında ifade edilen **kişilik yapısı, özgüven, kendine tanıma, risk alma eğilimi** önemli birer davranışsal değişken olup yazında da bu değişkenlerin karar verme süreci üzerinde önemli etkileri olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Gibson vd., 1996). Kişilik, özellikle özgüven düzeyini etkilemekte ve risk alma eğilimi kişiliğin karar verme sürecini güçlü bir şekilde etkileyen temel özelliklerinden birisi olarak yazında vurgulanmaktadır.

Bu faktörlere ek olarak kişisel faktörler altında vurgulanan **bilgi, beceri ve tecrübeler** ise genel olarak çalışma bulguları değerlendirildiğinde karar vericilerce sıklıkla ifade edilen dinamikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgili ve tecrübeli olma iyi karar verici özelliklerinden biri olarak 13 kişi tarafından vurgulanırken, güç kaynakları içerisinde de bilgi ve tecrübeleri içeren uzmanlık gücü hem en çok kullanılan (25 kişi) hem de en çok etkilenilen (19 kişi) güç kaynağı olarak karar vericilerce ifade edilmiştir. Buna ek olarak bilgi eksikliği ve deneyim eksikliği karar verme hatalarına neden olan faktörler arasında da başı çekmiştir. Tüm bu bulgular birbirleri ile paralellik göstermekte ve bilgi ve deneyimlerin karar verme eylemi üzerinde ne denli etkili ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır. *Bu çerçevede etkili ve iyi karar vericiler olabilmek, karar verme hatalarından uzak durabilmek için daha önce de ifade edilen bilgi ve deneyim düzeylerinin geliştirilmesi önerisi getirilebilir.*

Karar vericiler tarafından ifade edilen ve kişisel faktörler altında değerlendirilen **eğitim durumu, yetiştirilen ortam/aile yapısı, karar verme tarzı** faktörlerine ilişkin yanıtlar irdelendiğinde; aile yapısı faktörü altında vurgulanan **küçük ya da büyük çocuk olma durumunun** bile karar verme eğilimleri ve tarzına etkisi olabileceği ifade edilmiştir. Büyük çocukların yetiştiriliş tarzı gereği daha temkinli olma eğilimleri beraberinde girişimci karar verme tarzından uzaklaşmayı getirebilmektedir. Alınan eğitimler de karar vericilerin biri tarafından ifade edilmiştir. Nitekim elde edilen genel bulgular değerlendirildiğinde **eğitim durumunun** karar verme hatalarını tetikleyebileceği ifade edilmiştir. *Buna ek olarak eğitimin cesareti kırarak risk alma*

eğilimini olumsuz yönde etkileyebileceği de ifade edilmiştir. Nitekim Türkiye’deki ezberciliğe dayalı eğitim sistemi geleceğin karar vericilerini bu anlamda köreltebilmektedir. Mevcut ve potansiyel karar vericilerin bu durumun farkında olarak aldıkları eğitime ek olarak da kendilerini geliştirmeleri önerilebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlamda karar vermeyi etkileyen bireysel düzeyde faktörlere ilişkin yanıtları değerlendirildiğinde en yüksek ikinci atıf sayısını **örgütsel faktörler** nodunun aldığı görülmektedir. Bu faktörler altında en çok **örgüt kültürünün**, ardından **patron ve üst yönetimin bakış açılarını içeren yönetsel faktörlerin** ve son olarak **örgüt yapısının** geldiği tespit edilmiştir. Çalışmanın genel olarak bulguları değerlendirildiğinde katılımcıların sadece bu bölümde örgüt kültürüne atıfta bulundukları görülmektedir. Ancak üst yönetim ve patronun bakış açıları ve yönetimden kaynaklanan baskılar araştırmanın genelinde sıklıkla ifade edilmiştir. Örneğin karar vericilerin önemli bir bölümü kararların çoğunlukla üst yönetim ve patronlar tarafından verildiğini ve daha alt yönetim düzeylerinde çalışanların çoğunlukla bu kararların uygulayıcısı olarak karşımıza çıktıklarını belirtmişlerdir. Karar verme hataları içerisinde karar vericilerce vurgulanan **otorite hatasının** temelinde de patron şirketinde çalışma, yönetici baskısı, yöneticinin dediği yolun seçimi, patronun istekleri, yöneticinin bakış açısı gibi özellikler vurgulanmıştır. Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen faktörler arasında en çok vurgulanan boyutlardan biri olarak da **otoriter, pederşahi yaklaşım ve tepeden inme kararlar** belirtilmiştir. Bu bağlamda karar vermeyi etkileyen faktörler arasında yönetsel faktörlerin ifade edilmesi şaşırtıcı olmamakla beraber karar vericilerin diğer ifadeleri ile de örtüşmektedir. Üst yönetim ve patronlar özellikle aile işletmelerinde örgüt kültürünü şekillendiren temel figürler olduğundan örgüt kültürünün de önemli bir boyut olarak karşımıza çıktığı yorumu getirilebilir.

Bu çerçevede üst yönetimde yer alan ve patron vasfına sahip karar vericilere çalışanlarının görüşlerini dikkate almaları, onları da karar verme sürecine katmaları ve onlardaki potansiyeli açığa çıkarabilmek adına özellikle grup kararlarında fikirlerini önceden açık etmemeleri önerilebilir. Nitekim grup

düzeyinde verilen kararlara ilişkin ileriki sayfalarda paylaşılan bulgularda karar vericilerin en çok baskın kişilerden ve grup düşüncesinden şikayet ettikleri görülmektedir.

Rasyonellik faktörü karar vericiler tarafından vurgulanan bir diğer boyut olarak karşımıza çıkmıştır. Nitekim genel olarak bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu (34 kişi) rasyonel tarza sahip olduklarını ve rasyonel olmamanın da Türk kültüründen kaynaklanan olumsuz bir özellik olduğunu ifade etmişler ve karar verme sürecinde rasyonalitenin önemini vurgulamışlardır.

Çalışanlar ve çalışma ortamı, ilişkiler-ilişki kalitesi faktörleri de örgütsel bağlamda bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler arasında ifade edilmiştir. Nitekim çalışmanın genel olarak bulguları değerlendirildiğinde de bu boyutlara ya da bu boyutları içeren unsurlara sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmüştür. Örneğin Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkilediği ifade edilen faktörlerden biri olarak *ilişkilerin, hatır-gönülün önemi* boyutu vurgulanmıştır. Ayrıca iyi karar verici özelliklerine ilişkin bulgular içerisinde de duygusal zeka ve alt boyutu olan *empati* ve *sosyal ilişki* boyutları katılımcılarca ifade edilmiştir. Dolayısıyla bireysel düzeyde karar verirken çevremizdeki bireylerle olan ilişkiler, bu ilişkilerin kalitesi ve içinde bulunduğumuz ortam karar verme davranışlarımızı etkilemektedir. İlişkilere ve ilişki kalitesine atıfta bulunan katılımcılar bu kavramlarla birlikte duyguları da içeren ifadelerde bulunmuşlardır. Nitekim **duygular** da karar vermeyi etkileyen faktörler içerisinde zikredilmiştir. Karar vericilerin bu boyutla paralellik taşıyan ve etkili olarak nitelendirdikleri bir diğer faktör ise **psikolojik faktörler** başlığı altında derlenmiştir. *Bu çerçevede yüksek ilişki kalitesi, diğer karar verici ve uygulayıcılarla olumlu ilişkiler kurma, duygusallığı yerinde kullanma ve ve rasyonaliteden uzaklaşmamanın karar verme kalitesini ve performansını arttıracak önerisi getirilebilir.*

Zaman temelli faktörler içerisinde kararın alındığı zaman dilimi ve kararın aciliyeti özelliklerine atıfta bulunulurken, **kararın önemi-etki alanı** faktörü altında kararın

sorumluluğu, kaç kişinin ve kimlerin karardan etkileneceği, önem düzeyi özellikleri vurgulanmıştır.

Başkalarının fikirlerini alma - katılımcı anlayış da örgütsel bağlamda bireysel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörler arasında ifade edilmiştir. Nitekim araştırma kapsamındaki bulgular genel olarak irdelendiğinde *fikirleri toplama, tartışma, “belli noktalarda” danışma, ortak akıl, ortak karar alma* gibi özelliklerle nitelendirilen bağımlı karar verme tarzı rasyonel tarzdan sonra en çok tercih edilen tarz olarak ifade edilmiştir. Bu tarza ilişkin verilen yanıtlarda başkalarının fikirlerini almayı içeren “danışma” kavramı karar vericiler tarafından sıklıkla tekrarlanmıştır.

Son olarak yukarıda tartıştığımız faktörlere nazaran daha az atıf almakla birlikte vurgulanan diğer faktörler ise *çıkarlar, hedefler, durum ve koşullar, beklentiler, belirlenen kriterler, şirket sahibi/ortağı olma ya da profesyonel çalışan olma durumu, sezgiler, kararın olası sonuçları ve çevresel faktörlerdir*.

Beklentiler, hedefler ve çıkarlar karar verme sürecinde sorunun-meselenin tanımlanması aşamasında önemli olabilecekken, ***kararın olası sonuçları ve kriterler*** ise seçeneklerin değerlendirilmesi noktasında ön plana çıkabilecektir. Nitekim kararın olası sonuçları ve sezgiler araştırmacı tarafından da öngörülen faktörler arasında yer almıştır. İşletme sahibi/ortağı olma ya da profesyonel çalışan olma durumu ise karar vericinin risk alma düzeyini etkileyerek karar verme davranışını doğrudan etkileyebilecektir.

Grup Düzeyinde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Grup düzeyinde karar vermeyi etkileyen faktörler ise atıfta bulunulma sıklıklarına göre şöyle sıralanmıştır: *Baskın grup üyeleri* (çocuk nodlar: pozisyon, ünvandan kaynaklanan baskınlık, bilgi ve tecrübeden kaynaklanan baskınlık, liderlik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık, kişilik özelliklerinden kaynaklanan

baskınlık); *gruba uyma davranışı / grup düşüncesi, firmanın yapısı, çatışma temelli faktörler ve grup üyelerinin rolü.*

Karar vericiler grup düzeyinde karar verme eylemini etkileyen faktörler sorulduğunda **grup üyelerinin baskınlığına** ve grup kararlarını hakimiyetleri altına almalarına özellikle atıfta bulunmuşlardır. Bu baskınlığın temelinde yatan en güçlü unsur olarak ise **ünvan ve pozisyonun** olduğunu ifade etmişlerdir. *Patron ne derse onun olması, güç ile orantılı olarak kararı etkileme olasılığının artması, yöneticilerin kararları yönlendirmesi* bu kategori altında verilen yanıtlarda vurgulanan özelliklerdir. Nitekim araştırma kapsamında bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ünvan ve pozisyondan kaynaklanan yasal gücün karar vericiler tarafından hem kullanılan hem de etkilenilen bir kaynak olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun temelinde ise pederşahi yönetim anlayışının hakim olduğu Türkiye’de, örgüt şemalarının hiyerarşik bir yapıya sahip olması (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura; 2006) nedeni ile merkeziyetçi karar verme mekanizmalarının hakim olması, buna paralel olarak belli kararlar alınırken kurucunun, yönetimin tepesindeki kişilerin etkisi altında kalınması yatmaktadır.

Daha önce de otorite hatası ve hata kaynakları, yasal güç ve Türk kültürü temelli faktörler içerisinde vurgulandığı üzere karar vericiler ister ulusal ister uluslararası işletmelerde çalışsınlar üst yönetim ve patronun baskılarına maruz kalmakta ve çoğu zaman kararı veren grup içerisinde değil kararı sorgulamaksızın uygulamak zorunda kalan grup içerisinde yer almaktadırlar. Tepeden inme kararlar ise beraberinde kararı uygulama sürecinde gecikmeleri, isteksizliği ve başarısızlığı getirmektedir. Kendilerini karar sürecinin bir parçası olarak görmeyen “sözde” karar vericilerin motivasyonları düşmektedir. Bu bağlamda üst yönetim takımında yer alan karar vericilere bu etkilerin farkında olmaları ve özellikle ortak olarak alınan kararlarda yasal gücün etkisinden ziyade uzmanlık gücünden yararlanmaları ve katılımcı bir anlayışı benimsemeleri önerilebilir.

Bilgi, tecrübeden kaynaklanan baskınlık da grup düzeyinde verilen kararları etkileyen bir faktör olarak ifade edilmiştir. Bu bulgu da karar vericilerin en çok yararlandıkları ve etkilendikleri güç kaynağı olarak uzmanlık gücünü belirtmeleri ile örtüşmektedir. *Bilgili, tecrübeli, kıdemli, yetkin kişilerin grup kararlarında baskın hale gelerek kararları etkilediği ve yönlendirdiği* bu kategori altında verilen yanıtlarda vurgulanan özelliklerdir.

Grup düzeyinde verilen kararları etkileyen bir diğer önemli faktör olarak ise **liderlik özelliklerinden kaynaklanan baskınlığa** atıfta bulunulmuştur. Bu kategori altındaki yanıtlar irdelendiğinde başta *karizma* olmak üzere, *liderlik özelliği, etkileyicilik* ve *güvenilirlik* özelliklerine katılımcılarca değinildiği görülmektedir. Nitekim araştırma kapsamındaki bulgular genel olarak irdelendiğinde karar vermeyi etkileyen önemli güç kaynaklarından biri olarak 19 karar verici tarafından karizmatik güce atıfta bulunulduğu görülmektedir. Son olarak **kişilik özelliklerinden kaynaklanan baskınlık** da grup düzeyinde karar vermeyi etkileyen bir faktör olarak belirtilmiştir. Bu baskınlığın temelinde ise *ön plana çıkma isteği, sabit fikirlilik, yüksek özgüven, rekabetçilik* gibi özelliklerin olduğu karar vericilerce vurgulanmıştır.

Grup düşüncesi de grup düzeyinde verilen kaynakları etkileyen bir faktör olarak 11 karar verici tarafından vurgulanmıştır. Karar vericilerin bu kategori altındaki yanıtları irdelendiğinde bu özelliğin Türk kültüründen kaynaklandığına ilişkin ifadelerle karşılaşılmuştur. Nitekim araştırmada Türk kültürü ve karar verme ilişkisi üzerine elde edilen bulgularda “uyum gösterme-değişime adapte olma” önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun temelinde ise Türk göçebe kültürünün yattığı ilgili bölümlerde belirtilmiştir. Buna ek olarak karar verme tarzına ilişkin bulgularda da ortak karar alma, grup kararı, ortak akıl gibi özelliklerle nitelendirilen bağımlı tarza oldukça fazla düzeyde atıfta bulunulmuştur. Tüm bu bulgular birbirleriyle paralellik taşımaktadır. Nitekim Türkler; grup düzeyinde karar verirken, toplulukçu kültürel yönelimlerinin de etkisiyle en kıdemli, yaşça ve deneyimce en büyük kişinin etkisi altında kalabilmektedir. Bu da baskın kişilere bu denli fazla atıfta bulunulmasına ve grup düşüncesinin hakimiyetine temel teşkil etmektedir. *Belli*

kararlar alınırken, kurucunun ya da yönetimin tepesindeki kişinin etkisi altında kalma ve grup içerisinde onun baskın olmasına paralel olarak grupla ters düşecek fikir ya da kararların savunulmaması gibi sorunlarla karşılaşılması muhtemeldir. Bu çerçevede baskın olarak nitelendirilebilecek karar vericilerin grup içerisinde geri planda kalıp tüm fikirleri almaya çalışması, seçeneklere ilişkin çeşitliliğin arttırılması ve karar etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önerilebilir.

Buna ek olarak fikirlerini beyan edebilen ve fikirlerinin dinlendiğini gören grup üyeleri alınan kararların uygulanması noktasında daha istekli ve motive olmuş olacaktırlar. Bu da çalışma kapsamında sıklıkla vurgulanan *alınan kararların hayata geçirilememesi, sürekli ertelenmesi* sorunlarını da engelleyebilecektir.

Grup düzeyinde verilen kararları etkileyen bir diğer faktör olarak ise **firma yapısına** atıfta bulunulmuştur. Bu kategori altındaki yanıtlar irdelendiğinde *ataerkil bir firma olma, aile şirketi olma, patron şirketi olma* gibi özelliklere ve bu özelliklerin doğrudan grup kararlarını etkilediğine değinilmiştir. Bu tür firmalarda patron, aile üyeleri ve üst yönetimden kişilerin grup kararlarını etkilediği ve yönlendirdiği görüşü üzerinde mutabakat vardır. Bu da beraberinde grup üyeleri arasında memnuniyetsizliği, grup düşüncesini ve karar verme sürecinde gözden kaçan değerli fikirleri ve seçenekleri getirebilmektedir.

Grup kararlarını etkileyen bir diğer faktör ise **çatışma temelli unsurlardır**. Karar vericilerin bu faktör altında verdikleri yanıtlar irdelendiğinde *kişisel çekişmeler, diğer departmanlar ve yöneticilerle olan çekişmeler, yarışlar, daha baskın olma kaygısı, söylenenlerin aksini savunup kaos yaratma, münakaşaya yatkın karakterlere* atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu tür çatışmayı beraberinde getirecek yaklaşımların grup kararlarını olumsuz yönde etkilediği hatta karar vermeyi engellediği, süreci uzattığı söylenebilir. *Bu çerçevede karar vericilerin çatışmayı körükleyen değil tartışmayı ve fikir paylaşımını teşvik eden bir atmosfer yaratmaları, farklı fikirlere hoşgörü ile yaklaşmaları ve bireysel çıkarlar yerine grup ve örgüt çıkarlarını ön plana almaları* grup kararlarının etkinliği açısından önerilebilir.

Grup düzeyinde verilen kararları etkileyen son faktör olarak ise **grup üyelerinin rolü** ifade edilmiştir. Bu çerçevede bir karar verici grupta üyelerin farklı rolleri olduğunu, kimilerinin *karar alıcı* kimlerinin de *uygulayıcı* konumunda olduklarını belirtmiştir.

Örgütsel Düzeyde Verilen Kararları Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlamda bireysel ve grup düzeyinde verilen kararlar kadar örgütsel düzeyde de kararlar verilmektedir. Bu çerçevede **örgütsel düzeyde verilen kararları etkileyen faktörlere** ilişkin yanıtlar irdelendiğinde birer kişinin örgüt kültürü, firma yapısı ve patron-üst yönetim temelli faktörleri vurguladığı görülmektedir. Karar vericilerin örgütsel kararlara ilişkin verdikleri yanıtlarda davranışsal değişkenlerden uzaklaştıkları söylenebilir. **Örgüt kültürü** kayıt dışı kurallar ile örgütsel kararları şekillendirirken, **kurumsal ve halka açık bir firma yapısına** sahip olmanın karar mekanizmasını uzattığı ve firmalarda patron sayısı arttıkça karar alma ve uygulama süresinin uzadığı karar vericilerce ifade edilmiştir. Nitekim aile işletmelerinde kurumsal işletmelere nazaran karar alma mekanizmasının daha hızlı işlediği ve patron sayısının az olmasının da karar alma sürecini kısaltan bir unsur olduğu yazında da yer almaktadır.

Bulgulara ilişkin genel değerlendirmeler, katkı ve yorumların ardından tez çalışmasının kısıtlarına değinilecek olursa; araştırma sorularına yanıt verebilmek adına örgütsel bağlamda bilfiil karar verici konumunda olan bireylerle görüşülmesi gerekliliği örneklem büyüklüğünün 40 kişi ile sınırlandırılmasını beraberinde getirmiştir. Karar vericilerin büyük çoğunluğu orta ve üst düzey yöneticiler olduklarından iş yoğunlukları nedeniyle çalışmaya zaman ayırmaları oldukça güç olmuştur. Buna ek olarak benimsenen nitel araştırma yöntemi çerçevesinde vignette tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin bir arada kullanılması ve görüşmelerin ortalama 1 ile 1,5 saat arasında sürmesi araştırmanın bu sayı ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Görüşme bulguları değerlendirilirken *ağaç nodların ve bu nodlar altında oluşturulan çocuk nodların tekrar etmeye başlaması (katılımcılarca ifade edilen ve nodlara karşılık gelen metinlerdeki ortak noktaların*

artması) bu tez çalışması için 40 rakamının sınır olarak belirlenmesinde de teşvik edici rol oynamıştır.

Araştırma yönteminden kaynaklanabilecek kısıtları bertaraf etmek için geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir. Bu çerçevede ***iç geçerliği sağlamayabilmek için*** karar vericiler ile etkileşim kurmaya yönelik ön konuşmalardan ve “buz kırıcı” rolündeki senaryolardan (vignetteler) yararlanılmıştır. Buna ek olarak araştırma bulguları içerisinde öngörülemeyen ve katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler açığa çıkarılmış ve katılımcı kontrolü ile iç geçerlilik sorununun üstesinden gelinmiştir. ***Dış geçerliği sağlamaya yönelik*** olarak ise katılımcıların belirleyici nitelikteki söylemlerine doğrudan alıntılar verilmiş (ayrıntılı betimleme) ve daha derinlemesine bilgi elde edebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemlerinden (*maksimum çeşitlilik örnekleme* ve *kolay ulaşılabilir durum örnekleme*) yararlanılmıştır. ***İç güvenirliliğin – tutarlılığın sağlanması*** için senaryolar ve sorular tüm katılımcılara benzer yaklaşımla sorulmuş, tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, veriler kodlanırken daha önce oluşturulan kod listesine sadık kalınmış, buna ek olarak görüşmelerde ortak olarak vurgulanan kavramlar da yeni kodların oluşturulmasına destek sağlamıştır. ***Dış güvenirliliğin – teyit edilebilirliğin sağlanması*** için ise tezi değerlendiren uzmanın söz konusu teyit incelemesini yapabilmesi için ham verileri içeren katılımcı raporları ve analiz aşamasında yapılan kodlamalar paylaşılmıştır.

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar verme davranışlarını etkileyen faktörlerin açığa çıkarılmaya çalışıldığı çalışmada *Türk karar vericiler ile çalışan ancak farklı kültürlerle mensup kişilerin görüşlerinin de ele alınması* bu çalışmanın bulgularının kıyaslanması ve zenginliği açısından *önerilebilir*. Ayrıca bu çalışma kapsamında elde edilen faktörlere ilişkin *ölçek geliştirme çalışmalarının yürütülmesi* de *bir diğer öneri* olarak getirilebilir.

Özellikle Türk karar vericileri etkileyen dinamiklere ve Türk kültüründen kaynaklanan faktörlere odaklanılmaya çalışıldığından elde edilen bulguların

kıyaslanabilirliği düşüktür. Nitekim tezin ilgili bölümlerinde sıklıkla vurgulandığı üzere Türkiye’de karar verme eylemi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların çoğu örgütsel bağlamda karar verici konumunda olan bireyler yerine *öğrenciler üzerine* gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak çalışmalarının önemli bir bölümünde nicel araştırma yöntemleri kapsamında anket tekniği kullanılarak karar verme tarzları ya da stratejilerine ilişkin bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Halbuki bu tez çalışması kapsamında *karar verme tarzı örgütsel bağlamda karar verme eylemine ilişkin dinamiklerden sadece biri olarak* ele alınmış, bunun dışında birçok dinamiğe ilişkin bilgi elde edilmeye ve holistik bir model önerisi geliştirmeye çalışılmıştır. Ayrıca yazında karar verme kavramının ne ifade ettiğine ve “iyi” karar verici özelliklerine ilişkin bir çalışmanın olmaması da bulguların kıyaslanabilirliğini kısıtlamıştır.

Türk kültüründen kaynaklanan ve karar vermeyi etkileyen nodlara ilişkin bulgular irdelendiğinde; *genelde Türk kültürü özelde ise Türk karar verme davranışlarına* ilişkin olumsuz bir söylem ile karşılaşmıştır. Katılımcıların görüşleri derinlemesine değerlendirildiğinde Batı’ya öykünen, Türk kültürünü aşağı gören söylemler dikkat çekici düzeydedir. Bunun temelinde araştırmanın İzmir ili ile sınırlandırılması, bu çerçevede görüşülen karar vericilerin benzer sosyal sınıf ve eğitim düzeylerine sahip olmaları yatabilir. Bu çerçevede benzer bir çalışmanın Anadolu’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve çeşitli etnik kökenlere sahip karar vericilerle yürütülmesi farklı söylemlere ulaşma ve bulguları kıyaslayabilme açısından önerilebilir. Ayrıca Türk kimliği algısına ilişkin bir takım çıkarımlarda bulunma noktasında da yol gösterici olabilir. Buna ek olarak elde edilen raporlar farklı disipline (sosyoloji, sosyal psikoloji gibi) bir araştırmacı tarafından tekrar değerlendirmeye tabi tutularak konuya disiplinlerarası bir bakış açısı getirilebilir.

Sonuç olarak yukarıda vurgulanan kısıtlar ve öneriler ışığında bu tez çalışması örgütsel bağlamda karar verme eyleminin doğasını ve dinamiklerini anlamaya yönelik holistik ve kapsamlı bir model sunmaktadır. Karar vermenin farklı perspektifler ışığında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyan bu çalışma sonucunda karar verme eyleminin karmaşık ve dinamik doğasına ve bu eylemi

etkileyen dinamiklere ilişkin derinlemesine bilgi elde etme olanağına kavuşulmuştur. Ayrıca her bir dinamiğin karar verme eylemini “nasıl” ve “hangi ek değişkenler aracılığı” ile etkilediğine dair de ipuçları elde edilmiştir. Türk kültüründen kaynaklanan hangi özelliklerin söz konusu dinamiklerin ve alt dinamiklerin doğmasına temel teşkil ettiği de açığa çıkarılarak mevcut ve potansiyel karar vericilere karar verme eylemini Türk kültürü bağlamında anlama/değerlendirme olanağı sunulmaya çalışılmıştır. Türkler açısından karar verme eyleminin ne ifade ettiği ve iyi bir karar vericide bulunması gereken özellikler de mevcut ve potansiyel karar vericilere verdikleri kararların etkinliği ve performansını iyileştirme yönünde ipuçları ve öneriler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

1. Aaker, J. L. ve Lee, A. Y. (2001): I seek pleasures, we avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion, *Journal of Consumer Research*, Vol.28, ss. 33-49.
2. Abdel-Halim A. A. (1983): Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making, *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 3, ss. 477-484.
3. Abelson, R. P. ve Levi, A. (1985): Decision making and decision theory. İçinde G. Lindzey & E. Aronson (Ed.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, ss. 231-309). New York: Random House.
4. Abrahamson, E. (1991): Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, 16, ss. 586-612.
5. Abrahamson E. (1996): Management Fashion, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, ss. 254-285.
6. Abrahamson E. ve Rosenkopf L. (1993): Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling As A Tool To Explore Innovation Diffusion, *Academy of Management Review*, , Vol. 18, No. 3, ss. 487-517.
7. Abrahamson, E. ve Rosenkopf, L. (1990): When do bandwagon diffusions roll? How far do they go? and when do they roll backwards: A computer simulation. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: ss. 155- 159.
8. Adler, N.J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed., PWS-Kent Publishing Co., CA.
9. Agot, W.H. (1984): *Intuitive Management: Integrating Left and Right Management Skills*. Prentice Hall. NJ.
10. Agrawal P. M ve Sharda R. (2010): Quantum Mechanics and Human Decision Making, [SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1653911>].
11. Ajzen, I. (1996): The social psychology of decision making. İçinde E. T. Higgins ve A. W. Kruglanski (Ed.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (ss. 297-325). New York: Guilford Press.
12. Akıntuğ Y. ve Birol C. (2011): Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, ss. 1-12.
13. Aksoy, T. ve Şahin I. (2009): Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel Ve Modern Yaklaşımlar, *Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni*, 2009/7, <http://www.tek.org.tr/tartisma.php> [Erişim: 02.06.2011].
14. Cultural Values and Followership Style Preferences of Managers
15. Aktaş M. ve Can A. (2012): Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 2, ss. 239-249.
16. Alatlı, A. (2009): *Aklın Yolu da Bir Değildir...*, Destek Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
17. Aldemir, C., Arbak, Y., Özmen, Ö. (2003): Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), ss. 5-28.
18. Aldemir M.C.; Özmen Ö.N.T.; Arbak, Y ve Çakar, U. (2004): Turkish Work Mentality At The Organizational Level,

http://deu.academia.edu/UlasCakar/Papers/803055/TURKISH_WORK_MENTALITY_AT_THE_ORGANIZATIONAL_LEVEL [Erişim Tarihi: 15.09.2012].

19. Alexander, E. R. (1979): The design of alteriiaives in organizutonal coilexls: a pilot siudy. *Administrative Science Quarterly*. 24: ss. 382-404.
20. Ali, A. (1989a): A comparative study of managerial beliefs about work in the Arab States, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 4, ss. 95-112.
21. Ali, A. (1989b): Decision styles and work satisfaction of Arab executives: a cross-nationalstudy", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19 No. 2, ss. 22-37.
22. Ali, A. (1993): Decision-making style, individualism and attitude toward risk of Arab executives, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23 No. 3, ss. 53-74.
23. Ali, A. ve Al-Shakis, A. (1985b): Managerial value systems for working in Saudi Arabia: An empirical investigation, *Group and Organization Studies*, Vol. 10 No. 2, ss. 135-151.
24. Allinson, C. W. ve Hayes, J. (1996): The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organisational research. *Journal of Management Studies*, 33(1), ss.119-135.
25. Alver B. (2003): Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
26. Amabile, T. M. (1983): The social psychology of creativity, A Componential Conceptualisation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, ss. 357-377
27. Amabile, T. M. (1998): How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*: Sept-Oct., ss.77-87.
28. Heracleous, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning." *Long Range Planning* 31(3): 481-487.
29. Andersen, J. A. (2000): Intuition in managers: are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), ss. 46-67.
30. Anderson, Christopher J. (2007): The Functions of Emotion in Decision Making and Decision Avoidance içinde Do emotions help or hurt decision making?: a hedgefoxian perspective, Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, George Loewenstein (Ed.), Russell Sage Foundation, ss.183-202.
31. Andriopoulos, C. (2003): Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36(4), ss. 375-388.
32. Ansoff, H.I. (1969); *Business Strategy*. Penguin. Harmondsworth.
33. Aram, J. ve Piraino, T. (1978): The hierarchy of needs theory: an evaluation in Chile", *International Journal of Psychology*, Vol. 12, ss. 179-88.
34. Ararat M. (2008): A development perspective for "corporate social responsibility: case of Turkey, *Corporate Governance*, Vol. 8, No: 3 ss. 271 - 285.
35. Arbak, Y., Özmen Ö. ve Saatçiođlu Ö. (2004): Bilişsel Tarz Ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakóltesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 4, Sayı:1, ss. 31-43.
36. Arın A. (2006): Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi,

- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
37. Arrow, K. J. (1963): Social choice and individual values (2nd ed.). New Haven, CT: Yale University Press.
 38. Aslan H. (2007): Sokrates Öncesi Filozofların Doğa Anlayışında Dayanışma (Solidarity) Düşüncesi, Kaygı/ Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi, 9, ss. 119-129.
 39. Atsan, N. (2007): Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Bir Karşılaştırma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss. 675-681.
 40. Augier M. ve Kreiner K. (2000): Rationality, Imagination and Intelligence: Some Boundaries in Human Decision-making, Industrial and Corporate Change, Vol. 9, No. 4, ss. 659-681.
 41. Augier, M. ve Kreiner, K. (2002) 'Rationality, imagination and intelligence: some boundaries in human decision-making', Industrial and Corporate Change, Vol. 4, ss.659-681.
 42. Aukrust, V.G., Edwards, C.P., Kumru, A., Knoche, L. ve Kim, M. (2003): Young children's close relationships outside the family: parental ethnotheories in four communities in Norway, United States, Turkey, and Korea, International Journal of Behavioral Development, Vol.27, No.6, ss. 481-494.
 43. Avşaroğlu S. (2007): Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
 44. Avşaroğlu S. ve Üre Ö. (2007): Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, ss. 85-100.
 45. Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M.; Yu, K., Deller, J.; Stahl, G.; Khursid, A. (2000): Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison, Applied Psychology: An International Review, 49(1), ss.192–220.
 46. Aycan Z. (2001): Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges, International Journal of Manpower, Vol. 22, No: 3 ss. 252 – 260.
 47. Aycan Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003): Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. Journal of Career Development, 30 (2), ss. 129-144.
 48. Aydeniz H. (2010): Engels'in Materyalizmi Ve Din Eleştirisi, Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: 33, ss. 63-89.
 49. Ayton, P., v Önköl, D. (1997). Forecasting football fixtures: Confidence and judged proportion correct. Unpublished manuscript, Department of Psychology, The City University of London.
 50. Bakır K. (2008): Bir Yöntem Felsefesi Olarak Pragmati(Si)zm: Charles S. Peirce'ün Bilimsel Anlam Kuramı, Felsefe Dünyası, 2008/1, Sayı: 47, ss. 153-162.
 51. Bardone E. ve Secchi D.(2005): Extending the Bounded Rationality Model, The Distributed Cognition Approach, 2005/09, Working Paper, No.9, Università degli Studi dell'Insubria Via Ravasi 2, 21100 Varese.

52. Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
53. Baron, Jonathan (1994), Thinking and deciding (2nd ed.), Cambridge University Press.
54. Barter, C. ve Renold, E. (1999a) Physical and sexual violence amongst children in residential settings, <http://www.brunel.ac.uk/dept/law/vrp>
55. Barter, C. and Renold, E. (1999b): The Use of Vignettes in Qualitative Research, Social Research Update 25: 1-7.
56. Basi, Raghubir S. (1998): Administrative decision making: a contextual analysis, *Management Decision*, 36 (4): 232-240.
57. Baştuğ İ. (2006): Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
58. Bate P. (2002): The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving içinde Salaman G. (Ed.) Decision Making for Business: A Reader, ss. 192-207, London, Sage Publications.
59. Bates, D. L. ve Dillard Jr., J. E. (1993): Generating Strategic Thinking Through Multi-Level Teams, Long Range Planning, 26(5), 103-110.
60. Baykara, T. (2003): Türk Kültürü, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
61. Bayraktaroğlu, S. (2000): Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in Güç Devreleri Yaklaşımına, Bilgi (3), 2000/2, ss. 109-122.
62. Bazerman M. H., Giuliano T. ve Appelman A (1984): Escalation of commitment in individual and group decision making Organizational Behavior and Human Performance, Volume 33, Issue 2, , ss. 141-152.
63. Beach L. R. ve Mitchell T. R. (1978): A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3, ss. 439-449.
64. Beatty, K. ve Quinn, L. (2002): Strategic Command: Taking the Long View for Organizational Success, Leadership in Action, 98(2), ss. 23-24.
65. Bonn, I. (2005). "Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach." Leadership and Organizational Development Journal 26(5): 336-354.
66. Bechara A., Damasio H., Damasio, A. ve Lee Gregory P. (1999): Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-Making, The Journal of Neuroscience, July 1, 19(13):5473-5481.
67. Bechara A., Damasio H. ve Damasio, A. (2000): Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex, Cerebral Cortex, March 2000, 10 (3): 295-307.
68. Bechara, A., ve Damasio A. (2005): The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision, Games and Economic Behavior, 52, ss. 336-372.
69. Behling O. (1978): Some Problems in the Philosophy of Science of Organizations, The Academy of Management Review, Vol. 3, No. 2, ss. 193-201.
70. Belk R. W., Sherry J. F., Jr., Wallendorf M. (1988): A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet, Journal of Consumer Research, Vol. 14, No. 4, ss. 449-470.
71. Benedict, R. (1959): An anthropologist at work; writings of Ruth Benedict. Boston, MA: Houghton Mifflin.
72. Bennis W. M. ve Pachur T. (2006): Fast and frugal heuristics in sports, Psychology of Sport and Exercise, 7, ss. 611-629.

73. Billings, R. S. ve Marcus, S. A. (1983): Measures of compensatory and noncompensatory models of decision behavior: Process tracing versus policy capturing. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, ss. 331–352.
74. Bird B. (1988): Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention The *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 ss. 442-453.
75. Black, D. (1958): *The theory of committees and elections*. Cambridge: Cambridge University Press.
76. Blattberg, R. C. ve Hoch, S. J. (1990): Database models and managerial intuition: 50% model 50% manager. *Management Science*, 36, ss. 887–899.
77. Blickle, G. (2000): Influence tactics used by subordinates: An empirical analysis of the Kipnis and Schmidt subscales. *Psychological Reports*, 86, ss. 143-154.
78. Blyton, P. (1984): Same old and new problems in employee decision making, *International Social Science Journal*, Vol. 37 No. 2, ss. 217-31.
79. Bodur M. ve Kabasakal H. (2002): Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Mayıs, 2/1, Başkent Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss.5-22.
80. Bogdan, R. C. and Biklen, S. K. (1992): *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
81. Boje, M. D. (1999): Alternative Postmodern Spectacles: The Skeptical And Alternative Postmodernist (Organization) Theory Debates, *Business And Economics Society International Conference*, Kanarya Adaları- İspanya, S. Temmuz 22-26.
82. Bolte A. ve Goschke T. (2005): A. Bolte and T. Goschke, On the speed of intuition: Intuitive judgments of semantic coherence under different response deadlines. *Memory and Cognition*, 33, ss. 1248–1255.
83. Bonn, I. (2001): Developing Strategic Thinking as a Core Competency, *Management Decision*, 39(1), ss. 63-70.
84. Bourgeois, L. J. (1984): Strategic Management and Determinism, *Academy of Management Review*, 9(4), ss. 586-596.
85. Bourgeois, L. J. (1985): Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28(3), ss. 548-573.
86. Bowers, K. S., Regehr, G., Balthazard, C., ve Parker, K. (1990): Intuition in the context of discovery. *Cognitive Psychology*, 22, ss. 72–110.
87. Brauner, E. ve Scholl, W. (2000): The information processing approach as a perspective for group research. *Group Processes and Intergroup Relation*, 3, ss. 115-122.
88. Brew F. P., Hesketh B. ve Taylor A. (2001): Individualist-collectivist differences in adolescent decision making and decision styles with Chinese and Anglos, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, ss. 1-19.
89. Brief, A.P., Burke, M.J., George, J. M., Robinson, B.S. ve Webster, J. (1988): Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 529-535.
90. Briggs, J., ve Peat, F. D. (1989): *Turbulent Mirror*. New York: Harper & Row.
91. Briley, D. A., Morris, M. ve Simonson, I. (2000): Culture, reasons and compromise in a choice dilemma: Chinese and American cultures bring different reasons to mind, *Journal of Consumer Research*, 27, ss. 157–178.

92. Briley, D. A. ve Wyer, R. S. (2001): Transitory determinants of values and decisions: The utility (or nonutility) of individualism and collectivism in understanding cultural differences. *Social Cognition*, 19, ss. 197–227.
93. Brousseau Kenneth R., Driver Michael J., Hourihan Gary, and Larsson Rikard (2006): The Seasoned Executive's Decision-Making Style, *Harvard Business Review*, February: 111-117.
94. Bröder, A. (2000): "Assessing the empirical validity of the 'take-the-best' heuristic as a model of human probabilistic inference", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol.26, ss.1332-1346.
95. Buchanan Leigh and O'Connell Andrew (2006): A Brief History Of Decision Making, *Harvard Business Review*, January: 33-41.
96. Burger, P. ve Bass, B.M. (1979): *Assessment of Managers: An International Comparison*, Free Press, New York, NY.
97. Burke, L. A. ve Miller, M. K. (1999): Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4): 91–99.
98. Burns T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, No. 3 (Dec., pp. 257-281.
99. Butler, R., Davies, L., Pike, R. ve Sharp, J. (1991): Strategic investment decision making: complexities, politics, and processes", *Journal of Management Studies*, 28 (4): 395-415.
100. Cahen, C. (1986): İlk Ahiler Hakkında, (Çeviren M. ÖZTÜRK), *Belleten*, Sayı: 197, Ankara.
101. Can Ö. (2009): Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları Ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
102. Candangil S.Ö. ve Ceyhan A. A. (2006): Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri, *Sosyal Bilimler Dergisi* 2006/2, ss. 71-88.
103. Camerer C. (1998). Bounded Rationality in Individual Decision Making, *Experimental Economics*, 1: 163–183.
104. Carruthers, P. (2004): "Simple heuristics meet massive modularity", içinde: *The Innate Mind: Culture and Cognition*, Carruthers, P., Laurence, S. ve Stich, S. (Ed.), Oxford University Press
105. Casti, J. L. (1994): *Complexification*. New York: HarperCollins.
106. Castillo, J. (2006): Foreign Subsidiary Managers: Local Versus Expatriate Management Teams And The Assessment Of Managerial Intelligence, *Journal Of Business & Economic Studies*, Vol.12, No.2, ss. 57-74.
107. Champy, J. A. ve Nohria, N. (2000): *The Arc of Ambition*. Chichester, John Wiley & Sons.
108. Chater, N.; Oaksford M.; Nakisa R.; Redington M. (2003): Fast, frugal, and rational: How rational norms explain behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, ss. 63–86.
109. Chung, R. (1997): Identity Processing Style and Decision Making Theory: Factors to Consider When Adolescents are Deciding upon a Career. Unpublished Dissertation. University of British Columbia, Canada.

110. Chung, E. ve McLarney, C. (1999): When Giants Collide: Strategic Analysis and Application, *Management Decision*, 37(3), ss. 233-247.
111. Clarke, I. ve Mackaness, W. (2001): Management 'Intuition': An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps, *Journal of Management Studies*, 38(2), ss.147-172.
112. Clegg, S. (1990): *Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World*, Londra: Sage.
113. Clifton B. (1991): Nursing and the new physics. *NurseEducation Today*, 11, ss. 347-353.
114. Coffey, J. W. ve Canas A. J. (2001): An advance organizer approach to distance learning course presentation. *International Conference On Technology and Education*'da sunulmuş bildiri.
115. Cohen M. D., March J. G. ve Olsen J.P. (1972): Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, ss. 1-25.
116. Coleman, J. S. (1986): *Individual interests and collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
117. Connolly, T. ve Zeelenberg, M. (2002): Regret in decision making. *Current Directions in Psychological Science*, 11, ss. 212-216.
118. Connolly, T., Arkes, H.R. ve Hammond, K.R. (2000): *Judgment and decision making*, Cambridge: Cambridge University Press.
119. Connor P. E. (1992): Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, ss. 218-231.
120. Connor, P.E. ve Becker, B.W. (2003): Personal values and decision-making styles of public managers, *Public Personnel Management*, 32: 155-180.
121. Cooksey Ray W. (2000): Mapping the Texture of Managerial Decision Making: A Complex Dynamic Decision Perspective, *Emergence*, 2(2), ss. 102-122
122. Covin Jeffrey G., Slevin Dennis P., Heeley Michael B. (2001): Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations, *Journal of Business Research*, 52: 51-67.
123. Cummings, S. (2002): *Recreating Strategy*. London, Sage Publications.
124. Cüceloğlu, D. (2010): *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, 20. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
125. Cyert, R. M. ve March, J.G (1963): *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs,, NJ: Prentice Hall.
126. Czerlinski, J., Gigerenzer, G. ve Goldstein, D. G. (1999): How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. Todd, & The ABC Group (Ed.), *Simple heuristics that make us smart* (ss. 97-118). Oxford: Oxford University Press.
127. Çağatay, N (1989): *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*, Ankara.
128. Çağatay, N. (1996): *Ahiliğin Ortaçağ Anadolu Toplumuna Etkileri*, I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirisi, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
129. Çakar U. ve Arbak Y. (2004): Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, ss. 23-48.
130. Çakar, U. ve Arbak Y. (2003): Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), ss. 83-98.

131. Çapraz B., Kesken J., Ayyıldız N.A., ve Kelgökmen D. (2009): Yönetsel Zeka”Ya Doğru: Yönetsel Zeka Ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, ss.189-211.
132. Çelebi A. (2000): Risk Ve Olumsuzluk: Sosyal Teori-Sosyal Felsefe İlişkisini Anlamaya Yönelik İki Anahtar Kavram, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56-1, ss. 23-52.
133. Çolaklıoğlu, O. (2010): Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stilllerine Etkisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi Adana.
134. Çulcu M., (2001): Her Sakaldan Bir Kıl – Türkiye’de Mafialaşmanın Kökenleri 1, İstanbul, E Yayınları.
135. Dahl, R. (1957): The concept of power, Behavioral Science, 2, ss. 201-215.
136. Dahlstrom, E. (1966): Exchange, influence, and power, Acta Sociologica, 9, ss. 237-284.
137. Damasio, AR, Tranel, D., ve Damasio, H. (1990): Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli. Behavioral Brain Research, 41, ss. 81-94.
138. Damasio, A.R., (1994): Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. Grosset/Putnam, New York.
139. Damasio A.R. (1999): The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness, London: Vintage.
140. Damasio, A.R., Tranel, D., Damasio, H., (1991): Somatic markers and the guidance of behavior: Theory and preliminary testing. Levin, H.S., Eisenberg, H.M., Benton, A.L. (Ed.), Frontal Lobe Function and Dysfunction içinde (ss. 217–229). Oxford Univ. Press, New York,.
141. Dane E. ve Pratt M. G. (2007): Exploring Intuition And Its Role In Managerial Decision Making, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, ss. 33–54.
142. Davern M. J., Mantena R. ve Stohr E. A. (2007): Diagnosing Decision Quality, <http://www.stevens.edu/ses/documents/fileadmin/documents/pdf/Diagnosing-Decision-Quality-Dec2007.pdf>.
143. Davis, S. H. ve Davis, P. B. (2003). The intuitive dimensions of administrative decision making. Oxford: Scarecrow.
144. Davis-Floyd, R. Ve Arvidson, P. S. (ed.) (1997): Intuition: The inside story. New York, NY: Routledge.
145. Dawes, R. M. (1998): Behavioral decision making and judgment. D. T. Gilbert, S. T. Fiske ve G. Lindzey (Ed.), The handbook of social psychology içinde (ss. 497-548). New York: McGraw-Hill.
146. Dearlove, D. (1998). Key Management Decisions: Tools and Techniques of the Executive Decision Maker. Pitman, London.
147. Dedeoğlu, A. Ö (2005): Nitel ve Nicel Araştırmalarda Araştırma Kalitesini Değerlendirme Ölçütleri, Pazarlama Ve İletişim Kültürü Dergisi, 4(13): 59-71.
148. Değirmenci, M. ve Ş. Utku (2000): Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt No 1, Sayı 2. ss.76-83.
149. Demir G. (1994): Ahilik, Ahilik Yolu Dergisi, Sayı, 86, Nisan, İstanbul.

150. Demir G. (2000): Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik, Ahi Kültürünü Araştırma ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
151. Demir, Y., Akçakanat T ve Songur A. (2011): Yatırımcıların Psikolojik Eğilimleri ve Yatırım Davranışları Arasındaki İlişki: İMKB Hisse Senedi Yatırımcıları Üzerine Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (1): 117-145.
152. Demirpolat A. ve Akça G. (2004): Ahilik Ve Türk Sosyo-Kültürel Hayatına Katkıları, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Sayı:15-Güz, ss.355-376.
153. Deniz Mehmet Engin (2002): Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Ta-Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
154. Develioğlu M. (2006): Problem Çözme Becerileri Yüksek Ve Düşük Olan Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
155. Devellioğlu, F. (1970): Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat, Doğu Matbaası, Ankara.
156. De Wit, R. ve Meyer, R. (2005): Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, London, Thomson.
157. Dey, I. (1993): Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists. London: Routledge Publications.
158. Dieckmann A., Dippold K. ve Dietrich H. (2009): Compensatory versus noncompensatory models for predicting consumer preferences, Judgment and Decision Making, Vol. 4, No. 3, ss. 200-213.
159. Doktor, R. H. ve Hamilton, W. F. (1973): Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations, Management Science, Vol. 19, No. 8, ss. 884-894.
160. Donahue A. ve Martin S.G. (1996): Individual Decision Making İçinde Rebecca A. P. Jones ve Beck S. E. (Ed) Decision making in nursing Delmar Publisher, USA. (ss.59-76.)
161. Döm, S. (2003): Yatırım Psikolojisi, Değişim Yayınları, İstanbul.
162. Dresner, H. Business Intelligence in 2002: A Coming of Age, 2001, Gartner Group, <http://www.gartner.com/resources/103200/103282/103282.pdf>.
163. Driver, M. J. ve Mock. T. J. (1975): Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems, Accounting Rev. (July), ss. 490-508.
164. Driver, M. J. (1979). Individual decision-making and creativity. In S. Kerr (Ed.), Organizational behavior. Columbus, OH: Grid Publishing.
165. Driver, M. J., Brousseau, K. E., & Hunsaker, P. L. (1993). The dynamic decision maker. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
166. Drucker, P. (1954): The Principles of Management. New York, HarperCollins
Drucker, P. F. vd. (2001): Harvard Business Review on Decision Making, Harvard Business School Publishing, Boston.
167. Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17: 313-327.

168. Dutton, J. E., Walton, E. J. ve Abrahamson, E. C. (1989): Important Dimensions of Strategic Issues: Separating the Wheat from the Chaff, *Journal of Management Studies*, 26(4), ss. 379-396.
169. Easterby-Smith, M. ve Davies, J. (1983): Developing Strategic Thinking, *Long Range Planning*, 16(4), ss. 39-48.
170. Eberlin R. J. ve B. Tatum, C. (2008): Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership, *Management Decision*, Vol. 46 Iss: 2, ss.310 - 329
171. Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380–417.
172. Ein-Dor P. ve Segev E. (1978): Organizational Context and the Success of Management Information Systems, *Management Science*, Vol. 24, No. ss. 1064-1077.
173. Eisele, P. (2003): Groups, Group Members and Individual Decision Processes: The Effects of Decision Strategy, Social Interaction Style and Reception of Decision-Threatening Information on Post Decision Processes, *Scandinavian Journal of Psychology*, 44, ss.467–477.
174. Ekinci Y. (1991): Ahilik ve Esnaf Ahlakı, *Standart Dergisi*, Sayı: 351.
175. Eldem, S. H. (1955): Türk Evi Plan Tipleri, İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları, İstanbul.
176. Elster, J. (1986): “Introduction.” J. Elster, (Ed.), *Rational Choice içinde* (ss. 1-33). New York: New York University Press.
177. Elwood T.W. (1999): Congress from the perspective of quantum physics. *Journal of Allied Health*, 28(3), ss. 184–189.
178. England, G., Dhirgra, O. ve Agarwal, N. (1974): *The Manager and the Man*, Kent State University Press, Kent, OH.
179. Epstein, S. (1994): Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, ss. 709–724.
180. Epstein, S.L., Ligorio, T., “Fast and frugal reasoning enhances a solver for hard problems”, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.58.3820&rep=rep1&type=pdf>, Erişim [07.09.2011].
181. Eren, E. (2009): “Yeni” İktisatta Ortak Noktalar, Yıldız Teknik Üniversitesi, Working Papers No: 0013.
182. Erkan H. ve Erkan C. (2006): Bilgi Ekonomisinde Paradigmatik Arayışlar: Ekonomide Bilişsel, Connectionist Ve Computationalist Yaklaşımlar, *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, Volume I-I, I-II (Special Issue), ss. 15-24.
183. Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B.L. ve Allen, S.T. (1993): *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
184. Eroğlu C. (2004): Türk Kültürü Ve Temelleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-5134, Vol, 1, No.1, ss. 1-4.
185. Erözkan (2011): Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri, *UluslararasıAvrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3 ss. 60-74.
186. Ersever, Ö. H. (1996): Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri

- Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara.
187. Eskiocak Sibel (2005): Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimi Planlama Asamasında Karar Verme Sürecine Etki Eden Etmenlerin Analizi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
188. Etzioni, A. (1961): A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: Free Press.
189. Festinger, L. (1957): A Theory of cognitive Dissonance, New York: Harper & Row.
190. Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001): Society, organizations, and leadership in Turkey', Applied Psychology: An International Review, Vol. 50 No. 4, ss. 559-89.
191. Filley, A. C., ve Aldag, R. J. (1978): Characteristics and measurement of an organizational typology. Academy of Management Journal, 21, ss. 578-591.
192. Finch, J. (1987): The Vignette Technique in Survey Research, Sociology, 21, ss.105-114.
193. Fisher, I. (1930): The Theory of Interest, New York: Macmillan.
194. Fisher, C. D. (1997): Emotions at work: what do people feel and how should we measure it? School of Business Discussion Papers, Paper 63, ss. 1-24.
195. Flowers, V., Hughes, C., Myers, M. ve Myers, S. (1975): Managerial Values for Working on AMA Survey Report, AMACOM, New York, NY.
196. Foka-Kavaliaraki Y. Ve Hatzis A. N.(2011): Rational After All: Toward an Improved Model of Rationality in Economics, Revue de Philosophie Economique, Vol. 12, No. 1, ss. 1-36.
197. Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. Journal of Personality and Social Psychology, 35, ss. 108-119.
198. Follett, M.P. (1918): The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, Longmans Green & Co., New York, NY.
199. Fong C.P.S. ve Wyer Jr. R.S. (2003): Cultural, social, and emotional determinants of decisions under uncertainty, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90, ss. 304-322.
200. Ford C.M. ve Gioia D.A. (2000): Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making, Journal of Management, Vol, 26. No, 4, ss. 705-732.
201. French J.R.P ve Raven B. (1959): The bases of social power, İçinde D. Cartwright (ed.), Studies in Social Power: 150-167. Ann Arbor: Uni-versity of Michigan.
202. French J.R.P ve Raven B. (2001): The Bases of Social Power, içinde Asherman I. ve Asherman S.(Ed.) The Negotiation Sourcebook, 2nd Edition, HRD Pres, (ss.61-74)
203. Freud, S. (1961): Beyond the Pleasure Principle, in the Standard Edition of the Complete Psychological Work of Sigmund Freud, Vol. 18, John Strackey (ed.), London: Hogarth Press.
204. Gaenslen F. (1986): Culture and Decision Making in China, Japan, Russia, and the United States, World Politics, Vol. 39, No. 1, ss. 78-103.
205. Gandz J. Ve Murray V. V. (1980): The Experience of Workplace Politics, The Academy of Management Journal, Vol. 23, No. 2, ss. 237-251.

206. Geva, N. ve Mintz, A. (Ed). (1997): Decisionmaking on war and peace: The cognitive-rational debate. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, Inc.
207. Gibson J. L., Donnelly J. H. ve Ivancevich J. M. (1996): Organizations: Behavior, Structure, Processes, Edition 9, McGraw-Hill Higher Education.
208. Gigerenzer, G. (2008): Why heuristics work, Perspectives on Psychological Science, 3 (1), ss. 20- 29.
209. Gigerenzer, G., ve Goldstein, D. (1996): Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality, *Psychological Review*, 103, ss. 650–669.
210. Gigerenzer, G. (2004): Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality, Koehler, D. ve Harvey, N. (Ed.), Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making içinde (ss 62-88), Oxford.
- 211.
212. Gigerenzer, G., H. Brighton. (2009): Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences, Topics in Cognitive Science 1,ss. 107–143.
213. Gigone, D. ve Hastie, R. (1996): The impact of information on group judgment: A model and computer simulation, E. Witte ve J. H. Davis (Ed.), Understanding group behavior: Consensual action by small groups içinde (ss. 221-251). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
214. Gill, R. (2006): Theory and Practice of Leadership. London, Sage.
215. Gilmore, A. (1998): Quality in Management Decision Making within a Changing Context, *Journal of Management Development*, 17 (2): 106-120.
216. Glimcher P.W., Dorris M.C. ve Bayer H.M. (2005): Physiological Utility Theory And The Neuroeconomics Of Choice, Games And Economic Behavior, Vol. 52, 2, ss. 13-256.
217. Goetz, J. P. ve LeCompte, M. D. (1984): Ethnography and qualitative design in educational research. Orlando, FL: Academic Press.
218. Goldsmith, A. A. (1996): Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture, *World Development*, 24(9), ss. 1431-1439.
219. Goldstein, W.M. ve Hogarth, R.M. (1997): Judgment and decision research: Some historical context. W.M. Goldstein ve R.M. Hogart (Ed.) Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies içinde (ss. 4-65), Cambridge: Cambridge University Press.
220. Goleman, D. (2000): İşbaşında Duygusal Zeka, İstanbul, Varlık Yayınları.
221. Goll Irene, Rasheed Abdul M. A. (1997): Research Notes And Communications Rational Decision-Making And Firm Performance: The Moderating Role Of Environment, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 583-591.
222. Goodenough, D. (1986). History of the field dependence construct. M. Bertini, L.
223. Goodale, J. (1973): Effects of personal background and training on work values of the hard-core unemployed, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, ss. 95-109.
224. Gowda, R.M.V. (1999): Heuristics, biases, and the regulation of risk, *Policy Sciences*, 32, ss. 59–78.
225. Göka E. (2008): Türklerin Psikolojisi, Tarihin Ruhumuzda Bıraktığı İzler, 3. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
226. Gökalp, Z. (1981): Türk Uygarlık Tarihi, (Hazırlayan: Yusuf Çotüksöken), İnkılap Yayınları, İstanbul.

227. Gökalp, Z. (2007): Bütün Eserleri - Kitaplar 1, (Hazırlayan: Şevket Beysanoğlu - Yusuf Çötüksöken - M. Fahrettin Kırzioğlu - Mustafa Koç - M. Sabri Koz), ISBN: 978-975-08-1223-1, Yapı Kredi Yayınları.
228. Göker, A.Z. (2005): Aile İşletmelerinde Karar Verme ve Türkiye'deki Köklü Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
229. Gömeç S. (2007): Türklerin Medeniyet Tarihindeki Yerleri, Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No 87, Ankara.
230. Göregenli, M. (1997): Individualist-collectivist tendencies in a Turkish sample, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28 (6), ss. 787-794.
231. Graetz, F. (2002): Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities, *Management Decision*, 40(5), ss. 456-462.
232. Gray J., (2001): A New Measure Of Entrepreneurial Decision-Making Style, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 7 (2), ss. 1-15.
233. Grofman, B. ve Owen, G. (Ed.) (1986): *Decision research* (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.
234. Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (1984): Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, 27 (1), ss. 25-41.
235. Gümüşoğlu Ş. Ve Özdemir A. (2007/2008): Rekabet Ortamında Karar Verme Süreçlerinde Oyun ve Fayda Kuramı İlişkileri ve Etkileşimi *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.9/10, ss. 287-308.
236. Güneş, S. (2010): Türk Zekâsı Ve Girişimcilik, *Zeitschrift für die Welt der Türken* (Journal of World of Turks), Vol. 2, No. 3, ss. 255-277.
237. Güss, C. D. (2004): Decision Making in Individualistic and Collectivistic Cultures, *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 4, Chapter 3). ©International Association for Cross-Cultural Psychology, ss.1-11.
238. Haas, J. E., R. H. Hall, ve N. J. Johnson (1966): Toward an empirically derived taxonomy of organizations' in *Studies on behavior in organizations: A research symposium*. R. V. Bowers (ed.), 157-180. Athens: University of Georgia Press.
239. Halaçoğlu, Y. (1997): XVIII. Yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nun İskan Siyaseti ve Aşiretlerin Yerleştirilmesi. 3. Baskı, Türk Tarih Kurumu, Ankara.
240. Hall, E. T. (1992): *The Hidden Dimension*. New York: AnchorBooks.
241. Hambrick, D.C. ve Mason, P.A. (1984): Upper echelons: the organisation as a reflection of its top manager, *Academy of Management Review*, 27: 271-291.
242. Hambrick, D. and Fredrickson, J. (2005): Are You Sure You Have a Strategy?, *Academy of Management Executive*, 19(4), ss. 51-62.
243. Hanoch, Y. (2002): Neither an angel nor an ant: Emotion as an aid to bounded rationality, *Journal of Economic Psychology*, 23, ss.1-25.
244. Hanoch, Y., Wood, S. ve Rice, T. (2007): Bounded rationality, emotions and older adult decision making: Not so fast and yet so frugal, *Human Development*, 50, ss. 333-358.
245. Harren, V. A. (1979). A model of career decision-making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
246. Harrison, F.,E. (1981): *The Managerial Decision- Making Process*, Houghton Mifflin Company, Boston.

247. Harrison E. Frank (1993): Inter-disciplinary Models of Decision Making, *Management Decision*, Vol. 31 No. 8, ss. 27-33.
248. Hartman, S.J., Lundberg, O. ve White, M. (1989): Effect of background and organizational position on executive planning, *Journal of Social Psychology*, 130 (6): 801-11.
249. Hastie, R. (1986): Experimental evidence on group accuracy, B. Grofman ve G. Owen (Ed.) *Decision research içinde* (ss. 129-157). Greenwich, CT: JAI Press.
250. Hastie, R. ve Dawes, R. M. (2000): *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
251. Hastings J. (2002): Modern nursing and modern physics: does quantum theory contain useful insights for nursing practice and healthcare management?, *Nursing Philosophy*, 3, ss. 205–212
252. Hatch M. J. (1997): *Organziation Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University PresS.
253. Hazel, N. (1995): Elicitation Techniques with Young People, *Social Research Update*, Issue 12, Department of Sociology, University of Surrey, <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU12.html>.
254. Heller R. (1989): *The Decision Makers*, London: Guild.
255. Heracleous Loizos Th. (1994): Rational Decision Making: Myth or Reality?, *Management Development Review*, 7 (4): 16-23.
256. Hertwig, R. ve Todd, P.M. (2003): More is not always better: The benefits of coginitive limits, Hardman, D. and Macchi, L. (Ed.), *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making içinde* (ss.213-231), Hil.Wiley.
257. Hickson D.J., Hinings C.R., Lee C.A., Schneck R. E. ve Pennings J.M. (1971): A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, ss. 216-229.
258. Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G. ve Wilson, D.C. (1986): *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
259. Higgins, E. T. ve Bargh, J. A. (1987): Social cognition and social perception. M. R. Rosenzweig ve L.W. Porter (Ed.), *Annual review of psychology içinde* Palo Alto, CA: Annual Reviews.
260. Higgins C., Judge, T. ve Ferris G. (2003): Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24; ss. 89-106.
261. Hill, M. (1997): Research Review: Participatory Research with Children, *Child and Family Social Work*, 2, ss.171-183.
262. Hinsz, V. B., Tindale, R. S. ve Vollrath, D. A. (1997): The emerging conception of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, ss. 43-64.
263. Hirschman, A. O. (1958): *The Strategy of Economic Development*, sah.1, Yale University Press.
264. Hitt, M.A. ve Tyler, B.B. (1991): Strategic decision models: integrating different perspectives, *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.

265. Hodgkinson G. P., A. Maule J., Bown N. J., Pearman A. D. ve Glaister K. W. (2002): Further Reflections on The Elimination of Framing Bias In Strategic Decision Making *Strategic Management Journal*, 23, ss. 1069–1076.
266. Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J. ve Sadler-Smith, E. (2008): Intuition: a fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99, ss. 1–27.
267. Hoffman R. R. ve Yates J. F. (2005): Decision(?)Making(?), *IEEE Intelligent Systems*, July/August, ss. 76-83.
268. Hofstede, G. (1980): Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, Vol. 8, ss. 42-63.
269. Hofstede, G. (1980): Angola Coffee-Or the Confrontation of an Organization with Changing Values in Its Environment, *Organization Studies*, Vol.1, No.1, ss. 21-40.
270. Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*, Profile Books, London.
271. Hofstede, G. (1997): *Culture and organizations: Software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
272. Hofstede, G. (2000): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage.
273. Hofstede, G. (2006): <http://geert-hofstede.com/turkey.html>, [Erişim tarihi: 19.04.2012].
274. Hofstede, G. “Countries”, available at: www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml
275. Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990): *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, ss. 286- 316.
276. Hogarth, R. M. (1994): *Judgement and choice: The psychology of decision*, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
277. Hogarth, R. M. (2001): *Educating Intuition*, Chicago: The University of Chicago Press.
278. Holt K. (1999): *Management and organization through 100 years*, *Technovation*, 19, ss. 135–140.
279. Howard, E. F. (1989): Strategic thinking in insurance, *Long Range Planning*, 22(5), ss. 76-79.
280. Howard, R. A., Matheson, J. E., ve Miller K. L., Ed. (1976) *Readings in Decision Analysis*, Stanford Research Institute, Decision Analysis Group, Menlo Park, California.
281. Howard, J. R., Watson, J. A. ve Allen, J. (1993): Cognitive style and the selection of logo problem-solving-strategies by young black children. *Journal of Educational Computing Research*, 9 (3), ss. 229-354.
282. Huber, G. P. (1974): "Multi-Attribute Utility Models: A Review of Field and Fieldlike Studies," *Management Science*, Volume 20, Number 10, , ss. 1393-1402.
283. Huber George P. (1981): *The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems*, *MIS Quarterly*/June, ss. 1- 10.
284. Hudson, L. (1968): *Contrary Imaginations: A Psychological Study of the English Schoolboy*. Harmondsworth: Penguin.

285. Hughes, R. (1998): Considering the Vignette Technique and its Application to a Study of Drug Injecting and HIV Risk and Safer behaviour, *Sociology of Health and Illness*, 20 (3) ss.381- 400.
286. Husted K. (1999): Between Autonomy and Control: The role of industrial researchers' decision-making, WP 11/99, Working Paper, Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling
287. Huysman, J.. (1970): The Implementation of Operations Research. Wiley-Interscience, New York.
288. Ickes, W. ve Gonzalez, R. (1994): "Social" cognition and social cognition: From the subjective to the intersubjective. *Small Group Research*, 25, ss. 294-315.
289. Işıklar, C. (2008): Günümüz Türkiye'sinde Ordunun Askeralma Sisteminin Korunması Meselesi Ve Millî Devlet (Ulus-Devlet) Anlayışı İle İlgisi, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C. XII, Sa. 1-2, ss. 797-821.
290. İlgen, A. (2004): Bozkır Göçebelerinde Sosyo-Ekonomik Yapı, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı 49, Prof. Dr. Turan Yazgan'a Armağan Özel Sayısı, ss. 818-840.
291. Jabes J. (1982): İçinde McGrew A. G. Ve Wilson M.J. Decision making: approaches and analysis ss. 53-59, Manchester University Press.
292. Jacoby, J. (1977): Information load and decision quality: some contested issues, *Journal of Marketing Research*, 14 (4), ss. 569-573.
293. Jaeger M. A. ve Baliga R. B. (1985): Control systems and strategic adaptation: lessons from Japanese experience, *Strategic Management Journal*, 6: 115-134.
294. Janis, I. L. (1982): Victims of Groupthink: A psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston, 2nd Edition.
295. Janis, I, L. (1989): Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management, NY: Free Press.
296. Jennings D., ve Wattam, S. (1998): Decision Making: An Integrated Approach, Pitman Pub., Financial Times, and Prentice Hall.
297. Johnson, M. S. (1990). Age Differences in Decision Making: A Process Methodology For Examining Strategic Information Processing. *Journal of Gerontology*. Vol: 45 (2), 75 – 78.
298. Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2005): Exploring Corporate Strategy. London, Prentice Hall.
299. Jung, C. (1970): Collected Works: Six Psychological Types. W. McGuire, Editor, Princeton Univ. Press, Princeton, N.J.
300. Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998): Leadership, values and institutions: the case of Turkey', working paper, Bogazici University, Istanbul.
301. Kabasakal, H. ve Dalmachian, A. (2001): Introduction to the special issues on leadership and culture in the Middle East'', *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50 No. 4, ss. 479-89.
302. Kaçar, B. (2008): Lise Öğrencilerinin Karar Stratejileri Ve Transaksiyonel Analiz Ego (Ben) Durumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

303. Kaderli Y. ve Demir S. (2008): Teknik Analiz Kullanımının Davranışsal Finans İle Açıklanmasında Bilişsel Önyargıların Rolü: İMKB’de Çalışan Borsa Uzmanları Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 45, Sayı:524.
304. Kafesoğlu İ. (1987): Türk Bozkır Kültürü, TKAE Yayını, Ankara.
305. Kafesoğlu İ. (1989): Türk Milli Kültürü, Boğaziçi Yayınları, İstanbul.
306. Kahneman, D. (1973): Attention and effort, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
307. Kahneman D. ve Tversky A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47 (2): 263-292.
308. Kahneman, D., Slovic, P. ve Tversky, A. (1982): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge: Cambridge University Press.
309. Kahneman, D. ve Riepe, M.W. (1998): Aspects of Investor Psychology. *Journal of Portfolio Management*, 24(4), ss. 52-65.
310. Kahneman D.(2003): A Perspective on Judgment and Choice, Mapping Bounded Rationality, *American Psychologist*, September, ss. 697-720.
311. Kameda, T., Tindale, R. S. ve Davis, J. H. (2002): Cognitions, preferences, and socialsharedness: Past, present, and future directions in group decision making. S. L.Schneider ve J. Shanteau (Ed.), *Emerging perspectives on judgment and decision research içinde*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
312. Kao, J. (1997): Jamming. The Art and Discipline of Business Creativity, London, Harper Collins Business.
313. Kaplan, M. F. ve Schwartz, S. (1977): Human Judgment and Decision Processes in Applied Settings, Academic Press, Inc., New York, New York.
314. Karaca, K. (1976): Milliyetçi Türkiye, Emet Matbaacılık, Ankara.
315. Karasoy, Y. (2004): Ahi Kelimesi ve Türk Kültüründe Ahilik, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, ss. 1- 23.
316. Katz D. ve Kahn R. L., (1966): The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley & Sons, Inc.
317. Keeney R.L (1994): Creativity in decision making with value-focused thinking, *Sloan Management Review*, ss.33-41.
318. Kellert, S. H. (1993): In the Wake of Chaos. Chicago: University of Chicago Press.
319. Kerr, N. (1981). Social transition schemes: Charting the group ’s road to agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 684-702.
320. Kerr, N. L., MacCoun, R. J. ve Kramer, G. P. (1996). When are N heads better (or worse) than ne?: Biased judgment in individuals versus groups. In E. Witte & J. H. Davis (Ed.), *Understanding group behavior: Consensual action by small groups içinde* (ss .105-136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
321. Kern, M. C., Langlands C.L., Stroh L.K., Northcraft, D. M. ve Neale A. (2002): *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Lawrence Erlbaum associates.
322. Kesken J. (1999): Örgütsel Politika ve Yansımaları, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İzmir.
323. Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2006): Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüallite”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, ss.350-363.
324. Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., ve Kelgökmen D. (2008): Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine...Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları

- ve Sonuçları, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:78, İstanbul, ss.257-275.
325. Khandwalla P.N. (1977): The Design of Organizationsi NY: Harcourt, Brace, Javonovich.
326. Khatri, N. ve Ng, H. A. (2000): The role of intuition in strategic decision making. Human Relations, 53, ss. 57–86.
327. Kırca H. S. (2010): İngiliz Seyyah Sır Charles Fellows'un Eserlerinde Türkiye ve Türk İmajı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
328. Kingdon, J. W. (1984): Agendas, alternatives, and public policies. Boston: Little, Brown.
329. Kim, U., Triandis, H. C., Kağıtçıbaşı,C., Choi, S.-C. veYoon, G. (2004): Individualism and collectivism. Theory, method, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.
330. Kipnis, D. ve Schmidt, S. M. (1988): Upward influence styles:Relationship with performance evaluations, salary and stress.Administrative Science Quarterly, 33,528-542.
331. Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980): Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way", Journal of Applied Psychology, Vol. 65, ss. 440-452.
332. Kiracı, M. ve Alkara İ. (2009): Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), ss. 167-197.
333. Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986): Reliability and Validity in Qualitative Research, Beverly Hills, CA: Sage.
334. Kiss, I. (1984): Modelling good decisions, Acta Psychologica, 56, ss. 10-15.
335. Klein, G. A. (1989): Recognition-primed decisions içinde W.B. Rouse (Ed.), Advances in man-machine system research Vol. 5, 47-92. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
336. Klein, G. (1998): Sources of Power: How People Make Decisions, Cambridge, MA: MIT Press.
337. Klein, G. (2003): Intuition at work. New York: Doubleday
338. Kleindorfer, P. R., Kunreuther, H. C., ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Decision sciences: an integrative perspective.Cambridge NY: University Press.
339. Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson and Company.
340. Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Boston: Houghton Mifflin
341. Knutson B. ve Bossaerts P. (2007): Neural Antecedents Of Financial Decisions, Journal Of Neuroscience, Vol. 27, No: 31, ss. 8174-8177.
342. Knutson B. ve Peterson R. (2005): Neurally Reconstructing Expected Utility, Games And Economic Behavior, Vol. 52, ss. 305-315.
343. Koontz, H. (1961): The management theory jungle, Academy of Management Journal,4 (3), ss. 174-188.
344. Koontz, H. (1980): The Management Theory Jungle Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, ss. 175-187.

345. Kökdemir D. (20003): Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Ve Problem Çözme, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
346. Köksal A. (2003): Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
347. Köprülü, F. (1991): Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu, Türk Tarih Kurumu Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
348. Köse A. (2005): Türkiye'de Geleneksel Kırsal Konut Planlarında Göçebe Türk Kültürü İzleri, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, ss.158-191.
349. Kras, E.S. (1989): Management in Two Cultures, Inter Cultural Press Inc., Yarmouth, ME.
350. Kreps, D. M. (1990): A course in microeconomic theory. Princeton, NJ: Princeton University Press.
351. Kuzgun, Y. (1992). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar derneği, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. 161 –170.
352. Kuzgun Y. (1995): Kendini Değerlendirme Envanteri El Kitabı, Ankara: ÖSYM Yayınları, 6.
353. Larrick R.P. ve Boles, T.L. (1995): Avoiding regret in decisions with feedback: A negotiation example, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 63, No. 1, ss. 87-97.
354. Larson, J. R.. ve Christensen, C. (1993): Groups as problem solving units: Toward a new meaning of social cognition. British Journal of Social Psychology, 32, 5-30.
355. Larson, J. R., Jr., Foster-Fishman, P. G. ve Keys, C. B. (1994): Discussion of shared and unshared information in decision- making groups. Journal of Personality and Social Psychology, 67, ss. 446-461.
356. Laughlin, P. R. ve Ellis, A. L. (1986): Demonstrability and social combination processes on mathematical intellectual tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, ss. 177-189.
357. Laughlin, P. R., ve Hollingshead, A. B. (1995): A theory of collective induction, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 61, ss. 94-107.
358. Lee Morna S.Y., McGoldrick Peter J., Keeling Kathleen A., and Doherty Joanne (2003): Using ZMET to explore barriers to the adoption of 3G mobile banking services, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (6): 340-348
359. Lefrançois, G. R. (1995): Theories of Human Learning. Pasific Grove: Brooks/Cole Pub. Comp.
360. Lewis S. F. (1948): Materialism, Idealism and Science, Philosophy of Science, Vol. 15, No. 1, ss. 71-75, s.71.
361. Liedtka, J. (1997): Everything I Need to Know About Strategy I Learned at the National Zoo, *Journal of Business Strategy*, 18(1), ss. 8-11.
362. Liedtka, J. M. (1998): Strategic Thinking: Can It Be Taught?, *Long Range Planning*, 31(1), ss. 120-129.
363. Lincoln, Y. S. ve Guba E. G. (1985): Naturalistic Inquiry, Beverly Hills: Sage.

364. Linkow, P. (1999): What Gifted Strategic Thinkers Do, *Training & Development* 53(7), ss. 34-37.
365. Locke, E. A. ve Schweiger, D. M. (1979): Participation in decision-making: One more look. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
366. Lorge, I. ve Solomon, H. (1955): Two models of group behavior in the solution of eureka-type problems. *Psychometrika*, 20, ss. 139-148.
367. Lyles, M.A. ve Thomas, H. (1988): Strategic problem formulation: biases and assumptions embedded in alternative decision-making models, *Journal of Management Studies*, 25 (2): 131-45.
368. MacPhail-Wilcox, B. ve Bryant, H. D. (1988): A descriptive model of decision making: Review of idiographic influences.. *Journal of Research & Development in Education*, Vol 22(1), ss. 7-22.
369. Madison DL, Allen RW, Porter LW, Renwick PA and Mayes BT (1980): Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions, *Human Relations*, 33(1): 79-100.
370. Mallon EB ve Franks NR, (2000): Ants estimate area using Buffon's needle, *Proceedings of the Royal Society, Lond B*, 267:765-770.
371. Mandel G. (2004): *Anneciğim Türkler Geliyor, Hilalin Diğer Yüzü*, (Çev. Nihat Aksoy), İstanbul.
372. Mann, L.; Burnett, P.; Radford, M.; Ford, S. (1997): The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict, *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 10 Issue 1, ss. 1-19
373. Mann Leon, Radford Mark, Burnett Paul, Ford Steve, Bond Michael, Leung Kwok, Nakamura Hiyoshi, Vaughan Graham and Yang Kuo-Shu (1998): Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence, *International Journal Of Psychology*, 33 (5): 325-335.
374. March, J. G. (1955): An introduction to the theory and measurement of influence, *American Political Science Review*, 49, ss. 431- 450.
375. March, J. G. ve Simon, H. A. (1958): *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York,
376. March J.G. (1994): *A Primer on Decision making*, Free Press: New York.
377. March J.G. (1997): *Understanding how decisions happen in organizations*, içinde Shapira, Z. (1997): *Organizational Decision Making*, Cambridge Series on Judgment and Decision Making, Cambridge University Press, The Edinburgh Building, Cambridge, ss. 9-32.
378. March, J. G. (1981): Decisions in organizations and theories of choice. In A. Van de Ven ve W. Joyce (Ed.), *Perspectives on organizational design and performance* içinde (ss. 205-244). New York: Wiley.
379. March, J. G. (1999): *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell: Madlen, MA. March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Oxford: Blackwel
380. March, J. G. ve Romelaer, P. (1976): Position and presence in the drift of decisions. In J. G. March & J. P. Olsen. *Ambiguity and choice in organizations* (ss. 251-275).Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

381. March, J.G. ve Simon H. (1958): Organizations, New York, John Wiley.
382. Marshall, MN (1996): Sampling for qualitative research, Family Practice, 13, ss. 522-525.
383. Mason, R. W. ve Mitroff, I.I., (1973): A Program for Research on Management Information Systems, Management Sci. Vol. 19, No. 5, ss. 475-487.
384. Mathôt, G.B. (1989): How to get new products to market quicker in B. Lloyd (Ed.). Entrepreneurship Creating and Managing New Ventures. Oxford: Pergamon.
385. Matsuyama, K. (1995): Complementarities and cumulative processes in models of monopolistic competition, Journal of Economic Literature, 33, ss. 701-729.
386. Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993): The Intelligence of Emotional Intelligence, Intelligence, 17: 443-42.
387. Mayer, J. D., Caruso, R. R. ve Salovey, P. (2000): Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, 27: 267-298.
388. Maznevski M.L (1994): Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members, Human Relations, ss. 531-532.
389. McKenney, J. L. ve Keen P. (1974): How Managers' Minds Work, Harvard Business Review, (May-June,), ss. 79-90.
390. McLarney C. ve Rhyno Shelley (1999): Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management, Women in Management Review, Volume 14, Number 7, ss. 292-302.
391. Mert İ.S. (1997): Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
392. Metcalf, H. C. ve Urwick, L. (1941): Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
393. Menehetti, M. M. ve Seel, K. (2001): Ethics and values in the nonprofit organization. içinde T. D. Connors (ed.), The nonprofit handbook: Management (ss. 579-609). New York: John Wiley & Sons, Inc.
394. Meyer, M. S. ve Brown, M. C. (1977): The process of bureaucratization. American Journal of Sociology, 83: 364-385.
395. Milgrom, P. ve Roberts, J. (1992): Economics, organization and management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
396. Mil, B. (2007): Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme içinde Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin (Ed.): Yüksel A., Mil, B. Ve Bilim, Y. Detay Yayıncılık, (ss. 3-26), Ankara.
397. Miller, D. ve Friesen, P. H. (1984): Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
398. Miller, K. I., ve Monge, P. E. (1986): Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. Academy of Management Journal, 29: 722-753.
399. Miller S, Hickson D.J. ve Wilson D.C. (2002): Decision-making in organizations, içinde G. Salaman G. (ed) Decision-making for Business, ss.74-92 , London: Sage Publications.
400. Miner, F. C. (1984): Group versus individual decision making: An investigation of performance measures, decision strategies, and process losses/gains, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 33, Issue 1, ss. 112-124.
401. Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York: Harper Row.

402. Mintzberg, H. (1989): A note on that dirty word 'efficiency içinde Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations, pp. 330-334. New York: The Free Press.
403. Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Hemel Hempstead, Prentice Hall.
404. Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976): The Structure of 'Unstructured' Decision Process, Administrative Science Quarterly, Volume 21, Number 2, June, ss. 246-275.,
405. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Ve Lampel, J. (1998): Strategy Safari, Free Press, New York.
406. Mises, L. von (1949): Human Action, Yale University Pres: New Haven, CT.
407. Molloy, S. and Schwenk, C.R. (1995): The effects of information technology on strategic decision making, Journal of Management Studies, 32(3), ss. 283-311.
408. Mitchell, T.R. ve Beach, L.R. (1990): Do I love thee? let me count..." Toward an understanding of intuitive and automatic decision making, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 47: 1-20.
409. Mobley, W, H, ve Meglino, B, M, (1977): "A Behavioral Choice Model Analysis of the Budget Allocation Behavior of Academic Deans," Academy of Management Journal, Volume 20, Number 4, ss, 564-572.
410. Moore, G. E. (1903): Principia Ethica, Cambridge: Cambridge: University Press
411. Mugford, S. T., Mallon, E. B., ve Franks, N. R. (2001): The accuracy of Buffon's needle: A rule of thumb used by ants to estimate area. Behavioral Ecology, 12, ss.655-658.
412. Myers, I.B. (1962): The Myers-Briggs Type Indicator. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
413. Nace Rev.2 (2010): Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması, Yöntem Araştırmaları Dairesi Başkanlığı, Sınıflamalar Ve Standartlar Grubu, Ekonomik Sınıflamalar ve Standartlar Takımı, Çeviri, Türkiye İstatistik Kurumu, <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileUpload/yayinlar//NACE%20Rev2-TR.doc>, [Erişim tarihi, 28.06.12].
414. Nas S. (2006): Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
415. Neff J. (1979): Interaction versus hypothetical other: The use of vignettes in attitude research. Sociology and social research, 64: 105-125.
416. Newell, B., Rakow, T., Weston, N.J., Shanks, D.R., (2004): Search strategies in decision-making: The success of 'success, Journal of Behavioral Decision Making, vol.17, ss.117-137.
417. Nişancı Ş. ve Çaylak A. (2010):Medeniyet Ve Kültürler Arası İlişkide Anti-Pozitivist Ve Diyalojik Yeni Paradigma Arayışı, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 13, ss. 224 - 236
418. Noruzi Mohammad Reza ve Vargas-Hernández José G. (2010): The Necessity of Physics' Quantum Skills Strategies, Intellectual Capital and the study of Knowledge Management in the Era of Crisis, Acta Universitatis Danubius, No. 3,ss. 123-139.

419. Nutt, P. (1989): *Making Tough Decisions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
420. Ohbuchi, K.-I., Fukushima, O. Ve Tedeschi, J. T. (1999): Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, ss.51-71.
421. Ohmae, K. (1982): *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. London, McGraw Hill.
422. O'Leary, C. ve Pangemanan, G.V. (2007): The Effect of Groupwork on Ethical Decision-Making of Accountancy Students, *Journal of Business Ethics* 75(3): ss. 215-228
423. Oliver, John E. Jr. (1982): An Instrument for Classifying Organizations, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, ss. 855-866.
424. Oliveira A. (2007): A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 2, ss. 12-17.
425. O'Shannassy, T. (2003): *Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders*, *Singapore Management Review*, 25(1), ss. 53-68.
426. Overman E. S. (1996a): The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory and Method, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6: 1, ss. 75-89.
427. Overman E. S. (1996b): The New Sciences of Administration: Chaos and Quantum Theory, *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 5 (Sep. - Oct., 1996), ss. 487-491.
428. Ögel, B. (1991a): *Türk Kültür Tarihine Giriş I. Kültür Bakanlığı/638, Kültür Eserleri/46*, Ankara.
429. Ögel, B. (1991b): *Türk Kültür Tarihine Giriş 7. Kültür Bakanlığı/638, Kültür Eserleri/46*, Ankara.
430. Ögel, B. (2001): *Türk Kültürünün Gelişme Çağları, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları*, İstanbul.
431. Özdemir, M. (2010): Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): 323-343.
432. Özşahin M. (2005): *Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler Ve Stratejik Karar Verme Hızı-Firma Performansı İlişkisi*, *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
433. Öztürk, N. (2002): *Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı Ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi*, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, Aralık, ss. 1-12.
434. Pachur, T. ve Hertwig, R. (2006): On the psychology of the recognition heuristic: Retrieval primacy as a key determinant of its use. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 32, ss. 983– 1002.
435. Park J.W. ve Zak P.J. (2007): *Neuroeconomics Studies, Analyse & Kritik*, Vol. 29, ss. 47-59.

436. Parker, L. D. (1984): Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 4, ss736-745.
437. Parker A. M. ve Fischhoff B. (2005): Decision-making Competence: External Validation through an Individual-differences Approach, *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, 1–27.
438. Pashler, H. E. (1998): *The psychology of attention*. Cambridge, MA: MIT Press.
439. Passons WA (1975): *Gestalt Approaches in Counseling*, New York, Holt, Rinehart and Winston, ss.183-185.
440. Pastoriza D. (2007-2008): Antecedents and Consequences of The Internal Social Capital of Organizations: An Empirical Study, IESE Business School, <http://docentes.fe.unl.pt/~satpeg/ano20072008/docs/DPastorizapaper.pdf>, [Erişim: 20.09.2011].
441. Patchen M. (1974): The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions, *Organizational Behavior and Human Performance*; 11, ss. 195-221.
442. Patterson E.F. (1998) The philosophy and physics of holistic health care; spiritual healing as a workable interpretation. *Journal of Advanced Nursing*, 27, ss. 287–293.
443. Patton M.Q. (1987): *How to use qualitative methods in evaluation*, Newbury park, CA: Sage.
444. Patton, M. Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*, 2. Baskı, Newbury Park, CA: Sage.
445. Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., Poletes, G. ve Camacho, L. M. (1993): Perceptions of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, ss. 78-89
446. Pavic, I. (2008): Nature of Managerial Decision Making Along the Continuum of the Decision Making Pyramid, *The Business Review*, Cambridge, 10 (2): 199-206.
447. Payne, J. W., Bettman, J. R. ve Johnson, E. J. (1993): *The adaptive decision maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
448. Pearce II, J. A., Freeman, E. B. ve Robinson, R. B. (1987): The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance, *Academy of Management Review*, 12(4), ss. 658-675.
449. Peirce, C. S. (1878): How to make our ideas clear, *Popular Science Monthly*, 12, ss.286-302.
450. Pellegrino, K. C. ve Carbo, J. A. (2001): Perspectives: Behind the Mind of the Strategist." *The TQM Magazine*, 13(6), ss. 375-380.
451. Penrod, S. D., & Hastie, R. (1981): A computer simulation of jury decision making, *Psychological Review*, 87, ss. 133-159.
452. Pennington, D.C. (2000): *Social cognition*. London: Routledge.
453. Pettigrew, A. (1973): *The politics of organizational decision making*, , London, Tavistock.
454. Petrie, M., ve Halliday, T. (1994): Experimental and natural changes in the peacock's (*Pavo cristatus*) train can affect mating success, *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 35, 213–217.
455. Pfeffer, J. (1992): *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

456. Pfister H.R. ve Böhm G. (2008): The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making, *Judgment and Decision Making*, Vol. 3, No. 1, ss. 5–17.
457. Pinder, C. C., ve Moore, L. F. (1979): The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, , 24, ss. 99-119.
458. Plous, S. (1993): *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York: McGraw – Hill Inc.
459. Polanyi, M. (1966): *The tacit dimension*, Garden City, NJ: Doubleday Anchor.
460. Posner, M. ve Snyder, C. (1975): Facilitation and inhibition in the processing of signals, Rabbitt, P.M.A. ve Dornic, S. (Ed.), *Attention and Performance* içinde (ss. 669–682), Academic Press.
461. Premeaux S. (2009): The Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy in the Wake of the Enron Convictions *Journal of Business Ethics*, 85, ss.13–25.
462. Pugh, D. S., Hickson, D. J., ve Hinings, C. R. (1969): An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.
463. Raab M. ve Gigerenzer G. (2005): Intelligence as Smart Heuristics İçinde R. J. Sternberg ve J. E. Pretz (Ed.), *Cognition & Intelligence* içinde (ss 188-207). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
464. Radloff W. (1976): Sibirya'dan Seçmeler Çeviren: Prof. Dr. Ahmet Temir, *Kültür Bakanlığı, Kültür Eserleri*: 6, İstanbul.
465. Raiffa, H. (1968). *Decision analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
466. Rajogopalan, N., Rasheed, A.M. ve Datta, D.K. (1993): Strategic decision processes: critical review and future directions, *Journal of Management*, 12 (2): 349-84.
467. Reagan-Circincione, P., Schuman, S., Richardson, G. P. ve Dorf, S. A. (1991): Decision Modelling: Tools for Strategic Thinking, *Interfaces* 21(6), ss. 52-66.
468. Reimer, T., Katsikopoulos, K.V. (2004): The use of recognition in group decision-making, *Cognitive Science*, vol.28, ss..1009-1029.
469. Renwick, P. A., ve Tosi, H. (1978): The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions. *Academy of Management Journal*, 21, ss.93-103.
470. Rizvi, S. A. T. (2001): Preference Formation and the Axioms of Choice, *Review of Political Economy*, 13: ss. 141-159.
471. Robbins, S.P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight Edition, Prentice Hall.
472. Robbins S.P. ve Coulter M. (2005): *Management, International – 8th Edition*, Prentice Hall.
473. Robbins, S. ve Judge, T.A. (2012): *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık.
474. Sadler-Smith, E. ve Shefy, E. (2004): The intuitive executive: understanding and applying ‘ut feel’ in decision making. *Academy of Management Executive*, 18 (4), ss.76–91.
475. Sadler-Smith ve Sparrow (2008): Intuition in Organizational Decision Making, *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, (Ed.) Hodgkinson G. P. Ve Starbuck W. H., Oxford University Press, (ss.305-324).

476. Salancik, G., Pfeffer, J., ve Kelley, J. (1978): A contingency model of influence in organizational decision making. *Pacific Sociological Review*, 21: 239-256.
477. Samuel, Y. ve Mannheim, B, F, (1970), "A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy". *Administrative Science Quartely*. Vol. 17, pp. 216-228.
478. Sanchez, J. C (1993): The Long and Thorny Way to an Organizational Taxonomy, *Organization Studies (OS)*, 14(1), 73 – 92.
479. Sandelowski M. (2000): Focus on Research Methods Whatever Happened to Qualitative Description?, *Research in Nursing & Health*, 23, ss. 334-340.
480. Sapir, E. (1977): Monograph series in language, culture, and cognition. Lake Bluff, IL: Jupiter Press.
481. Satz D. ve Ferejohn J. (1994): Rational Choice and Social Theory, *The Journal of Philosophy*, Vol. 91, No. 2, ss. 71-87.
482. Sauter V. L. (1999): Intuitive Decision-Making, *Communications of The Acm*, Vol. 42. No. 6, ss. 109-115.
483. Schneider, W. ve Shiffrin, R.M. (1977): Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention, *Psych Rev* 84, ss. 1–66.
484. Schein, E. H. (1992): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
485. Schramm-Nielsen J. (2001): Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (6): 404-423.
486. Schwarz, N., ve Clore, GL (1983): Mood, misattribution, and judgments of well-being: Information and directive functions of affective states. *Journal of Personality & Social Psychology*, 45, 513-523.
487. Scott, W. G. (1961): Organization Theory: An Overview and Appraisal, *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, ss. 7-26.
488. Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995): Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (5): 818-831.
489. Searle, John R. (2001): *Rationality in Action*, Cambridge, MA: MIT Press.
490. Secchi D. (2011): *Extendable Rationality, Understanding Decision Making in Organizations*, Springer New York Dordrecht Heidelberg London.
491. Selten, R. (1991): Evolution, Learning, and Economic Behavior, *Games and Economic Behavior*, 3, ss. 3-24.
492. Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York, Doubleday.
493. Shackle, G.L.S. (1979): Imagination, Formalism, and Choice, içinde Rizzo, M.J. (ed.), *Time, Uncertainty and Disequilibrium*: 19-31. Lexington, KY.
494. Shapira, Z. (1995). *Risk taking: A managerial perspective*. New York: Russell Sage Foundation.
495. Shapira, Z. (1997): *Organizational Decision Making*, Cambridge Series on Judgment and Decision Making, Cambridge University Press, The Edinburgh Building, Cambridge.
496. Shelton, C. (1999): *Quantum Leaps*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
497. Shelton, C. D. ve Darling, J. R. (2003): Using new science concepts to create learning organizations, *The Learning Organization Volume 10, Number 6*, ss. 353-360

498. Shibata G., Tse D., Vertinsky I. ve Wehrung D. (1991): Do Norms of Decision-Making Styles, Organizational Design and Management Affect Performance of Japanese Firms? An Exploratory Study of Medium and Large Firms, *Managerial And Decision Economics*, 12: 135-146.
499. Shouksmith, G. (1973): Intelligence, Creativity and Cognitive Style. Sydney: Angus and Robertson.
500. Showers, J.L. ve Chakrin, L. (1981): Reducing uncollectable revenue from residential telephone customers, *Interfaces*, 11, ss. 21-31.
501. Sığrı, Ü. ve Ercil, Y (2007): Türklérde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
502. Silver, W.S., ve Mitchell, T.R. (1990). The status quo tendency in decision making. *Organizational Dynamics*, 18 (4), 34-46.
503. Simon H. A. (1947): Administrative Behavior, New York: MacMillan.
504. Simon, H. A.(1960): The New Science of Management Decision, Prentice -Hall, Inc, New Jersey.
505. Simon, Herbert A. (1976): From substantive to procedural rationality' in Method and appraisal in economics. S. J. Latsis (ed.), 129-148. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
506. Simon, H. A. (1976): From substantive to procedural rationality. içinde Method and Appraisal in Economics. S. J. Latsis (ed.). pp. 129±48. Cambridge University Press.
507. Simon, H. A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, 69 (4): 493-513.
508. Simon, H.A. (1987): Making management decisions: The role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, Şubat, ss. 57-64.
509. Simon, H. A. (1991): Bounded Rationality And Organizational Learning, *Organization Science*; 2 (1): 125-134.
510. Simons R. H ve Thompson, B, M (1998): Strategic Determinants: the context of managerial decision making, *Journal of Managerial Psychology*, 13 (½): 7-21.
511. Sinangil, H.K. (1992): Yönetici Adaylarında Karar Verme ile Kaygı İlişkileri. VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel. Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 171-177.
512. Sinclair, M., Ashkanasy, N.M., (2005): Intuition: myth of a decision-making tool? *Management Learning* 36 (3), ss. 353-370.
513. Singer, A. E. (1996): Strategic thinking without boundaries: Transitions and meta-decisions, *Systems Practice* 9(5), ss. 531-537.
514. Singer, A. E. (1997): Game Theory and the Evolution of Strategic Thinking, *Human Systems Management*, 16(1), ss. 63-75.
515. Sloman, S.A. (2002): Two systems of reasoning. Gilovich, T. ve Griffin D., (Ed.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* içinde (ss. 379-396), Cambridge University Press.
516. Slovic, P. (1991): The Construction of Preference, *American Psychologist*, 50, ss. 364-271.
517. Smart J. J. C. (1963): "Materialism", *The Journal of Philosophy*, Vol. 60, No. 22, American Philosophical Association, Eastern Division, Sixtieth Annual Meeting (Oct. 24, 1963), ss.651-652.
518. Sombart, W. (1928): *Der Moderne Kapitalismus*, Cilt 1, Sah. 24.

519. Somyürek S. ve Yalın H. İ. (2007): Bilgisayar Destekli Eğitim Yazılımlarında Kullanılan Ön Örgütleyicilerin Alan Bağımlı Ve Alan Bağımsız Öğrencilerini Akademik Başarılarına Etkisi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz 2007, 5 (4), ss. 587-607
520. Soydal H., Mızrak Z. ve Yorgancılar F. N. (2010): Nöro Ekonomi Kavramı'nın İktisat Bilimi İçindeki Yeri, Önemi Ve Bilimselliği, *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 13 Yıl: 10 Sayı: 19, Ss.215-240.
521. Spicer David P. Ve Sadler-Smith Eugene (2005): An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 137-149.
522. Stacey, R. D. (1996): Complexity and Creativity in Organisations. San Francisco, Berrett-Koehler Publications.
523. Stanovich, K. E. ve West, R. F. 2000. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, ss. 645–665.
524. Stasser, G., ve Davis, J. H. (1981): Group decision making and social influence: A social interaction sequence model. *Psychological Review* , 88, ss. 523-551.
525. Stasser, G. ve Titus, W. (1985): Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, ss. 1467-1478.
526. Stasser, G. ve Titus, W. (1987): Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, ss. 81-93.
527. Staw B. M. (1981): The Escalation of Commitment to a Course of Action, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4 ss. 577-587
528. Stein, J. G. ve Welch, D. A. (1997): Rational and psychological approaches to the study of international conflict: Comparative strengths and weaknesses. N. Geva ve A. Mintz (Ed.), *Decisionmaking on war and peace: The cognitive-rational debate içinde* (ss. 51-80). Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, Inc.
529. Steiner, G. A., Kunin, H. ve Kunin, E. (1983): Formal Strategic Planning in the United States Today, *Long Range Planning*, 16(3), ss. 12-17.
530. Sternquist B. ve Wang L. (2010): Buying committees in the Chinese retail industry, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22 Iss: 4, ss.492 – 511.
531. Stewart, R. (1983): Managerial behaviour: how research has changed the traditional picture. In Earl, M.J. (Ed), *Perspectives on Management*, London: Oxford University Press, 82-98.
532. Strauss, A.L. ve Corbin, J. (1990): Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park, CA: Sage.
533. Stroh, L.K., Northcraft, G.B., ve Neale M.A. (2002): Organizational Behavior. A Management Challenge. Third edition. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
534. Strohschneider, S. ve Güss, D. (1999): The fate of the Moros: A cross-cultural exploration of strategies in complex and dynamic decision making. *International Journal of Psychology*, 34, ss. 235-252.
535. Stumpf, S. A. (1989): Work Experiences that Stretch Managers' Capacities for Strategic Thinking." *Journal of Management Development* 8(5), ss. 325-348.

536. Süer, Ö. (2007): Yatırım Kararlarında Alınan Risk Düzeyinin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, Öneri.7 (28), ss. 97-105.
537. Swink, M. (1995): The Influences of Task and User Factors on Performance in a Logistics DSS Application, Decision Sciences (26: 4), July/August, ss. 503-529.
538. Şahin, İ. (1999): Göçebeler, Osmanlı 4 (Editör Güler Eren), Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, s.132-141.
539. Şimşek O. (2009): Modern Girişimcilik Zihniyeti ve Sanayi-Kültür Bağlamında Türk Girişimciliğinin Sosyo-Kültürel Temelleri (Ahilik –tasavvuf modellemesi), Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Davraz Kongresi 24-27 Eylül 2009, Bildiriler Kitabı, Isparta, ss.1138-1160.
540. Tannenbaum, Arnold S. (1968): Control in Organizations. New York: McGraw-Hill
541. Taşdelen A.(2001): Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (40), ss. 40-52
542. Taşdelen, A. (2002): Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
543. Tatar T. ve Dönmez M. (2008):Zihniyet Ve İktisat İlişkisi Çerçevesinde Ahilik Kurumu, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, ss. 194-202. •
544. Tavkul U. Karaçay-Malkar Kültüründe Avcılık ve Av Tanrısı Apsatı, http://www.kafkas.gen.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=69:apsati&catid=27:karacay-malkar&Itemid=37, [Erişim Tarihi: 28.10.2012].
545. Tayeb, M. (1988): Organization and National Culture, Sage, Beverly Hills, CA.
546. Tekin M., Özmutlu İ., Erhan S. E. (2009): Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme Ve Düşünme Stilllerinin İncelenmesi, Atabesbd 2009; 11 (3) : 42-56.
547. Thibaut, J. ve Walker, L. (1975): *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Wiley.
548. Thunholm, P. (2004): Decision-making style: habit, style or both?, Personality and Individual Differences, 36: 931–944.
549. Tindale R. S., Kameda T. ve Hinsz V. B. (2003): Group Decision Making M. A. Hogg ve J. Cooper (Ed.), Sage handbook of social psychology. içinde (ss. 381-404). London: Sage Publications, Inc.
550. Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1983): Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative Science Quarterly. 28: ss. 22-39.
551. Trevino L. K. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, ss. 601-617.
552. Triandis, H. C. (1972): The analysis of subjective culture, New York: John Wiley.
553. Trompenaars, F. (1994): Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business. New York: Irwin.
554. Tuğrul C. (1999): Duygusal Zeka, Klinik Psikiyatri, 1, ss.12-20.
555. Turan Ş. (2010): Türk Kültür Tarihi, Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe, 6. Baskı, Bilgi Yayınevi, Ankara.

556. Turner M. E. ve Pratkanis A. R. (1998): Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 73, Nos. 2/3, ss. 105–115.
557. Türkan K. (2008): Azeri Masallarında Av Kültü ve Av Anlayışı, *Millî Folklor*, Yıl: 20, Sayı, 80, ss. 70-76.
558. Türkdoğan, O. (1996): *Türk Tarihinin Sosyolojisi*, Turan Yayınları, İstanbul.
559. Türkeş-Günay, U. (2010): *Türklerin Tarihi, Geçmişten Geleceğe*, Akçağ Yayınları: 834, 3. Baskı, Ankara.
560. Türköne, M. (1995): *Eski Türk Toplumunda Cinsiyet Kültürü*, Ankara, Ark Yayınevi.
561. Tversky A. (1972): Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review*, 79 ss. 281-299.
562. Tversky A. ve Kahneman D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, Vol. 185, ss. 1124-1131.
563. Tversky, A. ve Kahneman, D. (1991). Loss Aversion and Riskless Choice: A Reference Dependent Model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061.
564. Tversky, A. Kahneman, D. (1992): Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty, *Journal of Risk & Uncertainty*; 5 (4): 297-323.
565. Tyler, T. R., ve Smith, H. J. (1998): Social justice and social movements. D. T. Gilbert, S. T. Fiske ve G. Lindsey (Ed.) *The handbook of social psychology içinde* (ss.. 595- 629). Boston: McGraw Hill.
566. Uzunoglu Ömer Ufuk, Şahin Metin vee Fişekçioğlu İ. Bülent (2009): Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin Klasmanlarına Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 11 (1), ss. 32–36.
567. Von Neumann, J. ve Morgenstern O. (1947): *Theory of Games and Economic Behavior*, second edition, Princeton University Press, Princeton.
568. von Winterfeld, D. ve Edwards, W. (1986): *Decision Analysis and Behavioral Research*, Cambridge University Press, Cambridge.
569. Walker, A. R. (2001): *A Study of Informal Learning In The Context of Managerial Decision Making*, Degree of Doctor Of Education Dissertation -Columbia University.
570. Walton, C. D. (2004): *The Strategist in Context: Culture, the Development of Strategic Thought, and the Pursuit of Timeless Truth*, *Comparative Strategy* 23(1), ss. 93-99.
571. Watson, S. R. ve Buede, D. M. (1987): *Decision Synthesis*, Cambridge University Press, Cambridge.
572. Watson, D., Clark, L.A. ve Tellegen, A (1988): Development of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
573. Watson, W. E.; Michaelsen, L. K.; ve Sharp, W. (1991): Member competence, group interaction, and group decision making: A longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, Vol 76(6), ss. 803-809.
574. Weber, E. U. ve Hsee, C. (1998): Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes toward perceived risk. *Management Science*, 44, ss. 1205–1217.

575. Weber, E. U., Hsee, C. ve Sokolowska J. (1998): What Folklore Tells Us about Risk and Risk Taking: Cross-Cultural Comparisons of American, German, and Chinese Proverbs, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 75, No. 2, ss. 170–186.
576. Weber J. , Kopelman S. ve Messick D.M. (2004): A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8, No. 3, 281-307.
577. Whyte, I. (1988): Factors influencing the choice of leadership style, *Banking World*, Vol. 6 No. 8, August, ss. 57-8.
578. Wickens, C. D. ve Hollands, J. G. (2002): *Engineering Psychology and Human Performance*, Pearson Education Taiwan Ltd., Taiwan.
579. Wierzbicki A. P. (1997): On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, Vol 6, 65 – 76.
580. Wilkinson, N. (2008): *An Introduction to Behavioral Economics*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
581. Wilks T. (2004): The Use of Vignettes in Qualitative Research into Social Work Values, *Qualitative Social Work*, 3, ss. 78-87.
582. Williams W. H. (2011): How Can Doctorates in Business Administration Contribute to the Development of Strategists? University of Glamorgan, Thesis (Ph.D.).
583. Witkin, H. A., (1967): A Cognitive Style Approach to Cross Cultural Research, *Internat. J. Psychology*, Vol.2, ss. 233-250.
584. Worth, C. ve Adair, J. (1972): *Through Navajo Eyes: An Exploration in Film Communication and Anthropology*, University of New Mexico Press.
585. Wren, A. (1994): *The Evolution of Management Thought*, 4th Edition, New York, John Wiley & Sons.
586. Wright, P. (1981): Doing business in Islamic markets, *Harvard Business Review*, Vol. 59, ss. 34-41.
587. Wrong, Dennis H. (1968): Some problems in defining social power, *American Journal of Sociology*, 73, ss. 673-681.
588. Yahyagil M. Y., Ötken, A. B. (2011): Cultural values from managers' and academicians' perspectives: the case of Turkey, *Management Research Review*, Vol. 34, No: 9, ss. 1018 – 1041.
589. Yayla A. ve Bacanlı F. (2011): İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Gelişimleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 10(3), ss. 1148-1159.
590. Yazıcı, Hikmet (2009): Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış, Ocak 2009 Cilt:17 No:1 Kastamonu Eğitim Dergisi, ss. 33-46.
591. Yazoğlu R. (2007): Ruh, Ölüm ve Ötesi, İz Yayıncılık, İstanbul, , s.12-15.
592. Yıldırım, C. (2010): *Bilim Felsefesi*, 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
593. Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008): *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
594. Yıldız G. ve Erdoğan N. (1998): *Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama, Politika ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss.1-17.

595. Yousef D. A. (1998): Predictors of decision-making styles in a non-western country, *Leadership & Organization Development Journal*, 19/7, ss. 366–373.
596. Yukalov V.I. ve Sornette D. (2008): Quantum decision theory as quantum theory of measurement, *Physics Letters*, 372, ss. 6867–6871.
597. Yukl, G. (1994): *Leadership in Organizations*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
598. Yukl, G., ve Falbe, C. M. (1990): Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, ss. 132-140.
599. Yukl G. ve Tracey J. B. (1992): Consequences of influence strategies used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, ss. 525-535.
600. Yücel E. (2006): Güç İlişkileri Açısından Delikanlılık Kavramsallaştırması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
601. Zajonc, RB (1984): On the primacy of affect, *American Psychologist*, 39, ss.117-123.
602. Zeelenberg, M., van Dijk, W. W., Manstead, A. S. R. ve van der Pligt, J. (2000): On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment, *Cognition & Emotion*, 14, ss. 521-541.
603. http://www.ebso.org.tr/icerik.php?s_no=1747

EK 1: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

İş-çalışma yaşamını dikkate aldığınızda karar vermeyi nasıl tanımlarsınız? <i>Alternatif:</i> Karar vermek kavramı sizin için ne ifade ediyor?
- İş-çalışma yaşamınızda “iyi” karar vericileri dikkate aldığınızda bu kişiler diğerlerinden farklı olarak ne tür özelliklere sahiptir? - Siz ne tür özelliklere sahip kişileri iyi karar verici olarak nitelendirirsiniz ?
- Sizce iş-çalışma yaşamınızda bireysel olarak karar verirken davranışlarımızı etkileyen faktörler nelerdir? - Bu faktörler grup düzeyinde karar verirken farklılaşmakta mıdır? Ne gibi faktörler kararlarımızı etkilemektedir? - Bu faktörler örgüt düzeyinde karar verirken farklılaşmakta mıdır? Ne gibi faktörler kararlarımızı etkilemektedir?
- İş-çalışma yaşamınızda karar verirken ne tür hatalara düşersiniz? - Hatalı karar verdiğiniz bir durumu paylaşın. Hatalı karara varma nedenleriniz nelerdi? - Sizce karar verme hatalarının temelinde ne gibi faktörler var?
Önyargılarınız karar verme davranışlarınızı etkiler mi? Nasıl?
- Duygular iş-çalışma yaşamında karar verme davranışlarınızı etkilemekte midir? - Karar verirken duygularınız sizi etkiliyor mu? Nasıl? - İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde kimler daha çok duygularından etkilenerek karar veriyor?
- Sezgiler iş-çalışma yaşamında karar verme davranışlarınızı etkilemekte midir? - Karar verirken sezgileriniz sizi etkiliyor mu? Nasıl? - İş yaşamınızı gözden geçirdiğinizde kimler daha çok sezgilerinden etkilenerek (sezgisel) karar veriyor?
- Kararların hayata geçirilebilmesi için sahip olduğunuz deneyim/bilgi düzeyi mi pozisyonu mu ödüllendirme/cezalandırma hakkınız mı - kişilik özellikleriniz (karizma gibi) mi daha etkilidir? Hangilerini ya da bunlar dışında ne tür güç ve etki mekanizmalarını kullanmayı tercih edersiniz ?
- Sizce Türklere özgü/ Türk olmamızdan, kültürümüzden kaynaklanan özellikler karar verme davranışlarımızı etkiler mi? - Hangi özellikler, nasıl etkiler? - Karar verme davranışımıza ilişkin hangi özelliklerimiz bizleri diğer toplumlardan ayırmaktadır? - Türklere özgü karar verme tarzı var mı? Var ise nasıl tanımlarsınız?

EK 2: DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SORULAR

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? -----

Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz? -----

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:.....

Eğitim durumunuz

- () İlkokul () Ortaokul ve dengi
() Lise ve dengi () Üniversite (bölümü belirtiniz).....
()Yüksek okul (bölümü belirtiniz).....() Yüksek Lisans (bölümü belirtiniz)
.....
() Doktora (bölümü belirtiniz)

Firmanız hangi ölçekte bir işletmedir?

- () Mikro işletme (1-9 kişi) () Küçük ölçekli (10-49kişi)
() Orta ölçekli (50-249 kişi) () Büyük ölçekli 250 ve daha fazla kişi)

Doğum yeriniz:

Çalıştığınız işletmedeki konumunuz-ünvanınız /pozisyonunuz:

Çalıştığınız sektör:

EK 3: SENARYOLAR (VIGNETTELER)

Senaryolar	Açığa çıkarılmak istenen kavram(lar), olgu(lar)
1 X firmasında satın alma departmanında çalışıyorsunuz. Yöneticiniz yıllardır birlikte çalışılan ve sizin çok sevdiğiniz tedarikçinizi yüksek fiyat politikası nedeniyle değiştirme zamanının geldiğini belirtti ve yeni tedarikçiyi sizin araştırarak seçmenizi söyledi. - Seçim sürecinizi, karar verme aşamalarınızı ve karar verdikten sonraki süreci paylaşınız. - Bu tedarikçi sevmediğiniz bir kişi olsaydı seçim süreciniz, karar verme aşamalarınız ve karar verdikten sonraki süreç nasıl olurdu?	• Bilişsel uyumsuzluk • Duygular-duygusal karar verme • Otorite hatası • Güç- gücün etkisi • Rasyonel karar verme
2 Aslı X firmasında ihracat bölge yöneticisidir. X firmasının Rusya pazarı için anlaşmayı düşündüğü bir “uzman” Aslı ile görüşmeye gelmiştir. Yapılan görüşmelerde uzman, Aslı’ya nazaran yaşının daha büyük olması nedeniyle Aslı’nın sorularını küçümseyici bir tavırla yanıtlamıştır. Hatta Aslı’nın sorduğu ilk soruda “Siz mi beni değerlendireceksiniz” şeklinde tepkili bir cevap vermiştir. Uzmanın bu pazar hakkındaengin bilgileri olmasına rağmen Aslı uzmana birlikte çalışamayacaklarını bildirmiş ve bu kararı müdürü ile paylaşmıştır. - Aslı’nın karar verme davranışlarını değerlendirin. Siz olsanız ne yapardınız? Neden?	• Duygular-duygusal karar verme • Güç- gücün etkisi • Sezgiler –sezgisel karar verme • Rasyonel karar verme • Boynuz hatası • İlk izlenim hatası
3 X departmanı yöneticisi olan Ayşe, departman performansını arttırmaya yönelik bir teşvik sistemi uygulama kararı almıştır. Bu sistemin uygulanmaya başlaması ile beraber belli bir süre sonra X departmanı çalışanlarının performanslarında artış gözlemlenmeye başlarken, söz konusu teşvik sisteminin uygulanmadığı diğer departmanlarda memnuniyetsizlik ve performans düşüşleri yaşanmaya başlamıştır. - Sizce Ayşe’nin bu kararı uygulamaya devam etmesi doğru mudur? Neden? Siz olsanız ne yapardınız? - Yöneticiniz sürece müdahil oldu- işletme genel performansında ciddi düşüşler oldu- Kararı uygulama yönünde direnç gösterir misiniz?	• Güç- gücün etkisi • Bağlılık – tutarlılık hatası • Sosyal kanıt hatası (eğer sözünden, kararından dönerse)

4 Araştırma ve Geliştirme biriminiz tarafından onaylanan ve pazar araştırması sonucunda talebin olduğu öngörülen bir yeni ürünün pazara sunulmasına ilişkin karar verme aşamasındasınız. Ancak kriz kapıda, talebe ilişkin öngörü yeterince sağlıklı değil ve farklı bir pazar segmenti ile karşı karşıyasınız. - Ürünü bekletme, hemen pazara sunma ya da sunmama gibi birçok alternatif arasından nasıl seçim yaparsınız? Karar sürecinizi paylaşın?	• Risk alma eğilimi (risk alma, kaçınan tarz) • Sezgiler –sezgisel karar verme • Rasyonel karar verme
5 Ahmet kararlarını dikkatlice planlar, sistematik bir şekilde üzerlerinde düşünür, alternatifleri değerlendirir ve onlara ilişkin tam bilgi sahibi olmaya çalışır. Ayşe karar verirken içgüdülerine, sezgilerine ve hislerine dayanır. Doğru olduğunu hissettiği kararı verir. Ali çalışma arkadaşlarına danışmadan ve onların desteğini almadan karar vermekten kaçınır. Özellikle önemli kararlarda birinin yardımına ve kılavuzluğuna ihtiyaç duyar. Can mümkün olduğunca karar vermekten kaçınır ve özellikle önemli kararları erteleme ve ağırdan alma eğilimindedir. Meral genellikle üzerlerinde düşünmeden, ani ve hızlı bir şekilde karar verir. Mehmet karar verirken yenilikçi çözümler üretir ve yaratıcı bir yaklaşımı vardır. Alternatifleri farklı bir şekilde değerlendirir. Grup kararlarında karar problemlerini ve onlara ilişkin çözümleri ilk olarak keşfeden kişidir ve girişimcidir. - Siz hangi karar vericiyle/vericilerle benzer özellikler-yaklaşımlar taşıyorsunuz? Neden? - Bu yaklaşımlarınız duruma göre değişiyor mu? - Bu kişilerden farklı özellikleriniz, eğilimleriniz neler?	• Karar verme tarzları ○ Ahmet-rasyonel ○ Ayşe-sezgisel ○ Ali- bağımlı ○ Can-kaçınan ○ Meral- anlık ○ Mehmet- yaratıcı
6 Ali iş ile ilgili karar verirken kararlarının doğuracağı olası olumsuz sonuçlara daha fazla odaklanıp bu sonuçların gerçekleşme olasılığını minimize edecek yönde davranır. Ahmet ise kararın doğuracağı olumsuz sonuçlardan ziyade yararlarına odaklanır ve karar verme	• Olumlu –olumsuz sonuç-odaklılık (ulusal kültürle ilgili)

eylemini söz konusu olası yararlar doğrultusunda şekillendirir. - <i>Siz hangi karar vericiyle benzer özellikler-yaklaşımlar taşıyorsunuz?</i> - <i>Bu yaklaşımlarınız duruma göre değişiyor mu?</i>	
7 Çalıştığınız firmada yeni kurulacak bir ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemi için patronunuz projenin başında sizi görevlendirdi. Projeyi çok kısa bir zamanda hayata geçirmenizi istedi. - <i>Siz patronu bunun uzun vadeli bir çalışma gerektirdiğine ve zamana ihtiyaç olduğuna mı ikna etmeye çalışırsınız yoksa çok kısa bir hazırlıktan sonra halihazırda yürüyen sisteme ERP sistemini entegre etmeye mi çalışırsınız?</i> - <i>Neden, gerekçelerinizi belirtin.</i>	• Günü kurtarma(Türk kültürü) • Sorunu Çözerken Planlama ve Yaparak Öğrenme (Türk ulusal kültürü)Otorite hatasıRiskten kaçınmaeğilimi (Türk kültürü) • Rasyonel tarz • Anlık tarz
8 Uzun zamandır çalışmakta olduğunuz nakliyecı firma, sizin için genelde piyasadaki en iyi navlun fiyatlarını öneriyor. - <i>Bu durumda her ihtiyacınız olduğunda piyasa araştırması yapıp birçok firmadan fiyat mı alırsınız yoksa daima bu firma ile çalışıp arada sırada yaptığınız karşılaştırmalarla sunulan fiyatın uygunluğunu teyit mi edersiniz?</i> - <i>Neden? Karar verme sürecinizi ve bu süreci etkileyen faktörleri tartışın.</i>	• Karar verme tarzları (Rasyonel tarz, Sezgisel tarz) • Statüko hatası • Demirleme hatası
9 İnsan kaynakları uzmanı olan Ahmet yeni bir pozisyona yapılacak işe alım için birçok aday ile görüşmüş ve onları testlere tabi tutmuştur. Ancak karar verme aşamasındayken güvendiği bir arkadaşı, tanıdığı bir dostunun da işe başvurduğunu, bu dostunun çok başarılı olduğunu - iş için biçilmiş kaftan olduğunu belirtmiştir. Ahmet uygun olduğunu düşündüğü başka adaylar olmasına rağmen bu adayı işe almıştır. Ancak adayın bir kaç ay içerisinde işe uygun olmadığı ortaya çıkmıştır. - <i>Siz Ahmet yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz? Neden?</i>	• Duygusal karar verme • Çerçeveleme hatası • Bağımlı karar verme tarzı

ÖZGEÇMİŞ

Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ
Ege Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
35040 Bornova İZMİR

KİŞİSEL BİLGİLER

Ünvanı :Araştırma Görevlisi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Telefonlar :+90 232 3115294 GSM: +90 532 7103318
E-Mail :nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr
Doğum Yeri, Tarihi :İsviçre / Bern, 03 / 12 / 1982
Yabancı Diller :İngilizce (Çok iyi) – **TOEFL Puanı:** Paper-Based Test: 627
ÜDS Puanı: 94
Almanca (İyi)

EĞİTİM

Ege Üniversitesi, Sos. Bil. Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 2008-.....
Ege Üniversitesi, Sos. Bil. Enstitüsü, Pazarlama Tezli Y. Lisans Programı 2005- 2008
Ege Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü 2001- 2005 (*Derece ile mezun olundu*)
Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dış Ticaret Bölümü 2002- 2004
İzmir Özel Türk Anadolu Lisesi 1995- 2001 (*Derece ile mezun olundu.*)

YAYIN LİSTESİ

Yayınlanan Kitaplar ve Kitap Bölümleri

- Ayyıldız Ünnü Nazlı A. ve Keçecioğlu, T. (2012): *İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm*, ss.115-139 içinde Keçecioğlu, T. (2012): İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak, Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul.
- Kesken J., Ayyıldız Ünnü N.A (2011): *Öteki Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara

SSCI Kapsamında Yer Alan Dergilerde Yayınlanan Makaleler

- Demir C., Ayyıldız Unnu, Nazlı A., Erturk E. (2011): *Diagnosing The Organizational Culture Of A Turkish Pharmaceutical Company Based On The Competing Values Framework*, Journal of Business Economics and Management, 12(1): 197–217.
- Ayyıldız Unnu, Nazlı A., Kesken J. *Diagnosing the effects of leader-member exchange quality on performance in the context of organizational culture: A case from Turkish family-owned businesses*, Journal of Business Economics and Management (kabul aldı-basım aşamasında)

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Kesken J., Ayyıldız N.A (2008): ***Need for Creating Authenticity at Work: Re-Visioning Organizational Transformation***, IJETE: The International Journal of Emerging and Transition Economies, Vol.1, Number 1, pp. 141-161.
- Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2008): ***Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik***, Ege Akademik Bakış Dergisi, Temmuz 2008, Cilt 8, Sayı 2, ss.729-754.
- Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., ve Kelgökmen D. (2008): “***Management Fads and Fashion In Turkey: Role of Consulting Firms on Dissemination Process of Strategic Management Tools***”, Journal of Global Strategic Management, 03, June, pp. 5-16. (<http://www.isma.info/dosyalar/471705-16.pdf>)
- Çapraz B., Kesken J., Ayyıldız N.A. ve Kelgökmen D. (2009): “***Yönetel Zeka”Ya Doğru: Yönetel Zeka ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma***”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, ss.189-211.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. (2009): ***Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi***, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 4, ss. 1243-1273.
- Ilic D. K., Ayyıldız Ünnü N.A (2012): ***Web Sites as a Tool of Creating Value and Green Image: The Case of Istanbul Stock Exchange***, International Journal Of Contemporary Economics And Administrative Sciences, Volume: 2 Issue: 2, pp.94-116.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Kesken J., Ayyıldız N. A. ve Ünnü G. (2005): ***Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations***, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness, Ed. By Coşkun Can Aktan, Vol 2: Selected Proceedings of The First International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, Çeşme-Izmir, Turkey, pp.1-26.
- Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe. Çapraz, Burak, Kelgökmen, Derya, (2007): ***Management Fads And Fashion In Turkey: Role Of Consulting Firms On Dissemination Process Of Strategic Mangement Tools***, 3rd International Strategic Management Conference, June 21-23 2007, Antalya, pp.3-14.
- Kesken J., Ayyıldız Ünnü N.A. (2009): “***Cognito Sensitiva” of Leadership: Explaining Leadership Through Aesthetic Paradigm***”, Selected Proceedings of The Second International Conference on Social Sciences Organized by Social Sciences Research Society, Vol: 1, 10-11 September, Izmir, Turkey, pp.85-99.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Kesken J., Çapraz B., Kelgökmen D. ve Ayyıldız Ünnü N.A., Sözen K. (2012): “***Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Kurumsallaşma Süreci***”, 20. Ulusal Yönetim & Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi, 22-26 Mayıs 2012, ss. 61-65.
- Kesken J., Çapraz B., Kelgökmen D. ve Ayyıldız Ünnü N.A. (2011): “***İyi İş Nedir?” Türk İş Hayatına İlişkin Algulamalara Yönelik Keşifsel Bir Çalışma***”,

19. Ulusal Yönetim & Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 26-28 Mayıs 2011, ss. 544-543.
- Kesken J., Kelgökmen D. Ve Ünnü Ayyıldız N.A. (2010): **İlahi Komedyadan Dersler: Aile İşletmelerini Bekleyen Yedi Ölümcül Günah**, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:123, İstanbul, ss.147-158.
 - Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., ve Kelgökmen D. (2008): **Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine...Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları**, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:78, İstanbul, ss.257-275.
 - Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B. ve Kelgökmen D. (2007), **“Yönetsel Zekaya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel Bir Çalışma”**, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007 Sakarya, ss.880-882.
 - Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2006): **Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüallite”**, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, ss.350-363.
 - Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B. ve Kelgökmen D. (2006): **“Primum Non Nosere” Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı**, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İKÜ Yayınları, No:53, İstanbul, ss.338-349.
 - Keçeçioğlu T., Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., ve Kelgökmen D. (2006): **Madalyonun Diğer Yüzü: İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Uzmanlarının Yetkinlikleri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma**, 14. Ulusal Yönetim & Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ed. Dursun Bingöl, Atatürk Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2006, ss.481-488.

Diğer Yayınlar

- Ünnü G., Ada, N. ve Ayyıldız Ünnü, N.A. (2009): **Dış Pazarlara Açılmada Markalaşmanın Önemi: Turquality’nin İhracat Performansına Etkileri**, Kobi Dünyası, Yıl 4, Sayı: 18, Eylül-Ekim 2009, ss. 44-45.
- Ayyıldız Ünnü (2009): **“Gelecekte Varolabilmek İçin Ali Anayasası Oluşturun”**, Yeni Asır, İnsan Kaynakları Gazetesi, 4 Ekim 2009 Pazar tarihli yazı.

BİLİMSEL ÖDÜLLER

BEST PAPER AWARD- EN İYİ BİLDİRİ ÖDÜLÜ:

- Kesken J., Ayyıldız N.A., Çapraz B., ve Kelgökmen D. (2007): **“Management Fads and Fashion In Turkey: Role of Consulting Firms on Dissemination Process of Strategic Management Tools”**, Proceedings of 3rd International Strategic Management Conference, June 21-23, Antalya, ss.3-14.

PROJELER

- Üntaş A.Ş. Ürün/Ürün Grubu Araştırması, Ortak Proje Çalışması, (Prof. Dr. Rezan Tatlıdil, Doç. Dr. Ayla Dedeoğlu, Ar. Gör. Ketü Ventura ile birlikte), İzmir, 2006.

- Çiğli Belediyesi Hanehalkı Memnuniyet Araştırması, Ortak Proje Çalışması, (Prof. Dr. Haluk Soyuer, Doç. Dr. Ayla Dedeoğlu ile birlikte), Nisan, 2006.
- İZKA-Doğrudan Faaliyet Desteği, İzmir İlinde Öncelikli Sektörlerde Çalışanların İnovatif İş Davranış Kalıplarının Belirlenmesi, Proje araştırmacısı, 2012.

BURLAR & SERTİFİKALAR

- **ERASMUS LIFELONG LEARNING PROGRAMI BURLU**, 1 Nisan 2007 - 1 Temmuz 2007, FHW- Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, ALMANYA.
- **NATO BURLU**, 17-21 Mayıs 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen NATO ve Avrupa Birliği Bilgilendirme Semineri'ne katılmıştır, BRÜKSEL.
- **TÜBİTAK 2210 - YURT İÇİ YÜKSEK LİSANS BURLU**, 1 yıl boyunca (yüksek lisans tez aşamasının ilk yılı) yüksek lisans bursu alınmıştır.

SERTİFİKALAR

- 'Etkili ve Güzel Konuşma Sertifika Programı' - (**EGESEM**)
- 'Yeni Yönetici Profili' - Veli Tan KİRTİŞ, 'Profesyonel Mülakat Teknikleri' - Yücel ATİŞ, 'Duygusal Zeka-NLP' - Ufuk KOÇ, 'Liderlik' - Yücel ATİŞ, 'Takım Çalışması' - Ufuk KOÇ (**EĞİTİŞİM**)
- 'İnsan ve Değişimin Gücü' - Olgun KIRÇIL - (**Kal-Der**)
- 'Satış Teknikleri ve İletişim Becerileri' - (**Elginkan Vakfı**)

VERİLEN EĞİTİMLER

- Ege Üniversitesi Rektörlüğü, Strateji ve Planlama Koordinatörlüğü İnsan Kaynakları Birimi tarafından gerçekleştirilen "**Mutlu Çalışan Eğitim Programı**" kapsamında "**Motivasyon Yönetimi**" eğitimi verilmiştir (14.04.2008 ve 06.05.2008).
- Ege Üniversitesi Rektörlüğü, Strateji ve Planlama Koordinatörlüğü İnsan Kaynakları Birimi tarafından gerçekleştirilen program kapsamında "**Zaman Yönetimi**" ve "**Stres Yönetimi**" eğitimleri verilmiştir (08.06.2010).
- 2. Ana Jet Üs Komutanlığı Çiğli, "Toplam Kalite Yönetimi Haftası" kapsamında "**Liderlik & Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**" eğitimi verilmiştir (10.12.2010).
- Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Çiğli Rotaract Kulübü İşbirliği ile "**CV Yazımı ve Mülakat Teknikleri**" eğitimi verilmiştir (14.12.2010).

ÖZET

Bu tez çalışması kapsamında “*Örgütsel bağlamda Türkler nasıl karar verir?*” ve “*Örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler nelerdir?*” sorularına ve bu sorulara paralel olarak belirlenen alt araştırma sorularına yanıt vermek hedeflenmiştir.

Bu çerçevede tezin ilk bölümünde karar verme eylemini derinlemesine anlayabilmek adına karar verme eylemi ve sürecine ilişkin temel kavramlara, Dünyada ve Türkiye’de karar verme eylemine yönelik çalışmalara yer verilerek teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise karar verme eylemi farklı perspektifler ışığında değerlendirilerek karar vermeyi etkileyebilecek temel dinamikler tespit edilmiştir. Bu dinamiklerin Türk karar vericiler açısından ortaya konabilmesi de önemli olduğundan örgütsel bağlamda karar verici durumunda olan 40 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmış (vignetteler, yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile) katılımcıların karar vermeyi etkileyen dinamiklerin neler olduğuna dair yanıtları da dikkate alınarak holistik bir model oluşturulmuştur.

Bu model çerçevesinde örgütsel bağlamda karar verme eylemini etkileyen dinamikler olarak “*sezgiler, duygular, karar verme hataları, güç kaynakları, etki taktikleri, önyargılar, Türk kültürü, karar verme tarzı, birey-grup- örgüt düzeyinde kararları etkileyen faktörler*” tespit edilerek, bu dinamikler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Türk kültüründen kaynaklanan hangi özelliklerin (Türk karar verme kültürü söylemi) söz konusu dinamiklerin doğmasına temel teşkil ettiği de açığa çıkarılarak karar vericilere karar verme eylemini Türk kültürü bağlamında anlama/değerlendirme olanağı sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlamda “*karar verme*” kavramının Türkler açısından ne ifade ettiği sorusuna yanıt aranarak kavramın Türk kültürüne özgü anlamları açığa çıkarılmış ve yazına kavramsal düzeyde katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Karar vericilerin hangi özelliklere sahip kişileri “*iyi karar verici*” olarak nitelendirdikleri de sorularak mevcut ve potansiyel karar vericilere hangi noktalarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

It is aimed to find answers to the research questions of “*How do Turkish people decide in the organizational context*” and “*What are the dynamics affecting decision making in the organizational context?*” Besides, other questions based on the main research questions are taken into consideration within the context of this study.

Thus, in the first chapter, in order to understand decision making thoroughly, main concepts regarding decision making and decision making process are analyzed. Besides, studies held both in Turkey and in literature are considered to create a theoretical background. In the following chapter, decision making is considered in the light of different perspectives and dynamics affecting decision making are determined on the basis of these perspectives. As it is essential to determine these dynamics from the perspective of Turkish decision makers, in-depth interviews are conducted with 40 decision makers (via vignettes and semi-structured questions). Finally, a holistic model is proposed in the light of dynamics attained both from the perspectives of decision makers and literature review.

“*Intuition, emotion, decision making errors, prejudices, power bases and influence tactics, Turkish culture, decision making style, factors affecting decision making in individual-group-organizational level*” are identified within the context of the proposed model. Besides, the relationships among these dynamics are also considered. It is also aimed to find out the Turkish cultural aspects that lead to emergence of mentioned dynamics and give the opportunity of understanding and evaluating decision making in the light of “*Turkish cultural context*”. The culture-specific meanings of decision making concept are also considered from the perspective of Turkish people and is aimed to contribute to the literature in the conceptual level. Finally, we determined the characteristics that good decision makers have from the perspective of the participants and made suggestions for both actual and potential decision makers to improve their decision making behaviours.