

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma

M. Murat YAŞLIOĞLU

2501040128

Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

İSTANBUL 2007

ÖZ

STRATEJİK KARARLARDA YANILSAMA VE ALDANMALAR

M. MURAT YAŞLIOĞLU

İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

OCAK 2008

Çalışmanın ana amacı kararlar üzerinde etkili olan yanılsama ve aldanmaları analiz etmektir, bu aldanma ve yanılsamaların bir diğer adı da “eğilimler”dir. Karar verme süreci hiçbir zaman kolay değildir ve insanların yapılarından kaynaklanan kısıtlarla çoğu zaman bozulmalara maruz kalır. Aşırı iyimserlik ve benzeri birçok eğilim kararlarımızın etkinliğini azaltmaktadır. Bu eğilimler bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi, örgütün kendisinden, çevreden, bireylerin ilişkileri ve çıkarlarından da kaynaklanabilir. Çalışmanın bir diğer amacı da yöneticilerin farklı karar verme biçimlerini ve karar vermedeki zamanlama davranışlarını ölçmektir.

Anahtar kelimeler: Eğilimler, Karar Verme Süreci, Karar Verme Biçimi, Karar Vermede Zamanlama Davranışı.

ABSTRACT

Biases in Decision Making and a Research

M. MURAT YAŞLIOĞLU

MASTER OF BUSINESS MANAGEMENT AND ORGANIZATION

SUPERVISOR: Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

JANUARY 2008

The main purpose of this study is to examine and show the effects of possible “Biases” on managers. Decisions are never simple to make, and they sometimes go wrong because of human shortcomings. Behavioral economics teaches us that a host of universal human biases, such as overoptimism about the likelihood of success, can affect decisions. Errors in strategic decision making can arise from the cognitive biases we all have as human beings. These biases, which distort the way people collect and process information, can also arise from interactions in organizational settings, where judgment may be colored by self-interest that leads employees to perpetrate more or less conscious deceptions. Another purpose of the study is to measure the differences among decision styles of the managers and their timing for decision making.

Keywords: Biases, Decision Making, Decision Styles, Decision Timing.

ÖNSÖZ

Tezin teori bölümünde eğilimlerden bahsedilmiş, karar verme biçimi üzerinde durularak ayrıntılı olarak açıklanmış ve karar vermede zamanlama davranışları ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise bu eğilimlerin kendi aralarında, eğilimler ile karar verme biçimi ve karar vermede zamanla davranışları arasında ilişkileri istatistikî yöntemler doğrultusunda incelenmiştir. Ayrıca karar verme biçimi ile karar vermede zamanlama davranışları arasındaki ilişkiler de araştırma bölümünde ele alınmıştır. Araştırma için anket soru formu geliştirilmiş ve bu anketler elden yöneticilere dağıtılmıştır. Anketin sayıca çok sorudan oluşmasından ve yöneticilerin zaman kısıdı bulunmasından ötürü sıkıntılar yaşanmıştır. Bu tür zorluklara rağmen akademik araştırmayı gerçekleştirebilmek üzere yeterli sayıda yanıt elde edilmiş ve inceleme sonucunda ilgi çekici bulgulara rastlanmıştır. Bu araştırma, konusunda Türkiye’de bir ilk olduğundan ilerideki çalışmalara da kılavuz olacaktır.

Tez çalışmalarım süresince her desteği esirgemeyen, çalışmama yön veren ve kendime güvenmemi sağlayan, en önemlisi bana akademisyenliğin gerçekten ne olduğunu gösteren tez danışmanım Prof.Dr. Işıl Pekdemir; akademik hayata adım attığım günden beri bana sıkıntıya düştüğüm ve desteğe ihtiyacım olduğunda hiçbir zaman hayır demeyen ve elinden gelen her desteği veren, en değer verdiğim kişilerden biri olan Prof.Dr. Hayri Ülgen; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesindeki değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarım; araştırmalarım katkıda bulunan meslektaş ve dostlarım; maddi ve manevi olarak var olmamı sağlayan annem Bilge, babam Ender ve kardeşim Onur; manevi desteğiyle hayatımı güzelleştiren dostum, sırdaşım Alev Gönençer... Teşekkür ederim...

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO VE ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	1
GİRİŞ.....	3
1. Yönetim ve Karar Verme	5
1.1 Karar Teorileri	7
1.2 Karar Verme Modelleri	8
1.2.1 Ussal-İktisadi Karar Modeli	9
1.2.2 Yönetimsel Karar Modeli.....	10
1.3. Karar Ortamının Unsurları.....	12
1.3.1 Belirsizlik	12
1.3.2 Karmaşıklık	13
1.3.3 Çatışma	14
1.4 Karar Verme Biçimi: Rasyonel (Analitik) ve Sezgisel Karar Verme Biçimleri 16	
1.5 Karar Vermede Zamanlama Davranışı	21
1.5.1 Erteleme Davranışı	21
1.5.2 Önceden Planlı Olmayan Davranış.....	25
2. Eğilimler	28
2.1 Kayıplardan Kaçınma Eğilimi	32
2.1.1 Riskin olmadığı durumlarda kayıplardan kaçınma eğilimi.....	35
2.1.2 Vekiller ve kayıplardan kaçınma eğilimi - Riskten kaçınma eğilimi	35
2.1.3 Var olan Durumu koruma eğilimi.....	37
2.2 Aşırı Güven Eğilimi.....	38

2.2.1	Aşırı güven eğilimin sebepleri.....	40
2.3	Sosyal Mübadele ve Sosyal Mübadelede Güce Eğilim.....	43
2.3.1	Dengesiz mübadele ve güç yapılarının ortaya çıkışı ve karar sürecine etkisi 44	
2.3.2	Gruplarda güç ilişkileri.....	45
2.3.3	Güç elde etme stratejileri ve kaçınma yöntemleri	46
2.4	Çerçeveleme Etkisi	47
2.4.1	Risk içeren kararlar dışında çerçeveleme etkisi: Niteliksel Çerçeveleme	49
2.5	Algıda Seçicilik.....	51
2.6	Kendini Haklı Çıkarma Duygusu	54
2.6.1	Güdüsel olmayan etmenlere dayalı kendini haklı çıkarma duygusu ...	54
2.6.2	Güdüsel kendini haklı çıkarma duygusu	55
2.7	Geri görüş yargısı.....	58
2.7.1	Geri görüş yargısını açıklayıcı teoriler	59
2.7.2	Karara Yönelik Gerçekleşen Durum Sonrası Yeniden Yapılandırma Modeli 61	
3.	Uygulama Bölümü	64
3.1	Araştırmanın Amacı	64
3.2	Araştırmanın Kapsamı	64
3.3	Araştırmada Kullanılan Yöntem	65
3.3.1	Araştırmada kullanılan istatistik analizler.....	66
3.4	Araştırmanın Varsayımları, Modeli ve Değişkenleri	68
3.4	Araştırma Hipotezleri.....	70
3.5	Verilerin Analizi ve Sonuçlar	70
3.5.1	Güvenilirlik Analizi.....	70
3.5.2	Değişkenler ve dağılımlarına yönelik bulgular	71
3.5.3	Eğilimlerin karar verme biçimi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular.....	74

3.5.4	Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışları üzerindeki etkisine ilişkin bulgular.....	76
3.5.5	Karar vermede zamanlama davranışları ile karar verme biçimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	79
3.5.6	Demografik değişkenler arasındaki; eğilimler, karar vermede zamanlama davranışı ve karar verme biçimi açısından farklara ilişkin bulgular.....	80
ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....		81
SONUÇ VE ÖNERİLER		83
KAYNAKLAR.....		87

TABLO VE ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Tablolar Listesi:

- | | |
|------------------|---|
| Tablo 1. | Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerinin Elemanları ve Karşılaştırılması |
| Tablo 2. | Erteleme davranışı süreci ve zamanında gerçekleştirme süreçlerinin karşılaştırılması |
| Tablo 3. | Araştırmanın modeli doğrultusunda, araştırmanın değişkenleri, boyutları ve alt boyutları |
| Tablo 4. | Güvenilirlik İstatistikleri |
| Tablo 5. | Çerçeveleme etkisine ait frekans dağılımları |
| Tablo 6. | Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimine ait frekans dağılımı |
| Tablo 7. | Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerindeki etkisine ilişkin adımsal regresyon analizi bulguları |
| Tablo 8. | Eğilimlerin ve karar verme biçimi üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları tablosu |
| Tablo 9. | Eğilimlerin ve karar verme biçimi üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için dışlanmış değişkenler tablosu |
| Tablo 10. | Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi bulguları |
| Tablo 11. | Eğilimlerin karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları ve dışlanmış değişkenler tablosu |
| Tablo 12. | Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı üzerindeki etkisine ilişkin adımsal regresyon analizi bulguları |

Tablo 13. Eğilimlerin ve erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları ve dışlanmış değişkenler tablosu

Tablo 14. Karar vermede zamanlama davranışları ve karar verme biçimi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları tablosu

Şekiller listesi:

Şekil 1. Kayıp-Kazanç-Değer Fonksiyonu

Şekil 2. İnanç kalıplarının ve profesyonel geçmişin algılar üzerindeki etkisi

Sekil 3. Geri görüş yargısı

Şekil 4. Araştırma Modeli

GİRİŞ

İnsan yaşamı boyunca bir takım davranışlara yönelmekte, bu davranışlar ise bir takım nedenler sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak insanın bilinçli olması ile beraber, birtakım nedenlerden dolayı birtakım davranışlara yönelmesi aldığı kararlara bağlı olmaktadır ki, onun davranışlarının bilinçli bağlamı, ona hayvanlardan ayırıcı bir özellik katmakta ve davranışlarının nedenini içsel güdülerden ayırmakta, davranışları, bu içsel güdüler sonucu değil, bilinci ile ortaya çıkan kararları ile meydana gelmektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere insan tüm yaşamı boyunca gerek kendi başına, gerek etki altında kalarak birtakım kararlar alıp, yaşamını yönlendirmekte, sürdürmektedir, yani karar alma yaşamı anlamlandıran, düzenli devamlılığı için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Yaşamamızda bu derece önemli yeri olan karar almanın, işletme yönetimindeki yeri ve önemi ise, kaçınılmazdır. Yine işletme yönetiminde de işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, ilerleyebilmesi, gelecekte önemli bir yere sahip olabilmesinde karar almanın, özellikle optimum (en uygun) kararların önemli bir rolü vardır.

İnsanlar birbirlerinden bu kadar farklılarken bireysel olarak “en uygun” teriminden söz etmek ne derece doğrudur? İnsanların yaradılışlarından, büyüme şekillerinden veya çevrelerinden gelen etkilerden dolayı algıları, farkındalıkları, düşünme şekilleri, zamanlamaları farklılıklar göstermektedir. Bireysel kararlarda bu farklılıklar kolayca fark edilebileceği gibi, çoğunlukla kişinin kendisi tarafından dahi hissedilmemektedir. Kimi insan kararlarını verirken daha rasyonel olurken, kimi sezgileriyle karar vermektedir, aynı şekilde bir kısmı kararlarını ve davranışlarını erteleme davranışı gösterirken, bir kısmı ani bir biçimde (önceden planlı olmayan davranış göstererek) harekete geçebilir.

Karar verme süreci insanların sahip olduğu eğilimler ile de bozulmalara uğrayabilir, bu eğilimler kararları bozucu unsurlar olarak karşımıza çıkar. Eğilim altında alınan bir kararın yanlış veya doğru olup olmadığından bahsetmek hatalı olacaktır, fakat eğilimlerin kararları veya kararların ve sonuçlarının başkaları tarafından doğru algılanmasını tahrif edeceği bir gerçektir. Bu eğilimlerin tümünden bahsetmek ve tümünü incelemek tek bir araştırmaya konu olabilecek bir konu değildir; araştırmamızda en yaygın görülen ve kararları etkilemesi beklenen “kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, algıda seçicilik, sosyal mübadelede güce eğilim, çerçeveleme etkisi, geri görüş yargısı ve kendini haklı çıkarma duygusu” olarak

adlandırılan eğilimlerden bahsedilecektir. Ayrıca bu eğilimler ile karar verme biçimi ve karar vermede zamanlama davranışları arasındaki ilişki çok boyutlu olarak ele alınacaktır.

Tezin teori bölümünde yukarıda adı geçen “yedi” eğilimden ayrıntılı olarak bahsedilmiş, karar verme biçimi üzerinde durularak ayrıntılı olarak açıklanmış ve karar vermede zamanlama davranışları ele alınmıştır. Araştırma bölümünde ise bu eğilimlerin kendi aralarında, eğilimler ile karar verme biçimi ve karar vermede zamanla davranışları arasında ilişkileri incelenmiştir. Ayrıca karar verme biçimi ile karar vermede zamanlama davranışları arasındaki ilişkiler de araştırma bölümünde ele alınacaktır.

Bu tez Türkiye’de daha önce ele alınmamış olan bir konuyu inceleyerek bu konuda literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır, bu sebeple ileride yapılacak araştırmalara da yön vermesi açısından önemi büyüktür.

1. Yönetim ve Karar Verme

Yönetim en eski bilimlerden biridir. Tarih boyunca insanlar yönetmiş ve yönetilmiştir. Eskiden insanlar işlerinde ve ilişkilerinde çok büyük ölçüde, sadece sağduyuları ile hareket ederlerken, toplumların gelişmesi ilişkilerin karmaşıklığı teknolojinin gelişmesi ile gelişen örgütsel yapıların örgütsel sınırlı kıt kaynaklarının kullanımının, dağıtımının ussal bir biçimde yapılma gerekliliği yakın tarihte yönetimin önemini artırmış ve yönetim bir bilim dalı olma sürece girmiştir. Uygulanmasında disiplin gerektiren yönetim biliminin pratiğinde karar verme ile çok yakın ilişkisi vardır¹. Kaynakların dengeli bir şekilde dağıtılması, ancak mümkün kararların arasından en doğru kararların verilmesi ile olacaktır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili karar vermenin en önemli yönetsel etkinliklerden biri, hatta en önemlisi olduğunu söyleyebiliriz.

Bilimsel bilgiye dayanan yönetimin önemi 1950 yıllarında ortaya çıkmıştır. II. Dünya savaşı sona erdikten sonra geri kalmış ülkelere yapılan sermaye ve teknolojik yardım bu ülkelerin tahmin edilen hızla kalkınmalarını sağlamamıştır. Sebebinin de bu yardımları verimli ve ussal bir biçimde kullanacak yönetim bilgisine sahip yöneticilerin bulunmamasından kaynaklandığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmıştır. Yönetim bilimini gelişme kaydetse de genel olarak usallık temel kavramına dayalı kalmıştır. Ancak usallık ölçütleri değişmiş yeni ölçütler eklenmiştir. Klasik düşüncede temel ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesidir². Neo-klasik düşüncede bu ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve ek olarak çalışan kişilerin tatmini ve gelişmesi halini almıştır. Modern düşüncede ise örgütlerde otoriteyi azaltarak demokrasiyi sağlamak gibi alt amaçlar benimsenmiştir. Neo-modern düşüncede ise ek olarak örgüt yapılarına uyum yeteneği sağlayacak organik ve açık sistem niteliklerini kazandırmak önemli bir amaç olmuştur. Örgüt amaçlarında meydana gelen değişiklik insan unsuru ile ilgilidir. Klasik düşünce insanı veri, herhangi bir üretim unsuru, biyolojik fizyolojik bir varlık sayarken, neo-klasik düşünce ise; insanı bir değişken kabul eden, diğer üretim unsurlarından farklı sayan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik bir bütün olarak kabul etmiştir³.

¹ TOSUN, K., İşletme Yönetimi Birinci Cilt, p. 23, Savaş Kitap ve Yayınevi: Ankara, Kasım 1992.

² BARANSEL, A., "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi ", Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684, Fatih Yayınevi, İstanbul, p.p. 192-200, 1979.

³ Ibid.

Neo-klasik düşünceye göre insan ve örgüt kavramları insanın ekonomik davranışları açısından yeniden tanımlanmıştır; buna göre de bütün bireyler birbirinden farklıdır. İnsan davranışları nedenlere dayanır. İnsan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik yönleri olan bir bütündür. İnsan, girdilerinden daha fazla çıktı sağlayan varlık olarak diğer üretim unsurlarından farklı ve üstündür⁴.

Bugün yönetim bilimini oluşturan, farklı yönetim ve düşünce okullarından, davranışsal yaklaşımlı okullar, yönetim sürecinde “yürütme” fonksiyonuna ağırlık verirken, sayısal yaklaşımlı okullar, “planlama” ve “kontrol” fonksiyonlarına ağırlık vermektedirler.

Tüm görüş farklılıklarına rağmen yönetim uygulamaları içinde “karar verme” tüm örgüt faaliyetlerinin başlangıç noktasını meydana getirmektedir. Yönetim okulları içinde bulunan karar teorisi okulları, incelemelerini ve araştırmalarını kararların ussallığı üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar⁵.

“Karar verme süreci çeşitli seçenekler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Karar dilimizde, düşünme ve usa vurma sonunda verilen hüküm, süreklilik, sakilik, sebat, düzen, ne az ne çok, öngörü ve bu gibi anlamlar ifade eder.”⁶

Karar verme süreci esas itibarıyla psikolojik bir süreçtir ve ağırlıklı olarak zihinsel çabaları içerir, karar vermenin fiziksel yanı sıra daha çok bilgi toplama ve öğrenme sürecindeki çabalardan oluşmaktadır. Karar verme süreci şu öğelerden oluşur⁷:

- a. Amaç,
- b. Amaca ulaşmak için gereken uygun araç(lar),
- c. Uygunluğu belirlemeye yarayacak olan, kontrol için gerekli standartlar,
- d. İstenen ve istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- e. Davranışa geçmek için istek ve irade.

⁴ Ibid p.p. 215-219.

⁵ EKEMAN, D., Örgütlerde Karar Vermenin Davranışsal Açısından İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, p.p. 5-9, Ekim 1988.

⁶ TOSUN Op. cit., p. 309

⁷ Ibid.

Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve usa vurma sürecidir. Usa vurma sonunda nasıl bir yargıya varılıyorsa, karar işlemi sonucunda da bir karar verilmektedir.

1.1 Karar Teorileri

Beklenen fayda teorisi; temellerini matematik ve ekonomi gibi bilimlerden almaktadır ve ussal-iktisadi verme modelinin temelini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre kararlar, olası alternatiflerin tümünün toplanması ve her alternatifin faydasının, o alternatifin gerçekleşme olasılığı ile ağırlıklandırılarak hesap edilmesiyle verilir. İnsanların nasıl karar vermeleri gerektiğini öne süren bu teori, fayda maksimizasyonunu, kurallara dayalı bir seçim sistemi prensibiyle incelendiği için bir çok kez eleştirilmiştir⁸.

Simon (1957), kişilerin, onları sadece amaçlarına ulaşacak biçimde tatmin eden faaliyetlerle de yetinebildiğini; faydanın maksimum olmasının zorunlu olmadığını söylemektedir. Simon beklenen fayda teorisine alternatif olarak savunduğu “yetinmelik davranış (satisficing)”, sınırlı ussallığın, dolayısıyla da yönetsel karar modelinin de temelini oluşturmaktadır. İnsan beyni yapısı itibariyle kısıtlı bir muhasebe yetisine sahiptir ve insanın içinde bulunduğu toplumsal çevre “belirsiz”dir. Bu nedendendir ki insanlar kendileri için “en yüksek getirisi olan” tercihin ne olduğunu/olacağını neredeyse hiçbir zaman kestiremezler⁹. Bunun yerine kendileri için “en uygun” tercihte karar kılacak şekilde “yetinmelik” davranırlar.

Ussal-iktisadi karar verme modelinin temelini oluşturan beklenen fayda teorisi, sadece fayda maksimizasyonu yönünden değil, karar vermedeki kuralcı yaklaşımı yönünden de eleştirilmiştir. Aynı bilgi iki farklı karar verici tarafından; onların bakış açılarına, konu üzerindeki ilgilerine, vb bireysel etmenlere bağlı olarak farklı yorumlanabilir ve karar sürecinde farklı kullanılabilir. Dolayısıyla iki farklı karar verici için aynı modeli kullanmak ve kurallara dayandırmak imkânsız olacaktır¹⁰. Zihinsel muhasebenin kısıtlarını ortaya koyan en iyi örneklerden biri Tversky ve Kahneman’ın ceket ve hesap makinesi araştırmasıdır. Kişiler 125\$’lık bir ceket alırken 5\$ indirim için 20 dakika kat etmeyi göze alırlarken (%71), 15\$’lık bir hesap makinesinde 5\$’lık bir indirim için aynı yolu gitmeyi gereksiz bulmuşlardır (%68) ve

⁸ RANYARD ,R., Decision Making : Cognitive Models and Explanations, p.p. 5-6, Routledge inc.:London, 1997.

⁹ Ibid, p.p. 6-12

¹⁰ Ibid.

15\$ verip makineyi almayı kabul etmişlerdir. Her iki seçenekte de yapılan indirim 5\$ olmasına rağmen kişiler farklı seçeneklerde karar kılmışlardır. 125\$'zaten çok fazla geldiğinden üzerine yapılacak bir indirim, bireyleri o yolu kat etmeye sevk etmiştir¹¹. Zihnin muhakemesinin bu derece yanılsamalara açık olduğunu düşünülürse hiçbir kararın tam güvenilirliğinden söz etmek de çok zordur.

1.2 Karar Verme Modelleri

Literatürdeki belli başlı iki karar modelinden tarihi bakımından daha önceye rastlayanı Adam Smith'in XVIII. yüzyıl Klasik Ekonomisi doğrultusunda oluşan "Rasyonel-Ekonomik Karar Modeli" ya da "Ussal-İktisadi Karar Modeli"; daha yeni olan diğer model ise Nobel Ödülü sahibi Herbert A. Simon'ın ortaya koyduğu "Yönetmel Karar Modeli"dir (administrative model)¹². Ussal-İktisadi Karar Modeli ideal kararın nasıl olduğunu gösteren, günümüzün koşullarında pek gerçekçi sayılmayan, norm koyucu bir modeldir: kararın nasıl verildiğinden çok, nasıl verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Simon 1955'te yayınlanan bir makalesinde, zamanın ekonomik gelişmeleri karşısında, geleneksel ekonominin bir ön boyutu olan "ussal-iktisadi insan modelinin" "ussal-iktisadi karar modelinin" de temelini oluşturduğunu ancak "ussal-iktisadi insan Modeli"nin bir ekonomi kuramının temelini oluşturmaya uygun olmadığını ileri sürmüş, bu iki modelde geniş çaplı bir yenilemeye gerek olduğunu belirtmiştir¹³. Simon ussal-iktisadi insan modeline dayandırılmış olan ussal—iktisadi karar modeline yönelttiği eleştiriler doğrultusunda, insanın gerçek davranışlarına dayandırdığı "Yönetmel Karar Modelini" oluşturmuştur. "A Behavioral Model of Rational Choice"(Ussal Seçimin Davranışsal bir Modeli) adlı makalesinde Simon karar sürecinin her aşamasını ve yönünü eleştirdiği ussal-iktisadi karar modeliyle önerdiği davranışsal temelli yönetmel karar modelini kıyaslayarak açıklamıştır¹⁴. Aşağıda bu iki model ana-hatları ile ele alınmaktadır.

¹¹ DUXBURY D., KEASEY K., ZHANG H., CHOW S. L., Mental accounting and decision making: Evidence under reverse conditions where money is spent for time saved, Journal of Economic Psychology, 26(4), p.p. 567-580, 2005.

¹² SIMON, H., Organizations and markets, Journal of Economic Perspectives, 5(2), p. 28, 1991.

¹³ http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/simon.html

¹⁴ EKEMAN, D., Op.Cit., p.p. 24-25

1.2.1 Ussal-İktisadi Karar Modeli

Bu model karar sürecinin baştan sona içerdği aşamaları belirlemekte, bu aşamaların nasıl gerçekleştirileceği hakkında normlar koymaktadır. Belirli özellikte, az sayıda bazı sorunlar için karar vermekte kullanılabilir¹⁵. Aşamalar şunlardır:

1. Bir sorunun varlığını gösteren belirtiler keşfedilir,
2. Sorun belirlenir, sorunun çözümü ile ulaşılabilecek hedefler tanımlanır.
3. Mümkün çözüm yollarını değerlendirmede kullanılacak olan kıstaslar belirlenir.(Kriterler sorunun çözümünden beklenen yararları maksimize edecek özelliktedir.)
4. Sorunu çözmek için potansiyel olarak mevcut bütün alternatif çözüm yolları belirlenir. Bu suretle yararlı alternatiflerin hiçbirinin değerlendirme dışında kalmaması sağlanır,
5. Bütün alternatifler için gerekli bilgi toplanır ve her eylem yolu getireceği sonuçlar bakımından incelenir.
6. Toplanan bilgilerin ışığında her bir eylem yolu kriterlere göre değerlendirilir.
7. Nihayet, kriterlere göre maksimum yararları sağladığı görülen alternatif seçilir ve uygulanır.

Modelin varsayımları¹⁶:

1. Sorun açık ve doğru bir biçimde belirlenebilir.(Hedefler veri kabul edilmektedir: buna göre hedefler ya önceden bilinebilir ya da açık seçik görülebilir. Hedeflerin belirsiz olması ya da çatışması dikkate alınmamaktadır)
2. Tüm alternatifler dikkate alınır, hiçbir alternatif ihmal edilmez,(Bazı alternatiflerin teşhis edilemeyeceği göz önüne alınmamaktadır)
3. Tüm alternatiflerin sonuçları tahmin edilebilir ve hesaplanabilir. (Bu bazı sonuçlar için olanaksızdır)

¹⁵ Ibid, p. 25.

¹⁶ KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas. Yay. Da.: İstanbul, p.p. 55-56, 1998.

4. Tam ve mükemmel bilginin hazır ve mevcut olduğu ya da bedelsiz sağlanabileceği kabul edilmektedir.
5. Karar verecek kişiler yararlarını ussal bir biçimde maksimize edecek yeteneğe sahiptirler.

Modeldeki karar aşamaları ve bunların sıralanışı doğru belirlenmiştir. Bir bakıma model ideal kararın nasıl olması gerektiğini gösteren, belli bir kararın ideal kararla kıyaslanmasını sağlayan bir ölçüt sayılabilir. Modelin zaafı ise varsayımlarının çok aşırı ve abartılı olması ve bu modele tamamen uygun kararlar vermenin asla mümkün olmamasıdır. Ussal-iktisadi karar modeli "kapalı bir model" niteliğindedir: ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içerdiği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır. Oysa Simon'a göre ortam ve koşullar kararı etkiler. Bu ortam ve koşullar bir yandan dış çevrenin değişkenlerinden, diğer yandan da karar verecek bireyin kendisinden kaynaklanan değişkenlerden oluşur: Simon'un ifadesi ile "karar ortamının bir kısmını biyolojik organizmanın derisinin altında olup bitenler belirler"

1.2.2 Yönetmel Karar Modeli

Davranış boyutlarını da karar verme süreci içerisinde katan bu model, Ussal-iktisadi karar verme modelinin aksine "Açık bir model" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde bazı yeni kavramlar öne sürülmüştür¹⁷:

1. Ussallık yerine "sınırlı ussallık",
2. İdeal kararlar yerine "doyurucu kararlar" ,
3. Bir sorunun her yönünü göz önüne almak yerine kararı basitleştirici yöntem ve usullere başvurmak (heuristics),
4. Her çeşit eylem yoluna başvurmak yerine, eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlâki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması (bounded discretion),
5. Optimal-ussal kararlar için çaba sarf etmek yerine, soruna ve ortama uygun olan optimal karar süreçlerini ve yöntemlerini, en elverişli işlemleri oluşturmak için çaba sarf etmek. Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde ussallık (Procedural Rationality).

¹⁷ EKEMAN op.cit. p. 26

Bu kavramları kısaca açıklarsak, insanların gerçek karar verme davranışlarını ifade ettikleri görülür;

Sınırlı usallık: Bireyler eylemlerinin çok küçük bir kısmında ussal seçimlerde bulunurken, çoğunluğunda duygularından etkilenmekte ve irrasyonel seçimlerde bulunmaktadır. Kişilerin tüm alternatifleri değerlendirme ve davranışsal hiçbir etki altında olmaksızın maksimum fayda sağlayan seçenekte karar kılmaları imkânsızdır¹⁸. Bu nedenle sınırlı usallık, “İdeal karar” yerine “Doyurucu karar” seçeneğini öne sürmektedir.

İnsanların karşılaştıkları problemlerin veya seçeneklerin gerçek tabiatını tam olarak anlamaları mümkün değildir. Her seçenek beraberinde noksanlarla bireylerin karşısına çıkacaktır. Ayrıca insanlar sınırlı kapasitelerinden dolayı hiçbir zaman bütün alternatifleri göremezler, bu nedenle kararlarını sadece kestirebildikleri alternatifler üzerinden verirler. Benzer şekilde alternatiflerin değerlendirilmesi de hiçbir zaman, tam anlamıyla mümkün değildir; çünkü insanlar düşündükleri tüm alternatiflerin sonuçlarını kestiremezler.

Doyurucu kararlar: Karar vericinin, tatmin olma şansının en yüksek olduğu seçenekte karar kılması anlamına gelir. İdeal veya optimal karar yerine, karar verici, ihtiyacını karşılayan (veya karşılaması muhtemel) ve onu tatmin edecek çözüme yönelmektedir¹⁹.

Pratik karar verme usulleri (heuristics): İnsanların karar verirken, yargılarda bulunurken, problemleri analiz ederken, kararlar alırken; özetle karmaşık ve/veya tam olmayan bilgi yığınlarını, zihinlerinde işlerken kullandıkları kısa yollardır. Bu kısa yollar insanlara çevrelerindeki bilgi yığını ile baş etme imkânı verir²⁰. Fakat belirli durumlarda bireyleri, “eğilimli” kararlara yönleltebilirler.

Eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlâki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması (bounded discretion) : Karar vericilerin kararlarını ve uygulamalarını ahlaki ve sosyal değerler çerçevesinde yaparak, alternatifleri sınırlandırmasıdır²¹.

¹⁸HERBERT, S., A Behavioral Model of Rational Choice, in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, p.p. 174-184, New York: Wiley, 1957.

¹⁹MOYER, D., Satisficing, Harvard Business Review, 85(4), p. 144, 2007.

²⁰GOWDA, M. V. R., Heuristics, biases, and the regulation of risk, Policy Sciences, 32(1) , p.p. 59-78, 1999

²¹JANCZAK S., The Strategic Decision-Making Process in Organizations, Problems & Perspectives in Management; p. 61, 2005.

Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde ussalık (procedural rationality) : İnsanların karar vermedeki kısıtlarını fark etmeleri ve ussal karar vermenin mümkün olmadığını öğrenmeleri sonucu, karar vermeyi en etkin ve etkili biçime getirmek için karar yöntemleri geliştirmelerini ve seçmelerini ifade eder²².

1.3. Karar Ortamının Unsurları

Sorunlar veya karar vermeyi gerektiren durumlar matematik problemi çözmek gibi ele alındığında az bir gayretle ve yöntem bilgisi ile sonuçlara ulaşmak mümkündür. Fakat günlük hayatta karşımıza çıkacak olan problemleri, matematiksel olarak kâğıda dökmek mümkün değildir. Eksik bilgiler ve belirsiz ipuçları ile karar verme durumunda, matematik formüllerin veya süreçlerin kullanılması mümkün olmayacaktır.

Bir sorunu çözmek ve tatmin edici bir sonuca ulaşmak için öncelikle sorunun tanımlanması gerekir, fakat daha bu noktada dahi karar verme ortamının unsurları bireylerin sorunu yapılandırmasını bozucu ve engelleyici olmaktadır. Bu nedenle çoğu zaman karşımıza kötü yapılandırılmış ya da kısmen yapılandırılabilmiş (ill-structured) sorunlar çıkar. Karar vericiyi bu duruma sürükleyen unsurlar, iç ve dış unsurlar olmak üzere gruplandırılabilir. İç unsurlar karar vericinin tecrübe ve bilgi eksikliğinin yanı sıra ikinci bölümde bahsedilecek olan eğilimlerdir. Dış koşullar ise karar ortamında bulunan unsurlara bağlıdır ve belli başlı üç grupta toplanabilir²³: belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma.

1.3.1 Belirsizlik

Belirsizlik bir “sorunla ilgili değişkenler hakkında kısıtlı bilgiye sahip olmak” biçiminde tanımlanabilir ve örgütsel karar verme uygulamalarında sıkça rastlanmaktadır.

Belirsizlik karar verici için şu durumlarda söz konusudur:

1. Ne gibi olayların ortaya çıkarak sonuçları etkileyeceğini bilmemek
2. Çevredeki neden-sonuç ilişkilerinden haberdar olmamak
3. Çevre üzerindeki kontrol yetersizliği

²² DEAN, J.J.W., SHARFMAN M.P., Procedural Rationality In Strategic Decision Making Process, Journal of Management Studies, 30(4), p.p. 587-610, 1993.

²³ KOÇEL, op. Cit. p.p.

4. Karar biriminin dengesiz ve/veya istikrarsız bir çevre içerisinde faaliyet göstermesi

Belirsizlik durumlarında yönetici²⁴;

1. Sorunun yapısı, ne zaman ve nasıl çözülmesi gerektiği ya da çözmek için herhangi bir girişimin gerekip gerekmediği konusunda kesin bir bilgiye sahip değildir.
2. Çözüme ulaşmak için kullanılacak yöntemler ve alternatif yollar hakkında bilgili, tecrübeli değildir veya bilgisi, tecrübesi kısıtlıdır.
3. Seçilecek alternatiflerin sonuçları ve dış etmenlerin bu alternatif yollar üzerindeki etkileri hakkındaki bilgi kısıtlıdır.

Örgütsel kararlarda belirsizlik, yani bilgi noksanı arttıkça “risk” de aynı oranda artmaktadır. Başka bir deyişle stratejik kararlardaki belirsizlik oranı, risk oranını ifade etmektedir.

1.3.2 Karmaşıklık

Karmaşıklık; karar verme ortamının çok geniş ve kapsamlı, heterojen ve karar ortamındaki unsurların birbiriyle ilişkili, iç içe geçişik olmasını ifade eder. Sistemdeki etmenlerin sayısı, sistem içerisindeki ilişkilerin yoğunluğu, öğelerin etkileşimi ne kadar fazla ise sistem de o derece karmaşıktır denebilir²⁵. Karmaşık bir sistemdeki çok küçük değişimler dahi sistemin tümünde geniş çaplı sapmalara yol açabilirler. Dolayısıyla karar ortamındaki etmenlerin, karar verici üzerindeki küçük bir etkisi tüm kararın gidişatını, problemin çözümünü etkileyecektir.

Karar verme ortamındaki karmaşık sorunların, genellikle birden fazla konu ve disiplin ile ilişkisi söz konusudur; bu nedenle de birçok farklı paydaşı (stakeholder) bağlamaktadırlar²⁶. Dolayısıyla çok karmaşık karar ortamlarında bir bireyin, yalnız başına karar alması, etkin olsa dahi, yetersiz olabilir. Zira tek bir kişinin birden fazla

²⁴ EKEMAN, D., Op. cit., p. 33,

²⁵ BEERS, P.J., HENNY P.A., KIRSCHNER, P.A., Van Den BOSSCHE, P., Decision Support and Complexity in Decision Making, Conference Paper, 5. JURE konferansı, Amsterdam, Hollanda, 19-23 Ağustos 2002.

²⁶ ROTMANS, J., Integrated Assessment Modelling; İçinde: P. Martens and J. Rotmans, Climate Change: Environmental Modelling and Assessment, 3, p.p. 155-179, 1998.

disiplinle ilgili olması, olsa dahi aralarındaki ilişkiyi kurması, kapasitesini aşacaktır. Bu durumda, farklı görüşlere ve tecrübelere sahip bireylerden oluşturulacak bir karar grubu daha etkili olabilir.

Karmaşıklık karşısında karar verici, istemli ya da istemsiz olarak, birçok yola başvurulabilir. Bunlardan bazıları²⁷;

- a) Bir otorite merciine başvurmak,
- b) Uzmanların görüşünü almak,
- c) Karar grupları oluşturmak,
- d) Söylentilere göre hareket etmek,
- e) Sağduyusuna güvenerek hareket etmek,
- f) Stereotiplere (klişeler) göre davranmak,
- g) Kültürel eğilimlere göre davranmaktır.

Fakat karmaşıklık ile belirsizlik arasında fark vardır: Belirsizlik bilgi noksanlığından kaynaklanmaktadır; oysa karmaşıklığın temelinde ise eldeki bilgilerin ve kararı etkileyen etmenlerin çok karışık bir örgü oluşturmamasından dolayı, insan kapasitesini zorlaması ve/veya aşması yatmaktadır²⁸. İnsan zihni çoğu zaman kısayollara (heuristics) başvurarak bu karmaşıklıktan kendini kurtarmaya çalışır, elbette ki bu da kimi zaman beraberinde eğilimleri (biases) getirecektir.

1.3.3 Çatışma

Karar ortamında çatışma: “Hedefleri ya da kaynakların dağıtımına ilişkin tercihleri farklı olan, ancak etkileşim içinde bulunmaları gereken, birden çok sayıda kişiyi kapsayan bir durum” olarak tanımlanabilir. Karar ortamında çatışmanın çeşitli nedenleri vardır²⁹, bunlar:

1. Birden çok taraf ya da hizbin bulunması,
2. Taraflardan birinin faaliyetlerinin diğerini etkilemesi,

²⁷ EKEMAN, D., Op. cit. p. 35.

²⁸ Ibid, p.36

²⁹ Ibid

3. Tarafların sonuçlarla ilgili tercihlerinin farklı bir sıralama göstermesi,
4. Tarafların aralarındaki uyumsuzluğun farkında olması.

Geleneksel görüşe göre çatışma, örgütlerde istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başkasının amaçlarını engelleyici bir olgu olarak görüldüğünde, çatışmanın her ne koşulda olursa olsun kaçınılması ve çözümlenmesi gereken bir yönetim anlayışı ile ele alınması beklenir bir durumdur³⁰. Fakat birçok yönetim bilimci, kısıtlı kaynakların ortaya çıkardığı rekabet dolayısıyla, örgüt üyelerinin arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedirler. Bu alternatif görüş; yine geleneksel görüş sonucu, çatışmalara karşı orta çıkan yaklaşıma benzer bir çözümü gerektirmektedir³¹. Bu alternatif yönetim anlayışına göre müfrit çatışmadan kaçınırken, çatışmanın belli bir düzeye kadar kabulü söz konusudur; zira belli bir düzeye kadar çatışma kaçınılmazdır.

Geleneksel görüşler, çatışmanın olumlu yanları da olduğunu savunan bazı yönetim bilimciler tarafından çürütülmüştür³². “Etkileşimci görüş” olarak adlandırılan bu görüş; çatışmanın kimi zamanlarda yaratıcılığı körüklediğini, problemlerin çözülmesini desteklediğini ve grup üyelerinin birbirine bağlılığını teşvik ettiğini savunmaktadır. Dolayısıyla çatışmalarda “azaltma” stratejilerinden ziyade, çatışmayı “yönetme” stratejilerinden bahsedilebilir.

İki tip çatışma vardır; bunlardan ilki faydalı olarak nitelendirilen ve “bilişsel veya sorun odaklı çatışma” olarak adlandırılan çatışma tipidir. Diğerisi ise “değerlerin çatışması” olarak adlandırılabilen ve büyük ölçüde kararın kalitesini zedeleyen çatışma biçimidir³³.

³⁰ LEWIS, D.S., FRENCH, E., STEANE P., A Culture of Conflict, Leadership & Organization Development Journal, 18(6), p.p. 275–282, 1997.

³¹ Ibid.

³² COSIER, R.A., DALTON, D.R., Positive Effects of Conflict: a Field Assessment, International Journal of Conflict Management, Vol. 1, p.p. 81-90, 1990.

³³ AMASON, A.C., HOCHWARTER W.A., THOMPSON K.R., Conflict: an Important Dimension in Management Teams, Organizational Dynamics, 24(2), p.p. 20-35, 1995.

1.4 Karar Verme Biçimi: Rasyonel (Analitik) ve Sezgisel Karar Verme Biçimleri

Problem çözme süreci birçok kaynakta: problemi tanımla, nedenlerini analiz et, alternatifleri üret, bu alternatifleri değerlendir ve uygun olan alternatifi seç; biçiminde tanımlanmaktadır. Fakat görünüşte mantıklı ve kullanışlı olan bu sürecin, uygulama aşamasına gelindiğinde grup üyeleri tarafından atlamalara, geriye doğru yönelmelere, birçok alternatifin birden değerlendirilmesine, dolayısıyla sürecin bozulmasına ve karıştırılmasına maruz kalmaktadır.

Yönetim bilimi, diğer tüm bilimlerinde içlerinde barındırdığı, bilimsel yöntem olarak vücut bulmuş, en iyi ve tek yol olarak nitelendirilen “ussallık” varsayımına dayandırılmıştır. Mantık ve rasyonellik üzerine yapılan bu derece önemseme, son iki asırdır batı kültürünün teknoloji ve bilimde başarılı olmasıyla da desteklenmiştir³⁴. Zira rasyonel (analitik) davranma batı kültürünün vazgeçilmez bir özelliği, belirgin bir biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fakat 1970’lerin sonlarına doğru yapılan bir dizi araştırma ve yazılan onlarca makale sonrasında, eskiden sadece sanatçıların ve benzeri işler yapan kişilerin “anormal” varsayılan bir özelliği olan “sezgi”, düşünce sistematığında yer bulmaya başlamıştır³⁵. Rasyonel (Analitik) düşünme biçimine karşılık olarak “sezgisel düşünme biçimi” şeklinde adlandırılmıştır. Literatürde, burada bahsedeceğimiz rasyonel ve sezgisel düşünce tarzlarının; sistematik-sezgisel, analitik-küresel ilişkisel, pasif-aktif, akan bağımlı-alan bağımsız olarak adlandırıldığına da rastlanır³⁶:

Sezginin bazı tanımları aşağıdaki gibidir;

Normalde daha fazla bilgi birikimi gerektiren bir durumda, az bir bilgi ile sonuca ulaşma süreci³⁷.

Karar vericinin daha önceki tecrübelerine ve duygusal girdilerine dayalı, bilişsel sonuca ulaşma süreci³⁸.

³⁴ NUGENT, P. S., Management and Modes of Thought, Organizational Dynamics, p.p. 46-48, Bahar 1981.

³⁵ Ibid. p.46

³⁶ Ibid. p. 47.

³⁷ WESCOTT, M. R., RANZONI, J. H., Correlates of Intuitive Thinking, Psychological Reports, 12, p. 595, 1963.

Bir bütünü oluşturan dağınık bilgi demetlerini bağlamaya yönelik, algısal bilinçaltı süreci³⁹.

Bu iki düşünce biçimi temellerini insanın doğasından almaktadır. Beynin sol kısmı mantıksal, matematiksel ve sözlü yetenek gibi fonksiyonları yüklenirken, sağ beyin daha çok olayları bütünsel olarak ele alan, olayların birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgilenen ve yaratıcılık yeteneğini yüklenen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yön duygusu, sanatsal gayretler, yüzlerin ve biçimlerin zihinde canlandırılması ve tutulması, nesnelerin ve olayların tümleştirilmesi (Gestalt) sağ beynin görevidir. Tüm bireylerde sağ ve sol beyin birlikte çalışmasına rağmen, kimi insanda sağ taraf baskınken kiminde de sol baskındır⁴⁰. Karar verme ve yorumlama gibi faaliyetlerde de etkisi belirgin biçimde ortaya çıkacaktır, bireylerin bir kısmı karar verme sürecinde sol kimi ise sağ beynin baskın etkisinde kalırlar.

Bireyler elbette ki bu düşünme biçimlerinin sadece bir tanesini kullanmamaktadırlar. Gerçekte hiçbir insan birini diğerine tamamen alternatif olarak kullanamaz. Günlük yaşamımızda rasyonel ve sezgisel biçimler arasında sürekli bir şekilde geçiş halindeyizdir⁴¹. Yine de bazı insanlar problemlere, daha ağırlıklı olarak rasyonel yaklaşırken, diğer kısmı ise sezgisel yaklaşmaktadırlar. Sezgisel biçimde düşünenler genellikle fikirleri ve olayları birlikte, ilişkileriyle ve etkileşimleriyle ele alırlar. Dolayısıyla sistemli bir karar verme sürecinin içerisinde yer almaya zorlandıklarında üretkenliklerini kaybedebilir veya sisteme ayak uydurmakta problem yaşayabilirler. Çoğu zaman da örtülü ve geniş bağlamda bilgiler sunduklarından konuyla alakasız olmakla suçlanırlar. Terazinin diğer ucunda ise rasyonel düşünenler yer almaktadır; benzer şekilde rasyonel bir kişiyi, sezgisel karar verme sürecine sokarsak uyum problemleri yaşamalarını bekleyebiliriz.

Bir düşünme biçiminin diğerinden üstün olduğunu savunmak imkânsızdır, fakat doğru tarzda bireylerin doğru yerde olması kişilerin birbirlerini anlamalarını kolaylaştırarak hem çatışmaları azaltacaktır, hem de kararların verimliliğini ve etkililiğini artıracaktır. Ayrıca belirli karar tipleri ve problemler sezgisel düşünme

³⁸ BURKE, L. A., MILLER, M. K., Taking The Mystery Out of Intuitive Decision Making, Academy of Management Executive, 13(4), p. 92, 1999.

³⁹ RAIDL, M. H., LUBART, T. I., An Empirical Study of Intuition and Creativity, Imagination, Cognition and Personality, 20, p. 219, 2000-2001.

⁴⁰ TAGGART, W., VALENZI, E., Assessing Rational and Intuitive Styles: A Human Information Processing Metaphor, Journal of Management Studies, 27(2), p.p. 149-154, 1990.

⁴¹ Op. cit NUGENT sf. 46

biçimi gerektirebilecek iken, diğerleri rasyonel düşünme tipini gerektirebilir⁴². Örneğin; yaratıcılık gerektiren kararlar genellikle sezgisel düşünme gerektirirken, rutin kararlar, politikalar, hukuksal kararlar vb. tipte kararlar rasyonel düşünme sistematüğini gerektirecektir. Yöneticiler için de aynı şey geçerlidir; daha önce de belirtildiğı gibi, her birey her ikisini de kullanmaktadır, sadece birinin diğerine baskın olması durumu söz konusudur. Daha çok yaratıcılık ve bütünü görme gerektiren kararlarda (örn. Stratejik kararlar) sezgisel düşünme sistematüğini ön plana çıkartmak gerekirken, daha sistemli ve daha sayısal olması gereken kararlarda (örn. Yatırım kararları, portfolyolar vb.) rasyonel düşünen insanların daha başarılı olması beklenir.

⁴² Ibid, p. 47.

Tablo 1. Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerinin Elemanları ve Karşılaştırılması

	Rasyonel	Sezgisel
Düzen	- Doğrusal, sıralı ve bağımsız adımlar	- Yinelemeli, dairesel, eş zamanlı ve etkileşimli adımlar
Temel esaslar ve ilişkileri	- Bağımsız adımlar, mantıksal olarak bağlı kategoriler	- Gestalt, iç içe geçmiş bütünler - Manasal ve anlamsal bağdaştırma
Bağlamsallık	- Düşük derecede bağlamsallık - Sınırlar kesin - Örtülü değil açık	- Bağlamsal - Sınırları kesin değil veya sınırlandırılması zor - Örtülü
Sürecin işleyişi ve kontrolü	- Bir adımı tamamladıktan sonra diğerine geçiş - Esnekliği nispeten az - Süreçte sıkı kontrol	- Bütünler (Gestalt) üzerinde değerlendirme, iç içe geçmiş adımlar - Esnekliği nispeten fazla - Süreç üzerinde esnek kontrol

Kaynak: NUGENT, P. S., Management and Modes of Thought, Organizational Dynamics, p.p. 49, Bahar 1981.

- Düzen

Rasyonel biçimde karar verme sistemi doğrusal ve sıralı olarak ilerlemektedir, adımlar birbirlerinden bağımsız ve ardı ardına gelir⁴³. Örneğin; ilk önce problem tanımlanır, daha sonra nedenleri araştırılır, alternatifler üretilir ve sonuçlar değerlendirilir.

⁴³ NUGENT op. cit sf. 48

Sezgisel karar verme sürecinde ise eş zamanlı akla gelen fikirlerin etkileşiminden söz edilebilir; bir düşünce diğerini tetikler⁴⁴. Burada düşünce akışından söz etmek daha yerinde olacaktır.

Rasyonel karar verme sürecinde bir durumdan sonra diğeri başlarken, sezgisel düşünme biçimi adımların tekrarı şeklinde, dairesel, kimi zaman atlamalı ve geri dönüşlü olarak ilerler.

- Temel Esasların İlişkileri

Rasyonel karar verme sürecinin temel esaslarını bağımsız fakat birbirleriyle ilişkili, mantıksal şekilde dizilmiş bilgi kümeleri oluşturur. Fakat sezgisel karar verme sürecinin temelini daha çok tecrübeler (fakat sadece fikirler değil, tecrübelere dayalı fantezi, hayal gücü, hisler, umutlar vb.) oluşturur. Zihinde yaratılan şekillendirmeler bu biçimin esaslarındandır. İlişkiler rasyonel düşünme biçiminde ardı ardına, sıralı bağlı iken; sezgisel düşünme biçiminde Gestalt'daki gibi bir bütün halindedir⁴⁵. Bütünü bir anda görmek zor olduğundan düşünme süreci geri dönüşlü, yinelemeli adımlarla olacaktır. Sezgisel karar verme işi bir bütüne bakma süreci olduğundan parçalar tek tek anlam ifade etmezler; kişi aynı parçalara ikinci kez baktığında farklı bir yorum çıkartabilir bu nedenle soyut bir resme bakmaya benzetilebilir

- Bağlamsallık

Rasyonel karar verme sürecinin geniş çerçevedeki olayları sınırlandırma ve ayırma söz konusudur. Bu kişiler olayları kafalarında kategorilere ayırırlar ve onları sınırlandırıp tek tek ve bu sınırlar dâhilinde incelerler⁴⁶. Örneğin; bir problem tanımlandıktan sonra sınırları çizilir ve alternatifler bu sınırlar dâhilinde, problemin tanımlanan niteliğine göre üretilmeye çalışılır. Sezgisel düşünen bireyler ise olayları bütün bir hikâyenin parçası biçiminde görürler ve soyut olarak ele alırlar⁴⁷. Bu nedenle sezgisel karar verme sürecinin de aynı şekilde olduğu söylenebilir. Bağlamsallıkları açısından karşılaştırıldıklarında sezgisel karar verme rasyonel karar vermeye kıyasla daha soyuttur, bilginin kaynağı somut belgelerden çok tecrübeler ve hislerdir. Mantıklı bir neden arama ihtiyacı sezgisel karar vermede neredeyse belirsizdir.

⁴⁴ Ibid. sf. 49

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid sf. 50-51

⁴⁷ EUGENE, S. S., SHEFY E., Developing Intuition: "Becoming Smarter by Thinking Less", Academy of Management Best Conference Paper, MED: C6, 2004. (www.intuitiveintelligence.org)

- Süreçlerin İşleyişi ve Kontrol

Rasyonel karar verme sürecinde kontrol, sezgisel karar verme sürecine kıyasla çok daha sıklıdır. Süreçte esnetmelere çok fazla izin verilmez, adımları takip etmek ideal durumdur. Sezgisel modelde ise ideal durum, karar verme sürecinde tam esnekliktir. Dolayısıyla kişi olası tüm sonuçları gözden geçirme, bilginin kaynağını kontrol etme ihtiyacı hissetmeyecektir.

1.5 Karar Vermede Zamanlama Davranışı

İnsanlar, karar verme davranışlarındaki ve işlerini yerine getirmekteki zamanlamaları nedeniyle farklı gruplarda gruplandırılabilirler; bunlar görevlerini erteleyenler (erteleme davranışı), görevlerini gerektiği zamanlarda yerine getirenler ve kararlarını gerektiği zamanlarda verenler, önceden planlı olmayan davranış sergileyenler ve bu davranışı sergilemeyenler şeklinde sayılabilir.

Erteleme Davranışı daha çok belirli bir süreyi kapsayan ve bir son teslim tarihi (deadline) olan işlerin, başlanması gereken zamandan geç başlanılmasını; dolayısıyla sıklıkla bu işlerinin son günü (deadline) yaklaşınca harekete geçilmesini ve ya yetiştirilememe durumuna gelmesini ifade eder. Fakat “önceden planlı olmayan davranış (Impulsive Behavior)” uzun vadeli işlerden, görevlerden ziyade kısa süreyi kapsayan eylemlerde söz konusudur; kişi davranışa planlı olmayan bir biçimde, hatta düşünmeksizin geçer.

1.5.1 Erteleme Davranışı

Erteleme davranışı, bir göreve başlamadaki veya bir görevi tamamlamadaki geciktirmeyi ifade eder. Bu davranış kişinin günlük yaşamını etkileyecek düzeye geldiyse kronik ve fonksiyonel bozukluk olarak adlandırılır⁴⁸. Ve sonucunda bireyde psikolojik huzursuzluk baş gösterir⁴⁹.

Erteleyenler ertelemeyenlerden birçok yolla ayrılırlar. Örneğin erteleyenler mükemmellik arayışı içindedirler, hata yapmaktan korkarlar, kötümserdirler; en

⁴⁸ McCOWN W., JOHNSON, J., Personality and chronic procrastination by university students during an academic exam period. *Personality and Individual Differences*, 12, p.p. 413–415, 1991.

⁴⁹ SOLOMON, L. J., ROTHBLUM E. D., Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 33, p. 387, 1984.

önemlisi termin (deadline) yaklaştıkça ve erteledikleri, onları rahatsız etmeye başladıkça huzursuz olurlar⁵⁰.

Erteleme davranışı farklı nedenlerle ortaya çıkabilir. Bazı kronik erteliyiciler acele etmekten kaçındıkları için görevlerini ertelerler, bir diğer kısmı anlık davranmayı sevdiklerini söylemektedir. Diğerleri görevden veya durumdan kaçmak için veya hata yapmaktan korktukları için görevlerini ertelemektedirler⁵¹.

Tüm geciktirmelere erteleme denemez. Eğer gecikmeler hayati stratejik amaçla, hazırlayıcı bilgileri toplama, sıraya koyma ve özümseme amacı güdüyorsa avantaj sağlayacaktır⁵².

Erteleme Davranışının Kategorileri:

Erteleme geniş kapsamlı ve sıklıkla örtüşen iki kategoriye ayrılmaktadır: Sosyal erteleme ve Kişisel erteleme. Bireyin kendisine bağlı olarak, hem sosyal hem de kişisel erteleme davranışı durumsal veya kalıcı özellikler içerir. Sosyal hayatlarında bu davranışı gösterenler genellikle randevularına geciken, vergilerini atlayan, grup projelerinde görevlerini en sonra bırakan veya raporlarını en geç veren kişilerdir⁵³. Sosyal erteleme davranışı ertelemenin en belirgin tipi olmasına rağmen en zararlısı değildir. Kişisel erteleme davranışı sergileyenler, grup görevlerini geciktirmekten ziyade kendi hayatlarını direkt olarak etkileyecek, gereksiz erteleme davranışları sergilerler. Bu tip insanlara; sosyal fobileriyle baş etmekten kaçınan insanları, memnun olmadığı bir işten ayrılmak veya yenisini bulmak için harekete geçemeyen kişileri, tehlikeli maddeler kullanmayı alışkanlık edinmiş veya tıbbi muayenelerini erteleyen insanları örnek olarak gösterebiliriz⁵⁴.

Stratejik amaç gütmeyen, tüm erteleme davranışları bir fonksiyon bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdakilerle sınırlı kalmamak üzere erteleme davranışı şu bilişsel ve davranışsal süreçleri ihtiva eder⁵⁵: (a) etkinlikten kaçınmak için bir arzu, (b) geciktirmeye karar verme (c) daha sonra dönmek için söz verme (d) ikame

⁵⁰ BROWNLOW S., REASINGER R.D., Putting off Until Tomorrow What is Better Done Today: Academic Procrastination as a Function of Motivation Toward College Work, Journal of Social Behavior and Personality, 15(5), P.P. 15–34, 2000.

⁵¹ Op. cit, BROWNLOW ve REASINGER

⁵² KNAUS W.J., Proscration, Blame and Change., Journal of Social Behavior and Personality, 15(5), 153–166, 2000.

⁵³ Ibid. p.p. 155-157

⁵⁴ Ibid p. 158.

⁵⁵ Ibid.

oyalayıcı faaliyetlere yönelme (e) ayıplamalardan berat etmek ve gecikmeleri haklı çıkarmak için mazeretler üretme.

Erteleme davranışında bulunanlar kendilerine sürekli bir biçimde, örneğin dinlendikten sonra çalışmaya hemen geri dönecekleri gibi sahte sözler verirken; etraflarındakilere çok nadiren aynı mazereti sunacaklardır⁵⁶. Çok az öğretmen, bir öğrencisinden "Ödevimi yetiştiremedim çünkü başlamadan önce kendimi tamamen dinlenmiş hissedene kadar bekledim" gibi bir mazeret duyar; onun yerine duyacakları "Büyük annem vefat ettiği için cenazeye gitmek zorunda kaldım" gibi gerçek dışı bahaneler olacaktır. Benzer şekilde hiçbir çalışan bir raporu bitiremediğinde, üstüne "Canım istemedi o yüzden geç başladım" gibi bir açıklamayla gelmeyecektir.

Erteleme davranışı sergileyenler iki temel hataya düşerler. Bunlardan ilki elbette ki işlerini gereksiz yere ertelemeleri olacaktır, ikincisi ise mesuliyetten kendilerini sıyırmaya çalışmalarıdır. Ve bunu yaparken genellikle başkalarını veya başka sebepleri suçlayacaklardır⁵⁷.

⁵⁶ FERRARI, J.R., Dysfunctional procrastination and its relationship with self-esteem, interpersonal dependency, and self-defeating behaviors. *Personality and Individual Differences*, 17, p.p. 673–697. 1994.

⁵⁷ Ibid. p. 677

Erteleme davranışında bırakanlar ile zamanında işlerini yerine getirenler arasında aşağıdaki tablodaki temel farklılıkları gözlemek mümkündür.

Tablo 2. Erteleme davranışı süreci ve zamanında gerçekleştirme süreçlerinin karşılaştırılması

<u>Erteleme davranışı süreci</u>	<u>Zamanında gerçekleştirme</u>
Aktiviteden kaçınma isteği vardır	Aktiviteyi bir an önce sonlandırma isteği vardır
Geciktirme kararı alınır	İşe girişme kararı alınır
Gecikmeyi haklı çıkartmak için mazeretler üretilir	Faaliyet planlaması yapılır
Son saniye çabalarında bulunulur	Her görev zamanında yerine getirilir
Bir dahakine gecikmemek için söz verilir	Kişinin kendi yeteneklerine olan öz güveni artar
Çaresizlik ve şevksizlik hissi doğar	Hüsrana uğramaya karşı yüksek müsamaha ortaya çıkar
Kişi kendine dair şüphelere kapılır	
Tedirginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık hissi hâkimdir	
Erteleme davranışı neredeyse her seferinde tekrarlanır	

Kaynak: KNAUS W.J., Procrastination, Blame and Change., Journal of Social Behavior and Personality, 15(5), 153–166, 2000.

Araştırmacılar “erteleme” davranışını üç ayrı tipte ele almışlardır⁵⁸:

1. Kaçınmacı erteleme: Bu tip erteleme davranışının temelinde görevden, işten kaçma dürtüsü yatmaktadır. Kişilerin kimi zaman öz saygılarını korumak

⁵⁸ DIAZ-MORALES, J. F., FERRARI, R. J., Procrastination and Demographic Characteristics in Spanish Adults: Further Evidence, The Journal of Social Psychology, 146(5), p.p. 630-633, 2006.

maksadıyla, bireysel özelliklerini ortaya koyacak işleri ertelemesi olarak da görülebilir. Genel olarak düşük özgüvenden kaynaklanmaktadır.

2. Kararların ertelenmesi: Karar verme durumlarında; kendine güven eksikliği, o an kendini iyi hissetmeme bahanesi, inat etme, manipülasyon vs. gibi nedenlerle kararların ertelenmesi anlamına gelmektedir.
3. Uyarımsal erteleme: İş veya kararları son ana bırakmak suretiyle, son teslim tarihinden önce kendini sıkarak konsantre olma ve motivasyon sağlama amacıyla yapılan ertelemelere verilen addır.

Erteleme davranışının nedenleri kişiden kişiye ve zamandan zamana farklılık gösterebilir. Fakat önemli olan ertelenmiş ve son ana bırakılmış işin/kararın ne gibi eğilimlere maruz kaldığıdır.

1.5.2 Önceden Planlı Olmayan Davranış

Önceden planlı olmayan davranış biçiminde (impulsiveness), hazırlıklar, bilgi birikimi vb. tamam duruma getirilmeden faaliyete geçme söz konusudur. Bireyler önce harekete geçer, daha sonra düşünürler denilebilir; karar verme ve konuşmalarında da bu özelliğe açıkça rastlanır. Dolayısıyla görevler arasında sürekli bir geçiş halindedirler ve düzensizlik baş gösterir.

Önceden planlı olmayan davranış (impulsive) sistemi bilginin, zihindeki içerikler arasındaki paralel ve hızlı ilişki kurma sonucu otomatik olarak yorumlanmasını ifade eder. Buna mukabil, kural-temelli usa vurma ve simgesel kavramlaştırma süreçleri ise yansıtıcı sistemi ifade etmektedir. Büyük esneklik sağlamasına rağmen, yansıtıcı sistem, düşünmesiz sisteme göre çok yavaş çalışır, diğer süreçler ve uyarıların etkisi ile karışıklık içine girme ve bozulma eğilimindedir ve kasta dayalıdır. Her ne kadar iki sistem farklı işleme prensibine sahip olsa da çoğu zaman paralel olarak çalışır ve bilgi işlemenin farklı safhalarında etkileşimde bulunurlar⁵⁹. Bu etkileşim her iki yönde de gerçekleşir ve bilişi, davranışı ve duyguları etkilediği öngörülmektedir.

Önceden planlı olmayan davranış (impulsivity) kavramı durumun gerektirdiğinden daha yetersiz bir biçimde düşünülen, zamansızca ifade edilen, aşırı derecede riskli veya uygunsuz olan hareketleri öngörmektedir. Sonuç olarak söz konusu faaliyet,

⁵⁹ STRACK F., WERTH L., Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior, Journal of Consumer Psychology, 16(3) p.p. 205-216, 2006.

karar veya durum çoğunlukla istenmeyen sonuçlarla sonuçlanır. Önceden planlı olmayan davranış (impulsivity) sözlük anlamı itibariyle üzerinde düşünmeden (mütalaa etmeden) harekete geçmekten ziyade ani bir dürtü ile harekete geçmeyi ifade etmektedir⁶⁰.

İki tip önceden planlı olmayan davranış söz edilebilir⁶¹:

1 – Fonksiyonel olmayan önceden planlı olmayan davranış: Ön düşünme olmaksızın harekete geçmeyi ifade eder ve çoğu zaman söz konusu kişiyi zor durumlarda bırakır.

2 - Fonksiyonel önceden planlı olmayan davranış: Durumun elverdiği zamanlarda çok az bir ön düşünceyle harekete geçmeyi ifade eder. Ani ve beklenmeyen fırsatları yakalamada, hızı harekete geçmeyi sağlar.

Dickman'ın araştırmasının sonuçları bu iki tip önceden planlı olmayan davranışın ilişkisiz olduğu yönündedir. Aynı zamanda araştırma tüm önceden planlı olmayan davranışların kişinin aleyhine olmadığını ortaya koyar. 1985'de başlayan ve 1993'te son bulan Dickman araştırmalarının en ilgi çeken sonucu⁶²; her ne kadar yüksek derecede önceden planlı olmayan davranış gösteren bireyler daha az ön-düşünme ile harekete geçseler dahi, bu davranışın düşük görüldüğü bireyler deneysel araştırmaların tümünde başarılı olma konusunda üstün gelmişlerdir. Düşük derecede önceden planlı olmayan davranış gösteren bireyler dikkat gerektiren görevlerde çok daha başarılı olmuşlardır, yine de dikkatin çok ani ve hızlı bir biçimde başka yöne yönltilmesini gerektiren durumlarda yüksek derecede önceden planlı olmayan davranış gösteren kişilerin çok daha başarılı olduğu izlenmiştir.

Barratt önceden planlı olmayan davranış ile ilişkili "ideomotor önceden planlı olmayan davranış" yani düşünmeden hareket etme, "dikkatlice planlama yapmama" yani detaylara önem vermeme ve "bilişsel önceden planlı olmayan davranış " yani bilişsel süreçlerdeki acelecilik, olmak üzere üç alt husustan söz etmektedir⁶³.

⁶⁰ EVENDEN J.L., Varieties of Impulsivity, Psychopharmacology, 146, p.p. 348–361, 1999.

⁶¹ DICKMAN S.J., Functional and Dysfunctional Impulsivity: Personality and Cognitive Correlates., Journal of Person Social Psychology, 58, p.p. 97–98, 1990.

⁶² DICKMAN S.J., Impulsivity and Information Processing. McCown WG, Johnson JL, Shure MB (eds) The Impulsive Client: Theory, Research and Treatment. American Psychological Association, Washington, D.C., p.p 151–184, 1993.

⁶³ BARRATT, E.S., Impulsiveness and Aggression. Monahan J, Steadman HJ., Violence and mental disorder. University of Chicago Press, Chicago, p.p. 61–79, 1994. (Kaynak: Google e-books)

Önceden planlı olmayan davranış gösteren bireyler fazla düşünmek zorunda kaldıklarında çabuk bıkarlar, geleceği planlamak yerine daha çok anı düşünürler. Plan yapmayı sevmeyen yapıları vardır, konular üzerine çok düşünmezler, konsantrasyon problemleri vardır, düşünmeden konuşurlar, çok sık iş değiştirme ve görevden göreve atlama eğilimindedirler. Komplike durumlardan ve uzun süreçlerden ise çok çabuk sıkılırlar, fevri hareketlerde bulunur ve anlık yaşama eğilimindedirler⁶⁴.

Dikkat edilmesi gereken en önemli husus “önceden planlı olmayan davranış”ın “erteleme davranışı”nın karşılığı (counter) değildir. Bir bireyde her iki davranış da gözükmediği gibi sadece bir tanesi bulunabilir, yada hiçbiri rastlanmayabilir. Örneğin; bir öğrenci dönem ödevini erteleme davranışı içerisine girerken, aynı zamanda günlük seçimlerinde ani kararlar verebilir.

⁶⁴ J.H. PATTON, M.S. STANFORD ve E.S. BARRATT, “Factor Structure of Barratt Impulsiveness Scale”, Journal of Psychology Management, Kasım., p. 771, 1995.

2. Eğilimler

İnsan beyni yapısı ve işleyişi itibariyle çok karmaşık bir organdır; zaman ilerledikçe ve bilim geliştikçe insanoğlu beynin işleyişini daha da fazla anlamaktadır. Fakat beyin rasyonel karar veren bir organ değildir, aksine yaradılışı itibariyle kararları irrasyonel verme eğilimindedir.⁶⁵ Binlerce yıllık gelişiminde zaman zaman kendini yanıltacak ve aldatacak kısa yollar, basit algılar, yanlış alışkanlıklar kısacası “Eğilimler” edinmiştir⁶⁶. Evrimi süresince bu eğilimler insan yaşamı için hayati önem taşımıştır; örneğin: “Bir şey uzaktan yabani bir hayvana benziyorsa ve herkes hemen onun peşinden koşuyorsa bu olası bir yemektir ve bende onun peşinden gitmeliyim”. Bu basit örnekteki gibi indirgenmiş ve genellenmiş yargılar günümüz dünyasında önemli kararlar alırken problemler yaratmaktadır. Bu eğilimlerin kaynağı eğitim, sosyalleşme, ekonomik nedenler olabilir⁶⁷; fakat kaynağı ne olursa olsun beyin rasyonel karar vermede kimi zaman yanıltıcı olabilir. “Eğilimler” insanoğlunun kendileri için yarattığı kısa yolların (Heuristics) bir sonucudur, fakat kabul etmek gerekir ki bu kısa yollar ve kestirme düşünme biçimleri olmaksızın insanların varlıklarını sürdürebilmesi mümkün değildir⁶⁸. Bu durumda “eğilimleri” kısa yolların kaçınılmaz bir sonucu olarak ele almakta fayda vardır.

Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir⁶⁹. Burada insan davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği bu ve benzeri eğilimler, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır.

Klasik karar modeli mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuştur fakat karar verme süreci karar verenin kendinden kaynaklanan birçok yanılsama ve aldanma ile bulanmaktadır⁷⁰. Bu süreci daha sağlıklı bir hale getirmek ancak kararları etkileyen bu eğilimlerin varlıklarını kabul etmekle başlar.

⁶⁵ ROXBURGH C., Hidden flaws in strategy, *The McKinsey Quarterly*, Number 2, pp. 26–39, 2003.

⁶⁶ LOWELL B., Strategic Minds at Work., *McKinsey Quarterly*, 2, p.p. 4-6, 2003.

⁶⁷ ROXBURGH C., The Human Factor in Strategic Decisions, *McKinsey Quarterly*, 1, p.p. 4-5, 2006.

⁶⁸ KAHNEMAN D., Judgement and Decision Making, *Psychological Science*, 2(3), p.p. 142-144, 1991.

⁶⁹ THOMPSON E., Take a Good Long Look at Bad Decisions, *Credit Union Executive Newsletter*, January 9, 2006

⁷⁰ RUSSELL F.K., Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, p. 440, November 4(5), 2003.

Geleneksel karar verme hiyerarşisi⁷¹:

- 1 – Problemi tanımla
- 2 – Amaçları belirle
- 3 – Amaçları önceliklerine göre sırala
- 4 – Çözüm alternatifleri üret
- 5 – Alternatifleri değerlendir ve uygun alternatifi seç.
- 6 – Uygulama ve kontrol sürecine geç.

Bu model açık olmasına, genel, bilimsel muhakeme ve mantık prensiplerine uymasına karşın üç tane temel ve hayati zayıflığı içerisinde barındırmaktadır. Bunlardan birincisi bu model gerçeği yansıtmaktan çok uzaktır, karar verme süreci bilişsel bir süreçtir ve ister grup halinde ister bireysel olsun bu sırayı takip etmesi zordur⁷². İkinci olarak bilgi noksanının olduğu ortamlarda ki iş hayatında tam belirliliğin söz konusu olmadığı aşikârdır ve bu genel ilkeler üzerinden hareketin ne derece doğru olduğu tartışılmaktadır. Üçüncüsü ve en önemlisi bireylerin düşünce sistematüğinde yer alan ve önce de bahsettiğimiz “Eğilimlerin” önemine olan farkındalık her geçen gün artmaktadır.

Gerçek hayatta karar vericiler çok nadir olarak maliyet ve fayda dengesini kurabilirler ve yine çok nadiren mevcut duruma karşı gelerek birden fazla seçeneği göz önünde bulundurarak karar verme yetisine sahiptirler⁷³. Kararlar genellikle hızlı bir şekilde bir amaca yönelik olarak verilir ve temel olarak başarısızlık olasılığını en aza indirmeye yönelik önlemler içerirler. İnsan davranışı ister kendini, ister organizasyonu, isterse çevre etmenlerinden herhangi birini korumaya ve/veya herhangi birinin durumunu iyileştirmeye yönelik bu girişiminde eğilimler gösterecektir; göstermek zorunluluğundadır⁷⁴.

Davranış ekonomisi (Behavioral economics) teorisi bizlere göstermektedir ki tüm insan davranışları başta “Aşırı İyimserlik”, “Kayıplardan Kaçınma Eğilimi” ve “Aşırı

⁷¹ BAZERMAN, M.H., Judgement in Managerial Decision Making, New York, John Wiley, 1994.

⁷² KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Prospect theory: An analysis of decision under risk, Econometrica, 47(2), pp. 263–92, 1979.

⁷³ BEACH, L.R., Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts, pp. 147-174, Chichester UK: Wiley, 1990.

⁷⁴ RUSSELL F.K., Op. Cit. P. 440.

Güven” olmak üzere birçok evrensel eğilimden etkilenmektedir. Sonuçları bazen işletmenin batmasına dahi neden olabilecek karar hataları doğurmaktadır, bu eğilimlerin en belirgin sonuçlarından biri de vekâlet teorisinde yer alan “Asil-Vekil Sorunu”dur⁷⁵.

Araştırmalar göstermektedir ki en iyi ve en tecrübeli CEO'lar dahi kararlarında ve yargılarında belli başlı eğilimlerden etkilenmektedirler⁷⁶. Bu durumda yapılması gereken karar verirken, ki bu karar özellikle işletmenin geleceğini etkileyecek önemde stratejik bir karar ise, eğilimlerin farkına varıp bunların üstesinden gelmeye çalışmaktır. Elbette ki varlığından haberdar olunmayan bir şeyden kaçınmak mümkün değildir, yöneticiler kendilerini bu yönde eğittikçe eğilimleri kaybolmasa da kararlar üzerindeki zararlı etkileri azalacaktır.

Bu eğilimlerin her birini tek tek açıklamaya geçmeden önce bir örnek vermek yerinde olacaktır:

“Büyük uluslararası bir işletmenin CEO'su dev çapta bir birleşmeye girip girmeme konusunda karar aşamasındadır. Bu karar sadece işletmenin geleceğini etkilemekle kalmayacak aynı zamanda tüm endüstriyel yapısını da değiştirecektir. Son karar için CEO üst düzey yöneticilerini acil toplantıya çağırmıştır. Toplantıda birleşmenin en büyük yandaşı ve savunucusu (aynı zamanda işletmenin en büyük ve en başarılı bölümünün yöneticisi) söz almış, şevkle ve özenle birleşmenin stratejik avantajlarından ve işletmeye katacaklarından bahsetmiştir. Şaşırtıcı değildir, eğer anlaşma sağlanır ve birleşme gerçekleşirse sözü geçen bu kişi bölümünü daha da büyütecek ve ileride CEO'nun tartışmasız varisi durumuna gelecektir.

Finans bölümünün müdürü ise tahminlerinin bu birleşmenin sonuçlarının çok belirsiz olduğundan yana olduğunu savunmakta, aynı zamanda finansal tarafını da çok ikna edici bulmamaktadır. Üst yönetimin diğer üyeleri yorum yapmaktan kaçınmışlardır. Elbette ki karar vermek için süresi olsa daha fazla analiz önerecek olan CEO, zaman kısıtından dolayı en çok güvendiği yöneticisinin kararını desteklemiştir ve öneriyi yönetim kuruluna götürmüştür; yönetim kurulu da kararı onaylamıştır. Sonuç

⁷⁵ JENSEN M. ve MECKLING W. H., Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs, and Ownership Structure, Michael C. Jensen, A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.

⁷⁶ Credit Union Directors Newsletter, Explore Biases to Improve Strategic Decision Making, Credit Union National Association Inc., September 2005.

ise stratejik sinerji oluşturulamamasından dolayı felaketle sonuçlanan bir birleşme ve inanılmaz miktarlarda maddi ve manevi kayıp olmuştur.”

Stratejik planlama ve diğerkarar süreçlerine yapılan büyük miktarlardaki harcamalara rağmen kimi zaman CEO’lar kararlarını tartışmasız sonuçlar veren finansal gerçekler üzerine vermelidirler. Fakat araştırmalar göstermektedir ki üst düzey yöneticiler büyük çoğunlukla kararlarını önerileri yapan kişilere olan güvenleri doğrultusunda vermektedirler⁷⁷. Bu nedenle karar alma aşamalarında bu eğilimle karşı karşıya gelinebileceğ unutulmamalıdır.

⁷⁷ LOVALLO D., SIBONY O., Distortions and Deceptions in Strategic Decisions, The McKinsey Quarterly, No.1, pp. 20-29, 2006.

2.1 Kayıplardan Kaçınma Eğilimi

Kayıplardan kaçınma eğilimi ilk olarak 1979'da Kahneman ve Tversky tarafından ortaya atılmış bir kavramdır⁷⁸. Bu kavram ilk olarak literatürde "Davranış Finansı (Behavioral Accounting)" kavramı altında incelenmiştir. Temelinde bireylerin kayıplardan, aynı miktardaki kazanca oranla daha fazla etkilenecekleri varsayımı yatmaktadır. Dayanak noktası Tversky ve Kahneman'ın ortaya attığı "Beklenti Teorisidir".

Örneğin⁷⁹; X kişinin kayıplardan kaçınma eğilimi gösteren bir birey olduğunu varsayalım. X kişisine bir oyun teklif edilmiş, herhangi bir giriş ücreti ödmeden aşağıdaki seçeneklerden birini seçme şansı tanınmış olsun:

A - %50 olasılıkla 100TL verecek - %50 olasılıkla 120TL kazanacak

B - %50 olasılıkla 100TL verecek - %50 olasılıkla 150TL kazanacak

C - %50 olasılıkla 100TL verecek - %50 olasılıkla 200TL kazanacak

X kişisi eğer söylendiği gibi bu eğilimde birisi ise yukarıdaki seçeneklerden hiçbirini kabul etmeyecektir. Zira 100TL kayıp ona 200TL kazancın verdiği hazdan çok daha fazla üzüntü verecektir⁸⁰. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bir kazancın verdiği haz kaybın yerine geçebilmesi için, ortalama olarak, o kazancın maddi değerinin kaybın 2.25 katı olması gerekmektedir. Bu ortalama genel ortalamadır ve normal dağılım gösterdiği izlenmiştir⁸¹. Özetle denebilir ki bu eğilim kimi insanda fazla kimi insanda daha az görülebilir, fakat hemen hemen her insanda mevcuttur.

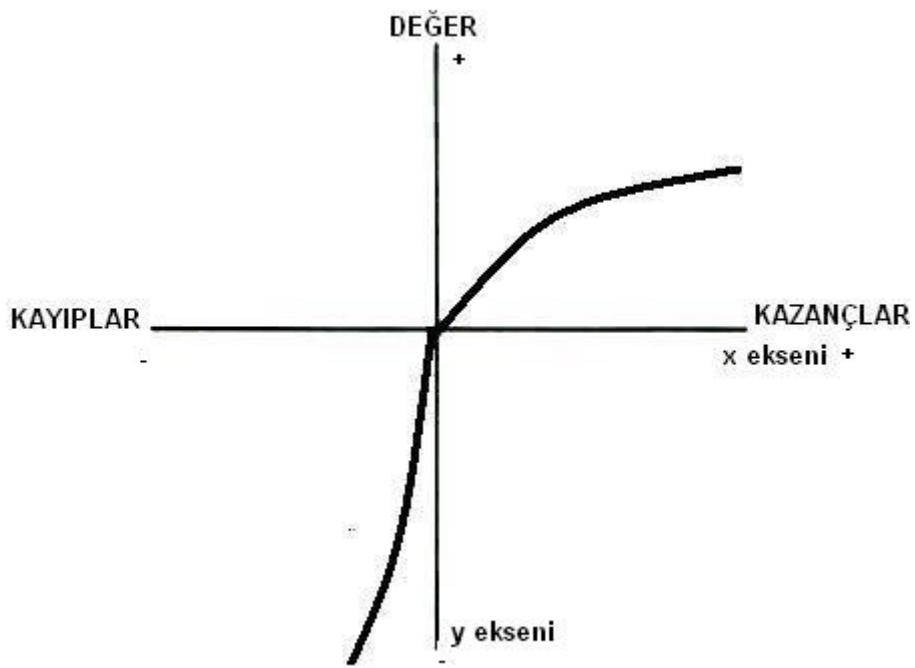
⁷⁸ KAHNEMAN D. and TVERSKY A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47 (Mart), 263–91. 1979

⁷⁹ SCHMIDT U., ZANK H., What is Loss Aversion?, *The Journal of Risk and Uncertainty*, 30(2), p.p. 157-157, 2005.

⁸⁰ THALER, R., Mental Accounting Matters, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, p.p.183-206. 1999

⁸¹ Kahneman, D., Knetsch J., and Thaler R., "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Cease Theorem," *Journal of Political Economy*, 98 (Aralık), 1325–48 1998

Kahneman D. and Tversky A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47 (Mart), 263–91. 1979



Şekil 2: Kayıp-Kazanç-Değer Fonksiyonu, "KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47(2), pp. 263–292, 1979."

Beklenti Teorisi'nin Kayıp-kazanç-değer fonksiyonu grafiğinden anlaşılacağı gibi boyutlardan birindeki (x eksen) değişim kayıp olarak ele alınırsa, kazanç olarak ele alındığından daha fazla etki yapacaktır⁸². Kayıp fonksiyonu ile kazanç fonksiyonu arasındaki eğim farkı bu sonuca yol açmaktadır. Bir birimlik kayıp (x eksen,-), bir birimlik kazançtan (x eksen,+) daha fazla algılanan değer değişimine yol açar ve sonuç olarak kişiler üzerinde daha etkilidir. Fonksiyonun kayıplar tarafı konvektir; bu da göstermektedir ki kişiler kayıpları göz önünde bulundururlarken risk alma eğilimindeyken, başka bir deyişle kayıplar arasında seçim yapacakları zaman risk alırken, kazançlar arasında seçim söz konusu olduğunda riskten kaçınma eğilimindedirler.

⁸² KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Op. cit. 1979.

Örneğin⁸³;

Stanford Üniversitesi ve British Columbia Üniversitesinde deneklere aşağıdaki karar problemleri sunulmuş ve her iki karar probleminde bir tane seçeneği seçmeleri istenmiştir.

Karar (i): Aşağıdakilerden hangisini seçerdiniz?

A- Kesin olarak 250\$ kazanmayı mı?

B- %25 ihtimalle 1000\$ kazanmayı, %75 ihtimalle hiçbir şey kazanmamayı mı?

Karar (ii): Aşağıdakilerden hangisini seçerdiniz?

A- Kesin olarak 750\$ kaybetmeyi mi?

B- %75 ihtimalle 1000\$ kaybetmeyi veya %25 ihtimalle hiçbir şey kayıp etmemeyi mi?

Karar (i) için %84 A seçeneği, %16 B seçeneği seçilirken; Karar (ii) için %13 A seçeneği, %87 B seçeneği seçilmiştir. Kişiler iki kazanma seçeneği arasında seçim yaparken riskten kaçınma eğiliminde olurken, kayıpları arasında seçim yaparken risk arayışına girerler. Bu sonuçlar kişilerin kayıplara ne kadar duyarlı olduğunu göstermektedir⁸⁴. Karar (i)'de B seçeneği kesin olarak kazanılabilecek 250\$'ın kaybı olarak algılandığından, A seçeneği tercih edilmekte iken; seçiciler Karar (ii)'de fazladan 250\$ kaybı göz önüne alarak riske girmektedirler, çünkü 750\$ kayıp onları risk almaya ve bir ihtimal de olsa kazanmaya yöneltmiştir.

Kayıplardan kaçınma eğilimi fazla olan karar vericileri refahlarındaki azalmaya karşı, yükselmelerden daha hassas olma eğilimindedirler. Bu gibi bireyler mevcut durumu koruma eğilimindeki kişilerdir ve aynı oranda risk almaktan da kaçınırlar⁸⁵. Ayrıca bu eğilim az yada çok her insanın doğasında vardır ve köklerini paranın henüz anlamsız olduğu çok küçük yaşlardan alırlar⁸⁶.

⁸³ KAHNEMAN, D., TVERSKY A., Rational Choice and the Framing of Decisions*, *Journal of Business*, 59(4), p.p. 251-278, 1986.

⁸⁴ KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Op. cit., 1979.

⁸⁵ RABIN, M., Psychology and Economics, *Journal of Economics Literature*, 36 Mart, pp.11- 46., 1998.

⁸⁶ FREUD, S., Inhibitions, Symptoms and Anxiety, The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, London Hogarth Press. 1996A ve FREUD, S., Beyond the Pleasure Principle, The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, London Hogarth Press. 1996B

2.1.1 Riskin olmadığı durumlarda kayıplardan kaçınma eğilimi

Kayıplardan kaçınmaya olan eğilim etkisini bir pazarlama bileşeni olan fiyat üzerinde dahi göstermektedir. Fiyat artışlarının ve azalmalarının insanlar üzerinde asimetrik etkiler gösterdiği gözlenmiştir⁸⁷. Risksiz durumlarda kayıplardan kaçınma eğilimi üzerine bir grup denekle yapılan bir araştırmada deneklerin yarısına “kahve kupaları” dağıtılmış diğer yarısına dağıtılmamıştır. Daha sonra kupa dağıtılan deneklere bu kupaları en az ne kadara satmaya razı olacakları sorulmuştur. Kupa dağıtılmayan deneklere ise kupalar gösterilip bu kupalara en fazla ne kadar ödeyecekleri sorulmuştur. Alıcı grup kupalara ortalama 2.87\$’dan fazla vermeyeceklerini dile getirirken; kupaları satmak için fiyat biçen grup ortalama 7.12\$ dan aşağıya satışta bulunmayacaklarını belirtmişlerdir. Aradaki fark kupalar için olan kayıplardan kaçınma eğilimini göstermektedir. Satıcılar kupayı kayıp, alıcılar ise fayda olarak değerlendirmektedirler⁸⁸. Açıkça görülmektedir ki kupayı kaybetmenin bedeli kazanmanın bedelinden çok daha fazladır, bu da eğilimin sadece riskli veya olasılıklı durumlarda ortaya çıkan çıkmadığını göstermektedir.

2.1.2 Vekiller ve kayıplardan kaçınma eğilimi - Riskten kaçınma eğilimi

Riskten kaçınma eğilimi; kazançları dahi feda etmek suretiyle her koşulda daha az riskli seçeneği seçmek olarak tanımlanmaktadır⁸⁹.

Riskten kaçınan bireyler her ne koşulda olursa olsun iki ya da daha fazla seçenek arasından en az riskli olanını seçeceklerdir⁹⁰. Diğer seçeneklerin getiri/risk oranı fazla olsa bile düşük riskli seçenek bu kişiler için her zaman caziptir. Fakat riskten kaçınma eğilimiyle kayıplardan kaçınma eğilimini birbirinden çok iyi ayırmak gerekir. Her ne kadar benzer ve bağlantılı kavramlar olsalar da aynı şeyi ifade etmemektedirler. Kayıplardan kaçınma eğiliminde olan kişiler riskine bakılmaksızın varlıklarını artırma ve/veya koruma eğilimindedirler; çok daha riskli olsa dahi kazançlarının fazla, kayıplarının minimum olduğu seçeneği seçeceklerdir⁹¹. Burada

⁸⁷ NATHAN N. and KAHNEMAN D., The Boundaries of Loss Aversion, Journal of Marketing Research, Vol. 42 Mayıs, 119–128, 2005.

⁸⁸ Kahneman, D., Knetsch J., and Thaler R., Op.Cit. 1990

⁸⁹ Rabin M. and Thaler R. H., Anomalies: Risk aversion, Journal of Economic Perspectives, 15(1) Kış p.p. 219-232, 2001.

⁹⁰ KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Op. cit. 1979.

⁹¹ Ibid.

seçeneklerin ifade ediliş biçimi çok onemlidir, örneğin; bir kişiye aşağıdaki seçenekler sunulmuş olsun ve bir tanesini seğmesi istenilsin:

A - %50 ihtimalle 2000\$ kazanç, %50 ihtimalle 1000\$ kayıp

B - %40 ihtimalle 2000\$ kazanç, %60 ihtimalle 500\$ kayıp

C - %60 ihtimalle 3000\$ kazanç, %40 ihtimalle 3000\$ kayıp

D - %90 ihtimalle 1000\$ kazanç, %10 ihtimalle 4000\$ kayıp

Basit bir matematik işlemle bu seçeneklerin getirilerini hesapladığımızda:

$$A : \%50*2000-\%50*1000 = 500\$$$

$$B : \%40*2000-\%60*500 = 500\$$$

$$C : \%60*3000-\%40*3000 = 600\$$$

$$D : \%90*1000-\%10*4000 = 500\$$$

Kayıplardan kaçınma eğilimli kişinin burada seçeceği seçenek “B” olacaktır zira bu eğilime sahip kişiler daha önce de bahsettiğimiz gibi sadece kayıplarını göz önüne alacak ve minimize etmeye alıřacaklardır⁹². Riskten kaçınma eğiliminde olan kişi ise bu seçeneklerden en garanti gözükene, yani “D” seçeneğine yönelecektir zira en düşük risk “D” seeneğindedir. Fakat finansal prensiplerle değerleme yapıldığında rasyonel seçenek (Nötr riskli*) “C” seçeneğidir. Bu ve benzeri araştırmalardan rasyonel seçeneği seçen kişilerin çok azınlıkta olduğu gzlemlenmiřtir⁹³. rnekten de anlaşılacağı gibi problemin ya da seçeneğin ifade ediliş biçimi kişilerin eğilimlerine dayalı olarak hangi seçeneğe yöneleceklerini etkilemektedir⁹⁴. Dolayısı ile de kayıplardan kaçınma eğilimi kişilerin sadece kayıplarını göz önüne alarak neden daha riskli seçeneklere yöneldiklerini aıklamaktadır⁹⁵.

⁹² SCHMIDT U., ZANK H., op. Cit., p. 157

⁹³ Ibid.

⁹⁴ COFFEE J. C. Jr., Shareholders versus managers: The strain in the corporate web. In J. C. Coffee, Jr., L., Knight Raiders and Targets: The impact of the hostile takeover: 77-134. New York: Oxford University Press. 1988

⁹⁵ Thaler. R. H., Johnson, E. J. Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice, Management Science 36, p.p. 643-660, 1990.

Vekillerin karar verme biçimleri üzerine yapılan araştırma ve yazınlar, karar verici vekillerin “Nötr risk*” seçeneğinde karar verecekleri temeli üzerine kurulmuştur, fakat riskten ve kayıplardan kaçınma eğilimi gibi eğilimlerin etkilerini incelememişlerdir⁹⁶.

2.1.3 Var olan Durumu koruma eğilimi

Kayıplardan kaçınma eğiliminin en önemli etkilerinden biri de var olan durumu (StatusQuo) korumaya olan eğilimdir. Bireyler olası kayıplardan kaçınmak için var olan durumu koruma eğilimindedirler⁹⁷.

Var olan durumu değiştirmenin olası maliyeti kayıplardan kaçınma eğilimi olan kişileri bundan alıkoymaktadır⁹⁸. Bu bakış açısıyla incelendiğinde örneğin girişimcilerin diğer kişilere kıyasla çok daha az kayıplardan kaçınma eğilimli oldukları söylenebilir.

⁹⁶ Wiseman R.M., Gomez-Mejia L. R., A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking, The Academy of Management Review, 23(1) Ocak, pp. 133- 153, 1998.

* Nötr risk: Seçeneklerden en yüksek beklenen getiriyi sağlayan ve riskin tamamen getiler ile dengelenildiği seçenektir.

⁹⁷ Kahneman D. ,Knetsch J.L., Thaler R.H., Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, The Journal of Economic Perspectives,5(1) Kış, p. 193, 1991.

⁹⁸ SAMUELSON, W., ZECKHAUSER R., Status Quo Bias in Decision Making, Journal of Risk and Uncertainty,1 , p.p. 37-59, 1988.

2.2 Aşırı Güven Eğilimi

Birçok kişi dünyaya pembe gözlükler arkasından bakmaktadır. İnsanlar geleceğlerinin diğer kişilerden ve denklerinden daha iyi olacağına inanırlar⁹⁹ ve çoğu zaman diğer kişilerden daha üstün olduklarını varsayarlar¹⁰⁰. Şansa dahi bağlı olsa birçok durum üzerinde kontrolleri olduklarına inanırlar ve başarılarını becerilerine, başarısızlıklarını ise kötü şansa bağlarlar¹⁰¹.

Bunlar ve benzeri pozitif illüzyonların; motivasyon kazanma beklentileri yükseltme ve olumsuz durumlarla başa çıkabilme gücünü artırma gibi olumlu etkileri vardır; fakat iş stratejik karar verme aşamasına geldiği zaman aşırı güvenden daha yıkıcı bir eğilim olamaz¹⁰². Bu sebeple çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

Yeni girişimciler kurdukları işletmelerin çok başarılı olacaklarına inanırlar; proje yöneticileri, mimarlar, mühendisler büyük ölçüde projelerinin tamamlanma sürelerini normalden daha kısa olarak planlarlar. Bu ve bu gibi örnekler aşırı güven eğilimin hayatta karşımıza çıkan en basit örnekleridir. Araştırmalar göstermektedir ki insanlar %65-70 oranında haklı veya doğru olduklarını söylediklerinde sadece %50; %100 emin olduklarını dile getirdiklerinde ise sadece %70-85 aralığında haklı çıkmaktadırlar¹⁰³.

Bireyler özellikle kendi değerlendirmelerinde aşırı güven eğilimine karşı savunmasız kalmaktadır. Lise son sınıf öğrencileri ile yapılan bir araştırma sonuçları göstermiştir ki katılımcıların “hepsi” sosyal ilişkilerindeki başarılarında ortalamanın üstünde olduklarına inanmaktadırlar. %60’ı kendisinin %10’luk kesimde ve dahası %25 gibi büyük bir kısmı ise %1’lik kesimde yer aldığına inanmaktadır¹⁰⁴. Rakamlar ve oranlar insanların aşırı güven eğilimine ne kadar duyarlı olduklarını göz önüne sermektedir. İstatistik kurallarına dayalı olarak çalışanların sadece %50’lik kısmı ortalama performansın üzerinde kalabilir, fakat çalışanların %80 gibi büyük bir kısmı

⁹⁹ WEINSTEIN N.D., Unrealistic Optimism About Future Life Events, Journal of Personality and Social Psychology, 39, p.p. 806-820, 1980

¹⁰⁰ ALICKE M.D., Global Self-evaluation as Determined by the Desirability and Controllability of Trait Adjectives, Journal of Personality and Social Psychology, 49, p.p. 1621-1630, 1985

¹⁰¹ WEINER B., An Attribution Theory of Achievement Motivation and Emotion, Psychological Review, 92, p.p. 548-573, 1985

¹⁰² COHEN J., Chance, Skill and Luck: The Psychology of Guessing and Gambling, Baltimore, Penguin Books, p. 154-180, 1964.

¹⁰³ LICHTENSTEIN S., FISCHHOFF, Do Those who Know More Also Know More About How Much They Know?, Organizational Behaviour and Human Performance, Aralık, p.p. 159-183, 1977

¹⁰⁴ A. Peter McGraw; Barbara A. Mellers; Ilana Ritov Journal of Behavioral Decision Making; The affective costs of overconfidence, Ekim; 17, 4; ABI/INFORM Global p.p. 281-295, 2004.

kendilerinin ortalama performansın çok üzerinde olduğunu, %95'i de ortalamanın üzerinde performans sergilediklerini savunmaktadır¹⁰⁵.

Kişilerin aşırı güven eğilimi yatırım kararları gibi stratejik kararlarda ortaya çıktığında çok büyük tahribatlar verebilir. Yöneticiler kendilerini yine kendi aşırı güven eğilimleriyle kandırır ve yatırımlarında başarısızlıkla karşılaşır. Aşağıdaki örnekler bu durumu çok iyi özetlemektedir¹⁰⁶:

- "Hisse senetleri daimi bir tavan elde etmiştir" Irving Fisher, Yale Üniversitesi Ekonomi Profesörü. 1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri "Büyük ekonomik buhran"a girmeden sadece birkaç gün önce.
- "Ne olursa olsun ABD donanması hiçbir zaman hazırlıksız yakalanmayacaktır." ABD Deniz Kuvvetleri Komutanı, Pearl Harbor saldırısından üç gün önce.
- Aria-Aycell birşelmesi sırasında yöneticilerin tümü birleşmenin yeni operatörü pazar lideri yapacağına inanmıştır, fakat beklenen olmamış Avea halen son sıradaki operatör konumundadır.

Bu iyimserlik eğilimi her bireyde ve her durumda eşit düzeyde ortaya çıkmamaktadır. Genellikle özgüvenin çok yüksek olduğu durumlarda, yani aşırı güven eğilimin olduğu durumlarda veya doğru yargıları vermenin zor olduğu durumlarda ortaya çıkar¹⁰⁷. Bu gibi durumlarda astlardan biri %95-100 emin olduğunu dile getiriyor ise dahi göz önünde bulundurulmalıdır ki ancak %70-80 ihtimalle haklı çıkacaktır.

İnsanlar özellikle tam hâkim olmadıkları konular veya kavramlar üzerinde karar verirken ve/veya yargıda bulunurlarken daha büyük ölçüde aşırı güven eğilimi göstermektedirler¹⁰⁸. Sorun hakkında daha bilgili ve tecrübeli hale geldikçe daha az oranda aşırı güven eğilimi sergilemektedirler. Özetle denebilir ki aşırı güven çoğunlukla kişilerin uzmanlıkları dışında yargıda bulunduklarında ortaya çıkar. Yalnız bu kesinlikle uzmanlığın aşırı güven eğilimini ortadan kaldıracağı anlamına gelmez¹⁰⁹. Karar alıcılar bir konuda ne kadar bildiklerinden çok, ne kadar

¹⁰⁵ BURKE, R. J., Why Performance Appraisal Systems Fail, personnel Administration, Haziran, p.p. 32-40, 1972

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ REAGAN, R. T., MOSTELLER, F., YOUTZ, C. . Quantitative meanings of verbal probability expressions. Journal of Applied Psychology, 74, p.p. 433-442, 1989.

¹⁰⁸ LICHENSTEIN S., FISCHHOFF, Op.cit.

¹⁰⁹ Ed Bukszar, Does overconfidence lead to poor decisions? A comparison of decision making, Journal of Business and Management, 9(1) Kış, p.p. 33-47, 2003

bilmediklerini iyi hesap etmek zorundadırlar, aksi takdirde aşırı güven eğilimiyle karar vermeleri kaçınılmazdır¹¹⁰. Bir başka deyişle kişiler bilmedikleri kısımların ne kadar farkında olurlarsa o kadar az aşırı güven eğilimi gösterirler.

Kendi profesyonel alanımız dışında karar verirken ve söylevlerde bulunurken çok daha fazla dikkatli olmamız gerekir zira bu söylevler karar aşamalarında çok yanıltıcı sonuçlar doğurabilir¹¹¹. Örneğin, Toplam kalite yönetimi konusunda bir karar hakkında fikrini söyleyen bir finans yöneticisinin ağzından çıkan “%90 eminim” söylevi ile bir toplam kalite yöneticisinin ağzından çıkan “%90 eminim” söylevi arasında karar vericileri etkileme açısından bir fark yoktur, çünkü her ikisinde aynı ölçüde emindirler¹¹². Fakat bir finansçının uzmanlığı dışındaki bir konuda, o konunun uzmanı derecesinde emin olması rasyonel değildir.

2.2.1 Aşırı güven eğilimin sebepleri

Aşırı güven eğilimine yol açan birçok etmen vardır, bunlar¹¹³:

- Kişilerin üstünlük kuruntusu
- Kişilerin tesadüfî olaylar üzerinde kontrolü olma inancı
- Kişilerin sadece sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yeteneği
- Kişilerin geçmişteki kararlarını değerlendirmelerindeki öznellik

Yukarıda sayılan ve tamamen içsel etmenlere dayanan bu sebepler bireylerde kendilerine aşırı güvenme eğilimi yaratmaktadırlar. Aşağıda, yukarıda saydığımız bu nedenler tek tek açıklanacaktır.

2.2.1.1 Üstünlük kuruntusu

Kişiler gelecekları konusunda fazla iyimserdirler, kendi geleceklarinin denklarine oranla daha parlak olacağına inanırlar; başarı diğerlerine kıyasla daha olasıdır; kendilerini zekâ, ilişkiler, kişilik, bilgelik, dürüstlük vb. özellikler açısından

¹¹⁰ JANAY A Kissinger, Overconfidence: A concept analysis, Nursing Forum; 33(2) Nisan-Haziran; Academic Research Library, p.p. 18-27, 1998

¹¹¹ SNIEZEK J.A., BUCKLEY T., Level of Confidence Depends on Level of Aggregation, Journal of Behavioural Decision Making, 4, p.p. 263-272, 1991.

¹¹² RUSSO, J. EDWARD, P. J. H. Schoemaker, Managing Overconfidence, Sloan Management Review; 33(2) Kış, p.p. 7-17, 1992.

¹¹³ Ibid.

denklerinden daha üstün tutma eğilimindedirler¹¹⁴. Bu nedenle bireyler kararlarında ve gelecekle ilgili planlarında kendilerine gereğinden fazla güvenirler ve başarıyı kaçınılmaz sonuç olarak görürler.

2.2.1.2 Kişilerin tesadüfî olaylar üzerinde kontrolü olma inancı

Bu eğilim kişileri dünyayı olduğundan daha tahmin edilebilir, önceden kestirilebilir olduğuna inandırır. Oysa dünya üzerinde birçok olay kişilerin kontrolü dışında gerçekleşmektedir¹¹⁵. Örneğin; bazı insanlar seçim sonuçlarını önceden tahmin etme ve bu tahminlerini de geçerli nedenlere dayandırma yoluna giderler, oysa kişi sadece kendi yaşadığı çevre dâhilindeki fikirler, yönelimlerden etkilenerek bu tahminde bulunmaktadır. Bir kişinin bütün ülkenin politik kararlarını bilmesi veya tahmin etmesi mümkün değildir, yapabileceği sadece elindeki kısıtlı bilgilerle yorum yapmak olacaktır. Fakat insanlardaki tesadüfî olayları önceden kestirebilme ve kontrol altında tutabilme inancı bu tür bir sonuç doğurmaktadır.

Bu inancın ikinci bir sonucu da olayın sonuçları alındıktan sonra, insanların kendi tahminleri ile gerçekleşen sonuç arasındaki farkı çeşitli sebeplere bağlama, dayandırma çabasıdır. Oysa çok büyük ölçüde bu çaba sonucu dayandırılan sebeplerin gerçek sebeplerle uzaktan yakında alakası yoktur¹¹⁶.

Tesadüfî olaylar üzerinde kontrolü olma inancı özet olarak insanların sonuçları nedenlere dayandırma ihtiyacının bir sonucudur¹¹⁷. Dolayısı ile neden-sonuç ilişkisi gösteren her olay nedenleri bilindikçe sonuçları da tahmin edilebileceğinden insanların kontrolündedir yargısı hâkimdir, bu kontrolü elinde bulundurma yargısı da dolaylı olarak insanlarda kendine aşırı güven eğilimini yaratmaktadır.

2.2.1.3 Kişilerin sadece sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yeteneği

Tahminlerimizdeki aşırı güven eğiliminin en önemli sebeplerinden biri de insanların, olayların nasıl gelişebileceğini tahmin etme tasavvurundaki sınırlı yetenekleridir.

¹¹⁴ AGANS R.P., SHAFFER L.S., The Hindsight Bias: The Role of the Availability Heuristic and Perceived Risk, Basic and Applied Social Psychology, 15(4), p.p. 439-449, 1994.

¹¹⁵ CONNOLLY T., BUKSZAR E.W., Hindsight Bias: Self-Flattery or Cognitive Error?, Journal of Behavioral Decision Making, 3, p.p. 205-211, 1990.

¹¹⁶ Christensen-Szalanski, J. J. J., Willham, C. F., The hindsight bias: A meta-analysis. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 48, p.p. 147-168, 1991

¹¹⁷ CONNOLLY, Op. cit., p.p. 208-209

Psikologlar bu etmeni “Gözlem alanımızın dışında olan şeyler, genellikle zihnimizin de kavrama alanı dışındadır” şeklinde tanımlamaktadırlar¹¹⁸.

İnsanlar gelecekte gerçekleşecek karmaşık olaylar ağında sadece birkaç yolu görme şansına sahiptir, tümünü birden tasarlama ve öngörme şansları yoktur. Bu sebeple karar için hayati noktaları da gözden kaçırmış olurlar. Zaten karar vericilerin düşünebildikleri bu sınırlı sayıdaki yollar/seçenekler karar sürecinin ideal ve beklenen senaryosunu oluşturur, bir nevi insanlar kendi gözlerini boyarlar. Elbette ki tüm bu tahmin edilen senaryolar yanıltır denilemez, fakat aşırı güven eğilimi sonucu yanlış yapılan hesaplamaların hemen hepsinin arkasında tüm olasılıkları öngörememekten kaynaklanan noksanlar yatmaktadır. Bilinen bir gerçektir ki insanlar tüm olasılıkları tasarlayacak kapasitede yaratılmamışlardır.

İnsanlar tecrübe kazandıkça ve bir konu hakkındaki bilgilerini artırdıkça sınır azalacak fakat insan beyninin sınırlarından dolayı ortadan kalkmayacaktır. Örneğin¹¹⁹; tecrübeli bir briç oyuncusu tecrübesiz olanlara kıyasla elinin kaç koz alacağını tahmin etmekte çok daha fazla başarılıdır, çünkü az tecrübeli oyuncular tecrübeli olanlara kıyasla sayıca çok daha az olasılık üzerinden tahminlerde bulunurlar. Bunun ilk sebebi daha önce benzer ve ilişkili bir durumla karşı karşıya gelmemiş olmalarıdır, az tecrübeli briç oyuncuları ellerinin alacağından fazla koz söyleme eğilimindedirler.

2.2.1.4 Kişilerin geçmişteki kararlarını değerlendirmelerindeki öznellik

Bireyler geçmiş karar verme deneyimlerini gözden geçirirken ve bunlar hakkında değerlendirme yaparken objektif olamazlar. Verdiğimiz kararlardan sonuçları başarılı olanları hatırlama eğilimindeyken, başarısız veya istemediğimiz gibi sonuçlananları ise unutma eğilimindeyizdir. Bu da dolaylı olarak geleceği tahmin etme yeteneğimizi olduğundan daha iyi görmemize neden olmaktadır, sonuç olarak kendimizi değerlendirmelerimizdeki öznellik kendimize aşırı güvenmemize neden olabilmektedir¹²⁰.

¹¹⁸ TVERSKY A., KAHNEMAN D., Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, Cognitive Psychology, 4, p.p. 207-232, 1973.

¹¹⁹ KEREN G., Facing Uncertainty in the Game of Bridge: A Calibration Study, Organizational Behaviour and Human Decision Process, 39, p.p. 98-114, 1987

¹²⁰ Op. cit RUSSO

2.3 Sosyal Mübadele ve Sosyal Mübadelede Güce Eğilim

Mübadele “ En az iki birey arasında oluşan, somut veya değil, az veya çok ödüllendirici ya da maliyetli olan eylemdir”¹²¹. Sosyal mübadele bu fikri hissettiğimiz anda her zaman her yerde gözlenebilir bir süreçtir. Sadece ticari ilişkilerde değil, arkadaşlıklarda ve hatta aşk hayatımızda dahi ortaya çıkar¹²². Karşısındakine hizmet sağlayan birey, hizmeti sağladığı kişiyi, bir şekilde bu hizmete ilk fırsatta yararlı bir karşılık vermeye mecbur kılar. Elbette ki sosyal mübadele yapılan eşya ya da duygu vb. herhangi bir şey mübadeleyi gerçekleştiren kişilerin karşılıklı özel ilişkilerinden bağımsız değildir¹²³. Eğer bireylerin hepsi karşısındakine verdiği değer kendisine verildiğini hissediyorsa karşısındakine daha fazla hizmet vermeye meyilli olur ayrıca bunu karşısındakinin ona vereceği hizmeti azaltmasını önlemek ve ona borçlu kalmamak için yapar.

Mübadelenin içeriğinin sınırlarını iki kısıtlayıcı ve uç noktada yer alan olayla belirleyebiliriz. Birey karşısına çıkan ve onu bir şekilde tehdit eden bir kişiye, istemeden de olsa, o kişi ne istiyorsa verebilir. Bu durum hayatı için parayı mübadele etmek olarak düşünülebilir, bu durumda mübadelenin gerçekleştiği sosyal davranış alanını fiziksel zorlamanın sonucunu olarak düşünmemek yerinde olacaktır. Buna karşılık bazı durumlarda birey, karşısındakinden hiçbir ödül ya da minnettarlık beklemeden sadece müşkül durumda olana kişiye yardım etme vicdani ihtiyacıyla da birine para verebilir. Bu örnek kişinin iç dünyasında süper egosunu tatmin etmek ile parasını mübadele etmesi olarak görülebilir¹²⁴. Burada da içselleştirilmiş normları sosyal mübadelenin içeriğinden ayrı düşünmek yerinde olacaktır. Birey fakir bir kişiye onun minnettarlığını görmek veya ona saygı göstermesi için para verdiğinde ve bu minnettarlığı göstermeyen kişilere sadaka vermeyi kestiği durumlarda, sosyal mübadele anlaşılmaz hale gelir. Kişiler birbirleriyle ilişki kurarken bir şekilde o kişiyle ilişki kurmaktan elde edecekleri fayda/ödül doğrultusunda hareket etmektedirler. Diğer bir deyişle birliklerin temeli bu birlikteliklerin oluşumu sonucunda aktörlerin beklediği “hesaplanmış kazanç” tır¹²⁵.

¹²¹ EKEH P.P. Social Exchange theory – The two traditions, London , p.p. 84-88, 1974

¹²² BLAU P.M., Exchange and power in social life, NewYork , p.p. 88-90,1964

¹²³ Ibid p.

¹²⁴ Richard M. Emerson, Social Exchange Theory, Annual Review of Sociology, 2, p.p. 335-362, 1976.

¹²⁵ David A. Baldwin, Power and Social Exchange, The American Political Science Review, 72(4)

Aralık, p.p. , 1974

Sosyal mübadele kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularına yol açar; ekonomik mübadele yalnız başına böyle duygulara neden olmayacaktır¹²⁶. Örneğin yaptığı önerilerde dürüst olan bir kullanılmış araba satıcısına karşı insan ister istemez bir güven, bağlılık ve mecburiyet duyacaktır. Ekonomik pazarlara en formel örnek Wallstreet bile ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde güven ve güvensizlik etmenlerine, yani sosyal mübadele kavramlarına duyarlıdır. Sosyal getiriler (sosyal mübadele sonucu ortaya çıkar) ekonomik ürünlere (ekonomik mübadele sonucu ortaya çıkar) nazaran onları besleyen kaynağa daha sıkı bağlıdır ve koparılmalrı daha zordur¹²⁷. Başka bir deyişle sosyal mübadele saf ekonomik mübadelenin kişisel olmayan ilişkilerine göre daha kişiselleşmiş ve şahsiyete dökülmüştür.

2.3.1 Dengesiz mübadele ve güç yapılarının ortaya çıkışı ve karar sürecine etkisi

Mübadele tarafları arasında kimi zaman güç dengesizlikleri baş gösterir. Mübadelelerde güç dengesizliklerinin nasıl meydana geldiğini bir örnekle açıklamak daha yararlı olacaktır. Daha öncede bahsettiğimiz gibi A kişisi ile B kişisi arasında bir mübadele söz konusu olması için bir fayda ve çekim gerekmektedir. A; B kişisini bir şekilde mübadele için ikna etmiş olsun, fakat A'nın B'ye bu mübadele için verebilecek bir karşılığı yok. Bu durumda A, B nin işi yapması için ricada bulunacak, minnettarlığını dile getirecektir. Şimdi farz edelim ki A; B kişisinin bu işi yapmasını tekrar istiyor. Fakat artık tahmin edilebileceği gibi minnettarlıklar ve ricalar B'nin artan maliyetlerini karşılamakta yeterli olmayacaktır ve sonuç olarak B'nin A'dan bir alacağı doğacaktır. Bu alacak verecek ilişkisi dile getirilmese bile kişiler arasında baskın bir bağ kuracaktır. Artık A kişisi B kişisine borçludur. İşte güç dengesizlikleri bu noktada baş göstermektedir. B mübadele sonunda A'nın üzerinde bir alacak baskısı kuracak ve zamanla onun üstü durumuna gelecektir.

Benzer durum karar verme aşamasında ortaya çıkar. A kişisinin kendisini B kişisine borçlu hissetmesi durumunda, B'nin kararları her ne koşulda olursa olsun A tarafından onaylanacaktır. A kişisinin B kişisinin astı ya da üstü olması bu durumu değiştirmeyecektir. Bu güç dengesizliği karar verme aşamasında birçok kez

¹²⁶ BLAU, Op. cit., p.p. 115-137, 1964

¹²⁷ EKEH P.P. Op. Cit. , p.p. 166-187, 1974

karşımıza çıkar¹²⁸. Bu durum aynı zamanda vekâlet teorisi tarafından da desteklenmektedir¹²⁹, A kişisi koşulsuz olarak verdiği bu destekle B'ye olan borcunu işletmenin hesabından ödemiş sayılır.

2.3.2 Graplarda güç ilişkileri

Bu tarz güç ilişkileri ve dengesizlikleri elbette ki gruplarda ve takımlarda da göze çarpmaktadır. Bir grubun veya takımın biçimsel ya da informal olsun mutlaka bir lideri vardır, eğer bu baskın kişinin verdiği kararlar grubu/takımı başarıya götürüyorsa bir süre sonra bu kişi o grup üzerinde güç baskısı kuracaktır¹³⁰.

Liderin bu şekilde bir güç elde etmesinde birkaç biçim göze çarpmaktadır. Örneğin lider tarafından kabul edilmek daha düşük statülü bir grup tarafından kabul edilmekten daha caziptir, yüksek mevkide veya yetkide biri sizinle sadece tokalaştı diye bile kendinizi ona borçlu hissedebilirsiniz. Liderin pozisyonu ve kaynaklara yakınlığı da güç dengesizlikleri doğurabilir¹³¹. Bunlar ve bunlar gibi birçok faktör istemsiz olarak güç dengesizlikleri yaratacaktır. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus güç elde eden tarafın elindeki kaynakları bir tehdit unsuru olarak değil, onlardan insanları faydalandırarak kendisine borçlu hissettirmesi ile bir dengesizlik sağlamasıdır. Lider diye adlandırılan bu kişi herhangi bir takım lideri, proje yöneticisi, bölüm müdürü olabileceği gibi; CEO, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları gibi stratejik kararlarda rol oynayan bireylerden biri de olabilir. Bu durumda liderin daha önce yarattığı bir güç dengesizliği sonraki karar verme aşamalarında destek almasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak kararlar güç dengelerinden bağımsız değildir¹³². Kişinin kendi lehine kullanacağı bu güç dengesizliği, kendi çıkarlarını gözetmeye yönelik bir karar aşamasında işletme dâhilinde bu kararın alınmasına sebep olacaktır. Günlük hayatta ve iş hayatında çok sık olarak karşımıza çıkan bu durum eğilimlerin

¹²⁸ BLAU P.M., A Formal Theory of Differentiation in Organizations, American Sociological Review, 35(2) Nisan, p.p. 201-218, 1970.

¹²⁹ BLAU, Op. cit. 1964

¹³⁰ KATZ E., BLAU P.M., BROWN M.L., STRODBECK S.L., Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups, Sociometry, 20(1) mart, p.p. 36-50, 1957.

¹³¹ BLAU P.M., A Theory of Social Integration, The American Journal of Sociology, 65(6) Mayıs, p.p.545-556, 1960.

¹³² BLAU P.M., Power-Dependence Relations, American Sociological Review, 27 Şubat, p.p. 31-41, 1962. Ve Shane R. Thye, A Status Value Theory of Power in Exchange Relations, American Sociological Review, 65(3), p.p. 407-432. 1229-1242, 2000.

neredeyse en zor ortadan kaldırılanıdır¹³³. Zira kendisine manevi olarak borçlu olduğunu hisseden kişi diğer aktörden bir karşılık beklemektedir, karşılık alamadığı durumlarda ise o kişiye karşı düşmanlık beslemeye başlaması çok büyük olasılıktır; bu durumu her iki mübadele aktörü de istemeyeceğinden bu güç ilişkilerinin ortadan kaldırılması çok zordur.

2.3.3 Güç elde etme stratejileri ve kaçınma yöntemleri

Birçok durumda aşırı kaynaklara veya potansiyel ödül sayılacak yetki ve yeteneklere sahip insanlar diğer kişilere tek taraflı çeşitli iyilik ve faydalarda bulunurlar. Böylece o kişiler üzerinde elde ettikleri güç sayesinde onların üstü pozisyonuna gelerek bundan faydalanırlar. Hatta en genel strateji diğer kişileri kazanca boğarak onların üstü durumuna gelmektir.

Bu süreçlere karşı 4 strateji uygulanabilir¹³⁴,

- 1 – Böylesi bir üst durumuna düşmemek için en iyi strateji verilmeye çalışılan ödülü ve faydayı reddetmektir.
- 2 – Alınan bu kaynakları her iki tarafa da getiri sağlayacak biçimde kullanmak karşılıklı bir fayda yaratacak ve sonuçta bir güç ilişkisi doğurmayacak, hatta güven sağlayacaktır.
- 3 – Diğer bir yol, ihtiyacı karşılıklı bağımlılık yaratacak bir kaynaktan temin ederek bir şekilde geri ödeme fırsatı elde etmektir.
- 4 – Son strateji ise güç kullanarak faydayı elde etmektir. Elbette ki böyle bir yöntem yasal ve uygun değildir.

Bu stratejilere ve karşı stratejilere kaynakların kısıtlı olması veya ulaşılabilirliğinin bir diğer kişi tarafından daha kolay olması nedeniyle başvurulmaktadır. Karşı stratejilerin uygulanma amacı, karar sürecini güç ilişkilerinden ayrı tutmaktır.

¹³³ BLAU, Op. cit. p.p. 88-143, 1964

¹³⁴ Ibid.

2.4 Çerçeveleme Etkisi

Çokça bilinen bir soru “Bardağın yarısı boş mu? Dolu mu?”; aslında algılar üzerinde çok önemli bir konuya değinmektedir: Bir uyaran farklı bakış açılarıyla veya farklı sunuş biçimi ile birbirlerinden çok farklı zihinsel simgeler yaratmakta kullanılabilir. Bu nedenle bir dik çizgi eşi olan yatay bir çizgiden daha kısa gözüktürken; ay ufuk çizgisinin üzerinde daha büyük, tepede daha küçük görünmektedir. Zihin aynı durumların farklı sunumları ile kıyaslama referans noktaları değiştirilerek yanıltılabilir ve/veya yönlendirilebilir¹³⁵. Bu nedenle karar verme durumlarında seçenekler sunuluş biçimlerine bağlı olarak bakış açılarımızı değiştirecektir¹³⁶.

Çerçeveleme etkisinin geçerliliği ve anlamlılığı üzerine birçok araştırma yapılmıştır¹³⁷. Araştırmalar genelde aynı seçeneğin deneklere iki farklı şekilde pozitif ve negatif çerçevelerle sunulması yolu ile yapılmış, seçeneklerin tercih edilme ağırlıkları incelenip aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaların (bir kaçı hariç) hepsinde çerçeveleme etkisine rastlanmıştır.

Çerçeveleme etkisi araştırmalarının öncüsü 1981 yılında Tversky ve Kahneman’ın gerçekleştirdiği “Asian Disease” araştırmasıdır. Araştırmada daha önce de değinildiği gibi aynı problem iki ayrı biçimde sunulmuştur:

Pozitif çerçeveleme;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, 2/3 ihtimalle kimse kurtulamayacaktır.

Negatif çerçeveleme;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 400 kişi hayatını kaybedecektir.

¹³⁵ STEVEN K. J., DEBORAH F., TRICIA J. Y., ERIC K., Choices and Opportunities: Another Effect of Framing on Decisions, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. II, p.p. 211-226 ,1998.

¹³⁶ Tversky, A., Kahneman, D., The framing of decisions and psychology of choice, Science, 211, p.p. 453-458, 1981.

¹³⁷ Daha fazla bilgi ve araştırmalar için V.: TVERSKY, A., KAHNEMAN, D., The framing of decisions and psychology of choice. Science, 211, p. 457, 1981.; TVERSKY, A., KAHNEMAN, D., Rational choice and the framing of decisions, Journal of Business, 59, p. 258, 1986.; KAHNEMAN D., Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market, American Economic Review, 76, p. 731, 1986.; SCHELLING, T. C., Economic reasoning and the ethics of policy, The Public Interest, 63, p.p. 53-54, 1981.

- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle herkes ölecektir.

Problemin pozitif ve negatif sunumları arasında cümlelerin sunuş biçimi haricinde hiçbir fark olmamasına rağmen olumlu çerçeveleme uygulanan gruptaki katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu A tedavisini, yani “garanti” seçeneği tercih ederken; negatif çerçevelemenin uygulandığı gruptaki katılımcıların çok büyük çoğunluğu “riskli” seçeneği yani B tedavisini tercih etmişlerdir¹³⁸.

Tercihlerdeki bu farklılaşma karar vericilerin referans aldıkları noktalardaki değişimden kaynaklanmaktadır. Pozitif çerçeveleme de alternatifler “kimsenin yaşamını sürdürmeme” senaryosu referans gösterilmiş karar vericilerin seçenekleri “kazanç” olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır; negatif çerçevelemede ise “herkesin yaşamını sürdürmesi” referans noktası olarak gösterilmiştir, bu durumda seçenekler iki “kayıp” arasında seçim olarak ele alınmıştır. Tversky ve Kahneman’ın (1979) “Bekleyiş Teorisi” ile uygun olarak karar vericiler kazanç seçenekleri olarak algılanan durumlarda “riskten kaçınma eğilimi” gösterirken, kayıp seçenekleri olarak algılanan durumlar arasında seçim yaparken “risk arayışı” içine girmişlerdir¹³⁹. Problemdeki negatif ve pozitif çerçeveleme algılanan referans noktalarını bir durumda kazanç referans noktası, diğerinde ise kayıp referans noktası olarak manipüle ettiğinden karar aşamasında etkili olmuş ve iki farklı grupta farklı seçeneklerin gözlenmesine sebebiyet vermiştir.

Çerçevelemenin etkisi ilaç seçimi, arabuluculuk, işçi kontratları, oy verme, kamu mallarının tahsisi, kumar, tüketici davranışı, ikna etme gibi birçok konu üzerinde test edilmiş, araştırılmış ve geçerliliği ispatlanmıştır¹⁴⁰.

Çerçeveleme etkisinin varlığı kabul edilmekle birlikte nedenleri ve nasıl kaçınılacağı halen tartışma konusudur. Bazı araştırmacılar çerçeveleme etkisini insan yaradılışının ve düşünme sistematığının bir zaafı olarak görürken¹⁴¹; kimi ise karar verme sistematığına “sığ” bir bakış açısı olarak yorumlamakta, bireylerin daha

¹³⁸ TVERSKY, A., KAHNEMAN, D., Op. Cit., p. 453, 1981.

¹³⁹ Ibid p. 454

¹⁴⁰ LeBOEUF R.A., SHAFIR E., Deep Thoughts and Shallow Frames: On the Susceptibility to Framing Effects, Journal of Behavioural Decision Making, 16, p.p. 77–92, 2003.

¹⁴¹ ARKES, H. R., Costs and benefits of judgment errors: implications for debiasing, Psychological Bulletin, 110, p.p. 486 – 498, 1991.

derinlemesine düşündüğünde bu eğilimden kurtulabileceklerini savunmaktadır¹⁴². Çerçeveleme etkisinin dikkatle doğru orantılı olarak azaldığı araştırmalarla da kanıtlanmıştır fakat hiçbir zaman tam olarak kaybolmadığı da kabul edilmiştir. Fakat karar vericilerin dikkatli olmaya ısrarla yöneltilmedikçe bu şekilde bir davranışta bulunmayacakları da bilinmektedir. Karar vericiler karar verirken itinalı olmaya mecbur bırakıldıklarında çerçeveleme etkisinin azaldığı ispatlanmıştır ayrıca grup halinde karar verme durumlarında grup büyüklüğü arttığı zaman kararlar üzerine tartışma süresi uzadığından ve karar vericiler daha itinalı düşündüklerinden, grup büyüklüğü dolaylı olarak çerçeveleme etkisini azaltıcı faktör olarak tanımlanmıştır¹⁴³.

Kadınların kürtaj üzerine verdiği kararlardaki çerçeveleme etkisi üzerine yapılan araştırma¹⁴⁴ ve kişilerin kendi performanslarını değerlendirirken verdiği kararlardaki çerçeveleme etkisi üzerine yapılan¹⁴⁵ farklı araştırmalarda bu etkiye rastlanmamıştır. Bu iki araştırmadan genellenmiş bir sonuç çıkartmak mümkün değildir, fakat denebilir ki istisnai karar durumlarında kişiler çerçeveleme etkisi altında kalmamaktadırlar.

2.4.1 Risk içeren kararlar dışında çerçeveleme etkisi: Niteliksel Çerçeveleme

Çerçeveleme etkisi sadece risk içeren karar verme durumlarında ortaya çıkmamaktadır, günlük yaşamları sırasında insanlar “çerçevenilmiş” uyarımlara ve iletişim biçimlerine maruz kalmaktadırlar. Dilimizi kullanarak iletişim kurma yeteneğimiz sayesinde kendimizi geliştirir karşılıklı anlayış sistemi kurarız; fakat hiçbir dil muntazam bir objektifliğe sahip değildir¹⁴⁶. Örneğin Türkçe, belki de tüm diller arasında kelime sanatları ile cümlelere farklı anlamlar yükleme açısından en zengindir. Teşbih (benzetme), istiare, kinaye, mecaz, teşhis, bilmezlikten gelme, hüsni-talil, mübalağa vb. tüm edebi sanatlar cümlelerin anlamlarını değiştirmeye

¹⁴² SMITH M., LEVIN I. P., Need for cognition and choice framing effects, Journal of Behavioural Decision Making, 9, p.p. 283–290, 1996.

¹⁴³ BLOOMFIELD A. N., Group size and the framing effect: Threats to human beings and animals, Memory & Cognition; 34(4) Haziran, p.p. 929-937, 2006.

¹⁴⁴ MARTEAU T. M., Positive and Negative Decision Frames: A Verbal Protocol Analysis of the Asian Disease Problem of Kahneman and Tversky, Process and Structure in Human Decision Making, edit. Henry Montgomery, New York: Wiley, p.p. 163-180, 1989.

¹⁴⁵ SNIEZEK J.A., PAUL W.P., FRED S.S., The Effect of Choosing on Confidence in Choice, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 46 Ağustos, p.p. 264-282.

¹⁴⁶ SPENDIAROFF E., What Is 'Subjective' and 'Objective' in the Modern Language Field?, The Modern Language Journal, 18(2) , pp. 112-113, 1933.

yöneliktir¹⁴⁷. Kasıtlı olarak negatif ve pozitif çerçevelemeler yanında bu denli esnek ve sübjektifliğe açık yapılarıyla diller yanlış ve/veya farklı yorumlanabilirler, dolayısı ile de çerçeveleme etkisine yol açabilirler.

Soruların ve bildirimlerin sunuş biçimi ile karşımızdaki kişilerin kararlarını etkileyebilir, yönlendirebiliriz, benzer şekilde bireysel olarak verdiğimiz kararlar ve yaptığımız seçimler de yönlendirilmiş olabilir. Günlük yaşamımızda farkında olmadan birçok kez karşılaştığımız “niteliksel çerçeveleme” bu gibi yönlendirmelerin sonucudur.

Niteliksel çerçeveleme çerçevelemenin en temel biçimidir, bu çerçeveleme bir nesne ya da olayın tek vasfına yöneltilir, bu da o vasfın denklere oranla daha çekici hale getirilmesinde kullanılabilir. Tüketici kararlarını etkilemekte kullanılan yönlendirmeler buna en güzel örnektir¹⁴⁸ (%10 yağlı et yerine, %90’ı saf et! Sloganı gibi).

Medya haberlerini sunulma şekline göre insanlar üzerinde çok farklı etkiler bırakabilir¹⁴⁹. Bir haber dramatize edilerek anlatılabileceği gibi, basit ve yalın bir şekilde de verilebilir; her iki durumda da haber, örneğin bir ölüm haberi, aynı olmasına rağmen etki çok farklı olacaktır.

¹⁴⁷ http://www.edebiyatogretmeni.net/soz_sanatlari_1.htm

¹⁴⁸ MCKENZIE C. R. M, NELSON J. D., What a speaker’s choice of frame reveals: reference points, frame selection, and framing effects. *Psychonomic Bulletin and Review*, 10, p.p. 596–602, 2003

¹⁴⁹ SCHNEIDER S.L., BURKE M.D., SOLOMONSON A.L., SUZANNE K.L., Incidental Framing Effects and Associative Processes: A Study of Attribute Frames in Broadcast News Stories, *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, Temmuz, p.p. 261-280, 2005

2.5 Algıda Seçicilik

Bir uyarıcı daha önce o uyarıcıya dair bir tecrübe veya bilgiye sahip olunması durumunda daha kolay algılanır duruma gelmektedir. Dolayısı ile insanlar önceki tecrübeleri ve önceleri edindiği bilgiler vasıtası ile algısal kısa yollar geliştirmektedirler. Uyarıcı sayısının artması insanlarda şaşkınlığa sebebiyet vermektedir, dolayısı ile insanlar bu çok sayıda uyarıcı içerisinde kendilerine tanıdık gelenleri çok daha kolay seçerler¹⁵⁰.

Uyarıcı sayısı, önceden o uyarıcıya ait bilgi veya tecrübe edinilmiş olması ve performans arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Karar verme sürecinde uyarıcı sayısı arttıkça, uyarıcılara ait önceden bilgi sahibi olmak karar verme performansını büyük ölçüde arttırmaktadır¹⁵¹.

İnsanoğlunun sınırlı algısal yetenekleri onu olayları gruplandırmaya zorlamaktadır. Genel olarak denilebilir ki bir kişi bir anda en fazla 4-5 özelliği fark edebilmektedir, çok nadir olarak bu sayı biraz daha fazla olabilir¹⁵². Hafızamıza yardımcı olmak için "formüller" ya da "kodlar" geliştiririz; başka bir deyişle olayları gruplandırmaktan da öte olarak kafamızda çeşitli kalıplar oluştururuz. Sadece bu şekilde bir soyutlama ve sembolik kodlama ile düşüncelerimizi ve davranışlarımızı organize edebilmemiz mümkündür¹⁵³. Bu da sonuç olarak sınırlı bir biliş sürecini getirmektedir, özetle insan sınırlı bir kapasiteye sahip olduğundan herhangi bir şeyden biraz bilebilmek için her şeyi tamamen bilme emelinden vazgeçmiştir, zira bu mümkün değildir.

Her durumda insanın karşısına kafasında henüz olgunlaştırmadığı bir bilgi yığını çıkar. Bu bilgi yığını içerisinde kaybolmamak için kişiler seçici davranmak durumunda kalırlar, böylece bir veya birkaç uyarıcıyı seçip onlar üzerine odaklanırken geri kalan büyük bir kısım bilgiyi geri plana atmak durumundadırlar¹⁵⁴. Dünya insanların kabul etmek istediğinden daha fazla belirsizdir ve her bir bireyin, bu

¹⁵⁰ LAWRENCE D. H., COLES G. R., Accuracy of recognition with alternatives before and after the stimulus, *Journal of Experimental Psychology*, 47, p.p. 208-214, 1954.

¹⁵¹ GUMMERMAN K., Selective Perception and the Number of Alternatives, *The American Journal of Psychology*, 84(2), p.p. 173-179, 1971.

¹⁵² BRUNER J.S., *Social Psychology and Perception, Readings in Social Psychology*, New York: Holt and Company, p.p. 85-94, 1958.

¹⁵³ CANOSA R., Modelling Selective Perception of Complex Natural Scenes, *International Journal of Artificial Intelligence Tools*, 14(1), p.p. 233-260, 2005.

¹⁵⁴ WALLER M.J., HUBER G.B., GLICK W.H., Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception, *Academy of Management Journal*, 38(4), p.p. 943-974, 1995.

belirsizliklerle dolu dünyadaki durum ve olayları yorumlarken kullandığı formül ve kalıplar, diğerlerinkinden farklıdır.

Belirsizlik durumlarında algıları; uyarının etkisinden çok uyarılanın tutumları, ilgi alanları, tecrübeleri ve geçmişi doğrultusunda yaptığı "eğilimli" yorumlar etkilemektedir. Zira insanlar kendileri için oluşturduğu, formül ve kodlar; tutumları, ilgi alanları, tecrübeleri ve geçmişleri doğrultusunda şekillendirmektedirler. Örneğin bir iş "vaka çalışması" uygulanan üretim, finans, pazarlama başta olmak üzere 8 ayrı bölüm yöneticisi vakayı çözümlerken en önemli kısmı kendi departmanları üzerinde yorumlamışlardır; çünkü tecrübeleri, ilgi alanları ve geçmişleri ile kafalarında yıllar süresince oluşturdukları kodlar onları bu yorumlara yönlendirmiştir. Literatürde bahsedilen bu formül ve kodlara "inanç kalıpları" adı verilmektedir; inanç kalıpları karar vericiler için kaçınılmaz olarak tanımlanmaktadır, inanç kalıpları olmaksızın bireyler bilgi yığınları ve karmaşıklık içerisinde kaybolacaktır¹⁵⁵. İnanç kalıpları bilgi işleme, süzme faaliyetlerini insanlar için basitleştirerek bilgiyi daha hızlı şekilde kullanılır kılmaktadırlar.

Yöneticilerin profesyonel geçmişleri problemleri ele alma bakış açılarını ciddi şekilde etkilemektedir¹⁵⁶. Algıda seçicilik (selective perception) kavramı yönetim biliminde ilk olarak Dearborn ve Simon tarafından ele alınmıştır. Daha sonra yapılan birçok araştırma ile algısal seçiciliğin yönetim ve karar verme üzerine etkileri incelenmiş ve kabul edilmiştir¹⁵⁷.

Bazı araştırmacılar ise Dearborn ve Simon'un araştırmasının sonuçlarını kısmen ya da tamamen reddeden sonuçlar elde etmişlerdir. Walsh 1988 yılında yaptığı araştırmada inanç kalıpları üzerinde kişinin profesyonel geçmişinin etkili olmadığını ortaya koymuş, aynı zamanda inanç kalıpları ile algısal seçicilik arasında çok zayıf bağlar bulmuştur¹⁵⁸. 1994 yılında araştırmanın bir benzeri hastaneler örneklem alınarak tekrarlanmıştır, bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin bilgi yığınlarıyla bağ etmek için inanç kalıplarına başvurdukları bir kez daha kabul edilmiştir. Fakat inanç kalıplarının karar vericinin profesyonel geçmişinden ancak

¹⁵⁵ DAFT R. L., WEICK, K. E., Toward a model of organizations as interpretation systems, Academy of Management Review, 9, p.p. 284-295, 1984.

¹⁵⁶ DEARBORN D.C. & SIMON H.A., Selective perception: A note on the departmental identifications of executives, Sociometry, 21, p.p. 140-144, 1958.

¹⁵⁷ BUNDERSON J.S., SUTCLIFFE, K.M., Work history and selective perception: Fine-tuning what we know, Academy of Management Best Papers Proceedings, p.p. 458-464, 1995.

¹⁵⁸ WALSH J.P., Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing, Academy of Management Journal, 31, p.p. 873- 896, 1988.

bilgi yığınlarının çok büyük boyutlara geldiği durumlarda etkilendiği ortaya konmuştur. Genel müdür tecrübesi kazanmış yöneticilerin işletme eğitimi almış olanlarında bu etkiye diğer yöneticilere kıyasla çok daha az oranda rastlanmıştır olması da araştırmanın en ilginç sonuçları arasındadır¹⁵⁹. Bu tür yöneticiler diğerlerine göre inanç kalıplarını oluşturlarken profesyonel geçmişlerinden çok daha az etkilenmektedirler. Şekil 2, inanç kalıplarının ve profesyonel geçmişin algılar üzerinde nasıl etkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 2: İnanç kalıplarının ve profesyonel geçmişin algılar üzerindeki etkisi; "BUNDERSON J.S., SUTCLIFFE, K.M., Work history and selective perception: Fine-tuning what we know, Academy of Management Best Papers Proceedings, p.p. 458-464, 1995."den uyarlanmıştır.

Algılarımız; geçmişimiz, ilgi alanlarımız gibi birçok şeyden etkilenmektedir; insanın algılarının yönlendirmesiyle karar verdiği gerçeği göz önüne alındığında, kararlar üzerindeki etki de göz ardı edilemez. Gerçekler bakan kişinin görmek istediği gibi görünebilir, bu da karar alma aşamasında büyük yanlışlara neden olabilir. Elbette ki kendimizi bu algısal yanılsamadan kurtarmamız çok kolay olmayacaktır zira bilişsel sürecimizde inanç kalıplarının kullanımı kaçınılmazdır, önemli olan geçmiş tecrübelerimizin ve ilgi alanlarımızın karar verirken kullandığımız inanç kalıplarımızın üzerindeki etkisini azaltma gereğidir. Bu durumda karar verirken ne kadar çok kişiye danışılırsa bu eğilimin etkisi o kadar çok azaltılabilir.

¹⁵⁹ HOUGHTON S.M. & NEUBAUM D.O., Do executives really have selective perception? Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Academy of Management Proceedings, 1994.

2.6 Kendini Haklı Çıkarma Duygusu

Kendini haklı çıkarma duygusu (self-serving bias); bireylerin, meydana gelen sonuçları değerlendirirken başvurdukları bir çeşit kendini koruma veya egolarını koruma mekanizmasının sonucudur. Genellikle insanlar kendilerinin başarılı olduğunu gösteren sonuçları bireysel becerilerine bağlarken, kötü sonuçların nedenlerini dışsal etmenlerde bağlama eğilimindedirler¹⁶⁰. Başka bir deyişle, kişiler başarılarının sonuçlarını üstlenirler fakat başarısızlıklarını kendi kontrolleri dışındaki kişiler ve/veya etmenlerde ararlar. İnsanlar hatalı bir şeyler yaptıkları zaman da kendilerini haklı çıkartmak ve egolarını korumak için aynı eğilimi göstermektedirler, örneğin işyerindeki bilgisayarına bir bilgisayar oyunu kuran çalışan, kendisine çok az dinlenme zamanı verildiğini söyleyerek üstünü suçlama yoluna gidebilir.

Kendini haklı çıkarma duygusu üzerine iki ayrı fakat birbirleri ile çelişmeyen görüş mevcuttur, bu iki bakış açısını da kendini haklı çıkarma duygusu eğilimini açıklamak için kullanılabilir ve ikisi de kabul edilmiştir. Bunlardan birincisi eğilimi güdüsel etmenlere bağlarken, diğeri bilgi akışındaki yanlışları temel almaktadır.

Kendini haklı çıkarma duygusu her iki durumda da yani hem başarısız sonuçların alındığı durumlarda kişilerin olayların sonuçlarını dışsal etmenlere bağlaması biçiminde, hem de başarılı sonuçların alındığı durumlarda başarıyı fazlasıyla sahiplenme şeklinde ortaya çıkar. Fakat ilk bahsedilen çok daha fazla hissedilen türdür.

2.6.1 Güdüsel olmayan etmenlere dayalı kendini haklı çıkarma duygusu

Kendini haklı çıkarma duygusu ilk olarak güdüsel olmayan bir eğilim olarak ele alınmış, bilgi akışındaki bir problem olarak yorumlanmıştır¹⁶¹. Bu bakış açısına göre kişiler tüm dikkatlerini ellerinde olan bilgiye odaklanmaktadır ve bu kusurlu bilgi yığını da onları başarısızlıklarında kendini haklı çıkarma duygusuna yöneltmektedirler. Bilişsel olarak daha bileşik (complex) olan bireyler bilgiyi çok yönlü biçimlerde işlerlerken, daha basit bireyler bilgiyi tek yönlü olarak

¹⁶⁰ CAMPBELL W. K. SEDIKIDES C., Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration, *Review of General Psychology*, 3, p.p. 23-43, 1999.

¹⁶¹ MILLER D. T., ROSS M., Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?, *Psychological Bulletin*, 82, p.p. 213-225, 1975.

işlemektedirler. Bilgiyi doğru biçimde yani çok yönlü olarak ele alan bireyler, bilgiyi sadece başarıya ulaşma sorumluluğunun bir parçası olarak kullananlara kıyasla çok daha az kendini haklı çıkarma duygusuna sahip olma eğilimindedirler. Basit olarak ele alan kişiler ise çok yönlü olarak düşünmediklerinden bilginin eksikliğini fark edememekte ve hata yaptıkları zamanlarda sebeplerini dış etmenlerde veya kişilerde aramaktadırlar.

Bu görüşe göre bireyler üç nedenden dolayı kendini haklı çıkarma duygusu ile hareket ederler¹⁶²;

- 1- Bireyler giriştikleri işlerde başarısızlıktan çok başarı beklerler, dolayısıyla beklenen sonuçları beklenmeyen sonuçlardan daha çok kendilerine yorarlar.
- 2- Bireyin kendi davranış biçimi ile olayın sonucu arasındaki kovaryans, eğer kişi başarılı bir sonuç elde ettiyse yüksek, başarısız bir sonuç ise düşüktür.
- 3- Bireyler davranışları ile çıktılar arasındaki belirsizliğe dayalı yargılarını bu belirsizliğin derecesi yerine sonuçların kendileri üzerinden yaparlar. Başka bir deyişle eldeki bilginin yeterliliği çıktıları göre yorumlanır. Çünkü kişiler başarılı olmayı beklerler ve başarılı bir sonuç da yaptıkları faaliyetleri sonuçla ilişkilendirmelerine, büyük olasılıkla da hak ettiklerinden fazla kendilerine pay çıkartmalarına neden olur. Başarısız sonuç ise beklentilerin dışında kaldığından ve beklentiler de eldeki bilgilere dayandırıldığından başarısız sonucun tek sebebi dış etmenler olarak algılanır.

Burada belirgin bir kendini olduğundan iyi gösterme güdüsü söz konusu değildir, fakat birey eksik bilgilerinden dolayı yanlış bir yargıyla başarının veya başarısızlığın kimlerden veya nelerden kaynaklandığını tam kestirememektedir.

2.6.2 GÜDÜSEL KENDİNİ HAKLI ÇIKARMA DUYGUSU

Bu görüş ise kendini haklı çıkarma duygusunun güdüsel etmenlere dayandığını savunmaktadır ve bu görüşe göre bireyler kendilerini olumlu görmek istedikleri için başarılı sonuçları kendilerine mal ederken başarısız olanları başkalarına veya başka etmenlere yüklemektedirler¹⁶³. İnsanlar kişisel değerlerini korumak ve geliştirmek

¹⁶² Ibid. sf. 215-217.

¹⁶³ BRADLEY G. W., Self-serving biases in the attribution process: A re-examination of the fact or fiction question, Journal of Personality and Social Psychology, 36, p.p. 56-71, 1978.

zorundadırlar bu sebeple kendi öz saygılarını sağlama almak için kendini haklı çıkarma duygusu gösterirler.

Çoğu birey kendisi hakkında, çoğu durumda, olumlu yargıya sahiptir; bir başka deyişle kendilerinin birçok açıdan iyi olduklarını düşünürler. Bu bireylere öz-yargılarını tehdit edici geribildirim veya bilgi verildiğinde özsaygılarında bir azalma hissedeceklerinden kendini haklı çıkarma duygusu göndermeleri ile tepki vereceklerdir¹⁶⁴. Tehditler ne kadar fazla ise bu tepki de o kadar şiddetli olacaktır.

Güdüsel kendini haklı çıkarma duygusuna insanlar hemen her karar sonrasında başvurabilirler fakat ağırlıklı olarak aşağıdaki dört durumda ortaya çıktığı gözlenmiştir^{165, 166}:

- 1- Dışsal kontrole (external locus of control) sahip insanlar içsel kontrole sahip olanlara kıyasla daha fazla kendini haklı çıkarma duygusu gösterirler.
- 2- Yeteneklere yönelik işlerde çalışanlar diğer işlerde çalışanlara göre daha fazla kendini haklı çıkarma duygusu göstermektedirler.
- 3- Kişilerin bireysel performanslarının gözler önüne serildiği durumlarda kendini haklı çıkarma duygusu ortaya çıkmaktadır.
- 4- Birey bir faaliyetin yapılmasına öncülük ettiyse sonuçlarından da sorumlu hissedecektir, bu durumda kendini haklı çıkarma duygusu daha fazla hissedilir.

Kendini haklı çıkarma duygusunun özünde hataları dış etmenlere yüklerken, başarılarda büyük payı kendine çıkartmak yatar, fakat bazı durumlarda birey başarısız bir sonucun tüm sorumluluğunu hatta kendi dışında gerçekleşen sorumluluklarını bile üstlenmektedir¹⁶⁷. Bu durum kendini haklı çıkarma duygusunun tersine işlemesinden kaynaklanmaktadır, ama özünde güdüsel kendini haklı çıkarma duygusunun motivleri yatmaktadır. Başka bir deyişle birey kendi öz saygısını korumak ve kendini olumlu göstermek için sorumluluğu üstüne almaktadır. Örneğin sonuçları büyük bir kitle tarafından izlenen bir proje başarısız olduğunda kişinin hatasını kabul etmemesi onu aptal gibi gösterecektir; bireyler bu gibi durumlarda kendi hatalarının yanında başkalarının da hatalarını üstlenirler, hatta bazen tüm

¹⁶⁴ CAMPBELL W. K. SEDİKİDES C., Op.Cit, p.p. 23-43

¹⁶⁵ Ibid. p.p. 24-27.

¹⁶⁶ BRADLEY, Op. cit.

¹⁶⁷ TETLOCK P. E., LEVI A., Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition motivation debate, Journal of Experimental Social Psychology, 18, p.p. 68-88, 1982.

sorumluluğu dahi alırlar¹⁶⁸. Aslında bu davranışın altında bireylerin halka iyi görünme çabası yatmaktadır ve genellikle kişilerin bireysel performanslarının gözler önüne serildiği durumlarda kendini haklı çıkarma duygusu ortaya çıkmaktadır φ.

Kişilerin başarıları ve kazanımları kendilerine mal ederken, başarısızlıklar için neden aramaları, başarısızlıklarını göz ardı etmeleri veya başkalarında hata aramaları sonucu; ister öz değerlendirme sürecinde, isterse ast-üst değerlemelerinde objektif olamazlar. Ayrıca gelecekteki karar aşamalarında geçmişteki başarısızlıklarını fark etmedikleri için aynı hataları tekrarlayabilirler. Benzer şekilde hatalardan öğrenme ve ileri zamanlardaki karar süreçlerinde benzer hataları yapmama şanslarını büyük ölçüde yitirirler. Kendini haklı çıkarma duygusunun çok belirgin olduğu kişilerin astları ve/veya üstlerinde, bu kişiye karşı, belli bir zaman sonra güvensizlik baş gösterir; bu güvensizlik sonucu ise o kişinin verdiği kararlar zamanla güvenilmez veya itimat edilmez duruma gelebilir. Sonuç olarak güvensizlik, itimatsızlık o kişinin kararlarının tam olarak yerine getirilmemesini, getirilse bile o kişide getirilmediği hissi uyanmasını sağlayacak; bu his o kişideki kendini haklı çıkarma duygusunu daha da körükleyecek ve uyum problemleri çıkarabilecektir.

¹⁶⁸ SCHLENKER B. R., WEIGOLD M. F., HALLARN J. R., Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure, Journal of Personality and Social Psychology, 58, p.p. 855-863, 1990.

φ Bkz. 6.2 GÜDÜSEL kendini haklı çıkarma duygusu, madde 3.

2.7 Geri görüş yargısı

“Bir sorunun cevabını duyan bir kişi, anında, konu ile bağlantılı ne biliyor ise bu bilgilerini cevapla birleştirecektir. Bu birleştirmedeki kasıt eldeki ilgili tüm bu bilgilerle yeni bir bütün elde etmektir. Bu birleştirme eldeki bilgilerin, rapor edilmiş sonuç doğrultusunda yeniden yapılandırılması şeklinde olabileceği gibi zihindeki sebepleri bu sonuçla bağdaştırma şeklinde de olabilir. Kimi zaman ise birey zamanın veya güncel bilgilerin etkisiyle daha önceki bilgilerini geri çağırarak zorlanır/başarısız olur. Bu süreç o kadar doğal ve anidir ki insanlar cevabı duymuş olmanın tüm düşünce ve algı dizilimlerini değiştirdiğinin farkında bile olamazlar”¹⁶⁹

“Geri görüş yargısı (Hindsight Bias)” veya günlük adıyla “Ben zaten demiştim/Başından beri biliyordum” etkisi kişilerin, belirsizlik içeren bir olayın sonuçlarını aldıklarında sanki en başından beri sonucu tahmin ediyor ya da biliyor olduklarını zannetmeleri durumunu ifade etmektedir.¹⁷⁰ Bir bireyin bir olaya yönelik algıları, kendisi fark etmeden, cevabı öğrenmiş olmasıyla tamamen yeni baştan yapılabilir.

Olayın sonucuna dair geri bildirim bireylerin o olay üzerine yaptıkları yargıları, olayın sonucuna çok yakın/benzer biçimde hatırlamalarına neden olacaktır¹⁷¹. Geri görüş yargısı 1975’te Fischhoff’un bu konu üzerindeki ilk araştırmasından sonra; Hawkins ve Hastie 1990, Christensen, Szalonski ve Willhams 1991 (122 ayrı çalışma ve toplam 40 makale) ve 2003 yılı itibarıyla toplam 192 adet makale ile bilişsel yanılsamaların en çok üzerinde durulanı olmuştur¹⁷². Geri görüş yargısının etkileri; güven, alternatif seçimi, miktar tahminleri, politik olaylar, medikal araştırmalar, bilimsel deneyler, ekonomik kararlar, otobiyografik hafıza, genel kültür gibi birçok

¹⁶⁹ FISCHHOFF B., Perceived Informativeness of Facts, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 3, p. 356, 1977.

¹⁷⁰ HÖLZL E., KIRCHER E., Causal Attribution and Hindsight Bias for Economic Developments, Journal of Applied Psychology, 90(1), p.p. 167-174, 2005.

¹⁷¹ FISCHHOFF B., Hindsight ≠ foresight. The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 1, p.p. 288–299, 1975.

¹⁷² HOFFRAGE U., POHL R. F., Research on Hindsight Bias: A Rich Past, a Productive Present, and a Challenging Future, Memory, 11(4), p.p. 329-335, 2003.

alan üzerinde test edilmiş, araştırılmış ve kabul edilmiştir¹⁷³. Araştırmaların sayıca ve konuca çokluğu bu eğilime verilen önemi de gözler önüne sermektedir.

Geri görüş yargısı yalnızca belirsizlik altında verilen kararlarda ortaya çıkar¹⁷⁴. Bu nedenle matematik, muhasebe vb. sonucu kesin ve tek olan işlemlerde ortaya çıkması beklenemez. Özetle denebilir ki belirsizliğin çok olduğu kararlarda rol alan kişiler, örneğin stratejik karar vericiler ve yöneticiler, geri görüş yargısından çokça etkilenmektedirler.

Geri görüş yargısının iki önemli sonucu vardır¹⁷⁵,

- 1- Gözlemcilerin, karar vericileri objektif biçimde değerlendirmelerini etkiler: Gözlemciler bu eğilim etkisiyle karar vericileri yetersiz olarak algırlar. Zira gözlemciler sonucu almış olmanın ve dolayısıyla geri görüş yargısının etkisiyle, verilmiş olan kararı olduğundan daha tahmin edilebilir olarak yargılayacaklardır. Sonucu bilinen her karar kolay bir karardır çünkü en büyük etmen belirsizlik ortadan kalkmıştır.
- 2- Geçmişten öğrenmeyi ve ders almayı engeller: Bireyler geri görüş yargısı etkisiyle doğru kararı ve/veya doğruya yakın kararı verdiklerini farz edip, bunun sonucunda ise bildiklerinden daha fazlasını bildiklerini düşüneceklerdir. Bu sebeple geri görüş yargısı geçmiş olaylardan ders almayı ve öğrenmeyi engelleyici bir eğilimdir.

2.7.1 Geri görüş yargısını açıklayıcı teoriler

Geri görüş yargısının oluşumu üç farklı teori ile açıklanmaya çalışılmıştır;

1. Orijinal görüşün feshedilmesi ile oluşan geri görüş yargısı,
2. Olayın sonucuna yönelik geri bildirim sonrası yeniden yapılandırma: Yeni inanişaya yönelik saplanma ve düzeltme,
3. Güdüsel görüş düzeltme.

Birinci teoride; çıktıya dair bilginin, orijinal görüşü, gerek hafızadaki izini silerek gerekse ulaşılabilirliğini azaltarak feshettiği varsayımı yatmaktadır¹⁷⁶. Bir kararın

¹⁷³ HERTWIG R., HOFFRAGE U., FANSELOW C., Hindsight Bias: How Knowledge and Heuristics Affect our Reconstruction of Past, Memory, 11(4/5), p.p. 357-377, 2003.

¹⁷⁴ HOFFRAGE, Op. cit, sf. 330-331.

¹⁷⁵ AGANS R. P., SHAFFER L. S., The Hindsight Bias: The Role of the Availability Heuristics and Perceived Risk, Basic and Applied Social Psychology, 15(4), p.p. 439-449, 1994.

sonucu alındığında veya bir görüşe yönelik geri bildirim geldiğinde; eğer orijinal görüş anımsanamayacak durumda ise, birey istemsiz olarak yeni aldığı bilgiyi kullanarak ilk verdiği kararı veya belirttiği görüşü feshederek gerçekleşen sonuca yakın bir ikinci görüş bildirecektir. Bunun sonucu da ilk verdiği karar veya belirttiği görüş ne kadar yanlış olursa olsun doğruyu tahmin ettiğini varsayacaktır.

İkinci teori; sonuca dair bilgiye saplanma sonucu hatırlama sürecinde hatalı bir düzenleme ile geri görüş yargısını ortaya çıkardığını varsaymaktadır¹⁷⁷. Burada, gerçekleşen olay sonucu alınan bilgi, ilk görüşün hatırlanmaması ve anında feshedilmesi ile sonuçlanmaz. Fakat birey ilk verdiği kararı veya belirttiği görüşü hatırlamaya çalışırken, yani ilk görüşüne doğru olayları kafasında yeniden yapılandırırken başarılı olamadığı durumda, alınan sonucun etkisiyle, orijinal görüşü değişikliğe uğratacaktır.

Üçüncü teori ise bireylerin daha bilgili gözükme güdülerinden dolayı ilk cevaplarını sonuca göre düzeltme eğiliminde olduklarını varsaymaktadır¹⁷⁸. Lakin bu teori üzerindeki deneysel kanıtlar çok zayıftır.

Bu teorilerden birincisi hatırlama sürecindeki aksaklıklara, ikincisi yeniden yapılandırma sürecindeki aksaklıklara, üçüncüsü ise güdüsel temellere dayanmaktadır. Yapılan bir dizi araştırma sonucu bu üç teoriden sadece ikincisinin, yani yeniden yapılandırma sürecinin, geri görüş yargısı ile yüksek korelasyon gösterirken diğerlerinin anlamlı olmalarına rağmen çok düşük açıklayıcı etkileri bulunduğu sonucu elde edilmiştir¹⁷⁹. Özetle bu teorilerden güdüsel temellere dayananı ile orijinal cevabın feshedildiği varsayımını taşıyan ve hatırlama sürecindeki aksaklıkları temel alan 1. ve 3. teori, etkili olmalarına rağmen tek başlarına Geri görüş yargısını açıklamaya yetmemektedirler.

¹⁷⁶ HELL W., GIGERENZER G., GAUGGEL S., Hindsight bias: An interaction of automatic and motivational factors? *Memory and Cognition*, 16, p.p. 533-538, 1988.

¹⁷⁷ FISCHOFF B., BEYTH R. "I knew it would happen." Remembered probabilities of once-future things, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, P.P. 1-16, 1975.

¹⁷⁸ HAWKINS S. A., HASTIE R., Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known, *Psychological Bulletin*, 107, p.p. 311-327, 1990.

¹⁷⁹ ERDFELDER E., BUCHNER A., Decomposing the Hindsight Bias: A Multinomial Processing Tree Model for Separating Recollection and Reconstruction in Hindsight, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 24, P.P. 387-414, 1998.

2.7.2 Karara Yönelik Gerçekleşen Durum Sonrası Yeniden Yapılandırma Modeli

GBSYY modeli bireylerin karara yönelik gerçekleşen durumun sonucuna dair geri bildirim aldıktan sonra, en iyi cevaba yani gerçekleşen olayın sonucuna yönelerek ilk verdikleri cevabı zihinlerinde yeniden yapılandırma sürecini ve son cevaplarını vermelerini açıklamaktadır¹⁸⁰.

Bu modelde (V. Şekil 3), orijinal cevabın yinelenmesini gerektiren durum sonucu verilen son cevaba kadar geçen bilişsel süreç üç zaman dilimine ayrılmıştır. “1. Zaman dilimi” iki ya da daha fazla seçenek içeren ve karar verilmesini gerektiren bir olayın ortaya çıkmasından başlayarak, olaya dair orijinal karar/cevap/seçim sürecini ifade etmektedir; “2. Zaman dilimi” üzerine karar verilen olayın sonuçlarının alınması ile başlar ve geri bildirim sürecini içerir. “3. Zaman dilimi” karar vericinin orijinal cevabı anımsamasını (geri çağırma) gerektiren bir durumun ortaya çıkmasıyla başlar (bireyin kendi veya başkası tarafından olabilir), orijinal cevabını geri çağırma veya yeniden yapılandırma sürecini ve son cevabını vermesi anını içerir.

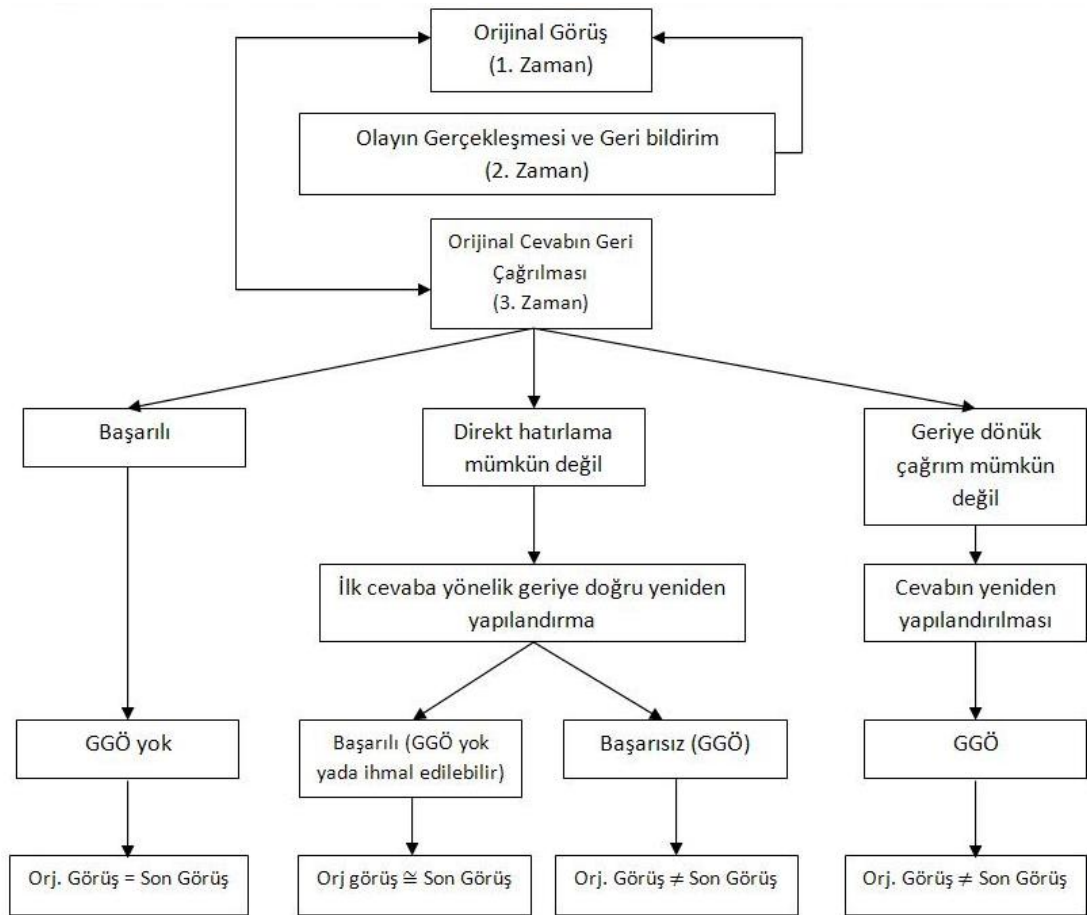
Geri çağırma süreci üç ayrı şekilde sonlanabilir¹⁸¹:

- 1- Başarı: Bu durumda orijinal görüş anımsanacak ve geri görüş yargısı ortaya çıkmayacaktır. Karar verici yanılsama olmadan orijinal görüşü yineleyecektir (Orijinal görüş = Son görüş).
- 2- Direk hatırlamanın mümkün olmadığı durum: Bu durumda karar verici 1. Zaman diliminin en başına dönerek ilk önce karar/seçim/görüş gerektiren durum veya olaydan; 3. Zaman diliminin başına, yani orijinal görüşün tekrar geri çağırılma ihtiyacının doğması anına kadarki süreci, zihninde geriye dönük olarak yeniden kurgulayacaktır. Eğer başarılı olursa geri görüş yargısının ortaya çıkmaması beklenir (Orijinal görüş $\cong$ Son görüş), fakat başarısız olma durumunda geri bildirimin etkisiyle orijinal görüşünü değiştirerek yeni bir son cevaba yönelecektir. (Orijinal görüş $\neq$ Son görüş).
- 3- Üzerinden çok zaman geçmesi veya büyük ölçüde unutma vb. gibi durumlarda ise kişi, geriye dönük olarak orijinal görüşün çağırılmasının

¹⁸⁰ HOFFRAGE U., HERTWIG R., & GIGERENZER G., Hindsight bias: A by-product of knowledge updating?, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 26, p.p. 566–581, 2000.

¹⁸¹ Ibid p. 569

mümkün olmadığını bildiğinden bu uğraşa girişmeyecek ve geri bildirimden çok büyük ölçüde etkilenmiş yeni bir görüş sunacaktır. (Orijinal görüş $\neq$ Son görüş). Farz edelim ki, sene başında satış müdüründen gelen üretim sayısını fazla bulan üretim müdürünün, satışlar bu sayıdan dahi fazla olduğunda, sene sonu toplantısında satışlar üzerine yaptığı yorumu sonuçlanan satış rakamlarına göre feshederek “Ben zaten sayının az olduğunu söylemiştim!” demesi, bu duruma örnektir.



Sekil 3: Geri görüş yargısı; “HOFFRAGE U., HERTWIG R., & GIGERENZER G., Hindsight bias: A by-product of knowledge updating?, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 26, p.p. 566–581, 2000”den uyarlanmıştır.

Şekilden de görüleceği üzere, sadece ilk durumda geri görüş yargısı ortaya çıkmazken, ikinci durumda çok yakın yeni bir görüş bildirilecek; son iki durumda ise orijinal görüş tamamen sürece göre yeniden yapılandırılacaktır.

Geri görüş yargısının en önemli sonucu, yanlış kararlardan ders alınmasını ve buna yönelik bir düzenleme yapılmasını önlemesidir. Kararlarının tümünü doğru olarak anımsayan birey, başkalarının kararlarını ve performanslarını değerlendirirken hatalı olacaktır.

3. Uygulama Bölümü

3.1 Araştırmanın Amacı

Yöneticilerin, işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri “karar verme”yi etkileyen; kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik etkisi, kendini haklı çıkarma duygusu ve geri görüş yargısı gibi, insanın doğasından ötürü kaynaklanan birçok yanılsama ve aldanma, yani “eğilimlerin” etkisinde olduğu çalışmanın literatür kısmında ortaya koyulmuştur.

Literatür taraması doğrultusunda bu çalışmada;

- Eğilimlerin, karar verme biçiminin üzerindeki etkisi,
- Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarının üzerindeki etkisi,
- Karar verme biçimi ile karar vermede zamanlama davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Diğer taraftan; araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde kaçının hangi eğilim etkisinde kaldığı ve demografik değişkenler arasında karar verme biçimi, karar vermede zamanlama davranışı ve eğilimler açısından fark olup olmadığı ayrıca araştırılacaktır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını İstanbul ilinde değişik alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan ve Yeşilköy Dünya Ticaret Merkezinde konumlanmış olan 31 işletmedeki karar verici konumunda olan üst, orta ve alt kademedeki yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın uygulama sürecine baktığımızda; anketler basıldıktan sonra araştırma projesini açıklayan bir üst yazıyla birlikte uygulamanın yapılacağı işletmelere elden götürülerek araştırmanın amacı ilgili kişilere anlatılmıştır. Tüm anketlerden (67 Adet) 70 %'i (47 adet) cevaplanarak geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin de 10%'unda (5 adet) cevaplanmayan sorular olduğu görülmüş ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır.

3.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma projesi yürütülürken; sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve geniş bir örneklem grubundan veri toplama olanağı elde edilmiştir. Yerli, yabancı akademik ve kurumsal araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde yapılan geniş literatür taraması sonucunda araştırma anketi hazırlanmıştır. Soru formunda “tamamen katılmıyorum (1), kısmen katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5)” ve “hiç (1), çok nadir (2), bazen (3), sık (4), çok sık (5)” şekillerinde sunulmuş 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplam 100 soru ve “6” bölümden oluşan anket formu geliştirilmiştir. Uygulanan anket soru formu EK-1’de yer almaktadır.

Araştırma anketinin birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 6 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde beş ölçekli likert tipi 10 Adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular katılımcıların rasyonel ve sezgisel karar verme biçimlerinden hangisini kullandığını ölçmeye yönelik olup, S.G. Scott ve R.A. Bruce’un 1995 yılındaki “Decision making style: The development and assessment of a new measure” makalesinden uyarlanmıştır¹⁸². Üçüncü bölümdeki 44 Adet soru karar vericinin, kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik etkisi, kendini haklı çıkarma duygusu ve geri görüş yargısı gibi eğilimlerini ölçmeye yönelik sorular olup, literatür taraması sonucu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Dördüncü bölümdeki 23 Adet soru ile karar vermede zamanlama davranışlarından biri olan “önceden planlı olmayan davranış” ölçülmek istenmektedir, bu bölümdeki sorular J.H. Patton, M.S. Stanford ve E.S. Barratt’ın; “Factor Structure of Barratt Impulsiveness Scale” adlı makalelerinden uyarlanmıştır¹⁸³.

Beşinci bölümdeki 13 adet soru ile karar vermede zamanlama davranışlarından “erteleme davranışı”nı ölçmek üzere; M. Staiton, C.H. Lay ve G.L. Flett’in 2000 yılında yayımlanan “Trait procrastinators and behavior/trait specific conditions” adlı

¹⁸² SCOTT S.G., Decision making style: The development and assessment of a new measure, Educational and Psychological Measurement p.p. 818-831, 1995.

¹⁸³ J.H. PATTON, M.S. STANFORD ve E.S. BARRATT, “Factor Structure of Barratt Impulsiveness Scale”, Journal of Psychology Management, Kasım., p. 771, 1995.

makaleden uyarlanmıştır¹⁸⁴. Araştırma anketinin ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci bölümünde kullanılan Likert tipi ölçeğin değerlendirilmesinde; “kesinlikle katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” biçiminde beşli derecelendirme yapılmıştır. Sonuçların analizi için SPSS 13.0 kullanılmıştır.

3.3.1 Araştırmada kullanılan istatistik analizler

Güvenilirlik analizi SPSS 13.0 paket programında, Cronbach Alpha Coefficient (Alfa Modeli) kullanılarak yapılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan “k” sayıda sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki “k” sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu sayıya Alfa katsayısı adı verilmektedir.

Alfa katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır¹⁸⁵:

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ Ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ Ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ Ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İki değişken arasındaki farkı bulmak için varyans analizi gerekmektedir. Tek yönlü ANOVA en basit varyans analizidir. İki değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellikler gösteren bağımsız değişken iken, diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişken olarak adlandırılır. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü ANOVA, bu gruplara göre, bağımlı değişkenlerdeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder¹⁸⁶.

Bir veya birden fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılan analiz regresyon analizidir. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması

¹⁸⁴ STAITON M., LAY C.H. and FLETT G.L., Trait procrastinators and behavior/trait specific conditions, Journal of Social Behavior and Personality 15(5), p.p. 297-312 2000.

¹⁸⁵ KALAYCI, Ş. ve diğerleri, SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yay. Dağ: Ankara, p. 403, 2008.

¹⁸⁶ Ibid p.132

sürecidir. Modelin özet tablosundaki R Kare bize bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken (değişkenler) tarafından açıklandığını göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişken sayısı artırıldıkça R kare değeri de artacaktır, buna karşılık düzeltilmiş R kare değerine bakmak gerekir. Çünkü düzeltilmiş R kare yalnızca eklenene değişken modelle ilişkili ise artar. Yine tabloda önemli bir değişken Durbin-Watson testidir. Modelimizde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Genellikle 1,5-2,5 civarında bir D.W. testi değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir¹⁸⁷. F değişim değerinin anlamlılığı bize modelimizin, bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını gösterecektir.

Katsayılar tablosu modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerini göstermektedir. Parametrelere ait t istatistik değerleri, modele dahil edilen her bir değişkenin ayrı ayrı (%1 veya %5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olup olmadığını gösterecektir. Yukarıda bahsettiğimiz F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlılığı test etmekte kullanılırken, t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadıklarını test etmek amacıyla kullanılır¹⁸⁸.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken X değiştiğinde, bağımlı değişkenin Y ne yönde değişeceğini göstermektir. Korelasyon neden sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Yani A'nın B'ye ya da B'nin A'ya neden olduğu anlamına gelmez.

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesini ölçmede kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır¹⁸⁹. -1 ve +1 e yakın değerler yüksek dereceli ilişkiyi ifade ederlerken, 0'a yakın değerler ise düşük dereceli bir ilişkiyi ifade etmektedir.

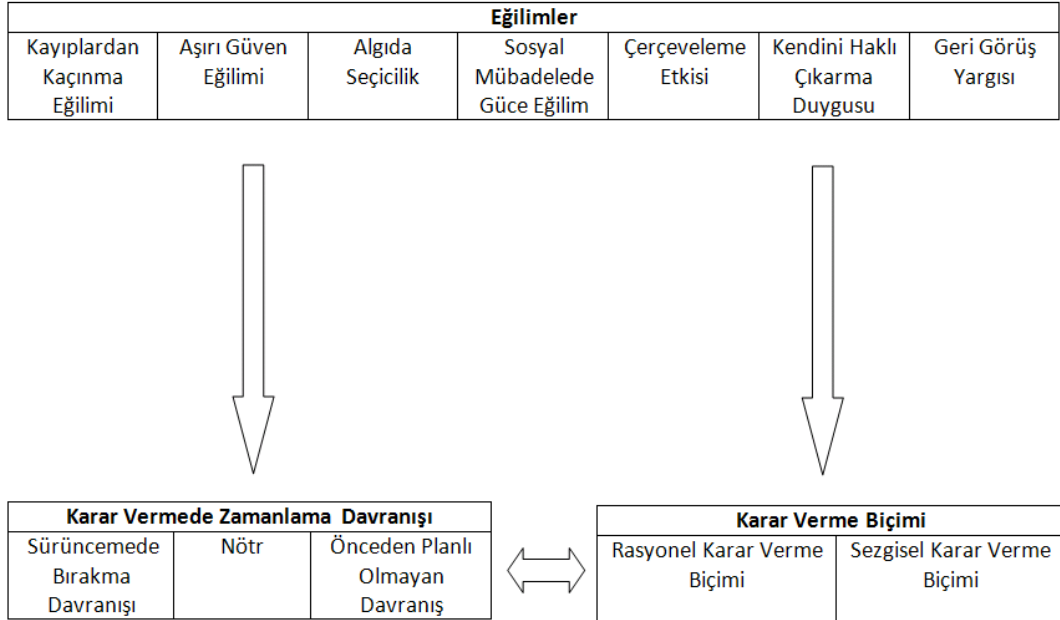
¹⁸⁷ Ibid p.p. 199; 267

¹⁸⁸ Ibid p.268

¹⁸⁹ BAYRAM N., Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi,, Ezgi Kitabevi Yay:Ankara, p.p. 17-21, 2002.

3.4 Araştırmanın Varsayımları, Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada yer alan temel varsayıma göre; işletmelerde gerek üst düzey gerekse orta ve alt düzey yönetici düzeyinde çalışan bireylerin büyük çoğunluğu karar verme sürecinde bazı eğilimlerin etkisi altında kalmakta, bireylerde farklı karar verme biçimi ve karar verme davranışları izlenmekte ve bireylerdeki bu eğilimler ile farklı karar verme biçiminin ve zamanlama davranışlarının ilişkisi bulunmaktadır. Bu varsayım çerçevesinde yanılsama ve aldanmalar (eğilimler), karar verme biçimi ve karar vermede zamanlama davranışı ile ilgili var olan literatürün incelenmesi sonucunda aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırma modeline ilişkin değişkenler ve boyutları Tablo 3. te verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmanın modeli doğrultusunda, araştırmanın değişkenleri, boyutları ve alt boyutları

EĞİLİMLER	<u>Kayıplardan Kaçınma Eğilimi Değişkeni</u>
	<u>Aşırı Güven Eğilimi Değişkeni:</u> Kişilerin Üstünlük Kuruntusu Tesadüfî olaylar üzerinde kontrol ü olma inancı Sınırlı seçeneği tasavvur edebilme
	<u>Sosyal mübadele ve Güç Değişkeni:</u> Kişisel yükümlülük Minnettarlık Güven
	<u>Algıda Seçicilik Değişkeni:</u> Tecrübe ve profesyonel geçmiş İnanç kalıpları Değer yargıları ve önyargılar
	<u>Kendini Haklı Çıkarma Duygusu Değişkeni</u> Hatayı başka nedenlerde arama Kendini sorumlu tutma Bireysel başarı
	<u>Geri Görüş Yargısı Değişkeni:</u> Genel GGY Tecrübe ile ilişkili GGY
	<u>Çerçeveleme Etkisi Değişkeni:</u> Negatif çerçeveleme Pozitif çerçeveleme
	<u>Önceden Planlı Olmayan Davranış Değişkeni</u> Dikkatli Plan Yapmama Anlık davranma Sebatsızlık
KARAR VERMEDE ZAMANLAMA DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ	<u>Erteleme Davranışı Değişkeni</u>
KARAR VERME BİÇİMİ DEĞİŞKENİ	<u>Rasyonel Karar Verme Biçimi</u> Düzen ve temel esasların ilişkileri Bağlamsallık İşleyiş ve Kontrol
	<u>Sezgisel Karar Verme Biçimi</u> Düzen ve temel esasların ilişkileri Bağlamsallık İşleyiş ve Kontrol

Ayrıca yaş, eğitim düzeyi ve süreye bağlı iş tecrübesi de bağımsız değişkenler olarak ele alınacaktır.

3.4 Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeli sonucu şu temel hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerinde etkisi vardır.

H2: Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışı üzerinde etkisi vardır.

H3: Karar vermede zamanlama davranışları ile karar verme biçimi arasında ilişki vardır.

3.5 Verilerin Analizi ve Sonuçlar

Anket sonuçlarına yönelik veriler SPSS 13.0 paket programında düzenlenmiş ve analiz edilmiştir.

3.5.1 Güvenilirlik Analizi

94 adet toplam sorudan oluşan ölçekten son bölümdeki 4 soru iki seçenekli bir sınıflandırma sorusu olduğundan güvenilirlik analizinde değerlemeye alınmamıştır. Değişkenler içerisinde ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucu 0,200'ün altında düzeltilmiş soru-bütün korelasyonu (corrected total-item correlation) veren 7 adet boyut hesaplamalardan çıkarılmıştır¹⁹⁰. 73 adet birim için SPSS 13.0 paket programı ile tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucu, (α) değerleri şu şekilde bulunmuştur;

Tablo 4. Güvenilirlik İstatistikleri

Değişken	Cronbach's Alpha (α)	Soru sayısı
Karar verme biçimi	,791	9
Eğilimler	,859	39
Önceden Pl. Olm. Davr.	,845	22
Ertelme dav.	,947	13

¹⁹⁰ KALAYCI, Op. Cit. p.413

3.5.2 Değişkenler ve dağılımlarına yönelik bulgular

Kayıplardan kaçınma eğilimi:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %7,1 ininin (3 Kişi) 3 ve %9,5 inin (4 kişi) 3'ün altında ortalama puan aldığı; %83,3 ünün (35 kişi) de 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular kayıplardan kaçınma eğiliminin anketi cevaplayanlar arasında yüksek oranda rastlandığını göstermektedir.

Aşırı güven eğilimi:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %11,9 unun (5 Kişi) ortalama 3'ün altında puan aldığı; %88,1 ininin (37 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular aşırı güven eğiliminin anketi cevaplayanlar arasında yüksek oranda rastlandığını göstermektedir.

Sosyal mübadelede güç eğilimi:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %2,4 ünün (1 Kişi) ortalama 3 ve %21,4 ünün (9 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %76,2 sinin (32 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular sosyal mübadelede güç eğiliminin anketi cevaplayanlar arasında yüksek oranda rastlandığını göstermektedir.

Algıda Seçicilik:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %2,4 ünün (1 Kişi) ortalama 3 ve %50 sinin (21 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %47,6 sinin (20 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular algıda seçicilik eğilimin anketi cevaplayanlar arasında yarıdan daha az oranda rastlandığını göstermektedir.

Kendini Haklı Çıkarma Duygusu:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %16,7 sinin (7 Kişi) ortalama 3 ve %52,4 ünün (22 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %31 inin (13 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular

kendini haklı çıkarma duygusunun anketi cevaplayanlar arasında üçte birden daha az oranda rastlandığını göstermektedir.

Geri görüş yargısı:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %16,7 sinin (7 Kişi) ortalama 3 ve %14,3 ünün (6 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %69 unun (29 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular geri görüş yargısının anketi cevaplayanlar arasında büyük ölçüde rastlandığını göstermektedir.

Çerçeveleme etkisi:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %35,7 sinin (15 Kişi) çerçeveleme etkisinin altında kalmadığı, %64,3 ünde (27 kişi) ise çerçeveleme etkisine rastlandığı görülmüştür. Tablo 5'te bulguların özeti verilmektedir:

Tablo 5. Çerçeveleme etkisine ait frekans dağılımları

0 = Çer.et. yok 1 = Çer.et var	Frekans	Yüzde
,00	15	35,7
1,00	27	64,3
Total	42	100,0

Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi:

Riskten kaçınma eğilimini ortaya koymak üzere kazanç ve kayıp olarak çerçevelemiş iki ayrı riskli durum karşısında eğilimler incelenmiştir. Çerçeveleme etkisi altında kalan yöneticilerin kazanç olarak çerçevelemiş durumda riskten kaçınma eğilimi sergilemeleri beklenirken, kayıp olarak çerçevelemiş durumda risk arayışında olmaları beklenmektedir. Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %33,3 ünün (14 Kişi) çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi altında kalmadığı, %66,7 sinin ise çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi altında kaldığı görülmüştür. Tablo 6'da bulguların özeti verilmektedir:

Tablo 6. Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimine ait frekans dağılımı

0 = Çer.et. yok 1 = Çer.et. var	Frekans	Yüzde
,00	14	33,3
1,00	28	66,7
Total	42	100,0

Karar vermede zamanlama davranışı:

Önceden planlı olmayan davranış:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %2,4 ünün (1 Kişi) ortalama 3 ve %71,4 ünün (29 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %26,2 sinin (12 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun önceden planlı olmayan davranış sergilemediğini ortaya koymaktadır.

Erteleme davranışı:

Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %2,4 ünün (1 Kişi) ortalama 3 ve %83,3 ünün (35 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %14,3 ünün (6 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. Bu bulgular ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erteleme davranışı sergilemediğini ortaya koymaktadır.

Rasyonel ve sezgisel karar verme biçimleri:

Rasyonel ve sezgisel karar verme biçimleri aynı ölçekte ölçülmüştür, bunun nedeni insanların bu iki karar biçimini birbirine alternatif olarak kullanmamasıdır, rasyonellik arttığı oranda sezgisellik artmak zorundadır. Ortalama puanlar kişinin hangi karar verme biçimini daha ağırlıklı kullandığını ortaya koymaktadır. Frekans dağılımı analizi sonucunda araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden %9,5 ininin (4 Kişi) ortalama 3 ve %9,5 ininin (4 kişi) 3'ün altında puan aldığı; %81 ininin (34 kişi) ise 3'ün üzerinde ortalama puan aldığı anlaşılmıştır. 3,00 ortalamanın (4 kişi) rasyonel ve sezgisel karar verme biçimlerini dengede kullanan kişileri ifade ettiği

varsayıldığında, 3'ün altındaki 4 kişinin sezgisel ağırlıklı, 3 ün üzerindeki 34 kişinin de rasyonel ağırlıklı biçimde karar verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca minimum noktasının 2 çıkması bize anketi cevaplayanlar içerisinde çok baskın biçimde sezgisel karar veren bir yöneticinin olmadığını göstermektedir; buna karşın 4 ortalamanın üzerinde 11 kişinin olması da rasyonel karar vermenin bu 42 yönetici arasında ne kadar baskın olduğunu göstermektedir.

3.5.3 Eğilimlerin karar verme biçimi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Karar verme biçimi bağımlı değişkeni ile kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi bağımsız değişkenleri ile yapılan adımsal (stepwise) regresyon analizi sonucu ortaya çıkan modellerin özeti aşağıda (Tablo.7) verilmiştir.

Tablo 7. Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerindeki etkisine ilişkin adımsal regresyon analizi bulguları

Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerine etkisi Regresyon analizi (Adımsal)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Model1	0,346 a	0,119	0,097	0,6162	0,1194	5,4253	1	40	0,025	1,2575

a –Modeldeki Tahminler: (Sabit), Kayıplardan kaçınma eğilimi

Tablo 8. Eğilimlerin ve karar verme biçimi üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları tablosu

Model 1 (Bağımsız değişken eğilimler)	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.	95% Güven Aralığı B	
	B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
(Sabit)	2,163	0,611		3,5378	0,0010	0,9272	3,3980
Kayıplardan kaçınma eğilimi	0,374	0,161	0,3456	2,3292	0,0250	0,0495	0,6983

Bağımlı değişken : Karar verme biçimi

Tablo 9. Eğilimlerin ve karar verme biçimi üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için dışlanmış değişkenler tablosu

Model	Dışlanmış olan değişkenler	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
Model 1	Aşırı güven eğilimi	0,192 a	1,227	0,227	0,193	0,884
	Sosyal mübadelede güce eğilim	-0,147 a	-0,979	0,334	-0,155	0,975
	Algıda seçicilik	-0,078 a	-0,512	0,612	-0,082	0,973
	Kendini haklı çıkarma duygusu	-0,008 a	-0,056	0,955	-0,009	0,998
	Geri görüş yargısı	-0,253 a	-1,734	0,091	-0,268	0,986
	Çerçeveleme etkisi	-0,227 a	-1,556	0,128	-0,242	0,999
a - Modeldeki Tahminler: (Sabit), kendini haklı çıkarma duy. Bağımlı değişken : Karar verme biçimi						

Analiz bulgularına göre kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar verme biçimi üzerinde etkisi görülmektedir. Karar verme biçimi değişkeninin %11,9'luk kısmı kayıplardan kaçınma eğilimi tarafından açıklanmaktadır. Diğer eğilimlerin, karar verme biçimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Tablo 8 ve Tablo 9). Bu bulgular H1 hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

3.5.4 Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışları üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Karar vermede zamanlama davranışı; önceden planlı olmayan davranış ve erteleme davranışı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

A – Önceden planlı olmayan davranış:

Karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış bağımlı değişkeni ile, kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi, bağımsız değişkenleri arasında yapılan adımsal regresyon analizi sonucu ortaya çıkan modellerin özeti aşağıda (Tablo 10) verilmiştir.

Tablo 10. Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi bulguları

Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davran. (önc. Planl. Olm. Dav.) üzerine etkisi Regresyon analizi (Adımsal)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Model 1	0,316 a	0,100	0,077	0,4601	0,0995	4,4218	1	40	0,042	
Model 2	0,435 b	0,189	0,147	0,4422	0,0895	4,3058	1	39	0,045	2,0852
a - Modeldeki Tahminler: (Sabit), kendini haklı çıkarma duy.										
b - Modeldeki Tahminler: (Sabit), Kendini haklı çıkarma duygusu, kayıplardan kaçınma eğilimi										

Tablo 11. Eğilimlerin karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerindeki etkisine yönelik adimsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları ve dışlanmış değişkenler tablosu

	Model (Bağımsız değişken eğilimleri)	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.	95% Güven Aralığı B	
		B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
Model 1	(Sabit)	1,465	,576		2,542	,015	,300	2,630
	Kendini haklı çıkarma duygusu	,414	,197	,316	2,103	,042	,016	,812
Model 2	(Sabit)	,510	,720		,708	,483	-,947	1,967
	Kendini haklı çıkarma duygusu	,433	,189	,330	2,285	,028	,050	,816
	Kayıplardan kaçınma eğilimi	,239	,115	,300	2,075	,045	,006	,473
Bağımlı değişken : Önceden planlı olmayan davranış								

Model	Dışlanmış olan değişkenler	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Kayıplardan kaçınma eğilimi	,300	2,075	,045	,315	,998
	Aşırı güven eğilimi	,182	1,206	,235	,190	,976
	Sosyal mübadelede güce eğilim	,239	1,612	,115	,250	,981
	Algıda seçicilik	,173	1,075	,289	,170	,862
	Kendini haklı çıkarma duygusu	,131	,838	,407	,133	,920
	Geri görüş yargısı	-,050	-,327	,745	-,052	,999
	Çerçeveleme etkisi	,300	2,075	,045	,315	,998
a - Modeldeki Tahminler: (Sabit), kendini haklı çıkarma duy.						
2	Aşırı güven eğilimi	,086	,548	,587	,089	,855
	Sosyal mübadelede güce eğilim	,195	1,332	,191	,211	,954
	Algıda seçicilik	,114	,717	,478	,115	,828
	Kendini haklı çıkarma duygusu	,090	,591	,558	,095	,903
	Geri görüş yargısı	-,040	-,273	,786	-,044	,998
	Çerçeveleme etkisi	,086	,548	,587	,089	,855
b - Modeldeki Tahminler: (Sabit), kendini haklı çıkarma duy, kayıplardan kaçınma eğilimi Bağımlı değişken : Önceden planlı olmayan davranış						

Analiz bulgularına göre kendini haklı çıkarma duygusunun ve kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan

davranış üzerinde etkisi görülmektedir. Önceden planlı olmayan davranış bağımlı değişkeninin %10'luk kısmı kendini haklı çıkarma duygusu, %8,9'luk kısmı ise kayıplardan kaçınma eğilimi tarafından açıklanmaktadır. Diğer eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. (Tablo 10 ve Tablo 11.)

B – Erteleme davranışı

Karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı bağımlı değişkeni ile kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi, bağımsız değişkenleri arasında yapılan adımsal regresyon analizi sonucu ortaya çıkan modellerin özeti Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı üzerindeki etkisine ilişkin adımsal regresyon analizi bulguları

Eğilimlerin, erteleme davranışı üzerine etk. Yönelik Regresyon analizi (Adımsal)	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
Model1	,341 a	,116	,094	,51860	,116	5,267	1	40	,027	1,965
a –Modeldeki Tahminler: (Sabit), Kayıplardan kaçınma eğilimi										

Tablo 13. Eğilimlerin ve erteleme davranışı üzerindeki etkisine yönelik adımsal regresyon analizi için anlamlı modellerin katsayıları ve dışlanmış değişkenler tablosu

Model (Bağımsız değişken eğilimler)		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.	95% Güven Aralığı B	
		B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
Model 1	(Sabit)	1,745	,514		3,392	,002	,705	2,785
	Kayıplardan kaçınma eğilimi	,310	,135	,341	2,295	,027	,037	,583
	Bağımlı değişken : Erteleme davranışı							

Model	Dışlanmış olan değişkenler	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
Model 1	Aşırı güven eğilimi	-,131 a	-,827	,413	-,131	,884
	Sosyal mübadelede güce eğilim	,064 a	,424	,674	,068	,975
	Algıda seçicilik	,046 a	,304	,763	,049	,973
	Kandini haklı çıkarma duygusu	,067 a	,447	,658	,071	,998
	Geri görüş yargısı	,188 a	1,265	,214	,198	,986
	Çerçeveleme etkisi	,174 a	1,175	,247	,185	,999
a - Modeldeki Tahminler: (Sabit), kayıplardan kaçınma eğilimi Bağımlı değişken : Erteleme davranışı.						

Analiz bulgularına göre kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı üzerinde etkisi görülmektedir. Erteleme davranışı bağımlı değişkeninin %11,6'lık kısmı kayıplardan kaçınma eğilimi tarafından açıklanmaktadır. Diğer eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. (Tablo 12. ve Tablo 13.)

Bu bulgular H2 hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

3.5.5 Karar vermede zamanlama davranışları ile karar verme biçimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Karar verme biçimi ile karar vermede zamanlama davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Karar vermede zamanlama davranışları ve karar verme biçimi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları tablosu

Korelasyonlar		Rasyonel karar verme biçimi	Sezgisel karar verme biçimi
Önceden Planlı olm. davranış	Pearson Correlation	-,156	,156
	Sig. (2-tailed)	,324	,324
	N	42	42
Erteleme Davranışı	Pearson Correlation	-,364*	,364*
	Sig. (2-tailed)	,018	,018
	N	42	42

Rasyonel karar verme biçimi ile erteleme davranışı arasında %95 güven aralığında, negatif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. (Pearson korelasyon katsayısı: -0,364), sezgisel karar verme biçimi ile erteleme davranışı arasında aynı katsayıda fakat pozitif yönde zayıf bir ilişki söz konusudur.

Zamanlama davranışlarından sadece erteleme davranışı ile karar verme biçimi arasında ilişkiye rastlanırken; önceden planlı olmayan davranış ile karar verme biçimi arasında bir ilişki bulunamamıştır. (Tablo 14.) Tüm bu bulgular doğrultusunda, H3 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.5.6 Demografik değişkenler arasındaki; eğilimler, karar vermede zamanlama davranışı ve karar verme biçimi açısından farklara ilişkin bulgular

30'dan az; 30-40; 41-50; 51'in üstü şeklinde sınırlandırılmış yaş grupları arasında; kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, karar verme biçimi ve karar vermede zamanlama davranışı bağımlı değişkenleri arasında, ayrı ayrı, tek yönlü ANOVA analizi sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır. (ANOVA analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Ek -2'de yer almaktadır.)

Lise altı, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora şeklinde sınırlandırılmış tahsil derecesi arasında; kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, karar verme biçimi ve karar vermede zamanlama davranışı bağımlı değişkenleri arasında, ayrı ayrı, tek yönlü ANOVA analizi sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır. (ANOVA analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Ek -2'de yer almaktadır.)

3'den az; 3-6; 7-10; 11-14; 15 ve üstü şeklinde gruplandırılmış süreye dayalı toplam tecrübe arasında; kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, çerçeveleme etkisi, geri görüş yargısı, karar verme biçimi ve karar vermede zamanlama davranışı bağımlı değişkenleri arasında, ayrı ayrı, tek yönlü ANOVA analizi sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır. (ANOVA analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Ek -2'de yer almaktadır.)

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

“Karar vermede eğilimler ve yöneticiler üzerinde araştırma” konulu araştırma projemiz kapsamında gerçekleştirdiğimiz uygulamalardan elde ettiğimiz sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Değişkenler ve dağılımlarına yönelik bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan 42 yöneticiden 35’inin kayıplardan kaçınma eğilimine, 37’sinin aşırı güven eğilimine, 32’sinin sosyal mübadelede güce eğilime, 20’sinin algıda seçiciliğe, 13’ünün kendini haklı çıkarma duygusuna, 29’unun geri görüş yargısına ve 28’inin de çerçeveleme etkisine maruz kaldığı görülmüştür. Cevaplayıcıların anketlerinin analizi sonucunda hiçbir eğilime rastlanmayan sadece “1” adet yönetici görülmüştür. Bu sonuçlar bizlere eğilimlerin kişilerde son derece sık rastlandığını göstermektedir. Araştırma anketini cevaplayan 42 yöneticiden sadece 12 tanesi önceden planlı olmayan davranış sergilemedikleri yönünde cevaplar verirken, sadece 6 tanesi erteleme davranışı sergilemektedir. Orta nokta olan 3 ortalamanın (4 kişi) rasyonel ve sezgisel karar verme biçimlerini dengede kullanan kişileri ifade ettiği varsayıldığında, 3’ün altındaki 4 kişinin sezgisel ağırlıklı, 3’ün üzerindeki 34 kişinin de rasyonel ağırlıklı biçimde karar verdiğini söyleyebiliriz.

Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde; karar verme biçimi bağımlı değişkeni ile kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi bağımsız değişkenleri ile yapılan adımsal regresyon analizi sonucu kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar verme biçimi üzerinde etkisi görülmektedir. Diğer eğilimlerin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgular “H1: Eğilimlerin, karar verme biçimi üzerinde etkisi vardır” hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışlarının üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde; karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış bağımlı değişkeni ile, kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi, bağımsız değişkenleri arasında yapılan adımsal regresyon

analizi sonucu kendini haklı çıkarma duygusunun ve kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar vermede zamanlama davranışlarından önceden planlı olmayan davranış üzerinde etkisi görülmektedir. Diğer eğilimlerin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı bağımlı değişkeni ile kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi, bağımsız değişkenleri arasında yapılan adımsal regresyon analizi sonucu kayıplardan kaçınma eğiliminin, karar vermede zamanlama davranışlarından erteleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi görülmektedir. Diğer eğilimlerin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgular “H2: Eğilimlerin, karar vermede zamanlama davranışı üzerinde etkisi vardır” hipotezini kısmen doğrulamaktadır.

Karar vermede zamanlama davranışı ile karar verme biçimleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular incelendiğinde; Yapılan korelasyon analizi sonucu rasyonel karar verme biçimi ile erteleme davranışı arasında %95 güven aralığında, negatif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. (Pearson korelasyon katsayısı: -0,364), fakat önceden planlı olmayan davranış ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sezgisel karar verme biçimi ile erteleme davranışı arasında %95 güven aralığında, pozitif yönde zayıf bir ilişkiye rastlanırken, önceden planlı olmayan davranış ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Pearson korelasyon katsayısı: 0,364). Bu bulgular ise “H3: Karar vermede zamanlama davranışları ile karar verme biçimi arasında ilişki vardır” hipotezini kısmen doğrulamaktadır, zira karar verme biçiminin önceden planlı olmayan davranış ile anlamlı ilişkisine rastlanmamıştır.

Demografik değişkenler arasındaki; eğilimler, karar vermede zamanlama davranışı ve karar verme biçimi açısından farklara ilişkin bulgular incelendiğinde; yaş grupları arasında, eğitim düzeyleri arasında veya süreye dayalı tecrübe grupları arasında eğilimler açısından anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır. Dolayısıyla yaş grupları arasında eğilimler açısından anlamlı bir fark yoktur, tahsil durumları arasında eğilimler açısından anlamlı bir fark yoktur ve süreye bağlı tecrübe grupları arasında eğilimler açısından anlamlı bir fark görülmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir yönetici olarak etkin karar vermenin önemi çok büyüktür. Araştırma bulguları bize yöneticilerin yaygın bir biçimde kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, sosyal mübadelede güce eğilim, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu, geri görüş yargısı, çerçeveleme etkisi, çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma eğilimi gibi eğilimlerin etkisi altında kaldığını göstermektedir. Karar verme sürecinde rasyonel süreçler, sezgiler, işletme içi ve dışı veriler v.b etmenler rol oynarlarken; karar vericilerin eğilimlerinin kararlar üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmak gerekir.

En çok karşılaşılan eğilimlerden birisi olan kayıplardan kaçınma eğilimi, diğer eğilimlere kıyasla nispeten daha kolay fark edilir bir eğilimdir. Kayıplardan kaçınma eğilimi çoğu zaman beraberinde riskten kaçınmayı da getirmektedir. Bir yönetici olarak risk almadan başarıyı beklemek anlamsızdır. Kayıpları en aza indirmek, kayıplardan kaçınma ve riskten kaçınma eğiliminin üstesinden gelmekle başlayacaktır. Unutulmamalıdır ki çoğu zaman büyük risklerin arkasında büyük getiriler vardır ve çoğu zaman riski almamanın kaybı almış olmaktan çok daha büyüktür.

Araştırmamıza katılan yöneticilerde sayıca en fazla görülen eğilim olan aşırı güven eğiliminin üstesinden gelmek için, daha önce de bahsedildiği gibi, ilk olarak bu eğilime sahip olduğunuzun farkında olmanız gerekmektedir. Özellikle tecrübe alanınız dışındaki konularda kararlar verirken veya yorumlamalarda bulunurken çok daha fazla dikkatli olmak gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki insanlar %90 emin olduklarını söylediklerinde ancak ve ancak %70-60 oranlarında haklı çıkarlar. Bu nedenle önemli kararlar verirken, kararlarınızın niçin yanlış olabileceğine dair nedenler aramak bu eğilimin etkisini büyük ölçüde azaltacaktır. Aşırı güven eğiliminin sebepleri; kişilerin üstünlük kuruntusu, tesadüfi olaylar üzerinde kontrolü olma inancı ve anca sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yetenekleridir. Bu kısıtlara olan farkındalık arttıkça, eğilimin etkisinin de azalması beklenir. Aşırı güven eğilimi sonucu verilecek bir hatalı karar büyük kayıplara yol açabilir.

Ekonomik mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de hiçbir şey karşılıksız değildir. Arkadaşınız, arkadaşlığınıza karşı sizden de arkadaşlığınızı bekler, size iyilik eden birine kendinizi borçlu hissedebilirsiniz; benzer şekilde iyilik ettiğiniz birisinden

bunun karşılığını bir şekilde bekleyebilirsiniz. Çoğu zaman bu beklentiler bir tarafta ağır basmaya başlar, bu durumda ise sosyal ilişkilerde bir ast-üst durumu ortaya çıkacaktır. Bu güç eğiliminden uzak durmanın tek kesin çözümü hiçbir sosyal ilişkiye girmemektir, fakat elbette ki böylesi bir çözüm mümkün değildir.

Algılarımız; beklentilerimiz, tecrübelerimiz ve profesyonel geçmişimiz, değer yargılarımız ve ön yargılarımız ile şekillenmektedir. İnsan beyni sınırlarından dolayı algılarını kolaylaştırmak, gereksiz bilgi yığınlarıyla uğraşmamak için kendisine “inanç kalıpları” adı verilen kısa yollar geliştirmiştir. Fakat çoğu zaman bu inanç kalıpları insanın tecrübeleriyle biçimlenir, bu nedenle tecrübe edilmeyen bir durum algılardan uzakken, tecrübe edilmiş veya profesyonel geçmişinizde karşınıza çıkmış bir karar durumu gereğinden önemli algılanabilir. Her eğilimde olduğu gibi, algılarımızın da eğilimli olduğunun farkında olmak ve özellikle önemli karar aşamalarında üçüncü şahısların, o konuyla ilgili bizim farkına varamadığımız noktaları fark edebileceğini unutmamak gerekir.

Kendini haklı çıkarma duygusunun özünde hataları başka kişiler, çevre, şanssızlık vb. dış etmenlere yüklerken, başarılarda büyük payı kendine çıkartmak yatar, fakat bazı durumlarda birey başarısız bir sonucun tüm sorumluluğunu hatta kendi dışında gerçekleşen sorumluluklarını bile üstlenmektedir. Bu durum kendini haklı çıkarma duygusunun tersine işlemesinden kaynaklanmaktadır, ama özünde güdüsel kendini haklı çıkarma duygusunun güdülerini yatmaktadır. Kişilerin başarıları ve kazanımları kendilerine mal ederken, başarısızlıklar için neden aramaları, başarısızlıklarını göz ardı etmeleri veya başkalarında, başka nedenlerde hata aramaları sonucu; ister öz değerlendirme sürecinde, isterse ast-üst değerlendirmelerinde objektif olamazlar. Ayrıca gelecekteki karar aşamalarında geçmişteki başarısızlıklarını fark etmedikleri için aynı hataları tekrarlayabilirler. Bu hataya düşmemek için başarısızlıkların arkasındaki gerçeği etraflıca düşünüp, başarısızlığımızdan en azından ders almamız gerekmektedir.

“Geri görüş yargısı” veya günlük adıyla “Ben zaten demiştim/Başından beri biliyordum” etkisi kişilerin, belirsizlik içeren bir olayın sonuçlarını aldıklarında sanki en başından beri sonucu tahmin ediyor ya da biliyor olduklarını zannetmeleri durumunu ifade etmektedir. Geri görüş yargısının farkında olmak bu eğilimin çözümü olamaz, zira kişi geri görüş yargısını tamamen hafızasındaki eksiklikten dolayı yaşamaktadır. “Ben zaten demiştim/Başından beri biliyordum” diye

düşündüğümüzde, hata yapıyor olabileceğimizi bilmemiz en azından diğer kişileri ve olayları değerlendirmemizde biraz daha objektif olmamızı sağlayabilir.

Bir uyaran farklı bakış açılarıyla veya farklı sunuş biçimi ile birbirlerinden çok farklı zihinsel simgeler yaratmakta kullanılabilir. Algılarımızı bu yönde geliştirmenin en iyi yolu, karşımıza çıkan problemi farklı biçimde çerçevelemeye çalışmak olacaktır. Aynı şekilde, bir olayı veya karar seçeneklerini karşı tarafa sunarken kullanılan çerçevelemeye de dikkat etmek ve çok iyi seçmek gerekir. Zira anlatmak istediğimiz şey karşı tarafta farklı yorumlamalara maruz kalabilir. İnsanlarda bu eğilimin olduğunu bilmek ve bu eğilimi, doğru çerçevelemeleri seçerek ve insanları yönlendirebilerek, kendi yararımıza kullanabilmek bize büyük avantajlar sağlayabilir. Bu konuda kendini geliştirmenin en iyi yolu, kendinizi farklı çerçevelemeler yapmaya zorlamak olacaktır; bu hem başkalarının kullandığı çerçevelemeleri fark etmenizi kolaylaştıracak, hem de günlük hayatınızda bunu etkili bir biçimde kullanabilmenizi sağlayacaktır.

Erteleme davranışı, bir göreve başlamadaki veya bir görevi tamamlamadaki geciktirmeyi ifade eder. Bu davranış kişinin günlük yaşamını etkileyecek düzeye geldiyse kronik ve fonksiyonel bozukluk olarak adlandırılır. Ve sonucunda bireyde psikolojik huzursuzluk baş gösterir. Önceden planlı olmayan davranış biçiminde, hazırlıklar, bilgi birikimi vb. tamam duruma getirilmeden faaliyete geçme söz konusudur. Bireyler önce harekete geçer, daha sonra düşünürler denilebilir; karar verme ve konuşmalarında da bu özelliğe açıkça rastlanır. Dolayısıyla görevler arasında sürekli bir geçiş halindedirler ve düzensizlik baş gösterir. Erteleme Davranışı daha çok belirli bir süreyi kapsayan ve bir son teslim tarihi (deadline) olan işlerin, başlanması gereken zamandan geç başlanılmasını; dolayısıyla sıklıkla bu işlerinin son günü (deadline) yaklaşınca harekete geçilmesini ve ya yetiştirilememe durumuna gelmesini ifade eder. Fakat “önceden planlı olmayan davranış (Impulsive Behavior)” uzun vadeli işlerden, görevlerden ziyade kısa süreyi kapsayan eylemlerde söz konusudur; kişi davranışa planlı olmayan bir biçimde, hatta düşünmeksizin geçer. Her iki zamanlama davranışı da bir düzensizlik göstergesi olduğundan kişi kendini işlerini zamanında yapmaya yöneltmeli ve aynı zamanda ani ve düşünmeksizin verilen kararlardan ve geçilen davranışlardan da mümkün olduğunca uzak durmaya çalışmalıdır.

Bireylerde iki farklı tip karar verme biçiminden söz edilebilir. Sezgisel biçimde düşünenler genellikle fikirleri ve olayları birlikte, ilişkileriyle ve etkileşimleriyle ele alırlar. Dolayısıyla sistemli bir karar verme sürecinin içerisinde yer almaya zorlandıklarında üretkenliklerini kaybedebilir veya sisteme ayak uydurmakta problem yaşayabilirler. Çoğu zaman da örtülü ve geniş bağlamda bilgiler sunduklarından konuyla alakasız olmakla suçlanırlar. Terazinin diğer ucunda ise rasyonel düşünenler yer almaktadır; benzer şekilde rasyonel bir kişiyi, sezgisel karar verme sürecine sokarsak uyum problemleri yaşamalarını bekleyebiliriz. Bir düşünme biçiminin diğerinden üstün olduğunu savunmak imkânsızdır, fakat doğru tarzda bireylerin doğru yerde olması kişilerin birbirlerini anlamalarını kolaylaştırarak hem çatışmaları azaltacaktır, hem de kararların verimliliğini ve etkililiğini artıracaktır. Ayrıca belirli karar tipleri ve problemler sezgisel düşünme biçimi gerektirebilecek iken, diğerleri rasyonel düşünme tipini gerektirebilir.

Araştırma bulguları sonucunda karar vermede zamanlama davranışları ve karar verme biçimi üzerinde etkisi var olarak görünen eğilimler “Kayıplardan kaçınma eğilimi” ve “Kendini haklı çıkarma duygusu” olarak bulunmuştur. Fakat yine araştırma bulguları doğrultusunda, araştırmaya katılan yöneticilerin bir tanesi hariç hepsinin eğilimlerin en az birinin, hatta büyük kısmının, eğilimlerin çoğunun etkisi altında kaldığı, çarpıcı bir biçimde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında “Aşırı güven eğilimi” en yaygın olarak görülen eğilimdir. Aşırı güven eğilimini sırasıyla “kayıplardan kaçınma eğilimi”, “sosyal mübadelede güce eğilim”, “geri görüş yargısı”, “çerçeveleme etkisi”, “algıda seçicilik” ve “kendini haklı çıkarma duygusu” takip etmektedir.

Eğilimlerin varlığı ve kararların kalitesindeki etkisi ihmal edilmemelidir; bireyler eğilimlerinin farkında oldukça, kararlarının da eğilimli olabileceğini bilecek ve buna ilişkin önlemler alabileceklerdir.

KAYNAKLAR

AGANS R. P., SHAFFER L. S., The Hindsight Bias: The Role of the Availability Heuristics and Perceived Risk, Basic and Applied Social Psychology, 15(4), p.p. 439-449, 1994.

AGANS R.P., SHAFFER L.S., The Hindsight Bias: The Role of the Availability Heuristic and Perceived Risk, Basic and Applied Social Psychology, 15(4), p.p. 439-449, 1994.

ALICKE M.D., Global Self-evaluation as Determined by the Desirability and Controllability of Trait Adjectives, Journal of Personality and Social Psychology, 49, p.p. 1621-1630, 1985.

AMASON, A.C., HOCHWARTER W.A., THOMPSON K.R., Conflict: an Important Dimension in Management Teams, Organizational Dynamics, 24(2), p.p. 20-35, 1995.

ARKES, H. R., Costs and benefits of judgment errors: implications for debiasing, Psychological Bulletin, 110, p.p. 486 – 498, 1991.

AYDINLIK, A.Ü., DÖNMEZ, D., Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletmede Etik Kodları Araştırması, Öneri, 28(7), p.p. 151-158, 2007.

BARANSEL, A., “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi ”, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1979.

BARRATT, E.S., Impulsiveness and Aggression. Monahan J, Steadman HJ., Violence and mental disorder. University of Chicago Press, Chicago, p.p. 61–79, 1994. (Kaynak: Google e-books)

BAZERMAN, M.H., Judgement in Managerial Decision Making, New York, John Wiley, 1994.

BEACH, L.R., Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts, pp. 147-174, Chichester UK: Wiley, 1990.

BEERS, P.J., HENNY P.A., KIRSCHNER, P.A., Van Den BOSSCHE, P., Decision Support and Complexity in Decision Making, Conference Paper, 5. JURE konferansı, Amsterdam, Hollanda, 19-23 Ağustos 2002.

BEKTAŞ Ç., KÖSEOĞLU M.A., Etik Kodlarının Yönetmelik Karar Alma Sürecine Etkileri“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 9(2) , p.p. 105-109, Nisan 2007.

BLAU P.M., A Formal Theory of Differentiation in Organizations, American Sociological Review, 35(2) Nisan, p.p. 201-218, 1970.

BLAU P.M., A Theory of Social Integration, The American Journal of Sociology, 65(6) Mayıs, p.p.545-556, 1960.

BLAU P.M., Exchange and power in social life, NewYork ,1964

BLAU P.M., Power-Dependence Relations, American Sociological Review , 27 Şubat, p.p. 31-41, 1962. Ve Shane R. Thye, A Status Value Theory of Power in Exchange Relations, American Sociological Review, 65(3), p.p. 407-432. 1229-1242, 2000.

BLOOMFIELD A. N., Group size and the framing effect: Threats to human beings and animals, Memory & Cognition; 34(4) Haziran, p.p. 929-937, 2006.

BRADLEY G. W., Self-serving biases in the attribution process: A re-examination of the fact or fiction question, Journal of Personality and Social Psychology, 36, p.p. 56-71, 1978.

BROWNLOW S., REASINGER R.D., Putting off Until Tomorrow What is Better Done Today: Academic Procrastination as a Function of Motivation Toward College Work, Journal of Social Behavior and Personality, 15(5), P.P. 15–34, 2000.

BRUNER J.S., Social Psychology and Perception, Readings in Social Psychology, New York: Holt and Company, p.p. 85-94, 1958.

BUKSZAR Ed, Does overconfidence lead to poor decisions? A comparison of decision making, Journal of Business and Management, 9(1) Kış, p.p. 33-47, 2003

BUNDERSON J.S., SUTCLIFFE, K.M., Work history and selective perception: Fine-tuning what we know, Academy of Management Best Papers Proceedings, p.p. 458-464, 1995.

BURKE, L. A., MILLER, M. K., Taking The Mystery Out of Intuitive Decision Making, Academy of Management Executive, 13(4), p. 92, 1999.

BURKE, R. J., Why Performance Appraisal Systems Fail, personnel Administration, Haziran, p.p. 32-40, 1972

CAMPBELL W. K. SEDIKIDES C., Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration, Review of General Psychology, 3, p.p. 23-43, 1999.

CANOSA R., Modelling Selective Perception of Complex Natural Scenes, International Journal of Artificial Intelligence Tools, 14(1), p.p. 233-260, 2005.

Christensen-Szalanski, J. J. J., Willham, C. F., The hindsight bias: A meta-analysis. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 48, p.p. 147-168, 1991

COFFEE J. C. Jr., Shareholders versus managers: The strain in the corporate web. In J. C. Coffee, Jr., L., Knight Raiders and Targets: The impact of the hostile takeover: 77-134. New York: Oxford University Press. 1988

COHEN J., Chance, Skill and Luck: The Psychology of Guessing and Gambling, Baltimore, Penguin Books, p. 154-180, 1964.

CONNOLLY T., BUKSZAR E.W., Hindsight Bias: Self-Flattery or Cognitive Error?, Journal of Behavioral Decision Making, 3, p.p. 205-211, 1990.

COSIER, R.A., DALTON, D.R., Positive Effects of Conflict: a Field Assessment, International Journal of Conflict Management, Vol. 1, p.p. 81-90, 1990.

Credit Union Directors Newsletter, Explore Biases to Improve Strategic Decision Making, Credit Union National Association Inc., September 2005.

DAFT R. L., WEICK, K. E., Toward a model of organizations as interpretation systems, Academy of Management Review, 9, p.p. 284-295, 1984.

DAVID A. BALDWIN, Power and Social Exchange, The American Political Science Review, 72(4) Aralık, p.p. , 1974

DEAN, J.J.W., SHARFMAN M.P., Procedural Rationality In Strategic Decision Making Process, *Journal of Management Studies*, 30(4), p.p. 587-610, 1993.

DEARBORN D.C. & SIMON H.A., Selective perception: A note on the departmental identifications of executives, *Sociometry*, 21, p.p. 140-144, 1958.

DIAZ-MORALES, J. F., FERRARI, R. J., Procrastination and Demographic Characteristics in Spanish Adults: Further Evidence, *The Journal of Social Psychology*, 146(5), p.p. 630-633, 2006.

DICKMAN S.J., Functional and Dysfunctional Impulsivity: Personality and Cognitive Correlates., *Journal of Person Social Psychology*, 58, p.p. 97–98, 1990.

DICKMAN S.J., Impulsivity and Information Processing. McCown WG, Johnson JL, Shure MB (eds) *The Impulsive Client: Theory, Research and Treatment*. American Psychological Association, Washington, D.C., p.p 151–184, 1993.

DUXBURY D., KEASEY K., ZHANG H., CHOW S. L., Mental accounting and decision making: Evidence under reverse conditions where money is spent for time saved, *Journal of Economic Psychology*, 26(4), p.p. 567-580, 2005.

EKEH P.P. *Social Exchange theory – The two traditions*, London , p.p. 166-187, 1974

EKEMAN, D., Örgütlerde Karar Vermenin Davranışsal Açıdan İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, p.p. 24-25, Ekim 1988.

ERDFELDER E., BUCHNER A., Decomposing the Hindsight Bias: A Multinomial Processing Tree Model for Separating Recollection and Reconstruction in Hindsight, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 24, P.P. 387-414, 1998.

EUGENE, S. S., SHEFY E., Developing Intuition: “Becoming Smarter by Thinking Less”, *Academy of Management Best Conference Paper*, MED: C6, 2004. (www.intuitiveintelligence.org)

EVENDEN J.L., Varieties of Impulsivity, *Psychopharmacology*, 146, p.p. 348–361, 1999.

FERRARI, J.R., Dysfunctional procrastination and its relationship with selfesteem, interpersonal dependency, and self-defeating behaviors. *Personality and Individual Differences*, 17, p.p. 673–697. 1994.

FISCHHOFF B., Perceived Informativeness of Facts, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3, p. 356, 1977.

FISCHOFF B., BEYTH R. "I knew it would happen." Remembered probabilities of once-future things, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, P.P. 1-16, 1975.

FREUD, S., Inhibitions, Symptoms and Anxiety, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, London Hogarth Press. 1996A ve
FREUD, S., Beyond the Pleasure Principle, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, London Hogarth Press. 1996B

GOWDA, M. V. R., Heuristics, biases, and the regulation of risk, *Policy Sciences*, 32(1) , p.p. 59-78, 1999

GUMMERMAN K., Selective Perception and the Number of Alternatives, *The American Journal of Psychology*, 84(2), p.p. 173-179, 1971.

HAWKINS S. A., HASTIE R., Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known, *Psychological Bulletin*, 107, p.p. 311-327, 1990.

HELL W., GIGERENZER G., GAUGGEL S., Hindsight bias: An interaction of automatic and motivational factors? *Memory and Cognition*, 16, p.p. 533-538, 1988.

HERTWIG R., HOFFRAGE U., FANSELOW C., Hindsight Bias: How Knowledge and Heuristics Affect our Reconstruction of Past, *Memory*, 11(4/5), p.p. 357-377, 2003.

HOFFRAGE U., HERTWIG R., & GIGERENZER G., Hindsight bias: A by-product of knowledge updating?, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 26, p.p. 566–581, 2000.

HOFFRAGE U., POHL R. F., Research on Hindsight Bias: A Rich Past, a Productive Present, and a Challenging Future, *Memory*, 11(4), p.p. 329-335, 2003.

HOUGHTON S.M. & NEUBAUM D.O., Do executives really have selective perception? Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Academy of Management Proceedings, 1994.

HÖLZL E., KIRCHER E., Causal Attribution and Hindsight Bias for Economic Developments, Journal of Applied Psychology, 90(1), p.p. 167-174, 2005.

http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/simon.html

http://www.edebiyatogretmeni.net/soz_sanatlari_1.htm

J.H. PATTON, M.S. STANFORD ve E.S. BARRATT, "Factor Structure of Barratt Impulsiveness Scale", Journal of Psychology Management, Kasım., p. 771, 1995.

JANAY A Kissinger, Overconfidence: A concept analysis, Nursing Forum; 33(2) Nisan-Haziran; Academic Research Library, p.p. 18-27, 1998

JANCZAK S., The Strategic Decision-Making Process in Organizations, Problems & Perspectives in Management; p. 61, 2005.

JENSEN M. ve MECKLING W. H., Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs, and Ownership Structure, Michael C. Jensen, A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.

KAHNEMAN D. ,KNETSCH J.L., THALER R.H., Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, The Journal of Economic Perspectives, 5(1) Kış, p. 193, 1991.

KAHNEMAN D. and TVERSKY A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," Econometrica, 47 (Mart), 263–91. 1979

KAHNEMAN D. ve TVERSKY A., Prospect theory: An analysis of decision under risk, Econometrica, 47(2), pp. 263–92, 1979.

KAHNEMAN D., Judgement and Decision Making, Psychological Science, 2(3), p.p. 142-144, 1991.

- KAHNEMAN, D., KNETSCH J., and THALER R., "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Cease Theorem," *Journal of Political Economy*, 98 (Aralık), 1325–48 1998
- KAHNEMAN, D., TVERSKY A., Rational Choice and the Framing of Decisions*, *Journal of Business*, 59(4), p.p. 251-278, 1986.
- KALAYCI, Ş. ve diğerleri, SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yay. Dağ: Ankara, p. 403, 2008.
- KATZ E., BLAU P.M., BROWN M.L., STRODBECK S.L., Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups, *Sociometry*, 20(1) mart, p.p. 36-50, 1957.
- KEREN G., Facing Uncertainty in the Game of Bridge: A Calibration Study, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 39, p.p. 98-114, 1987
- KNAUS W.J., Proscration, Blame and Change., *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 153–166, 2000.
- LAWRENCE D. H., COLES G. R., Accuracy of recognition with alternatives before and after the stimulus, *Journal of Experimental Psychology*, 47, p.p. 208-214, 1954.
- LeBOEUF R.A., SHAFIR E., Deep Thoughts and Shallow Frames: On the Susceptibility to Framing Effects, *Journal of Behavioural Decision Making*, 16, p.p. 77–92, 2003.
- LEWIS, D.S., FRENCH, E., STEANE P., A Culture of Conflict, *Leadership & Organization Development Journal*, 18(6), p.p. 275–282, 1997.
- LICHTENSTEIN S., FISCHHOFF, Do Those who Know More Also Know More About How Much They Know?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Aralık, p.p. 159-183, 1977
- LOVALLO D., SIBONY O., Distortions and Deceptions in Strategic Decisions, *The McKinsey Quarterly*, No.1, pp. 20-29, 2006.
- LOWELL B., Strategic Minds at Work., *McKinsey Quarterly*, 2, p.p. 4-6, 2003.

MARTEAU T. M., Positive and Negative Decision Frames: A Verbal Protocol Analysis of the Asian Disease Problem of Kahneman and Tversky, Process and Structure in Human Decision Making, edit. Henry Montgomery, New York: Wiley, p.p. 163-180, 1989.

McCOWN W., JOHNSON, J., Personality and chronic procrastination by university students during an academic exam period. Personality and Individual Differences, 12, p.p. 413–415, 1991.

McGRAW PETER; Barbara A. Mellers; Ilana Ritov Journal of Behavioral Decision Making; The affective costs of overconfidence, Ekim; 17, 4; ABI/INFORM Global p.p. 281-295, 2004.

MCDEWITT, R., GIAPPONI, C., A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content, Journal of Business Ethics, 73, p.p. 219-229, 2007.

MCKENZIE C. R. M, NELSON J. D., What a speaker's choice of frame reveals: reference points, frame selection, and framing effects. Psychonomic Bulletin and Review, 10, p.p. 596–602, 2003

MILLER D. T., ROSS M., Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?, Psychological Bulletin, 82, p.p. 213-225, 1975.

MOYER, D., Satisficing, Harvard Business Review, 85(4), p. 144, 2007.

NATHAN N. and KAHNEMAN D., The Boundaries of Loss Aversion, Journal of Marketing Research, Vol. 42 Mayıs, 119–128, 2005.

NUGENT, P. S., Management and Modes of Thought, Organizational Dynamics, p.p. 46-48, Bahar 1981.

RABIN, M., Psychology and Economics, Journal of Economics Literature, 36 Mart, pp. 11- 46., 1998.

Rabin M. and Thaler R. H., Anomalies: Risk aversion, Journal of Economic Perspectives, 15(1) Kış p.p. 219-232, 2001.

RAIDL, M. H., LUBART, T. I., An Empirical Study of Intuition and Creativity, Imagination, Cognition and Personality, 20, p. 219, 2000-2001.

RANYARD ,R., Decision Making : Cognitive Models and Explanations, p.p. 5-6, Routledge inc.:London, 1997.

REAGAN, R. T., MOSTELLER, F., YOUTZ, C. . Quantitative meanings of verbal probability expressions. Journal of Applied Psychology, 74, p.p. 433-442, 1989.

RICHARD M. Emerson, Social Exchange Theory, Annual Review of Sociology, 2, p.p. 335-362, 1976.

ROTMANS, J., Integrated Assessment Modelling; İçinde: P. Martens and J. Rotmans, Climate Change: Environmental Modelling and Assessment, 3, p.p. 155-179, 1998.

ROXBURGH C., Hidden flaws in strategy, The McKinsey Quarterly, Number 2, pp. 26–39, 2003.

ROXBURGH C., The Human Factor in Strategic Decisions, McKinsey Quarterly, 1, p.p. 4-5, 2006.

RUSSELL F.K., Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, p. 440, November 4(5), 2003.

RUSSO, J. EDWARD, P. J. H. Schoemaker, Managing Overconfidence, Sloan Management Review; 33(2) Kış, p.p. 7-17, 1992.

SAMUELSON, W., ZECKHAUSER R., Status Quo Bias in Decision Making, Journal of Risk and Uncertainty,1 , p.p. 37-59, 1988.

SCHLENKER B. R., WEIGOLD M. F., HALLARN J. R., Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure, Journal of Personality and Social Psychology, 58, p.p. 855-863, 1990.

SCHMIDT U., ZANK H., What is Loss Aversion?, The Journal of Risk and Uncertainty, 30(2), p.p. 157-157, 2005.

SCHNEIDER S.L., BURKE M.D., SOLOMONSON A.L., SUZANNE K.L., Incidental Framing Effects and Associative Processes: A Study of Attribute Frames in Broadcast News Stories, Journal of Behavioral Decision Making, 18, Temmuz, p.p. 261-280, 2005

SCOTT S.G., Decision making style: The development and assessment of a new measure, Educational and Psychological Measurement p.p. 818-831, 1995.

SIMON, H., Organizations and markets, Journal of Economic Perspectives, 5(2), p. 28, 1991.

SMITH M., LEVIN I. P., Need for cognition and choice framing effects, Journal of Behavioural Decision Making, 9, p.p. 283–290, 1996.

SNIEZEK J.A., BUCKLEY T., Level of Confidence Depends on Level of Aggregation, Journal of Behavioural Decision Making, 4, p.p. 263-272, 1991.

SNIEZEK J.A., PAUL W.P., FRED S.S., The Effect of Choosing on Confidence in Choice, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 46 Augustos, p.p. 264-282.

SOLOMON, L. J., ROTHBLUM E. D., Academic procrastination: Frequency and cognitive–behavioral correlates. Journal of Counseling Psychology, 33, p. 387, 1984.

SPENDIAROFF E., What Is 'Subjective' and 'Objective' in the Modern Language Field?, The Modern Language Journal, 18(2) , pp. 112-113, 1933.

STAITON M., LAY C.H.and FLETT G.L, Trait procrastinators and behavior/trait specific conditions, Journal of Social Behavior and Personality 15(5), p.p. 297-312 2000.

STEVEN K. J., DEBORAH F., TRICIA J. Y., ERIC K., Choices and Opportunities: Another Effect of Framing on Decisions, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. II, p.p. 211-226 ,1998.

STRACK F., WERTH L., Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior, Journal of Consumer Psychology, 16(3) p.p. 205-216, 2006.

TAGGART, W., VALENZI, E., Assessing Rational and Intuitive Styles: A Human Information Processing Metaphor, Journal of Management Studies, 27(2), p.p. 149-154, 1990.

TETLOCK P. E., LEVI A., Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition motivation debate, *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, p.p. 68-88, 1982.

THALER, R., Mental Accounting Matters, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, p.p.183-206. 1999

THALER. R. H., Johnson, E. J. Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice, *Management Science* 36, p.p. 643-660, 1990.

THOMPSON E., Take a Good Long Look at Bad Decisions, *Credit Union Executive Newsletter*, January 9, 2006

TOSUN, K., İşletme Yönetimi Birinci Cilt, p. 23, Savaş Kitap ve Yayınevi: Ankara, Kasım 1992.

TVERSKY A., KAHNEMAN D., Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology*, 4, p.p. 207-232, 1973.

TVERSKY, A., KAHNEMAN, D., The framing of decisions and psychology of choice. *Science*, 211, p. 453, 1981.

WALLER M.J., HUBER G.B., GLICK W.H., Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception, *Academy of Management Journal*,38(4), p.p. 943-974, 1995.

WALSH J.P., Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, 31, p.p. 873- 896, 1988.

WEINER B., An Attribution Theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, 92, p.p. 548-573, 1985

WEINSTEIN N.D., Unrealistic Optimism About Future Life Events, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, p.p. 806-820, 1980

WESCOTT, M. R., RANZONI, J. H., Correlates of Intuitive Thinking, *Psychological Reports*, 12, p. 595, 1963.

WISEMAN R.M., GOMEZ-MEIJA L. R., A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking, The Academy of Management Review, 23(1) Ocak, pp. 133- 153, 1998.

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Sayın Yöneticiler,

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı **yüksek lisans tezinin** anket çalışmasıdır. Soru formunda şirketinize ait özel bilgiler sorulmamaktadır, ayrıca işletme ismi ve yanıtlayanın ismi sorulmadığından tam bir gizlilik içermektedir.

Bu çalışmanın amacı, karar verme sürecinde gerçekleşen, insanın doğasından kaynaklanan aldanma ve yanılsamaları ortaya koymaktır. Anket sorularını cevaplandırırken mümkün olduğunca objektif davranılması ve içtenlikle cevap verilmesi anketin doğru sonuç vermesi açısından son derece önemlidir. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

(Anket için ayırmanız gereken zaman **ortalama 15 dakikadır.**)

M. Murat YAŞLIOĞLU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:

- a) 30'dan az b) 30-40 arası c) 41-50 arası d) 51 den fazla

2. İşletmedeki şu andaki konumunuz nedir: (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa, işaretleyiniz)

- a) Yönetim kurulu üyesi b) Genel müdür c) Genel müdür yardımcısı
d) Bölüm (Departman) yöneticisi e) Yönetici konumunda değilim Diğer (Lütfen Açıklayınız):.....

3. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz :yıldır

- a) 3'den az b) 3-6 arası c) 7-10 arası d) 11-14 arası e)15 yıldan fazla

4. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?

- a) 3'den az b) 3-6 arası c) 7-10 arası d) 11-14 arası e)15 yıldan fazla

5. İş deneyimleriniz hangi alanlardadır: (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa, işaretleyiniz)

- a) Yok b) Muhasebe c) Satış / pazarlama
d) Finans e) Yönetim / İdare f) Üretim / Uygulama
g) Hukuk h) Halkla ilişkiler i) Mühendislik

Diğer (Lütfen Açıklayınız):

6. Eğitim durumunuz,

- a) Lise altı b) Lise mezunu c) Üniversite Mezunu d) Yüksek Lisans e) Doktora

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.		Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Kararlarımı verirken araştırma sonuçlarından çok hislerime ve öngörülerime güvenirim.					
2.	Kararlarımı verirken olası sonuçların tümünü hesaplamak zorunda hissederim, işi kesinlikle sezgilerime bırakmam.					
3.	Karar verme matematik gibi sistemli bir süreçtir, rasyoneldir.					
4.	Karar vermek soyut bir resme bakmak gibidir, sorunlara <u>her baktığımızda farklı bir şeyler görürsünüz, hiçbir zaman kesin bir sonuç bulunamaz.</u>					
5.	Çoğunlukla doğru olduğunu hissettiğim seçenekte karar kılarım, hislerim beni hiçbir zaman yanıltmaz.					
6.	Kararlarımı her zaman araştırma sonuçlarına dayandırmak isterim, sezgiler ve içgüdü benim için yanıltıcı unsurlardır.					
7.	Bir kişiyi işe alacak olsam onun hakkındaki sezgilerimden çok, onun öz geçmişindeki satırlara önem veririm.					
8.	Benim için kararımın doğru olduğunu hissetmem, makul bir gerekçe aramaktan daha önemlidir.					
9.	Kararlarımı verirken elimdeki bilginin kaynağını iki kere kontrol ederim					
10.	Kararlarımı her zaman adım adım ve sistemli bir yol izleyerek veririm.					

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.		Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Çalıştığım işyerini risk altına atmaktan <u>ne koşulda olursa olsun</u> kaçınıyorum.					
2.	Paramı riske atıp çok kazanacağıma, az riskli fakat düşük getirili bir yatırımı tercih ederim.					
3.	Kaybetme ihtimalim çok yüksek ise o yarışa girmem					
4.	Vereceğim kararların kötü sonuçlanması beni korkutur					
5.	Getirisi çok daha az dahi olsa kaybetme ihtimalinin en düşük (minimum) olduğu seçenek, bence en cazip seçenektir.					
6.	Kazanmak benim için tek seçenektir, kaybetmenin düşüncesi bile söz konusu olamaz.					
7.	Kaybetmek beni <u>çok büyük</u> hayal kırıklığına uğrattır					

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.		Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
8.	Kazanmak benim için tek seçenektir, kaybetmenin düşüncesi bile söz konusu olamaz.					
9.	Kararlarımda <u>her zaman</u> haklı olduğuma inanırım.					
10.	Benimle aynı mevkideki yöneticilerin büyük çoğunluğundan daha başarılı olduğuma inanıyorum.					
11.	Herkesten daha dürüst bir insan olduğumu söyleyebilirim.					
12.	İkili ilişkiler konusunda, iş arkadaşlarımdan en iyisi olduğumu söyleyebilirim.					
13.	Kariyerimde ilerleme konusunda kendimi herkesten daha şanslı görüyorum.					
14.	Kendi performansımın iş arkadaşlarımdan çok daha üstün olduğu inancındayım.					
15.	Çalıştığım iş yerinde her konuya hakim olduğum inancındayım.					
16.	Nedenleri bilinen her olayın, <u>tüm</u> sonuçları da kestirilebilir.					
17.	Her şey kişinin kendi elindedir, rastlantı diye bir şey yoktur.					
18.	Yönetim işinde kader diye bir şey olamaz, sadece kötü yönetim vardır.					
19.	Karar vericilerin tüm olasılıkları tasarlayacak ve düşünebilecek kapasitede yaratıldığına inanırım					
20.	Her iyiliğin karşılığını, bir şekilde, mutlaka öderim.					
21.	Çok kez iyilik ettiğim birisinden, bir anlaşmazlık durumunda veya karar verme aşamasında, beni desteklemesini beklerim.					
22.	Beni kararlarımda her zaman destekleyen birisini, onun kararları ne olursa olsun desteklerim.					
23.	Bana birkaç kere karşılıksız faydası olmuş birisinden daha fazla bir şey istemeye çekinirim.					
24.	Bana faydası dokunan bir kişiye minnettarlığımı bir şekilde mutlaka gösteririm.					
25.	Bir iyilik karşısında, kendimi bana iyilik eden kişiye karşı her zaman borçlu hissederim.					
26.	Bana karşılıksız iyilik etmiş birisinin kararlarını desteklemeyi bir borç bilirim.					
27.	Bana iyilik etmiş birisine her koşulda güvenirim.					
28.	Kararlarımı verirken <u>sadece</u> tecrübelerime güvenirim.					
29.	Yıllardır tecrübe edindiğim işimle ilgili karar verirken, birilerine danışmaya veya çok araştırma yapmaya <u>gerek duymam</u> .					

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.		Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
30.	İlgisiz olduğum bir konuda karar verirken, tecrübeli olduğum konuya nazaran çok daha temkinli davranırım, konuyu enine boyuna araştırırım.					
31.	Hiçbir birey birbirinden çok farklı değildir, dolayısıyla insan bir diğerinin ne kastettiğini ve ne söylediğini net bir biçimde anlamakta zorluk çekmemelidir.					
32.	Bir şey apaçık ortada ise üzerine karar verirken fazla araştırmak vakit kaybı olacaktır.					
33.	Kimi zaman sadece görmek istediğimi görür, duymak istediğimi duyarım.					
34.	Kararlarımı sadece <u>bireysel</u> değer yargılarım doğrultusunda veririm.					
35.	Kimi zaman ön yargılarımın kararlarımı etkilediğini itiraf edebilirim.					
36.	Kararlarımdaki kötü sonuçların çoğu şanssızlıklardan kaynaklanmaktadır.					
37.	Öncülüğünü yaptığım projelerdeki herhangi bir başarısızlık genellikle diğer proje üyelerinden kaynaklanmaktadır.					
38.	Grup çalışmamızın sonucu izleniyorsa, olası bir başarısızlık durumunda, hatayı her zaman üzerime alırım.					
39.	%100 başarı beklenen bir proje başarısız olursa, hata bende olmasa dahi, tüm hataları üstlenirim.					
40.	Başarı her zaman ortaklaşadır, bireysel başarımlar hiçbir zaman grubunkini aşmamıştır.					
41.	“Başından beri biliyordum” veya “Ben size demiştim” cümlelerini sık sık kullanmışımdır.					
42.	Genel olarak, sonuçları önceden tahmin etme yeteneğim oldukça yüksektir.					
43.	<u>İlgili olduğum</u> bir konuyla ilgili sonuçlar açıklandığında, sonuçları sıklıkla önceden tahmin ettiğimi fark ederim.					
44.	Çalıştığım departman ile ilgili bir kararın sonuçları alındığında, çoğunlukla daha karar aşamasında sonuçları tahmin ettiğimi fark etmişimdir.					

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz bir seçeneği işaretleyiniz.		Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Görevlerim ve işlerim için düzenli bir planlama <u>yapamam</u>					
2.	Özel seyahatlerimi yolculuk tarihinden çok önce planlarım					
3.	Karmaşık sorunlar üzerine uzun uzun düşünmek beni genellikle sıkır.					
4.	Sıklıkla düşünmeden konuşurum					
5.	Sorunlar üzerine düşünürken, kısa sürede sıkılırım					
6.	Gelecekte çok, şimdi (an) ile ilgilenirim.					
7.	İş güvencesi için planlar yaparım (dikkate alırım, değerlendiririm)					
8.	İşlerime çoğu zaman ani bir şekilde koyulurum.					
9.	Kararlarımı anlık bir biçimde veririm.					
10.	Genel olarak kaygılanmayan bir yapım vardır.					
11.	İçimden geldiği gibi, anlık davranırım.					
12.	Geleceği her zaman planlayarak yaşarım.					
13.	Sıkça iş değiştiririm.					
14.	Yaşadığım yerde çok uzun süre ikamet etmek hoşuma gitmiyor.					
15.	İşe çok ani ve hızlı bir biçimde başlarım. (Önceden bir hazırlık yapmadan, aniden işe koyulurum)					
16.	Sıklıkla anlık karar verip (içten gelen ani bir duyguyla), bir şeyler satın alırım.					
17.	Kazandığımdan (Gelirimden) fazlasını harcarım					
18.	Sıklıkla fevri hareketlerde bulunur, daha sonra pişman olurum					
19.	Bir mekânda uzun süre kaldığımda çok sıkılırım.					
20.	Başladığım bir işi <u>kesinlikle</u> bitiririm.					
21.	Derslerde veya tiyatro oyunları gibi etkinliklerde, can sıkıntısından, huzursuzlaşırım.					
22.	Düzenli olarak tasarruf yaparım.					
23.	Çok kolay konsantre olurum.					

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Aşağıda verilen ifadeleri <u>ne sıklıkta</u> aklınızdan geçirdiğinizi veya telaffuz ettiğinizi işaretleyiniz.		Çok sık	Sık	Bazen	Çok Nadir	Hiç
1.	Neden yapmam gereken işe bir türlü başlayamıyorum.					
2.	Daha önce başlamalıydım.					
3.	İşlerimi zamanında bitirme konusunda daha fazla sorumluluk sahibi olmalıyım.					
4.	Biliyorum gerideyim ama nasıl olsa yetiştiririm.					
5.	Ne kadar uğraşırsam uğraşayım sürekli işlerimi sonraya bırakıyorum.					
6.	Nedense bir türlü işe koyulamıyorum					
7.	İşlerimi yetiştirmek için daha fazla çalışma yapmalıyım.					
8.	Bu sefer geciktirdim, ama bir dahakine böyle yapmayacağım					
9.	Keşke işlerime zamanında başlasam, sonra sıkışmasam					
10.	Başladığım işi nedense bir türlü zamanında bitiremiyorum veya hep sona sıkıştırıyorum					
11.	İşlerimi her geciktirdiğimde kendimi huzursuz ve rahatsız hissediyorum					
12.	Neden daha önce başlamadım sanki					
13.	Yumurta kapıya dayanmadan işlerime başlayamıyorum					

1 – Bir hastalıkla karşı karşıyasınız, aşağıdaki tedavilerden hangisini seçerdiniz? (Durum 1 ve Durum 2 birbirlerinden bağımsız iki ayrı durumdur)

Durum 1; “A” yada “B” tedavilerinden birini uygulamak zorundasınız.

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, 2/3 ihtimalle kimse kurtulamayacaktır.

Cevabınızı lütfen daire içine alınız: A tedavisi – B tedavisi

Durum 2; “A” yada “B” tedavilerinden birini uygulamak zorundasınız.

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 400 kişi ölecektir.
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle 600 kişinin tümü ölecektir.

Cevabınızı lütfen daire içine alınız: A tedavisi – B tedavisi

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

2 – Bir karar ile karşı karşıyasınız, (Karar 1 ve Karar 2 birbirlerinden bağımsız iki durumdur.)

Karar (1): Aşağıdaki iki seçenekten hangisini seçerdiniz? (Bir tanesini mecburen seçmek zorunda kaldığınızı farz edimiz)

A- Kesin olarak 250\$ kazanmayı mı?

B- %25 ihtimalle 1000\$ kazanmayı, %75 ihtimalle hiçbir şey kazanmamayı mı?

Cevabınızı lütfen daire içine alınız: A seçeneği – B seçeneği

Karar (2): Aşağıdaki iki seçenekten hangisini seçerdiniz? (Bir tanesini mecburen seçmek zorunda kaldığınızı farz edimiz)

A- Kesin olarak 750\$ kaybetmeyi mi?

B- %75 ihtimalle 1000\$ kaybetmeyi veya %25 ihtimalle hiçbir şey kaybetmemeyi mi?

Cevabınızı lütfen daire içine alınız: A seçeneği – B seçeneği

YAŞ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANOVA SONUÇLARI

YAŞ (30'dan az; 30-40; 41-50; 51'in üstü)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kayıplardan kaçınma eğilimi	Between Groups	1,281	3	,427	1,206	,321
	Within Groups	13,458	38	,354		
	Total	14,739	41			
Aşırı güven eğilim	Between Groups	1,350	3	,450	1,291	,292
	Within Groups	13,254	38	,349		
	Total	14,604	41			
Sosyal mübadelede güce eğilim	Between Groups	1,955	3	,652	1,432	,248
	Within Groups	17,295	38	,455		
	Total	19,250	41			
Algıda seçicilik	Between Groups	2,284	3	,761	1,781	,167
	Within Groups	16,248	38	,428		
	Total	18,532	41			
Kendini haklı çıkarma duygusu	Between Groups	,385	3	,128	,962	,421
	Within Groups	5,074	38	,134		
	Total	5,459	41			
Geri görüş yargısı	Between Groups	1,783	3	,594	1,279	,295
	Within Groups	17,663	38	,465		
	Total	19,446	41			
Çerçeveleme etkisi	Between Groups	,813	3	,271	1,167	,335
	Within Groups	8,829	38	,232		
	Total	9,643	41			
Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma	Between Groups	,024	3	,008	,032	,992
	Within Groups	9,310	38	,245		
	Total	9,333	41			
Önceden planlı olmayan davranış	Between Groups	1,087	3	,362	1,656	,193
	Within Groups	8,316	38	,219		
	Total	9,404	41			
Erteleme davranışı	Between Groups	,651	3	,217	,298	,826
	Within Groups	27,615	38	,727		
	Total	28,265	41			
Karar verme biçimi	Between Groups	,293	3	,098	,219	,883
	Within Groups	16,957	38	,446		
	Total	17,250	41			

Süreyle bağlı Tecrübe Demografik değişkenine ilişkin ANOVA

TECRÜBE (3'den az; 3-6; 7-10; 11-14; 15 ve üstü)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kayıplardan kaçınma eğilimi	Between Groups	,950	4	,237	,637	,639
	Within Groups	13,790	37	,373		
	Total	14,739	41			
Aşırı güven eğilim	Between Groups	2,579	4	,645	1,984	,117
	Within Groups	12,025	37	,325		
	Total	14,604	41			
Sosyal mübadelede güce eğilim	Between Groups	2,336	4	,584	1,277	,296
	Within Groups	16,914	37	,457		
	Total	19,250	41			
Algıda seçicilik	Between Groups	2,673	4	,668	1,559	,206
	Within Groups	15,858	37	,429		
	Total	18,532	41			
Kendini haklı çıkarma duygusu	Between Groups	,401	4	,100	,733	,575
	Within Groups	5,058	37	,137		
	Total	5,459	41			
Geri görüş yargısı	Between Groups	4,853	4	1,213	3,076	,128
	Within Groups	14,594	37	,394		
	Total	19,446	41			
Çerçeveleme etkisi	Between Groups	1,995	4	,499	2,413	,066
	Within Groups	7,648	37	,207		
	Total	9,643	41			
Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma	Between Groups	1,095	4	,274	1,229	,315
	Within Groups	8,239	37	,223		
	Total	9,333	41			
Önceden planlı olmayan davranış	Between Groups	1,148	4	,287	1,286	,293
	Within Groups	8,256	37	,223		
	Total	9,404	41			
Erteleme davranışı	Between Groups	2,989	4	,747	1,094	,374
	Within Groups	25,276	37	,683		
	Total	28,265	41			
Karar verme biçimi	Between Groups	1,757	4	,439	1,049	,395
	Within Groups	15,493	37	,419		

Eğitim Durumu Demografik değişkenine ilişkin ANOVA

EĞİTİM DURUMU (Lise altı, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kayıplardan kaçınma eğilimi	Between Groups	2,569	3	,856	2,674	,061
	Within Groups	12,170	38	,320		
	Total	14,739	41			
Aşırı güven eğilim	Between Groups	,866	3	,289	,798	,503
	Within Groups	13,738	38	,362		
	Total	14,604	41			
Sosyal mübadelede güce eğilim	Between Groups	2,369	3	,790	1,778	,168
	Within Groups	16,881	38	,444		
	Total	19,250	41			
Algıda seçicilik	Between Groups	2,269	3	,756	1,767	,170
	Within Groups	16,263	38	,428		
	Total	18,532	41			
Kendini haklı çıkarma duygusu	Between Groups	,927	3	,309	2,590	,067
	Within Groups	4,532	38	,119		
	Total	5,459	41			
Geri görüş yargısı	Between Groups	2,070	3	,690	1,509	,228
	Within Groups	17,376	38	,457		
	Total	19,446	41			
Çerçeveleme etkisi	Between Groups	,482	3	,161	,667	,578
	Within Groups	9,161	38	,241		
	Total	9,643	41			
Çerçeveleme etkisi sonucu riskten kaçınma	Between Groups	,555	3	,185	,802	,501
	Within Groups	8,778	38	,231		
	Total	9,333	41			
Önceden planlı olmayan davranış	Between Groups	,504	3	,168	,717	,548
	Within Groups	8,900	38	,234		
	Total	9,404	41			
Erteleme davranışı	Between Groups	3,278	3	1,093	1,662	,192
	Within Groups	24,988	38	,658		
	Total	28,265	41			
Karar verme biçimi	Between Groups	2,703	3	,901	2,354	,087
	Within Groups	14,547	38	,383		