



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL YAKLAŞIM:
ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ceyda KAVURMACI

BURSA - 2014



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL
YAKLAŞIM: ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ceyda KAVURMACI

U.Ü. S.B.E.
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL YAKLAŞIM: ÜST
KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ceyda
KAVURMACI

BURSA
2014

BURSA - 2014



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL YAKLAŞIM:
ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ceyda KAVURMACI

Danışman:

Doç.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

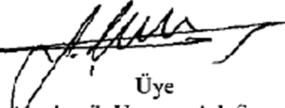
BURSA - 2014

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

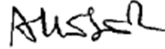
İşletme Anabilim Dalı, 701214008 numaralı Ceyda Kavurmacı'nın hazırladığı "STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL YAKLAŞIM: ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 11.07/2014 günü 09:30.-11:30. saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı/~~başarısız~~) olduğuna (oybirliği/~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. F. Sunur Altınbaş



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. Arkin Keser


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Melek Tüz


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

11.07/2014

ÖZET

Adı ve Soyadı	: Ceyda KAVURMACI
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim-Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: ix + 91
Mezuniyet Tarihi	: / / 20....
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE BİLİŞSEL YAKLAŞIM: ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın esas amacı üst kademe yöneticilerin stratejik kararlarında etkili olan bilişsel unsurları analiz etmektir. Bu unsurlar yazında bilişsel kestirme yollar ve yanlıklar olarak tanımlanan ve karar vericilerin stratejik kararlarında rasyonelliğini kısıtlayan unsurlardır. Karar vericiler karşı karşıya oldukları karar durumunu bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olması dolayısıyla tam rasyonel olarak çözemez. Böyle bir durumda karar vericiler karar durumunu basitleştirmek adına “basitleştiriciler” olarak tanımlanan bilişsel kestirme yollar ve bilişsel yanlıklarına dayanma eğilimi gösterir. Çalışma, üst kademe yöneticilerin verdikleri stratejik kararlarda bilişsel unsurların etkisi olup olmadığını anlamaya yönelik olmanın yanı sıra bu unsurların etkilerini idrak etmeye yöneliktir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Karar Verme, Üst Kademe Yönetici, Bilişsel, Kestirme Yol, Yanlılık

ABSTRACT

Name and Surname : Ceyda Kavurmacı
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management-Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : ix + 91
Degree Date : / / 20...
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

COGNITIVE APPROACH TO STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS: A QUALITATIVE RESEARCH ON HIGH LEVEL MANAGERS

The main purpose of the study is to analyse cognitive factors which have an impact on strategic decisions of high level managers. These factors are defined as cognitive heuristics and biases in the literature and they constrain rationality of decision makers' strategic decisions. Decision makers can't reach a rational decision due to the limited information processing. Under these circumstances decision makers show tendency to use cognitive heuristics and biases defined as simplifier factors for simplifying decision situation. The aim of the study is comprehending the effects of cognitive factors on strategic decisions as well as whether or not they have an impact on strategic decisions.

Keywords: Strategic Decision Making, High Level Manager, Cognitive, Heuristic, Bias

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR KAVRAMININ GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, KARAR MODELLERİ VE STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ

1. KARAR KAVRAMI VE KONUYA İLİŞKİN YAZIN	3
2. KARAR VERME SÜRECİ.....	4
2.1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	5
3. KARAR TIPLERİ.....	7
4. KARAR VERMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
5. KARAR MODELLERİ.....	13
5.1. Rasyonel Karar Verme.....	15
5.2. Karar Vermede Sınırlı Rasyonalite.....	16
5.3. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli.....	18
6. STRATEJİK KARAR VERME.....	19
6.1. Stratejik Karar Verme Süreci ve Aşamaları.....	20
6.2. Stratejik Kararın Özellikleri.....	22
6.2.1. Belirsizlik	22
6.2.2. Karmaşıklık	24
6.2.3. Çatışma	25

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİŞ KAVRAMI VE DAVRANIŞSAL STRATEJİ AÇISINDAN BİLİŞSEL EĞİLİMLER

1. BİLİŞ KAVRAMI.....	27
2. DAVRANIŞSAL STRATEJİ.....	28
3. BİLİŞSEL KESTİRME YOLLAR	30
3.1. Hazırda Bulma Kestirme Yolu	31
3.2. Temsili Kestirme Yol	34
3.3. Çıpa Atma	35
4. BİLİŞSEL YANLILIKLAR.....	37
4.1. Aşırı Güven.....	38
4.2. Artan Bağlılık	39
4.3. Doğrulama Yanılgısı.....	40
4.4. Çerçeve Etkisi	40
4.5. Kayıptan Kaçınma	42
4.6. Geri Görüş Yanılgısı	44
4.7. Var Olan Durumu Koruma	44
5. BENZEŞİM KURMA	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN STRATEJİK KARARLARINDA BİLİŞSEL EĞİLİMLERİN ETKİSİNİN NİTEL ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	47
2. NİTEL ARAŞTIRMA SÜRECİ VE SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI.....	47
3. NİTEL ARAŞTIRMA VE ÖRNEKLEM	49
4. NİTEL ARAŞTIRMA VE GEÇERLİLİK-GÜVENİLİRLİK	50
4.1. Görüşmelerin Kısıtları	50
5. NİTEL ANALİZ	51
6. VERİLER	52

6.1.	Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi.....	52
6.2.	Araştırmaya Katılan Üst Kademe Yöneticilerin Belirlenmesi	52
7.	BULGULAR.....	54
7.1.	Stratejik Kararların Verilmesinde Kullanılan Dayanaklar.....	54
7.2.	Belirsizlik Altında Stratejik Karar Verme	57
7.3.	Stratejik Kararlarda Hazırda Bulma Kestirme Yolunun Kullanımı.....	58
7.4.	Stratejik Kararlarda Çıpa Atma	60
7.5.	Stratejik Kararlarda Benzeşim Kurma.....	61
7.6.	Stratejik Kararlarda Aşırı Güven Yanılgısı.....	62
7.7.	Stratejik Kararlarda Doğrulama Yanılgısı	63
7.8.	Stratejik Kararlarda Çerçeve Etkisi	64
7.9.	Stratejik Kararlarda Artan Bağlılık.....	66
7.10.	Stratejik Kararlarda Geri Görüş Yanılgısı	67
7.11.	Rasyonel Karar Verme.....	67
8.	ARAŞTIRMA SONUÇLARI	68
	SONUÇ VE ÖNERİLER	75
	KAYNAKLAR.....	77
	EK: GÖRÜŞME FORMU.....	87
	ÖZGEÇMİŞ.....	91

TABLÖLAR

Tablo 1: Karar Verme Modelleri.....	14
Tablo 2: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler ve Üst Kademe Yöneticilerin Özellikleri.....	53
Tablo 3: Katılımcı Görüşleri - I.....	73
Tablo 4: Katılımcı Görüşleri - II	74

ŞEKİLLER

Şekil 1: Problemlerin tipi, kararların tipi ve örgütsel seviye.....	10
Şekil 2: Doğru olan sıklık ve tahmin edilen sıklık arasındaki ilişki – Kirletici Faktörler Olarak Yakın Zaman ve Benzerlik	33
Şekil 3: Değer Fonksiyonu	43

GİRİŞ

Bireyler hayatlarının her bölümünde pek çok konu ile ilgili karar vermek durumunda kalmaktadır, bireysel bu kararların bir kısmını birey kendi başına bir kısmını da diğer bireylerle etkileşim içerisinde vermektedir. Birey kesintiye uğrayan bir durum içerisinde iken verdiği karar ile kendisi için en iyi olanı seçmeye yönelmektedir. Karar verme, seçilen bir alternatif ile diğer alternatiflerden vazgeçmeyi gerektiren bir süreçtir. İşletmelerin faaliyet süresi içinde pek çok karar verilir ve işletmelerin varlıklarını sürdürmesinin bir yolu da bu kararların doğru bir şekilde verilmesidir. CEO, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı v.b. kadrolarda görev alan üst kademe yöneticiler işletmelerin karar süreçlerinde de aktif olarak rol alarak ve kritik olarak nitelendirilebilecek stratejik kararlar ile işletmeleri için önemli seçimlerde bulunmuş olurlar. Dolayısıyla üst kademe yöneticiler işletmelerinin geleceği için en uygun olan seçimleri yaparak, işletmelerinin devamlılığını en avantajlı biçimde sürdürmek durumundadırlar.

Klasik rasyonel yaklaşımlar üst kademe yöneticilerin durgun (istikrarlı) bir çevrede, gereken her türlü bilgiye sahip olduğu ve bu bilgileri herhangi bir bilişsel sınıra maruz kalmaksızın karar vermede kullanabileceği yönündeki düşünceden hareketle karar verdikleri yönünde olsa dahi, üst kademe yöneticiler kararlarını dinamik endüstrilerde, koşulların sürekli değiştiğini göz önüne alarak vermek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla bu değişimin yarattığı belirsizlik koşulları altında karar vermek durumunda kalan yöneticiler rasyonel karar vermenin uzağında kalabilmektedir. Diğer taraftan çevresel belirsizlik nedeniyle, kararların karmaşıklaşması karar vericiyi bilişsel anlamda zora sokmaktadır. Karar vericiler edindikleri bilgiyi yalnızca bilişsel sınırlarının izin verdiği bilgi işleme kapasitesi dahilinde karar verme sürecinde kullanabilmektedir. Bireyler, bilişsel açıdan bakıldığında elde ettikleri ham veriyi, algılamaları, depolamaları, işlemeleri ve yapılandırılmış bilgi halinde kullanmaları yönüyle birbirinden farklılaşır ve bilişin sınırlarının etkisi altında kalır. Bilişsel sınırlar nedeniyle bireysel bir karar verici olarak üst kademe yöneticiler, mevcut bilgiyi kullanarak basitleştirilmiş bir model inşa ederek karar verir. Basitleştirici bir fonksiyona sahip olan kestirme yol ve yanlılıkların kararı bozduğu ve rasyonelliğin önüne geçtiği açıktır. Buradan hareketle bilişsel kestirme yollar olarak sınıflandırılan hazırda bulma kestirme yolu, temsili kestirme yol ve çıpa atma,

bilişsel yanlılıklar olarak adlandırılan aşırı güven, doğrulama yanılığsı, geri görüş yanılığsı, artan bağılılık ve çerçeve etkisi ilgili yazında genel anlamda karar vermede karşılaşılan yanılığlar olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde karar verme kavramı aşamaları, türleri ve modelleri kapsamında ele alınmış olup ardından stratejik karar verme kavramı aşamaları ve stratejik kararların özellikleri yönüyle açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise karar vericilerin stratejik karar verme sürecinde gösterdikleri bilişsel eğilimler değerlendirilmiş, kestirme yollar ve yanlılıklar olarak iki temel başlık altında açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmaya yer verilmiştir. Nitel bir yöntem izleyerek yapılan araştırma, yöntemi ve sonuçları hakkında bilgi verilerek açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR KAVRAMININ GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, KARAR MODELLERİ VE STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ

1. KARAR VERME KAVRAMI VE KONUYA İLİŞKİN YAZIN

Karar verme, yönetim ile ilgili çalışmalarda popülerliğini koruyan, iyi seçimlerin neler olduğu, kaliteli bir kararın nasıl geliştirileceği gibi konular üzerine modeller geliştirilmiş olan bir alandır. Geliştirilen modellerde psikolojiye olan ihtiyacın gerekliliği ortaya konarak, karar vermede söz konusu olan yargılama ve sınırlılık gibi faktörler ele alınmıştır. (Basel ve Brühl, 2013: 745), Simon (1959, 1972, 1979), Cyert ve March (1963), March (1978), Kahneman (1991), Mintzberg (1976), Lyles ve Mitroff (1980), Schwenk (1984, 1988), Harrison ve Pelletier (2000) çalışmalarıyla alana büyük katkı sağlayan yazarlardır. Görgül çalışmalara dayanan yazında karar almaya ilişkin çalışmaların üç sınıfa ayrıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırma, bireysel karar vermeyi inceleyen bilişsel psikologlar, grup halinde karar vermeyi laboratuvarında inceleyen sosyal psikologlar ve örgütsel karar verme alanında çalışan yönetim kuramcıları ve politika ile ilgilenen bilim adamları tarafından yürütülen çalışmalar şeklindedir (Mintzberg, 1976: 246).

Karar verme, ulaşılmak istenen seviyeye rehberlik eden bir arama sürecidir. İstenen seviye ise, ulaşılmaması gereken veya ulaşılmaması ile ilgili baskı görülen amacın değeridir (Selten, 1999: 2). Karar, devam eden bir amaca ulaşmak için alternatifleri değerlendirme sürecinde bir an olarak da tanımlanabilir (Harrison, 1996: 46). Farklı bir bakış ile karar verme, bir alternatifi rakiplerinden yeterli şekilde farklılaştırma süreci olarak ifade edilmiştir. Bu farklılaştırma, karar vericiyi bu alternatifin denemeye değer olduğuna dair ikna eder (Lipshitz ve Strauss, 1997: 152). Her tür örgütte yöneticiler açısından en önemli olgu ve yöneticilerin davranışlarını temsil eden temel eylem karar vermedir (Harrison, 1996: 46). Karar verme, vizyonu, enerjiyi ve örgütün kaynaklarını etkili bir eylem adına harekete geçirmektir (Powell v.d., 2011: 1377). Aynı zamanda kararlar örgütlerin temel işlemleridir ve başarılı örgütler, daha iyi ve daha hızlı kararlar vererek veya alınan kararları daha çok uygulayarak rakiplerini geçerler (Harrison ve Pelletier, 2000: 463). Simon (1979:

500) karar vermenin yönetimin kalbi olduğunu ve yönetsel teoriye ait kelime dağarcığının mantık ve insan seçimlerini konu alan psikolojiden sağlanması gerekliliğini belirtmiştir. Dolayısıyla, etkin ve verimli karar vermenin örgüt için hayati olduğu kolayca anlaşılabilir. Benzer şekilde yazında Simon'un (1979) belirttiği gibi diğer çalışmalarda da yönetimin temel odağının karar verme olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu açıdan yönetim kararının önemi, bu kararların tüm yönetim fonksiyonlarını etkileyecek olmasından gelir denilebilir. Şüphesiz bir yönetici etkisi böyle büyük olan sancılı kararları vermeye hazır olmalıdır (Harrison ve Pelletier, 2000: 463). Buna karşılık Drucker (1997: 98), önemli kararları vermenin özel bir yönetsel görev olmasına rağmen yöneticilerin zamanlarının az bir bölümünü karar vermeye ayırdıklarını ifade etmiştir. Ancak bir üst kademe yöneticinin işi karar vermenin yanı sıra örgütün tümü veya yetkisi dahilinde olan bir bölümünde etkili şekilde karar verdiğinden emin olmaktır. Simon (1977: 45), örgütlerde karar verme konusunda yetenekli bir kişinin, etkin bir karar verme süreci oluşturma konusunda da yetenekli olacağını belirtmiştir. Bir üst kademe yönetici bir karar verirken, sadece problem çözme yeterliliğinden faydalanmaz. Aynı zamanda, iş metotları, faaliyette bulunan endüstri ve işletmesi hakkında sahip olduğu yapılandırılmış bilgiden de yararlanır.

2. KARAR VERME SÜRECİ

Karar verme süreci örgütler içinde, merkezi süreçlerden biridir ve hiyerarşik kademelerde yer alan yönetimin en temel görevlerinden biridir. Yanlış verilmiş stratejik ve operasyonel kararlar örgütlerin rekabet gücüne ciddi anlamda zarar verebilir (Heracleous, 1994:16). Simon'a (1977: 40) göre, üst kademe yöneticiler karar verme sürecinde, ekonomik, teknik, politik, sosyal çevre ile ilgili yeni koşulları tanımlamada çok zaman harcar. Aynı zamanda, karar verilmesi gereken durum ile ilgili olası aksiyonların geliştirilmesi, tasarlanması, icat edilmesi ve alternatif aksiyonların sonuçlarının izlenmesi için de gereken çalışmayı üst yöneticiler yapar. Karar verici, problemin ne olduğu, alternatiflerin neler olduğu, en iyi alternatifin hangisi olduğu gibi sorular sorarak, bu soruların cevaplarına odaklanır. Dolayısıyla üst yönetim, yönettiği örgütün verdiği kararları etkin şekilde yerine getirmesinden de sorumludur.

2.1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Garvin ve Roberto (2001), karar vermeden bir süreç olarak bahsedilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Karar verme, belli bir başlangıç noktası olan, buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve tercih yapma ile sonuçlanan bir süreçtir. Bu süreç, haftalarca, aylarca hatta yıllarca bile sürebilir. Bu süreçte, karar vericinin aralarında seçim ve tercih yapabileceği unsurlar ise alternatif olarak adlandırılır. Ancak karar alternatifleri sürecin başında belli değildir. Arama sürecinde bu alternatiflere ulaşılır. Aynı zamanda bu süreç, tatmin edici alternatife ulaşılan dek süregiden bir süreçtir (Selten, 1999: 2). Karar verme sürecinin öğeleri, ulaşılması söz konusu olan bir amaç, bu amaca ulaştıracak araçlar, amaç ve araçların uygunluğunu kontrol etmeye yarayacak kriterlerdir (Tosun, 1992: 308).

Karar verme süreci aşamaları temel olarak, kararın verilmesi için gereken bilginin oluşturulması, bu bilginin değerlendirilmesi ve değerlendirmelere dayanarak yapılacak bir tercih olarak ele alınabilir. Certo v.d.'ne göre (2008: 114) göre, karar verme süreci, problemin tanımlanması, çözüm için alternatiflerin sıralanması, alternatiflerin en uygun olanının seçilmesi, uygulanması, uygulanan alternatifin problemin çözümü için uygun olup olmadığını görmek için geri bildirimleri bir araya getirmek şeklindedir. March ve Simon'a (1958) göre, bilgi oluşturma, değerlendirme, tercih yapma şeklindedir (Akt. Tosi, 2009:).

Simon, (1977: 40-41) karar verme sürecinin dört temel aşamadan oluştuğunu söylemiştir. Bu aşamalar, karar verilecek durumu bulmak, eylem için mümkün yolları bulmak, yollar arasından birini seçmek ve geçmiş tercihleri değerlendirmek şeklindedir. Bu araştırmalar, yeni eylemler anlamına gelen yeni şartların tanımlanması için yapılır. Simon, aynı zamanda evreleri, akıl evresi, tasarım evresi, tercih evresi ve gözden geçirme evresi olarak adlandırır. Akıl evresinde, kararı gerektiren şartlar için uygun çevreyi aramayı, tasarım evresi olası yolları geliştirmek ve analiz etmeyi içerir. Tercih evresi, yolların içinden birini seçmeyi, gözden geçirme evresi ise geçmiş tercihlerin değerlendirilmesini içerir ve genel olarak, akıl evresi tasarım evresinden, tasarım evresi tercih evresinden önce gelir.

Drucker'a (1967) göre, karar verme sürecinin evrelerinde cevap aranması gereken sorular şöyledir:

1. Problemi sınıflandırmak: Nadir görülen bir durum mu? Özgün mü? Herhangi bir kuralın henüz geliştirilmediği bir türün ilk defa ortaya çıkışı mı?
2. Problemin tanımlanması: Şuan ne ile ilgilenmekteyiz?
3. Problemi özelleştirmek: Sınırlayıcı şartların neler olduğunu belirlemek gerekecektir.
4. Sınırlayıcı şartlara göre hareket etmek, kabul edilebilir olandan çok doğru olanın ne olduğuna karar vermek.
5. Eyleme geçirmek.
6. Kararın geçerliliğini ve etkililiğini test etmek

Robbins'e (2005: 144-145) göre ise sürecin aşamaları, problemi tanımlamak, karar kriterlerini tanımlamak, kriterlerin ağırlıklarını belirlemek, alternatifleri geliştirmek, alternatifleri değerlendirmek, en iyi alternatif seçmek şeklindedir. Robbins, problemin var olan ve istenen arasındaki uyumsuzluktan dolayı ortaya çıktığından aynı zamanda karar vericilerin karar kriterlerini belirlerken, ilgilerini, değerlerini, kişisel tercihleri ön plana çıkarabileceğinden bahsetmiştir. Ardından karar verici, bu kriterleri öncelik sıralamasına sokar. Alternatifleri belirlemenin ardından, bunları her bir kriter için değerlendirir.

Hodge v.d. (2003: 287-289) karar verme sürecinde elde edilmesi gereken bilginin toplanması, raporlanması, analizi, kabulü, depolanması, geri çağırılması ve kullanılması gerekliliğini belirtmiştir. Bilgi toplama, örgüt içerisinde veya dışarıysından gerekli bilginin bir araya getirilmesidir. Bilginin geçerliliği ve güvenilirliği ön planda olmalıdır. Ardından, bilginin doğru insan veya üniteye raporlandığından emin olunmalıdır. Bilginin analizinde, bilginin anlamının ne olduğu, bilgiye olan ihtiyaç anlaşılır. Dolayısıyla bu aşamada, bilgiyi analiz eden kişi kasten veya kasti olmayarak kişisel yanlılıklarını kullanır. Bilgi raporlandığı kişi veya ünite tarafından kullanışsız bulunabilir, kabul edilmeyebilir. Kabul edilirse, depolanması gerekir. Depolanma personel maliyetleri, teçhizat maliyeti, prosedür gerekleri gibi maliyetleri içermenin yanı sıra zaman gerektirir ve bilginin ulaşılabilirliği önemlidir.

Karar verme sürecinin psikolojik açıdan zor olması, pahalı olması, etkin ve akılcı olması, geleceğe yönelik olması, bir süreç olması, plan dâhilinde olması, bir problemin çözümüne yönelik olması gibi özellikleri vardır. Aynı zamanda, kararın basitlik ve

karmaşıklık seviyesine göre zihinsel bir çaba gerekecektir (Tosun, 1992: 311-314). Örneğin, çok karmaşık bir problemde bahsediliyorsa, alternatifler çok çeşitli olacak ve tüm bu alternatiflere dair bilginin elde edilip, değerlendirilmesi süreci hem uzatacak hem daha masraflı hale getirecektir. Diğer taraftan bu süreç esnasında, bilgi kaynaklarının saptanması karar vericiler için zorluk oluşturacak bir noktadır.

Benzer yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere yazında karar verme süreci, yaygın olarak problemin tanımlanması, alternatiflerin tanımlanması, en uygun alternatifin belirlenmesi ve kararın verilmesi olarak tanımlanmıştır. Problemin doğru şekilde, açık ve net tanımlanmasının ardından karar verici faydasını maksimize etmek için belirli alternatifler arasından bir tanesini seçecektir ve problemin tanımlanması, diğer aşamalara da yön verebilir. Alternatiflerin tanımlanması aşamasında, alternatifler uygun kriterler ile kıyaslanarak değerlendirilir ve amaca ulaşılması yönünde en olası alternatif seçildikten sonra seçilen alternatif, var olan yapı, sistem ve süreç çerçevesinde uygulanır (Harrison, 1996: 49). Karar vericilerin tercih yapması problem çözme sürecinin son aşamasıdır. Problem çözme sürecinin nihai bir eylemi olan tercih yapma, problemin tanımlanması ile oluşturulmuştur. Bu süreçte söz konusu olan uygun bilginin tanımlanarak, daha önceden var olan becerilerin uygulanması veya problem çözümü için yenilerinin geliştirilmesiyle eylemin alternatif yönlerin tanımlanmasıdır. Yazında mevcut çalışmalar genel itibarıyla karar vericilerin, alternatiflerin erdemlerini değerlendirmek yerine inşa etme ve zihinsel temsilleri ayrıntılandırma vasıtasıyla durumu daha fazla anlamaya odaklanmasını tavsiye ederler (Rindova, 1999:959).

3. KARAR TİPLERİ

Mintzberg (1976: 251) çalışmasında kararları, kararı teşvik eden *uyarıcıya göre*, *çözümüne göre*, *karara vardırıran sürece* göre olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır.

Uyarıcıya göre kararlar; fırsat kararları, kriz kararları ve problem kararları olarak ele alınabilir. *Çözümüne göre kararlar* ise dört sınıfa ayrılabilir. İlki, çözümü sürecin başında iken tamamen geliştirilmiş kararlar; ikincisi, süreç sürdürülürken çözümü hazır bulunan kararlardır. Çözümüne göre sınıflandırılan karar türlerinin bir diğeri, kendisine özel olarak

çözüm geliştirilen kararlardır. Son tür ise, hazır bulunan bir çözümün kendisi için yenilendiği kararlardır.

Simon (1977: 45) ise karar türlerini *programlanmış* ve *programlanmamış* kararlar olmak üzere karar türlerini iki başlıkta tanımlamıştır.

Programlanmış Kararlar: Bir bağlamı olan, tekrarlı ve rutini olan, belli bir prosedürü izleyen ve her tekrarlandığında bu yöntemin izlendiği kararlar, programlanmış kararlardır. Programlanmış kararlar için, örgüt özel süreçler geliştirir. Alışkanlıklar, standartlaşmış işlem prosedürleri, ortak beklentiler, iyi tanımlanmış bilgi kanalları bu karar tipinin unsurlarıdır.

Koçel'e (2013, 112) ve Daft'a (2004, 447-448) göre, programlanabilen kararlar, rutin, tekrarlanan, karar süreci içerisinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan kararlardır. Yeterli bilgi vardır dolayısıyla alternatifler rahatça sınıflandırılabilir. Programlanmış kararlarda ön plana çıkan en önemli özellik, bu kararların örgütte sürekli karşılaşılan problemlerin çözümü için önerilmiş olmasıdır. Karar verici yaratıcılığını ön plana çıkarmaya yeltenmez. Onaran'a (1975: 98) göre, bir örgütün programlanmış kararlarının fazlalığı, işgörenlerin faaliyetlerinin programlanmış olmasındadır. İşgörenlerin tekrarlanan işleri yapma durumu ne kadar fazlaysa, programlanması o kadar kolay olacaktır ve bu durumda programlanmış kararlar daha fazla açığa çıkacaktır.

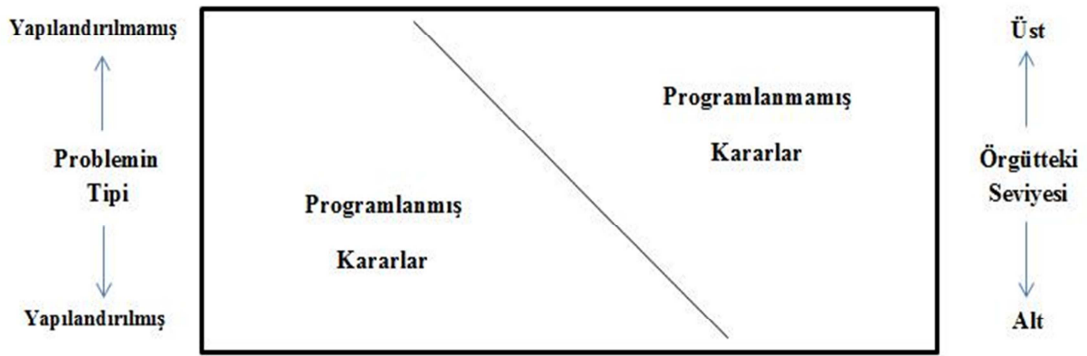
Dolayısıyla rutin kararlar olarak da adlandırılabilir olan programlanmış kararların doğasında tekrarlanabilirlik vardır. Bu kararlar daha önce belirlenmiş örnekleri ve prosedürleri izleyecektir ve %90 oranında, üst yönetim kararı rutin karar olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, iş yapılan çevreye ve üst yönetimin deneyimine bağlı olarak değişebilecektir. Deneyimli bir yönetici için rutin olarak sınıflandırılabilir bir karar, daha deneyimsiz bir yönetici için rutin olmayan bir karar olarak düşünülebilir (Longenecker, 1973: 133-134). Örneğin, yürüyüş esnasında kişi atacağı adımı hangi ayağıyla atacağını ve ayağını ne kadar açacağını düşünmez. Bunun gibi otomatikleşmiş rutinlere verilen kararlar tarafından müdahale edilebilir veya bu rutinler değiştirilebilir. Fakat bu rutinler yönetilirken herhangi bir karar gerektirmezler. Araba kullanmayı yeni öğrenen kişi, zaman geçtikçe oluşacak olan otomatikleşme haline geçebilmek için,

göstermesi gerekenden daha fazla detaya dikkat etmek durumundadır (Selten, 1999: 4). Programlanmış kararlar, karar vericiler için zaman ve maliyet konusunda tasarruf sağlar. Çünkü durumun her ortaya çıkışında yeni bir karar verilmesi gerekmez (Boone ve Kurtz, 2013: 231).

Programlanmamış Kararlar: Şekilsiz, yapılandırılmamış, olağandışı sonuçlanması mümkün, çok sık görülmeyen kararlar programlanmamış kararlardır. Örneğin, hiç faaliyet gösterilmemiş bir ülkede faaliyete geçilmesi kararı programlanmamış karar olarak tanımlanabilir. Programlanmamış kararlar için önemli unsurlar, politikalar, genel problem çözme yaklaşımları, hükümler, yargılar, sezgiler, yaratıcılık, üstlerin seçimi, bilişsel kestirme yollar (heuristikler), karar vericilerin eğitim durumu olarak açıklanabilir. Dolayısıyla üst kademe yöneticilerin programlanmamış kararları verirken öne çıkardığı unsurlar, yargıları, deneyimleri, iç görüşleri ve sezgileri olacaktır. Programlanmamış kararlar, tamamıyla anlaşılmamış olan psikolojik süreçlere dayanır. Simon (1977: 47), iki kutup olan karar tipleri için yaptığı ayrıştırmayı aynı zamanda karara yaklaşımların ve tekniklerin, farklı oluşuna da bağlamıştır. Yine Koçel'e (2013) göre, programlanmamış kararlar, kişiye bağlı, prosedürlere bağlanması zor olan, belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda verilen stratejik nitelikte olan kararlardır. Programlanmamış kararlar aynı zamanda rutin olmayan kararlardır. Rutin olmayan kararlar, eşsiz problemler içindir. Bu problemler bireysel analiz ve çözüm gerektirir. Bir işletmede yeni bir ofis binası inşaatı yapılması düşünülmesi ve bu işletme için yeni bir bina inşasının alışılmış bir durum olmayışı karar vericiler için rutin olmayan bir karar durumudur (Longenecker, 1973: 133-134). Onaran (1975: 99) örgütün çevresinde değişimin hızı yüksekse, bu örgütün karmaşık problemler ile daha sık karşılaşacağından ve daha fazla programlanmamış karar vermeye mecbur kalacağından bahsetmiştir. Yeni programlar oluşturulurken problem basitleştirilir, genel amaç arka plana bırakılmaksızın, bu amaca ulaşmak için alt amaçlar belirlenip, ulaşmakta kullanılacak araçlar aranır.

Programlanmamış kararlar, yenidir, tanımlanması çok kolay değildir. Örgütün daha önce görmemiş olduğu ve nasıl cevaplayacağını bilmediği durumlarda açığa çıkar, alternatifler bulanıktır. Birçok programlanmamış karar, stratejik planlama gerektirir. Çok hızlı değişen çevresel koşullar karar vericileri daha çok programlanmamış kararlar ile

karşılaştırmaktadır (Daft, 2004: 447-448). Bu tür kararlara, yeni bir pazara girme, bir ürünü hattan çıkarma ya da yeni ürün geliştirme örnek verilebilir. Sonuçları işletme için önemli olan, karmaşık kararlardır (Boone ve Kurtz, 2013: 232). Aşağıdaki şekilde örgütlerde üst kademelere çıkıldıkça programlanmamış kararların arttığını, alt kademelere inildikçe ise programlanmış kararların daha yoğun olarak görüldüğü açıklanmaktadır. Üst kademelere çıkıldıkça karşılaşılan programlanmamış kararlar, yapılandırılmamış kararlar olacaktır.



Şekil 1: Problemlerin tipi, kararların tipi ve örgütsel seviye

Kaynak: Stephen P. Robbins – David A. DE CENZO – Mary COULTER (2011),
Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications, 7.
Edition, Pearson, Boston, s. 109.

Dolayısıyla örgüt, karar vericilere kararlarında destek olacak yol gösterici ilkeler, ölçütler belirlemek durumundadır. İçerisinde bulunulan koşullar güncellendikçe, ilkeler ve ölçütler de güncellenmelidir. Örgüt karşılaştığı sorunlara, neredeyse farkında olmadan yapılan eylemlerden, problemi çözecek davranışlara kadar uzanacak çeşitli cevaplar verebilmektedir. Örgütteki karar verme davranışını, bir ucunda probleme hemen ve değişmeyen bir cevap veren rutin bir davranış boyutu, diğer ucunda da basit ya da karmaşık, problem çözücü bir davranış boyutu ile düşünebiliriz. İşte bu boyutun rutin davranış ucuna yakın olan kararlar programlanmış kararlardır. Problem çözücü ucuna yakın olan kararlar ise programlanmamış kararlardır (Onaran, 1975: 97).

Merkezileşmiş – Merkezileşmemiş Kararlar:

Karar vermenin ne kadarının bölüm yöneticileri tarafından, ne kadarının daha alt düzeylerle gerçekleşeceği örgüt için en temel konulardandır. Merkezileşmiş örgütlerde kararları üst kademe yöneticiler alırken astlar sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirir. Kararların merkezileşmesi, karar verme gücünün örgütün belli bir noktasında toplanması demektir. Merkezileşmemiş kararlar, üst kademeleri eyleme yakınlaştırarak problemlerin çözümünde daha hızlı hareket edilmesini ve karara katılımın artmasını sağlar. Örgütlerin daha esnek olma gereksinimi ile birlikte üst kademe yöneticileri kararların merkezileşme derecesini düşürmeye yöneltmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 493).

Merkezileşme derecesinin düşük olması iyi bir durum olarak, merkezileşmenin yüksek olması ise kötü bir durum olarak kabul edilmektedir. Merkezileşme derecesinin düşürülmesi, otonomi, kendini gerçekleştirme kavramlarını anımsatırken, yüksek merkezileşme bürokrasi ve otorite kavramları ile daha yakındır. Örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımı ve yetkinin alt kademelere doğru kaydırılması ademi merkezi veya merkezileşmemiş bir örgütü, karar yetkisinin üst kademelerde toplanması merkezi bir örgüt yapısını ifade edecektir (Koçel, 2013:185).

Merkezileşme derecesinin çok yüksek olduğu örgütlerde, üst kademedeki her yönetici bir çok kararda kendisinin gerekli olduğuna ve karar vermek için gerekli olan vizyon ve yeteneklerin sadece kendisinde olduğuna inanma eğiliminde iken merkezileşme derecesinin düşük olduğu örgütlerde ise yöneticiler, astlarının karşılaştıkları problemleri çözmede gereken bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünürler (Hodge v.d. 2003: 39).

4. KARAR VERMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Onaran'a (1975: 109-112) göre, örgütlerde karar verme davranışını etkileyen faktörlerin ilki bireyler ve gruplar olarak ele alınabilir. Karar vericinin, algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle bireylerarası ilişkileri ve etkileşimleri yani bir grup içerisinde bulunmaları ile doğan özellikleri karar verme davranışını etkiler. Bir diğer faktör, örgütün yapısıdır. Bu faktör, örgüt içi bilgi akışının, otorite ve hiyerarşik ilişkilerin, iş bölümü ve uzmanlaşmanın karar vermeye etkilerini açıklar. Son faktör ise

örgütün çevresidir. Bu noktada, örgütün açık bir sistem oluşunun ve değişen çeşitli koşulların karar verme davranışlarından etkileneceği anlaşılabilmektedir. Robbins ve Judge'a (2012: 183-185) göre, kararı etkileyen bireysel farklılıklar, kişilik, cinsiyet, zihinsel yetenek ve kültür şeklinde ifade edilebilir. Kültürün karar vericilerin problem seçimini, analiz derinliğini, rasyonelliğe verdiği önemi, kararların verilme şeklini (bireysel, grup halinde) ve zaman algısını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Karar vericinin bugün verdiği bir kararın uygunluk derecesi kararın uygulanmasından sonra meydana gelecek sonucun kendisi için taşıyacağı değere bağlı olacaktır. Karar verme sürecinde karar vericinin gereksinim ve istekleri değişikliğe uğramışsa kararın etkinlik ve verimliliği de düşecektir. Karar vericinin hem kendi değer yargılarının değişme eğilimini hem de karardan etkilenecek olanların değer yargılarını ve değişme eğilimlerini düşünme gerekliliği vardır. Karar veren kişinin psikolojik yapısı, zekâ, hafıza, düşünme, cesaret, mizaç, bilgi, tecrübe ve ustalık gibi pratik nitelikleri birbiri ile ilişkilidir (Tosun 1992: 334-337).

Diğer taraftan bireysel olarak verilen kararları etkileyen kritik bir faktör olarak sezgi ele alınabilir. Sezgi her kararın merkezi konumunda olan dolayısıyla kararları etkileyen bir diğer faktördür. Sezgi, karar vermenin en az rasyonel hali olarak tanımlanabilmektedir. Sezgisel karar verme, deneyimlerin damıtılmasıyla yaratılan bilinçdışı bir süreçtir. Bilinçli düşünme sürecinin dışında olması, bütünsel ilişkilere veya ayrı bilgi parçacıkları arasındaki ilintiye dayanması temel özellikleri arasında sayılabilir. Sezgisel karar verme hızlıdır ve duygu yüklü olmasından dolayı çoğunlukla duyguların karara katılmasını sağlar. Sezgilerin rasyonel olmaması, doğru olmadıkları veya rasyonel analizin karşısında oldukları anlamına gelmez. Aksine, sezgiler ve rasyonel analiz birbirini tamamlayan iki kavramdır (Robbins ve Judge, 2013: 178). Sezgi, durum ile ilgili derin bir anlayışa dayanır. Kökleri geçmiş deneyimlere dayanan ve bilinçaltı bilgi stoklarımızdan yararlanan karmaşık bir olgudur. Sezgisel yaklaşım rutin olmayan kararlar olarak tanımlanmış olan stratejik kararlara daha uygundur ve sezgisel yaklaşım dinamik bir çevrede daha etkindir. Stratejik kararlar tamamlanmış bilgi içermemesi ve dinamik iş çevrelerinde verilmesinden dolayı problemlidir. Durağan bir çevrede verinin mevcut olması daha olasıdır. Hızlı bir şekilde veri toplanması ve bu verilerin bir araya getirilmesi için bir baskı söz konusu değildir. Oysa dinamik bir çevrede veri toplamak ile ilgili bir zaman baskısı ve çevresel belirsizlik ile baş etmek adına büyük miktarda veriye

ihtiyaç vardır. Ancak elde edilebilecek bu verinin geçerliliği ile ilgili sorun yaşanmaktadır. Geçmiş deneyimlerine dayanan üst kademe yöneticiler stratejik karar vermede sezgisel bir sentez kullanmaya yönelir (Khatrı ve Ng, 2000: 62-66).

5. KARAR MODELLERİ

Yazında karar verme modelleri olarak, rasyonel karar verme, sınırlı rasyonellik ve çöp kutusu modeli ağırlıklı olarak işlenen konulardır. Tabloda (Tablo 1) görülen üç karar modeli aşağıda ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

Tablo 1: Karar Verme Modelleri

Model	Varsayım	Karar Süreci	Kararın Çıktıları
Rasyonel	Mükemmel rasyonellik, maliyetsiz bilgi	Aşamalı, problem tanımlama ile başlayan çözümün uygulanması ile biten süreç	Fayda maksimizasyonu
Sınırlı Rasyonel	Tamamlanmamış bilgi, belirsizlik, bilgi maliyeti Kararı etkileyen kişisel tercihler Karar vericinin karşılaştığı bilişsel limitler	Karar verici aşamalara göre hareket etmek ister ancak rasyonellik sınırlıdır veya kısıtlanır.	Doyurucu (tatmin edici)
Çöp Kutusu	Çoklu, belirsiz ve çatışan amaçlar Amaçlara ulaştıracak yollar iyi anlaşılmamış Karara istikrarsız katılım	Sürecin başlama ve bitme noktaları açık değil.	Problem olmayan yerde çözümler, çözülmeyen problemler, problemlerin sadece bir kısmı çözülür.

Kaynak: Billy J. Hodge– William P. Antony– M. Gales(2003), **Organization Theory: A Strategic Approach**, 6. Edition, Prentice Hall, New Jersey, s.295.

5.1. Rasyonel Karar Verme

Rasyonellik kavramı Simon'un (1959), (1972), (1979) çalışmalarında merkezi bir öneme sahiptir. Rasyonellik belli şartlar ve sınırlar çerçevesinde belirli amaçları gerçekleştirmeye uygun bir davranış tarzına vurgu yapar. Rasyonel davranış teorisi, bireylerin rasyonelliği veya örgütlerin rasyonelliği ile alakalı olabilir. Simon, çalışmalarında rasyonelliği örgüt içerisindeki bireyin rasyonelliği ve örgütün rasyonelliği olmak üzere iki boyutta kullanmıştır. Gerçekte, teorinin bu iki boyutu birbirinden tamamen ayrıdır. Örgütsel rasyonellik, amaçların çatışması gibi bir olayla karşı karşıya kalmak durumunda iken bireysel rasyonelliğin buna ihtiyacı yoktur. Bireysel davranış teorisi, kendisini örgütün içi ile ilişkilendirecek kadar küçük ölçekte dir. Simon'un örgütsel rasyonellik anlayışı ise, ekonomik etkinlik ile eş anlamlıdır. Bu doğrultuda, rasyonel örgüt faaliyetlerini, bu faaliyetlerin etkinliğini maksimize etmek üzere kurgular (Simon, 1972: 162).

Karar vericinin yeterli bilgisi olduğu varsayımına dayanan rasyonel karar verme yaklaşımının özünü kesin sınırlar ve buna bağlı özellikler oluşturur. Bu yaklaşıma göre karar vericiler, problemin doğası ile ilgili açık ve belirli bir anlayışa sahiptir. Alternatif eylemler için kapsamlı bir araştırma söz konusudur. Her bir alternatif, tarafsız olarak değerlendirilir ve hedeflere ulaşma olasılığı yüksek olan alternatif seçilerek uygulanır. Seçilen eylemin başarısını belirlemek için sonuçların sürekli ve tarafsız olarak izlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla Rasyonel karar verme modeli, süreç üzerinde politik davranışların etkilerini görmezden gelir (Heracleous, 1994: 16). Bu modelde, karar verici karar vermek için ihtiyacı olan tüm bilgiye sahiptir ve bu bilgiyi işlemek konusunda herhangi bir bilişsel sınır ile karşılaşmamaktadır. Tüm alternatiflerin bilineceği ve değerlendirileceği varsayımıyla, rasyonel biçimde karara varılacağı düşünülür. Rasyonel modele göre karar verme süreci *Problemi tanımlama, istenen çıktının belirlenmesi*, içinde bulunulan durum ve istenen durum arasında olan boşluğun sebeplerini belirlemek üzere *bilgi toplanması, problem için alternatiflerin geliştirilmesi, bu alternatiflerin çözüme göre değerlendirilmesi, seçilen alternatifin uygulanması* şeklinde tanımlanan aşamalardan oluşmaktadır (Hodge, v.d., 2003: 290-291). Böylece mükemmel bilgiye sahip olunmuştur ve mükemmel rasyonellik ile karardan fayda maksimizasyonu sağlanır.

Rasyonel karar verme aynı zamanda tanımlama - teşhis etme – tasarlama - karar verme şeklinde açıkça tanımlanmış bir sürece sahiptir (Mintzberg, Westley, 2001: 89). Rasyonel model, karar vericilerin mükemmel, yansız bilgi edindiğini, mükemmel rasyonel bir davranış için bu bilginin kullanıldığını, fayda maksimizasyonu sağlayacak çıktının seçildiğini varsayar (Hodge, v.d., 2003: 290-292). Rasyonel veya optimum kararlar, karar vericinin tüm alternatifleri algılamasını gerektirir. Oysa tüm alternatiflerin bilinmesi pratikte mümkün değildir. Karar verme sadece kesin sınırlar dahilinde rasyonel olabilir ve bilinen alternatifler sınırları ortaya çıkarır (Tosi, 2009: 99). Rasyonel yaklaşım bilişsel sınırların keşfedilmesi ve bilgiye tamamen hakimiyetin sağlanamayacağını anlaşılması ile geçerliliğini kaybetmesiyle birlikte sınırlı rasyonellik kavramı yazında tartışılmaya başlanmış ve sınırlı rasyonellik koşulları altında karar verme süreci incelenmiştir. Bu alanda, Herbert Simon (1972, 1979) sınırlı rasyonellik çalışmalarının öncülüğünü yapmıştır.

5.2. Karar Vermede Sınırlı Rasyonelite

Karar vericinin tüm alternatifleri ve tüm bilgiyi algılamasının zor olması ve mevcut bilginin karar verici tarafından basit hale getirilerek kullanılması gerektiğinden hareketle yazında sınırlı rasyonellik kavramı tartışılmaya başlamıştır. Sınırlı rasyonellik görüşüne göre karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcıların etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda “*tatminkar*” sayılan seçimi yapar. İnsan zihninin ve kavrama gücünün kısıtlı olduğunu ileri süren sınırlı rasyonellik görüşünde insanlar sahip oldukları tüm bilgileri göz önünde bulunduramazlar ve sonuca hatasız olarak ulaşamamaları nedeniyle optimal karara varmaları zor olabilir (Simon, 1993: 156; Simon, 1991: 132; Simon, 1985: 297). Simon’un tanımına göre bireyler “*niyetsel*” olarak rasyonel ancak yalnızca “*sınırlı*” olarak böyledirler (Yılmaz, 2002: 74). Geleceğin belirsiz olması ve bu belirsizlik ile başa çıkmada insan kapasitesinin kısıtlı olması karar durumunda kolayca gözlemlenir. Çünkü bir insan olarak karar verici durağan değildir, çelişkilidir ve net olmayan hedefleri vardır (March, 1974: 598). Rasyonel karar verme modelinin uygulanması nispeten basit problemler ile sınırlıdır. Bu tür problemlerde, hedefler açık ve belirlidir ve, neden-sonuç ilişkileri açık bir şekilde anlaşılabilir. Oysa günümüz koşullarında, karmaşık problemler, hızlı değişen pazar

koşulları, tahmin edilemezlik ve belirsizlik durumlarıyla karşı karşıya kalan karar vericinin, rasyonel davranması pek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla karar vericilerin basit problemler dışında kalan problemlerin çözümünde tamamen rasyonel karar davranışında bulunamaması söz konusudur (Tolbert, v.d., 1997: 273-274).

Diğer taraftan insanın bilişsel yeterliliklerinin sınırlı olması karar verme davranışında tam rasyonel olamamasına neden olur. Zihinsel kısıtların yanı sıra karar verici rasyonel bir seçim yapsa bile seçimini uygulamaya koyamayabilir. Rasyonel niyetlerle ulaşılan sonuçlar güçlü duygusal dürtüler dolayısıyla görmezden gelinebilir (Selten, 1999: 3-4). Yöneticilerin bilgi edinme sürecinde karşı karşıya kaldıkları bilişsel kısıtların yanı sıra sistematik öğrenme sürecine ilişkin engeller rasyonel karar almayı engeller (Shrivastava ve Grant, 1985: 98). Karar vericilerin kişisel yanlılıkları da, duyguları, kararlarını verme süreçlerini etkileyen önemli kısıtlar arasında yer alır (Hodge v.d., 2003: 281-282). Kararların karmaşıklığı, belirsizlik seviyesi, gücün merkezileşme derecesi bir örgütte sınırlı rasyonelliğe katkı sağlayacak faktörlerdir (Hodge, v.d., 2003: 292). Bazı problemler de rasyonelliği sınırlandırabilir veya kısıtlayabilir. Örneğin, müşteri eğilimleri kesin olarak belirlenemeyebilir. Satın alma bölümü tedarikçilerin finansal durumuyla ilgili tahminde bulunamayabilir. Tahmin edilemez hava koşulları bazı ürünlerin mevcudiyetini etkileyebilir. Özetle, belirsizlik, bilgiyi arama maliyeti, zaman gerekliliği, tüm bilginin karar sürecine katılmasını engelleyen bilişsel kısıtlar sınırlı rasyonelliğe yol açar. Buna karşılık sezgisel karar verme, rasyonelliğin en düşük olduğu yöntemdir ve deneyimlerin kullanılması nedeniyle bilinçdışı ilerleyen bir süreçtir. Sezgisel karar vermede duygulara yer verilir. Sezgilerin rasyonel olmaması doğru olmadığı anlamına gelmez. Sezgisel karar verme, çok uzun sürelerde kazanılmış deneyimlerin ürünüdür ancak nicel özelliklerinin olmamasından dolayı her karar durumunda kullanışlı değildir (Robbins ve Judge, 2012: 178-179). Şüphesiz karar vericiler rasyonel olma iddiasında olsalar dahi, sadece belirli bir noktaya kadar rasyonel olabileceklerdir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 281-282).

Rasyonel model örgütün iç politikasını görmezden gelir. Örneğin, örgüt içerisinde herkesin amaçları paylaşıyor olduğu, karar verme ile ilgili kuralların bilindiği ve kabul edildiği varsayılır. Örgütte çatışabilecek amaçlar söz konusu olabilir. Buna rağmen bahsettiğimiz varsayımı sürdürmek mantıklı olmaz. Özetle, tam olmayan bilgi, problemlerin karmaşıklığı, karar vericilerin bilgi işleme kapasitesi, karar verme süreci için

ayrılmış zaman, karar vericilerin çatışan tercihleri örgütlerde karar vermenin rasyonel olmasının önüne geçen faktörlerdir (Tolbert, v.d., 1997: 273-274).

5.3. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli

Cohen v.d.'nin (1972) çalışmalarında çöp kutusu metaforundan hareketle açıkladıkları modelde çöp kutusu ismi, bir çöp kutusunun içine bakıldığı zaman görülecek rengarenk ve karmaşık manzaradan gelmektedir (Schermerhorn v.d., 2011:214). Çöp kutusu aynı zamanda modelin gelişigüzel oluşunu yansıtır. Bir çöp kutusunun içi gibi, bir sosyal organizma olan işletmelerde de sorunlar, çatışmalar, kısıtlamalar, farklılıklar, gruplar olabilmektedir. Çöp kutusu karar verme modelinde, problemler, çözümler, katılımcılar, seçim fırsatları birbirinden bağımsız bir şekilde akış yaşayabilirler. Ne zaman çözümler, katılımcılar ve seçim fırsatları birbirleriyle bağlantılı hale gelirse, problem tanımlanabilir veya çözülebilir. Dolayısıyla sürecin gelişi güzelliğinden bazı problemler hiç çözülemeyebilir ya da herhangi bir problem yokken çözüm önerilebilir. Örgütler sürekli bu modele uygun bir karar verme sürecinde değildir, bazı zamanlarda bu moda olabilirler (Cohen vd.1972:1-3). Seçimin esas bileşenleri olan süreç, problemler, çözümler, katılımcılar ve durumların tamamı örgütün çöp kutusunun içinde karıştırılmıştır. Çevrenin durağan, sahip olunan teknolojinin belirli olduğu birçok örgütte gelenek, strateji ve yönetsel yapı çöp kutusunun içeriğinin düzenlenmesine yardımcı olur. Belirli problemler, belirli çözümler ile eşleştirilebilir, düzenli bir süreç devam ettirilebilir, davranışsal karar verme uygun olabilir. Ancak, çevre dinamik, teknoloji değişken, talepler çatışma halinde ve amaçlar net değilse, herşey karışabilir (Schermerhorn v.d., 2011:214). Çöp kutusu karar verme modeli, hedeflerin net şekilde tanımlanabileceği, alternatiflerin önceden bilinebileceği ve kriterlerin uygunluklarına göre değerlendirilebileceği fikrini reddetmesinden dolayı rasyonel modelin varsayımlarına terstir. Bu modelde karar, örgüt üyelerinin çatışmalarını ve farklılıklarını dışa vurduğu bir meydan halini alır (Tolbert, v.d., 1997: 278-279).

Cohen ve meslektaşları bu istikrarsız durumu “*örgütsel anarşi*” olarak adlandırmışlardır. Yazarlara göre örgütsel anarşinin söz konusu olduğu örgütler tercihlerin problemlili olması, iyi yapılandırılmamış teknoloji, katılımın istikrarsız olması gibi temel

özelliklere sahiptir (Cohen vd.1972:1-3). Buna karşılık örgütsel anarşi, özellikle de bir organizma olarak kabul edilebilecek işletmelerin değişken çevreye uyumunda ve hızlı kararlar alınmasında etkili olarak değerlendirilebilmektedir. Özellikle çöp kutusu modeli karmaşık örgütlerin istikrarsız koşullarda karar verme sürecinde etkin olarak kullanılabilir (Yayla, 2006: 56).

6. STRATEJİK KARAR VERME

Stratejik karar verme güncel yönetim araştırmalarının aktif olarak sürdürüldüğü alanlardan biridir. Konuya ilişkin yazında davranışsal karar teorilerinden geniş ölçüde faydalandığı görülmektedir. Karar vericilerin karar verme sürecinde tam rasyonel olamaması ve bilişsel kısıtların farkedilmesi ile birlikte son yıllarda stratejik karar vermeye ilişkin yapılan araştırmalarda bilişsel ve sosyal psikolojiye verilen önemin arttığı görülmektedir. Davranışsal karar araştırmaları (Kahneman ve Tversky, 1984, 1994, 1991), davranış teorisi (Cyert ve March, 1963) gibi araştırma akımları stratejik karar verme araştırmalarına büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Anderson ve Paine (1975), Barnes (1984), Hodgkinson v.d. (1999), Lovallo ve Sibony (2006), Roxburgh (2003) gibi yazarlar belirtilen çalışmalarında stratejik karar verme ve insan bilişinin etkilerini birlikte ele almış ve stratejik karar verme sürecini bu perspektifle açıklamaya çalışmışlardır.

Mintzberg (1976:250), stratejik kararların özelliklerini yenilik, karmaşıklık ve sınırlandırılmamış olarak tanımlamıştır. Stratejik kararlar, en basit tanımıyla alınan eylemler, kullanılan kaynaklar açısından önemli olan ve yapılandırılmamış kararlardır. Mintzberg (1976) yapılandırılmamış kararlar tanımı ile daha önce karşılaşılmamış olan bir karar sürecine işaret eder. Karmaşık ve programlanmamış bir durum ile karşılaşıldığında karar verici kararları alt kararlara indirgemeye çalışır. Bir başka deyişle, karar verici yapılandırılmamış bir karar durumu ile ilgilenirken bu durumu bileşenlerine ayırarak, yapılandırılabilir unsurlar elde etmeye çalışır. Bu bağlamda karar verici fayda maksimizasyonu yerine tatmin edici olanı elde etmeye yönelik olarak problem çözmeye ilişkin kısıyolları kullanır (Mintzberg, 1976: 246-250).

Stratejik bir karar büyük miktarda örgütsel kaynak kullanımını gerektiren, teknik açıdan karmaşık bir karardır. Dolayısıyla teknik uzmanlık, örgütsel uzmanlık ve üst yönetimin farklılaşan becerilerinin kullanımını gerektirir ve örgütlenmiş çalışan birlikleri, hızla değişen teknoloji gibi dış birimlerden etkilenebilir. Bunun dışında stratejik kararlar bilgi akışını, güç ve otoritenin biçimsel olmayan dağılımını yeniden yapılandırarak örgütün birçok birimini etkiler (Shrivastava ve Grant, 1985: 99 - 101). Stratejik kararların verilmesinde üst yönetim temel rol oynar ve bu kararların birçok açıdan örgütün çoğu fonksiyonu üzerinde etkisi vardır. Aynı zamanda örgütün yönü, yönetimi ve belli başlı yönlerden yapısı stratejik kararlardan etkilenir. Bu kararlar ise stratejik konularda belirsizlik yaratan çevresel güçlerden, kişilerarası ve örgütsel bazı değişkenlerden etkilenir. Stratejik kararlarda söz konusu olan teknik karışıklık, finansal risk, örgütsel hazırlık ve çevresel uzlaşma ile başa çıkmak için uygun örgütsel uzmanlığın kullanılması önemlidir (Shrivastava ve Grant, 1985: 98-111). Örgütün uzun dönemli yönünü etkileyen esas kararlar olan stratejik kararlara örnek olarak yeni bir fabrikaya geçmek, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürün ile yeni pazara girmek verilebilir (Hodge v.d. 2003: 278).

Stratejik kararların bir diğer özelliği ise yönetsel kararların temposunu ayarlamasıdır. Eğer üst yönetim tarafından verilen kararlar etkili değilse, daha alt kademelerde yapılan seçimlerde etkili olamayacaktır. Benzer şekilde üst yönetimin stratejik tercihleri başarı gösteriyorsa, örgütün diğer kısımlarında verilen kararlara bu başarı yansıtacaktır. Stratejik kararlar çok yüksek karmaşıklık gösterir ve dinamik değişkenler sunar. Stratejik yönetim için kritik değişkenleri oluşturur ve örgütün uzun dönem yaşamını sürdürmesi ile ilgilendirir. Bir başka deyişle, stratejik kararlar kıt kaynaklar ile yönetimin başarı beklentilerini karşılamının vasıtalarıdır (Harrison, 1996: 46).

6.1. Stratejik Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Stratejik karar verme, yüksek derecede belirsizlik ve karmaşık yapıları ile karakterize olmuş bir çevrede, örgütün farklı seviyelerinde ardışık evreler ile gerçekleşir. Yazında stratejik karar verme süreci genel anlamda problemin oluşturulması, amaç belirleme, alternatif çözümlerin tanımlanması ve üretilmesi, gerçekleştirilebilir alternatifin analizi ve seçimi şeklinde olmak üzere üç aşamada tanımlanmıştır (Shrivastava ve Grant, 1985: 97-99).

Mintzberg (1976) stratejik karar sürecini tanımlama evresi, gelişim evresi, arama evresi ve seçim evresi olmak üzere dört aşamada açıklamıştır. Mintzberg'in açıklamasının yanı sıra yazında stratejik karar verme sürecinin aşamaları örgütsel karar verme süreci ile ilgili yapılmış süreç çalışmalarına paralel olarak ilerlemiştir. İlk evre olan tanımlama evresi kendi içerisinde kararı doğrulama ve teşhis rutinlerini içerir. Problem, fırsat ve kriz kararları kararı doğrulama rutininde açıkça ayırt edilir. Karara dayalı eylemin çağrışımı yapılır. Teşhis rutininde ise yönetim, karar durumu için neden-sonuç ilişkisini belirler. Gelişim evresi, arama ve tasarım olmak üzere iki rutin eylemi içerir. Arama rutini, hazır çözümleri bulmak üzere iken tasarım rutini duruma özel bir çözüm geliştirme ya da hazır olanları geliştirmek veya yenilemek üzerinedir. Gelişim evresi genellikle bir kararı başka alt kararlara ayırmayı da içerir. Seçim evresi ise karar sürecinde mantıkla düşünülen son adımdır. Yazında seçim evresi üç ardışık rutine ayrılmıştır. Bu rutinler, tercih için kriterleri belirlemek, kriter bazında alternatiflerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve tercih yapma şeklinde tanımlanmıştır. Seçim evresi çok kademeli, tekrarlı bir süreçtir ve her alternatifin derin bir şekilde araştırılmasını gerektirir (Mintzberg, 1976: 252-257).

Stratejik karar verme sürecinde alternatifler farklı problem-çözüm dizileri olarak tanımlanmıştır. Bu dizilerin her biri problemi tanımlayan farklı bir kişinin perspektifinden problemin görünüşünü ve bu problem için önerdiği ilk çözümü içerir (Shrivastava ve Grant, 1985: 102). Mintzberg gibi Schwenk de (1984: 114-123), bu sürecin ilk aşamasının problem tanımlama ve amaç belirlemenin ardından stratejik alternatiflerin üretilmesi, değerlendirme ve seçim aşamaları şeklinde ifade etmiştir. Schwenk'e göre, normatif stratejik karar verme modellerinde, sürecin başında bilgi toplamanın sebebi, amaçlar ve performans arasındaki boşluğu belirlemektir ve böyle bir boşluk, stratejide herhangi bir gözden geçirmeye gerek olup olmadığına işaret eder. Aynı zamanda karar vericilerin beklentileri bu boşlukların nasıl anlaşılacağını da belirler. Stratejik problemin tanımlanması ve stratejik alternatifler, problem ile başa çıkabilmede gerekli olacaktır ve çözümler bulunacak veya geliştirilecektir. Diğer taraftan karar vericiler hafızalarını kullanarak mevcut bir çözüme ulaşıp ulaşamayacaklarını örgüt genelinde araştırır. Bu araştırma başarılı olmazsa çözüm tasarlanacaktır. Dolayısıyla amaç belirleme, problemi tanımlama, alternatif üretme ve değerlendirme/seçim stratejik karar verme sürecinin birbirinden ayrı ve ilişkisiz kısımları olarak görülemez. Birkaç alternatif strateji üretildikten sonra bu alternatifler değerlendirilerek en iyi alternatif seçilmelidir. Uygun

olmayan çıktılar tercih edilmeyen alternatifler anlamına gelirken, uygun çıktılar tercih edilen alternatifler anlamına gelir. Böylelikle stratejik karar verme, karar sürecinin başlangıcından beri bağlı olduğu tek değerli bir problem ve tek tercihli alternatif gerektirir. Bu fazlasıyla basitleştirici kullanılması gereken, yüksek karmaşıklığı olan ve belirsiz karar çevrelerinde olması daha olası olan bir süreçtir. Karar vericiler vazgeçtikleri alternatiflerin değerini reddederek favori olan alternatifi fazla değerlemiş olurlar. Bu durumda, vazgeçilen alternatiflerin sunduğu fakat favori olan alternatifin sunmadığı değerler reddedilmiş olur (Schwenk, 1984: 118-119).

6.2. Stratejik Kararın Özellikleri

Genel itibariyle yazında stratejik kararlar belirsizlik içermeleri, karmaşık olmaları ve çatışma yaratmaları ön plana çıkan kararlardır (Rindova, 1999: 959). Aşağıda bu özellikler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

6.2.1. Belirsizlik

Belirsizlikten kaçınma kavramına örgüt teorisinde ilk olarak Cyert ve March (1963) Firmanın Davranışsal Teorisi adlı eserlerinde kullanmışlardır. Cyert ve March'a göre örgütler çevrelerindeki belirsizlikten iki şekilde kaçınmaktadırlar. Bunlardan ilkinde göre, uzun dönemde belirgin olmayan olayları tahmin etmektense, kısa dönemli geri bildirimlerde bulunarak yakın gelecekte meydana gelebilecek olayları tahmin ederek kararlar almaktadırlar. İkinci yöntemde ise örgütler, gelecekte çevrelerinde oluşabilecek olayları tahmin etmekten kaçınırlar. Gelecekteki belirsizlikleri tahmine dayalı planlardan kaçınarak, planlarında standart operasyon süreçlerini, endüstri yapısını ve belirsizliği en aza indirgeyen sözleşmelere yer vererek bazı kontrol mekanizmaları ile kendi kendini kontrol edebilen planlar oluştururlar (Tüz ve Altıntaş, 2008: 52).

Her çevre belli bir derecede belirsizlik ve kontrol edilemez unsur içermektedir. Ancak çevresel belirsizlik derecesi fazlasıyla değişkendir, mutlak özelliklere ve yönetsel algılara bağlıdır (Anderson ve Paine, 1975: 814-816). Belirsizlikle baş edebilmek, stratejik

kararların verilmesinde merkezi bir öneme sahiptir (Lipshitz ve Strauss, 1997: 151). Karar vericinin mevcut durum hakkında tam bilgisinin olmaması ve bilgi eksikliği, kişilerin karar aldıkları ortamı tam olarak algılamalarına olanak vermemekte, dolayısıyla alınan kararın sonuçları mutlak olmaktan uzaklaşmaktadır. Ayrıca, bilgi, tam olarak var olsa bile, bilginin kişiye ifade ettiği anlam, insanın zihinsel durumuna bağlı olmaktadır. Çünkü bilgi zihinsel bir süreç içerisinde işlenerek anlam kazanır (Abaan, 1998: 76-77). Dolayısıyla karar verici belirsizlik ile başa çıkabilmek için, daha fazla bilgi aramanın yanı sıra, mevcut bilgi ile ilgili anlayışlarını da geliştirme arayışı içine girer (Rindova, 1999: 959). Strateji oluşturulmasında kritik alan içerisinde belirsizlik ile birlikte aynı zamanda bu belirsizlikle başa çıkabilmek için gerçek bilginin işlenmesi de yer almaktadır. Dolayısıyla belirsizliğin işareti olarak bilgi ihtiyacının algılanması strateji oluşturma sürecini anlamak adına önemlidir (Anderson ve Paine, 1975: 814-816).

Diğer taraftan belirsizliği anlamak, eylemi engelleyecek ve geciktirecek şekilde karar vermeyi etkiler. Bunun farklı sebepleri vardır. Öncelikle, subjektiftir. Dolayısıyla farklı karar vericiler belirsizliği tanımlarken, farklı şüphelere düşerler. Bir karar verici, belirsizliğin eyleme olan etkisini nasıl tanımlıyorsa, belirsizliği o şekilde kavramsallaştırır. Bu kavramsallaştırma tereddüt, kararsızlık, erteleme şeklinde olabilir. Karar vericinin ne ile ilgili olarak belirsizlik duyduğu, bu belirsizliğin kaynağının ne olduğu belirsizlikle ilgili iki ayrı sorundur (Lipshitz ve Strauss, 1997: 150-151).

Yöneticiler belirsizliği öngöremediği durumlarda, daha belli bir görüntü amacıyla çevre ile ilgili algılarını değiştirmeye yönelebilir. Belirsizlik hali ve bu halde iken eyleme geçme gerekliliği karar verici için psikolojik bir sıkıntı olabilir. Yüksek derecelerde belirsizlik içeren karar verme görevlerinde, karar vericiler bu belirsizliğin ve karar çevresinde gerçek tahmin yapma yetersizliğinin farkında olmalıdır. Bir grup stratejik alternatif arasından, bazı alternatiflerin olası sonuçları diğerlerinden daha bütün şekilde tanımlanmış olabilir. Dolayısıyla karar vericiler kısmen tanımlanmış olan alternatifin değerini azaltma eğiliminde olabilir. Çünkü kısmen tanımlanmış alternatifler karar vericiler için daha çok belirsizlik içerir (Schwenk, 1984:121-122).

Belirsizlik altında tahmin ve yargılama yapmak konusunda karar vericiler olasılık hesabı veya tahmin ile ilgili istatistiksel teoriyi takip etmek yerine sınırlı sayıda yanlılığa dayanırlar. Belirsizlik altında karar verme çeşitli senaryoların olasılıklarının subjektif

olarak tahmin edilmesine işaret etmesi nedeniyle belirsizlik altında karara varılacak durumlarda, karar vericiler çeşitli kısıyollar kullanır (Kellogg, 2007:302). Senaryo planlaması; tahmin edilemez fakat çeşitli yollar ve yönetim araçlarıyla birlikte bir takım alternatiflerin doğmasına olanak verir. Her bir senaryo çeşitli unsurların, belirli şartlar altında nasıl etkileşim içine girdiğini anlatmaktadır (Tüz, 2008: 120). Ancak konuya ilişkin yapılan çalışmalarda basitleştirme sürecinin karar vericileri görmezden gelme veya bilgiyi yanlış yorumlamaya yöneltebileceği ifade edilmektedir. Nitekim bu sürecin etkisi altında kalan yöneticiler işletmenin mevcut stratejisinin başarılı olduğu inancıyla performans ve beklenti arasında olan boşluğu gösteren bilgiler red etme durumuna girebilirler (Schwenk, 1984:116).

6.2.2. Karmaşıklık

Karmaşıklık, birbiriyle etkileşim halinde olan çok sayıda elemanın varlığından söz edilebilen bir durumdur. Birbirleri üzerinde etkisi bulunan çok sayıda unsurun yanı sıra kolektif davranışların görülebildiği sistemler karmaşıklık içerir. Geri besleme mekanizmasıyla bir diğerinin bir diğer üzerinde etkileşiminin olduğu bireyler, gruplar ve bölümler var olmaktadır. Karmaşıklık, çıktıdan tam olarak emin olmanın imkânsızlaşması dolayısıyla esneklik ve uyarlanma gerektiren, açık bir sistemi ifade eder. Endüstrileri karmaşık sistemler şeklinde ele alırsak, yöneticiler karar verme ve yenilikçi çözümler aramayı geliştirmek durumundadır (Tüz, 2004: 142-146). Sistemin içerisinde var olan çok sayıda faktör ve çok fazla etkileşimin söz konusu olması sistemi daha karmaşık hale getirirerek bu karmaşık sistemin küçük bir parçasında olacak bir değişikliğin tüm sistemi büyük ölçüde etkileme durumu söz konusu olabilir (Beers, v.d., 2002: 4-5).

Bir diğer deyişle, karmaşıklık olayların birbirleriyle ilişkili nedenleri ve çoklu aktör ilişkileri sonucu ortaya çıkar. Karmaşıklık ile başa çıkabilmek için, işletmelerin stratejistleri sahip oldukları otomatik algı filtreleri ve önceden var olan yapılandırılmış bilgileri vasıtasıyla bilgiyi basitleştirirerek yapılandırır (Rindova, 1999: 959). Diğer taraftan stratejik kararların en temel özelliklerinden birisi olan yapı eksikliklerinin nedeni stratejik problemin karmaşıklığıdır. Sürecin başında karar vericiler durumun küçük bir parçasını kavramış durumdadır. Stratejik problemlerin açık bir formülasyonu

bulunmadığından, problemi tanımlamak ve hangi kriterler ile çözümlerin yargılanacağını belirlemek oldukça zordur. Karmaşık problemler karar vericiler için belirsizlik ve muğlaklık içerir (Schwenk, 1984: 111).

Büyük örgütler ise yöneticilere karar vermede rehber olması için politika ve prosedürler geliştirir. Karar verme pratikleri rutinler olarak adlandırılmış ve tanımlanan bu rutinlerin yöneticilerin karşılaştığı karar verme durumunun karmaşıklığını basitleştirici yeteneğinin olduğu vurgulanmıştır. Bu örgütler aynı doğrultuda karar vericilerin karar verme sorumluluğunun olduğu alanları tanımlayan ayrıntılı örgütsel çizelgeler benimserler. Bu sınırların işletmelerin karşılaştığı karar verme bağlamının karmaşıklığını azaltma etkisi vardır. Dolayısıyla bu yaklaşım, örgütlerde yöneticilerin kararlarını yanlılık (bias) ve kestirme yollarına (heuristiklerine) dayandırmamasına imkan verir (Busenitz ve Barney, 1998: 14).

6.2.3. Çatışma

Çatışma, birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafın negatif olarak etkilemek üzere olduğu algısı ile başlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Devam eden bir ilişkide, taraflar arasındaki etkileşimin değişime uğrayarak taraflar arası çatışmaya dönüştüğü nokta çatışma olarak tarif edilmektedir. Amaçların uyuşmazlığı, olguların ve gerçeklerin farklı yorumlanması, davranışsal beklentiler açısından anlaşmazlıklar ve benzerleri de çatışmanın tanımına uygun olabilir (Robbins ve Judge, 2013: 454). Özetle, çatışma işletmelerde karar veren ve uygulayan birden çok aktörün tercihlerinin uzaklaşmasıdır (Rindova, 1999: 959). Bütün çatışmaların yıkıcı olduğu ve kaçınılması gerekliliği çatışmaya geleneksel bakış açısının getirdiği bir yaklaşımdır. Oysa çatışmaya etkileşimci bakış, ahenkli, huzurlu, durgun ve işbirlikçi grupların yenilik ihtiyacı karşısında hissiz ve tepkisiz kalma eğilimlerinden dolayı çatışmayı teşvik eden bir noktada durur (Robbins ve Judge, 2013: 455).

Stratejik karar vermenin karmaşıklığı ve yarattığı baskı sıklıkla çatışmaya neden olabilir ve bu çatışmanın karar verme süreci üzerindeki etkisi çok net tanımlanamayabilir. Çatışma, bilgi değişimini ve bilginin kalitesini düşürmesine karşılık karar vermeyi geliştirdiği, daha fazla ve daha farklı alternatifin doğmasına olanak sağladığı da

söylenbilir. Daha fazla ve farklı alternatifin değerlendirilmesine olanak sağlayan çatışma bu şekilde karar kalitesine olumlu katkı sağlayarak karar verme sürecinde yer alan üst kademe yöneticilerin anlayışını geliştirir (Amason ve Schweiger, 1997:101). Buna karşılık hızlı değişimin söz konusu olduğu karar ortamlarında birçok üst kademe yönetici çatışmadan kaçınma eğilimli içerisindedir. Çatışmanın karar verme sürecini çıkmaza sürükleyeceği inancı ile birkaç alternatifi elde ettikten sonra bu alternatifleri analiz etmek ve en iyi olanı seçmek istenebilir. Oysa çatışma, alternatifler ile ilgili daha derin bir anlayışın sağlanmasına imkan tanır. Çatışma bir stratejik karar verme sürecinde olması beklenen ve farklı perspektiflerin oluşmasını sağlayan bir unsurdur (Eisenhardt, 1999: 68-70). Çatışma, stratejik kararların bilgiyi daha fazla ve daha etkin yansıtabilmesini mümkün kılar. Çünkü üst kademe karar vericiler karar durumu ile daha derin bir anlayışa sahip olmuştur (Eisenhardt v.d., 1997: 60).

Stratejik kararlar bahsedilen özellikleri dolayısıyla çok kolay neticelendirilemeyecek kararlardır. Tüm bu özellikler ve dinamik bir çevrenin doğurduğu yüksek belirsizlik karar vericileri kararlarında rasyonellikten uzaklaştırmaktadır. Belirsizliği indirgemeye, stratejik problemin karmaşıklığını çözmeye ve yeterli bilgiyi edinmemeksizin karar vermeye çalışan karar verici rasyonel karar veremeyecektir. Aynı zamanda bir birey olarak karar vericiler yeterli derecede bilgiyi edinse dahi, bilişsel sınırları çerçevesinde bu bilgiyi yorumlayacaktır. Dolayısıyla, stratejik karar verme süreci, biliş ve bilişin karar vermeye olan etkileri ile olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu bağlamda İkinci bölümde, davranışsal strateji ve stratejik karar verme sürecinde etkili olan bilişsel eğilimler açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİŞ KAVRAMI VE DAVRANIŞSAL STRATEJİ AÇISINDAN BİLİŞSEL EĞİLİMLER

1. BİLİŞ KAVRAMI

Duyu organları ile alınan girdinin işlenmesi, dünyanın algılanması ve anlaşılmasına yönelik işlevler biliş (cognitive) kavramı ile ifade edilir. Bu işlevleri inceleyen bilim dalı ise psikolojinin bir alt dalı olan bilişsel psikolojidir (Karakaş ve Karakaş, 2000:216). Bilişsel psikoloji, çoğu zaman biliş ile eş anlamlı kullanılır. Bilişsel bilim akılla ilgili sorulara cevap arayan bir alandır. Psikoloji, nörobilim, bilgisayar bilimleri, felsefe, dil, antropoloji, sosyoloji ve ekonomiyi içerir. Bilişsel bilime göre düşünmek, dış dünyanın iç temsillerinin işlenmesini içerir ve bilişsel bilim bu iç temsillere odaklanır (Matlin, 2005: 12-21). Bilişsel psikoloji, duyum, algı, dikkat, bilinç, öğrenme, bellek, kavramlaştırma, düşünme, zihinde canlandırma, dil, zeka, duygu ve gelişim gibi süreçleri içine alır (Solso v.d., 2009: 3). Bunun yanı sıra, bilişsel psikoloji bireyin düşünme, hissetme, davranma konusunda zihinsel süreçlerin rolünün ne olduğu üzerine çalışır. Bu bilim dalının genel kategorileri arasında algı, hafıza, bilginin kazanılması, uzmanlık, kavrama, dilin üretimi, problem çözme, yaratıcılık, karar verme, muhakeme yer almaktadır (Kellogg, 2007: 3). Arkonaç'a (1998: 80-81) göre, bireyler dışarıdan gelen, birbirinden çok farklı bilginin yoğunluğuna maruz kalır. Bu bilgilerin bazıları görme, işitme duyularımız vasıtasıyla, bazıları ise hafızamız ve diğerleri ile ilişkilerimiz ile dahil olduğumuz gruplar vasıtasıyla gelir. Bilgilerin alındığı ve işlendiği bir faaliyet takımı vardır. Dolayısıyla biliş terimi, edinim, depolama, dönüştürme, bilginin kullanılmasına vurgu yapmasının yanı sıra bu sürecin, algı, hafıza, düşüncenin genişletilmesi ve dil gibi unsurları da mevcuttur. Bu unsurlar vasıtasıyla edinilen bilginin ayıklanması, basitleştirilmesi, esnetilmesi, katılaştırılması ve gerçeğin bir temsili haline getirilmesi mümkün olur. Dolayısıyla bu yönüyle, bilişin uyumlaştırıcı ve düzenleyici işlevinden bahsedilebilir.

Bilişsel psikoloji, duyum, algılama (örn. görsel, işitsel, lisan ve nesne algılama), dikkat (örn., aktif, pasif, odaklanmış ve bölünmüş dikkat), lisan (örn., lisanın öğrenilmesi

ve kavranması), bellek (örn., belleğin türleri, özümseme, depolama, hatırd tutma, geri çağırma), irdeleme ve problem çözme gibi konularda yoğun bir veri tabanına sahiptir. Günümüz bilişsel psikoloji çalışmalarında, söz konusu bilişsel süreçleri açıklamak üzere öne sürülmüş model ve kuramlar bulunmaktadır. Ancak bilişsel sistem, uyarıcıların sadece duyumsanıp, algılanmasını, öğrenip belleğe yerleştirerek gerektiğinde hatırlanmasını sağlayan bir sistem değildir. Etkili bir bilişsel sistem, şemaları, kurulumları koruyabilmeli, gerektiğinde değiştirip düzenleyebilmeli, onları yeniden oluşturabilmeli, bozucu etkilere (interference) karşı koyabilmeli, zaman ve mekan üzerinde olayları bütünleştirebilmeli (integration), belleği tarayabilmeli, bellek izlerinin üstünde çalışabilmeli, stratejiler kurup değiştirebilmeli ve planlar yapabilmelidir; kısaca zihinsel faaliyetleri yönetebilmelidir (Karakaş ve Karakaş, 2000: 216).

Örgütsel ve yönetsel kuramlar açısından bilişin rolü oldukça önemlidir. Biliş, zihinsel ve bireysel olmasına rağmen örgütte diğer insanların hareketleri ile ilişkili olarak oluşur ve bu karşılıklı ilişkiler tarafından belirlenir. Biliş, eylem ile ifade edilir ve böylelikle bireyler eylemleri ile örgütsel eyleme yön verenler haline gelirken aynı zamanda karar verme sürecinin ve örgütsel yaşamın temel merkezini oluştururlar. Biliş, bilginin belirsizliğini azaltır ve onu transfer eder. Örgütsel eylem ve diğerleri ile diyalog açısından geçmişe dönüktür ve örgütsel öğrenme imkânı sağlar (Strati, 1998: 317).

2. DAVRANIŞSAL STRATEJİ

Stratejik yönetim, firma iş ya da üniteye odaklanırken, bilişsel psikoloji bireyle birlikte zihinsel süreçlere odaklanır. Bu yönüyle, davranışsal strateji bireysel psikoloji ve örgütsel stratejileri bağlantılandırma konusunda çaba sarfedilen bir araştırma alanıdır. Stratejik karar vermede bilişin etkisi fark edilmeye başlandıkça alanın araştırmacıları bu etkiyi ortaya çıkarmak üzere çalışmalara yönelmişlerdir Bu açıdan davranışsal strateji, bilişsel psikoloji ve sosyal psikolojinin, stratejik yönetim teori ve pratiği ile birleşimi olarak açıklanabilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, kolektif davranışa vurgu yaparken davranışsal strateji, zihinsel süreçlerin örgüt üzerinde etki yaptığı psikolojik veya sosyal yapıları açıklamaya çalışır (Powell v.d., 2011: 1371-1374).

Yazında Simon'ın (1947) sınırlı rasyonalite olarak kavramsallaştırdığı düşünce yapısının devamında bazı araştırmacılar bilişsel sınırların kararlar üzerinde etkide bulunduğunun farkına varmışlardır. Yöneticilerin algıları, örgüt yapıları, strateji ve çevre arasında olan boşlukları doldurur. Mintzberg'in (1978) araştırması yöneticilerin öncül algılarının gerçekleşen stratejiler ile biraz benzerlik taşıyan niyetlenen stratejileri yönettiğini işaret etmiştir. Konuya ilişkin ilk laboratuvar çalışmalarında gerçekleri değiştiren birkaç kararsal yanlılık tanımlanarak yöneticilerin, verileri farklı algılamaları nedeniyle karar vermede sistematik bilişsel süreçlerin etkileri ortaya konmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin problemleri algılama süreçleri, yöneticilerin ve örgütlerin düşünmüş oldukları stratejik alternatifler üzerinde etkide bulunacaktır (Haley ve Stumpf, 1989: 481-483). Kuşkusuz karar verme durumlarında tepki veren olmamasının yanı sıra karar durumlarını oluşturanlar olarak insanları değil konuları yöneten yöneticiler, stratejik kararlarında, geçmişini anlamak için geriye bakar, geleceği tahmin etmek için ise ileriye analiz eder. Bu yönüyle stratejik kararları, geçmiş olayların, güncel şartların ve gelecek perspektifinin çeşitli etkilerini taşıyan sonuçlar olmaları nedeniyle stratejik düşünce süreçleri; sezgisel, faydacı ve niteliksel olarak açıklanabilir (Chen ve Lee, 2003: 149). Buradan yola çıkarak, Mintzberg ve meslektaşları da çalışmalarında (2005: 150), stratejik vizyonun anlaşılması için stratejilerin hangi şartlar altında şekillendiğini anlamının yanı sıra stratejistin zihinsel süreçlerinin de sorgulanması gerektiğini vurgulamışlardır.

Buna karşılık stratejik kararlara ilişkin yapılan hataların yanlılıklara dayalı olması nedeniyle yanlılıkların karar alıcıları bilgi toplama ve bilgi işleme sürecinde gerçeklerden sapılabileceği durumu söz konusu olabilir (Lovallo ve Sibony, 2006: 20). Nitekim karar verme sürecine dahil olan üst kademe yöneticilerin bilişsel yapıları verilen kararları anlamak için doğru bir hareket noktası olarak görülebilir. Diğer taraftan örgütler karar verme sürecinde insan faktörünü gözden kaçırmak istemez. İnsan faktörü, aynı zamanda bireyler arası algı farklılıkları ve bu farklılıkların karar verme sürecine yansımaları olarak açıklanabilir. Bu bağlamda karar verme sürecini yönlendiren bilişsel yapılar ile ilgili farkındalık sağlanması karar verme sürecinin etkinliğini de artırabilir. Dolayısıyla bilişsel farkındalık karar vericinin işletme çevresini ve kötü yapılandırılmış problemleri anlamasında önemli role sahiptir. Fortune 500 listesinden 12 üst kademe yöneticinin stratejik karar verme süreci ile ilgili yürütülen bir araştırmada, üst kademe karar vericilerin finansal hedeflerinin yanı sıra psikolojik yapılar tarafından da sınırlandırılabilirliği

bulgusuna ulaşılmıştır. Üst kademe yöneticiler, karmaşık bir konu ile ilgilenirken, aynı zamanda karar verme sürecini basitleştirmek ve alternatifleri değerlendirmek için zihinsel modelleri de kullanabilirler (Chen ve Lee, 2003: 147-148). Kuşkusuz, stratejistlerin bilişsel stillerinde farklılaşması normaldir, Bu nedenle stratejistin kişilik yapısı strateji oluşumunda önemli bir faktördür (Pellegrino ve Carbo, 2001: 377). Dolayısıyla, bilişsel çeşitlilik, inanç ve tercihlerde olan farklılıklar şeklinde tanımlanır. Bu çeşitlilik belli bir zaman süresince katılaşan bakış açılarında var olan farklılıkların altında yatar. Katılaşan inançlar ve tercihlerde olan çeşitlilikler nedeniyle spesifik bir stratejik konu üzerinde düşünülürken anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu yönüyle bilişsel çeşitlilik, hem inanç ve tercihlerin kapsamını hem de yaygınlığını etkiler (Miller, v.d., 1998: 41). Karar vericilerde görülen, problem tanımlamada, alternatifleri değerlendirmede, hafızalarında tuttıkları geçmiş olaylara ve seçim yapmak için sececeği kriterlere kadar olan farklılıkların temelinde karar vericilerin bilişsel tarzlarının farklı olması yatar (Schwenk, 1984: 118).

3. BİLİŞSEL KESTİRME YOLLAR (COGNITIVE HEURISTICS)

Yazında bilişsel çalışmaların artması ile birlikte kestirme yol kavramını psikoloji de yeniden gündeme getiren Herbert Simon (1957) çalışmasında özellikle sınırlı bilgi işleme sürecinden dolayı bireylerin, dünyanın basitleştirilmiş modellerini inşa etmesi gerekliliği üzerine vurgu yapmıştır. Bu kapsamda basitleştirilmiş modellerin ürünü olan kestirme yollar, üretilebilecek etkili kararlara ilişkin kısa yollar olarak ifade edilebilir (Gigerenzer, 2011: 101). Benzer şekilde Tversky ve Kahneman 'a (1974: 585) göre de, kestirme yol bilgi işleme süreci için etkili bir kısa yol sağlamaktadır. Dolayısıyla kısayollar olarak da adlandırılan kestirme yollar, karar vericiler tarafından karar verme süreci içerisinde karşı karşıya kalınan problemlerin bilişsel sınırlar ile çözülebilir hale getirilmesinde kullanılmaktadır. Bilişsel psikoloji çalışmaları belirlilik veya belirsizlik koşullarında dahi, insanların yargılama ve tercih yapmada kestirme yollardan faydalandığını göstermektedir (Gowda, 1999: 61). Buna göre yanlılıklar ve kestirme yollar karar kurallarıdır, bilişsel mekanizmalardır ve insanların karar verirken kullandığı subjektif fikirlerdir. Yanlılıklar ve kestirme yolların kullanımı sıklıkla bireylere problemleri için etkili ve verimli bir şekilde makul çözümler sunar (Busenitz ve Barney, 1997: 13).

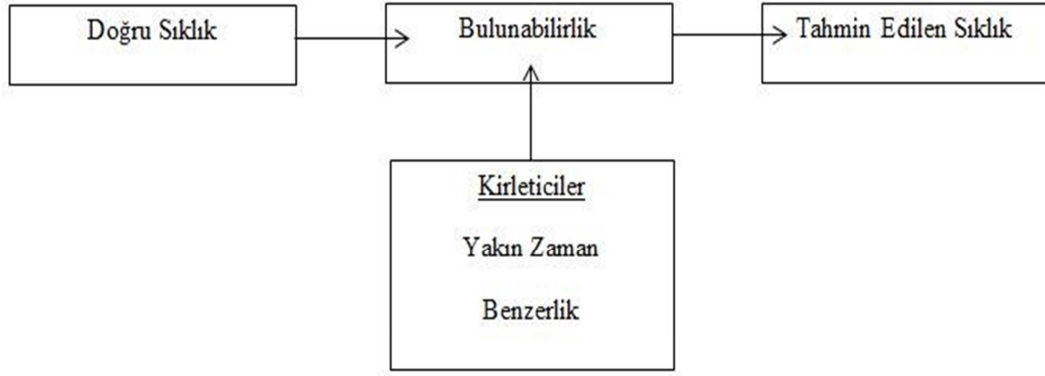
Diğer taraftan karmaşık karar ve yargılamalarla başa çıkmada karar vericiler, karar verirken bilişsel sınırlar çerçevesinde kestirme yolların basitleştirici özelliğini kullanırlar (Powell v.d., 2011: 1377). Ancak kestirme yollar, karar verme sürecini yönlendirme de elverişli olmasına rağmen bazen yoğun ve sistematik hatalara da neden olabilirler (Tversky ve Kahneman, 1974: 585). Bu hataların başında insanların kestirme yollara temel olarak ele aldıkları yargılarını fazla güvenli olarak sanmaları gelir. Bu durumda karar vericiler bu yargıların dayandırıldığı sanıların temellerinin sağlam olup olmadığına ilişkin duyarsız olmaları nedeniyle aşırı güven yanılığına düşebilmektedirler (Barnes, 1984: 133). Kısacası karar vericiler kestirme yolların kullanımında farklı faktörlere dayanarak karar durumunu basitleştirirerek kestirme yolları bu faktörlere göre sınıflandırılabilirler. Bu sınıflandırma hazırda bulma kestirme yolu, temsili kestirme yol ve çıpa atma olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenmektedir. Bu sınıflandırmaya ilişkin başlıklar aşağıda sırasıyla incelenecektir.

3.1. Hazırda Bulma Kestirme Yolu (Availability Heuristics)

Çevrede oluşan değişimlerin gerçekleşme olasılığına ilişkin yargılar stratejik kararlar üzerinde önemli derecede etkide bulunur. Bu olasılık yargısını etkileyen kestirme yol ise hazırda bulma kestirme yoludur. Karar vericiler bu kestirme yolu kullanarak gelecekte bir olayın olup olmama olasılığına dair bir yargıya varır. Aynı zamanda bu yargılama esnasında olasılığı aynı olayın geçmişte gerçekleşmiş olmasına ve bunun hafızasında mevcut olup olmamasına göre de değerlendirir. Başka bir deyişle, hazırda bulma kestirme yoluna göre, bir olaya ilişkin geçmiş deneyimlerin karar vericinin hafızasında yer alması onun bu olayın tekrar gerçekleşme olasılığını daha yüksek bir biçimde değerlendirmesine yol açar. Genelde sıklıkla gerçekleşen olayları hatırlamak sıklıkla gerçekleşmeyen olayları hatırlamaktan daha kolaydır. Diğer taraftan, sıklık dışında bazı faktörler de bireylerin hafızasında olayların hazır bulunabilirliğini de artırabilir. Etkileyici ve inandırıcı olaylar seyrek dahi olsa hatırlanması daha kolay olan olaylardır. Ancak, yakın geçmişte gerçekleşen olayları hatırlamak daha kolay olması nedeniyle hazırda bulma kestirme yolu, olasılığa ilişkin yargılamaları bozabilir (Schwenk, 1988: 43). Dolayısıyla hazırda bulma kestirme yolu, akla gelen uygun örnekler vasıtasıyla olasılıkları

tahmin etmektir. Bu kestirme yol türüne göre, uygun örnekler hafızada hazır şekilde bulunabiliyorsa, olayın gerçekleşme olasılığına ilişkin yargılarda o denli yüksek olacaktır. Kısacası karar verici belirli bir olaya ilişkin örnekleri zihninde kolayca bulabiliyorsa, bu olayın olma olasılığını olduğundan fazla tahmin etme eğilimine girer (Gowda, 1999: 62). Benzer şekilde Schwenk (1988:43) ve Kellogg'a (2007:304) göre de, bir olayın hafızada yer etmiş ve kolay çağırılabilir durumda bulunuyor olması karar verici için bu olayın gerçekleşme olasılığının yüksek olması anlamına gelmektedir. Çünkü karar vericinin olasılık yargılamasını buna göre yapması nedeniyle hazırda bulma kestirme yolu, karar vericinin rasyonel karar vermesi üzerinde etkide bulunacaktır. Böylece sıklık veya olasılık tahmini yapılırken, bazı durumlara ilişkin örneklerin kolay hatırlanmasına ilişkin yargılamaların yapılması esnasında hazırda bulma kestirme yolundan yararlanır. Böylece karar verici, sıklığa uygun örnekleri hafızasında ne kadar kolay çağırabildiğini değerlendirerek karar verir. Hazırda bulma, doğru olanla ilintilendirildiği müddetçe kullanışlı olmasına rağmen zaman zaman hataya da yol açabilir. Çünkü yanlışlıklar nedeniyle hafızadan her zaman doğru olan çağırılmış olmaz.

Diğer taraftan yakın zaman ve benzerlik faktörü de hafızayı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bunlar aynı zamanda kirleticiler olarak da nitelendirilebilir. Bu faktörler, hafızayı etkileyerek hazır bulunabilirliğin çarpıtılmasına sebebiyet verebilir. Yakın geçmiş olaylarının gerçekte olduklarından daha olası olarak değerlendirilmesi mümkündür. Dolayısıyla bu durum hazırda bulmada çarpıtmalara yol açabilir. Aşağıdaki şekilde bu ilişki yer almaktadır (Matlin, 2005: 422-424).



Şekil 2: Doğru olan sıklık ve tahmin edilen sıklık arasındaki ilişki – Kirleticiler Olarak Yakın Zaman ve Benzerlik

Kaynak: Margaret W. Matlin (2005), **Cognition**, 6. Edition, John Wiley&Sons, New Jersey, s. 423.

Hazırda bulma kestirme yolu, karar vericileri problemleri tanımlamalarında benzeşimlerini dramatik ve canlı olaylar ile kurmaya yöneltir. Aslında, bu olaylar karar vericinin anlamaya çalıştığı olaylar ile az benzerlik taşıyabilir (Schwenk, 1988:51). Aynı zamanda sınırlı yeterlilik nedeniyle geçmişini çağırarak çok mümkün olamayabilir ve bu durumda karar verici yanlış yargılamalar ile karar verebilir (Chen ve Lee, 2003: 150). Ancak Schwenk (1988) ve Tversky, Kahneman'a (1974) göre, hazırda bulma kestirme yolunu sadece sıklık etkilemeyecektir. Bir olay ile ilgili canlılık, hafızada çok dramatik bir şekilde yer tutuyorsa kolay hatırlanacağı anlamına gelebilir. Aynı zamanda, çok yakın geçmişte gerçekleşen bir olayın sıklığı bir kenara bırakılarak, yakın geçmişte olmasından dolayı akla kolay geleceğini söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra korelasyon yanılgısı, herhangi bir ispatı olmamasına rağmen iki değişken arasında istatistiksel bir ilişki varmış gibi zannedilmesi durumudur. Hazırda bulma kestirme yolu karar vericinin yanıltıcı korelasyon oluşturmasına yol açabilir (Matlin, 2005: 426-429). Örneğin, uçağa binme korkusu, uçak kazalarının gündemde fazlaca yer tutması ile ilgilidir. Daha önce hafızada başka sebeplerle oluşan ölümlü kazalarda bulunabilir. Fakat ölümlü uçak kazası diğerlerinden daha canlı bir şekilde hafızada yer tutar. Burada canlı ve dramatik olayların hazırda bulma kestirme yolda etkisi olduğunu görebiliyoruz (Makridakis ve Wheelwright, 1989:268). Hazırda bulmanın yanıltıcı bir bağlantı etkisi vardır. İki olayın birlikte meydana gelme sıklığı ile ilgili yargılama aralarında bulunan ilişkinin kuvvetine dayanır. Güçlü ilişkiler bu iki olayın

sıklıkla birlikte meydana geleceği şeklinde yargıya vardırıır (Tversky ve Kahneman, 1974: 594).

3.2. Temsili Kestirme Yol (Representativeness Heuristics)

Diğer bir kestirme yol tipi olan temsili kestirme yol, yöneticilerin birkaç özelliği, bir insan veya birkaç gözleme dayanarak bir fenomen ile ilgili genelleme yapma eğiliminde olması olarak ifade edilebilir (Busenitz ve Barney, 1997: 16). Bir olayın olasılık tahminleri o olayın hazırda bulunmasının yanı sıra, kendi popülasyonunda mevcut olan bir takım temel özelliklere ne kadar benzediği ve bir olayı ne kadar temsil ettiği gibi bir takım faktörlerden etkilenir (Solso v.d., 2009: 530).

Temsili kestirme yol, birbirine benzeyen nesnelerin temelde aynı olduğu ve kategorinin belirgin özelliklerini içeren nesne ve insanların o kategorinin üyesi olduklarına karar vermelerine yol açar (Hortaçsu, 2012: 201). Kellogg'a (2007: 302) göre, bir olay sınıfının temsilcisi veya sınıfın tipik bir örneği olan olayın olma olasılığı yüksektir. Yine, bir olay sınıfında bulunan bir durum diğer olaylara çok fazla benzer ise, temsilci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla temsili kestirme yol ile bir sınıfa ait bir olayın gerçekleşme olasılığı sınıfta bulunan diğer olaylar ile aynı şekilde yargılanırken, buna karşılık hazırda bulma kestirme yolunda olayların spesifik örneklerinin hafızada yer tutuyor olması, kolay hatırlanabilir olması, gerçekleşme olasılığı olduğunu da ifade edecektir. Her iki durumda da, karar vericinin karar verme sürecinde basitleştirici rol oynayan unsurlar, bilişsel süreçlerdir. Ancak, insanları ve olayları kimliklemede oldukça hızlı olan bu yöntem ara sıra yanılabilmektedir, çünkü bazen insanlar diğer önemli ve belirleyici bilgileri dikkate almada her zaman yeterli olmamalarının yanı sıra çıkarımlarını yapmada yararlanmaları gereken istatistiksel bilgileri sıklıkla göz ardı etmektedirler (Taylor v.d., 2007: 91). Diğer taraftan karar vericilerin, içinde buldukları mevcut durumu temsil eden bir geçmişin kapsamını ve problemler için geçmişte önerilen ve mevcut durum içerisinde yaşanan problemin çözümünde değer oluşturabilecek çözümlerin kapsamını da abartma eğiliminde olmaları mümkün olabilir. Diğer bir ifadeyle karar verici genelleme yapmak istediği durumu temsil eden bir örneğin kapsamını daha abartılı şekilde tahmin eder. Bu süreç,

karar vericilerin stratejik kararlarını basit benzeşimler yaparak ele almasını açıklayabilir (Schwenk, 1984:120-121).

Tversky ve Kahneman (1974: 585) temsili kestirme yolu, “A’nın B sınıfına ait olma olasılığı nedir?”, “A olayının B sürecinde üretilmiş olma olasılığı nedir?” gibi sorulardan yola çıkarak açıklamışlardır. Bu tip sorulara verilecek cevaplarla yani temsili kestirme yol ile A’nın hangi seviyede B’yi temsil ettiği değerlendirilmiş olur. Örneğin New York’a üniversiteye gelen sarışın, bronz tenli, cana yakın bir öğrencinin buraya Kaliforniya’dan geldiği düşünülebilir. Burada öğrenci, tipik bir durum göz önüne alınarak sınıflandırılmıştır. Kısacası bu örnekte temsili kestirme yol kullanılmıştır denilebilir. Bu kestirme yol kullanılmıyaydı öğrencinin nereli olduğuna dair bir karar verilemeyebilirdi (Aronson v.d., 2012: 149).

3.3. Çıpa Atma

Çıpa atma, bireylerin bir uyarana belli bir şekilde tepki vermesini sağlayan bir tetikleyicinin varlığı ile ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 61). Çıpa atma, karar vericinin ilk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere gereken önemi vermemesidir. Bu durum beynin ilk gelen bilgiye diğerlerine nazaran daha orantısız bir seviyede önem vermesinden kaynaklanır. Örneğin, bir iş görüşmesinde görüşmeyi yapan kişi, adaya daha önceki işyerinde aldığı maaşı sorduğunda alacağı cevaba çıpa atacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 180). Çıpa atma, bir başlangıç noktasından hareketle, bu başlangıç noktasının standartları referans alınarak belirli çıkarımlarda bulunma olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla çıpa atma, referans noktalı kestirme yol şeklinde de açıklanabilir (Hogg ve Vaughan, 2007: 96). Çıpa atma kullanılırken, ilk yaklaşım veya çıpa denilen yargıdan sonra belli doğrulamalar yapılmaktadır (Matlin, 2005: 434). Benzer şekilde, Tversky ve Kahneman da (1974: 594-596) çıpa atma sürecinde karar vericilerin kritik değişkenler ile ilk yargıda bulunması ve gerek oldukça bu yargıyı düzeltmesinden bahsetmiştir. Fakat bu düzeltmeler genelde yetersiz olabilir. Çünkü çıpa etkisi oldukça fazladır. Karar verici çıpayı oldukça sağlam bir dayanak olarak görebilir ve doğrulamalar çok etkisiz kalabilir. Aynı zamanda, çıpa atma ve doğrulama hazırda bulma kestirme yoluna dayanabilir çünkü fazla mevcut bilgi çıpa görevi görebilir. Örneğin, karar vericinin

belli bir gruba ait insanlara dair bir kalıpyargıya sahip olduğunu düşünebiliriz. Bu gruba dahil herhangi biriyle karşılaştığında bu kişi için bir çıpa oluştururken bu kalıpyargıdan faydalanacaktır (Matlin, 2005: 430-432). Çıpa atma sadece başlangıç değerinin mevcut olduğu durumlarda olmaz. Karar vericinin eksik hesaplamasının sonucu olarak tahminine dayanabilir. Doğrulama yetersiz kalacağından dolayı sonuç değeri temel alınan olayın olma olasılığına çok yakın olur (Tversky ve Kahneman, 1974: 595-596). Doğrulamaların tipik olarak yetersiz bulunması bu süreçte az değer biçme ve küçümsemeye neden olur. Dolayısıyla, çıpa atma karar vericinin karmaşık bir sistemde başarısız olma olasılığına gereken önemi vermemesine yol açabilir.

Çıpa atma ile ilgili pek çok örnek verilebilir. Örneğin kişiye bir numara söylendikten sonra tamamen ilgisiz bir konu ile ilgili numara içeren bir tahminde bulunması istendiğinde kişinin bu tahmini yaparken daha önce söylenen numarayı tahmini olarak söylediği görülmüştür. Diğer bir örnekte ise, bir gruba telefon numaralarının son üç hanesi ile Cengiz Han'ın ölüm tarihine ilişkin tahmini bir tarih vermeleri istendiğinde, tahminde bulunan kişilerin telefon numaralarının son üç hanesi ile tahmini yapılan ölüm tarihi arasında bir korelasyon olduğu saptanmıştır (Roxburgh, 2003: 40). Buradan hareketle karar verici belirsiz bir gelecek için plan yaptığında geçmiş deneyimleri üzerine çıpa atacaktır denilebilir. Ancak geçmiş deneyimler yanlış yönlendirebilir veya geleceği tahmin etmek için uygun olmayabilir (Chen ve Lee, 2003: 150). Dolayısıyla çıpa atma, stratejistler için önemli bir araç olabilir. Uzlaşmalarda, satış anlaşmalarında ve geçmişteki başarılı bir performansının bugüne aktarılmasında çıpa atma olumlu katkıda bulunabilir. Ancak karar vericinin sürekli geçmişe çıpa atmasının tehlikeli olma olasılığı nedeniyle karar vericilerin geniş bir tarihsel perspektife sahip olmasının yanı sıra kararın niteliğine göre kesin ekonomik göstergelere dayanarak geçmiş yılları baz alması önemlidir (Roxburgh, 2003: 40-41).

4. BİLİŞSEL YANLILIKLAR (COGNITIVE BIAS)

Genel anlamda insan doğasının bir ürünü olması nedeniyle yanlılıklar oldukça yaygındır. Stratejik karar verme, kendimizin ve diğerlerinin yanlılıklarını sınırlandırmanın yanı sıra farklı yanlılıklar ile karşılaşıldığında bunların etkilerini sınırlandıran karar verme süreçlerini de düzenlemeyi gerektirir. İşletme kararlarında yanlılıkların varlığı kısmen alışkanlığın, eğitimin, yönetici seçiminin ve işletme kültürünün bir fonksiyonudur (Lovallo ve Sibony, 2010: 7). Stratejik kararlarda görülen bilişsel yanlılıkların kökeninde rutinler, otomatik davranışlar, fizyo-psikolojik bozulmalar ve üst kademe yöneticilerin bilgi yapıları yer almaktadır (Powell v.d., 2011: 1378). Dolayısıyla bireyler ve örgütler bilişsel yanlılıklarında farklılaşmış olsaydı, stratejik tercihlerini tamamen farklı yollarda yaparlardı. Bu nedenle bu farklılıklar, stratejik yönetim alanında, sürdürülen rekabet avantajı ile aynı zamanda rekabet dezavantajının da kaynağı olarak görülebilir. Bu bağlamda stratejik kararların gerçek anlamda rasyonel olamayacağı düşüncesinden hareketle bilişsel kuramlarda, stratejik yönetim ve firma performansı arasında olası ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır (Busenitz ve Barney, 1997: 25). Stratejik kararların genel itibariyle yönetici ekipler tarafından verilmesi nedeniyle ekiplerin yapısı stratejik yanlılıklar üzerinde etkili olacaktır. Grubun yapısı, eğitim, demografik ve kültürel değişkenler açısından farklılaştığı gibi bilişsel yapı açısından da farklılaşacaktır (Bukszar, 1999: 109 - 111).

Diğer taraftan her çevrede hissedilen stratejik yanlılıkların, dinamik çevrelerde daha fazla hissedilmektedir. Değişim oranı, örnek yoksunluğu ve çevrenin tahmin edilememezliği olarak ifade edilen çevresel dinamizm, stratejik yanlılıkların problem haline gelmesi için daha fazla fırsat yaratması nedeniyle stratejik yanlılıkların çevresel dinamizm arttıkça daha büyük bir problem haline gelmesi beklenir. Düşük dinamizmin söz konusu olduğu çevrelerde ise, değişim dönemleri arasında durağanlığın olması karar vericilerin zaman içinde stratejilerini uyumlaştırmaları açısından bir fırsat yaratarak stratejik yanlılıkların etkisi en aza indirgenebilir (Bukszar, 1999: 111). Çünkü stratejik kararlarda meydana gelen hatalar, insan unsurundan ziyade bilişsel yanlılıklardan kaynaklanır. Üstelik bu yanlılıklar, bilgi toplama sürecinde birtakım bozulmalara sebep olması nedeniyle ortaya çıkan aşırı iyimserlik ve istek kaybı bireylerin yanlış stratejik kararlar verme olasılıklarını artırır. Diğer taraftan bilişsel yanlılıklar bazı konularda karar

vericilerin diğerk alternatifleri değerlendirme ihtiyaçı duymamalarına yol ağması nedeniyle sadece tek bir alternatifte odaklanılmasına ve odaklanılan alternatifin büyük bir gayretle savunulmasına yol açabilir (Schwenk, 1984: 119). Bu durum, yanlılıkların kullanımına ilişkin farkındalık söz konusu olmadığı sürece karar vericilerin sürekli olarak yanlılıklarını tekrarlamalarına yol ağacaktır. Bunun yanı sıra yanlılıklar karar vericilerin kontrol yanılığı içerisine düşmesine neden olabilir ve yöneticinin kendi hipotezlerini doğrulayan bilgiyi arama eğilimi içerisinde olması beraberinde kontrol yanılığısının ortaya çıkma olasılığını da arttırabilir (Bateman ve Schwenk, 1986: 3). Kontrol yanılığı ve diğerk yanlılıklar üzerinde düşünölen stratejik alternatiflerin çeşitliliğini sınırlandırarak stratejik kararları etkilerler. Bu etki birden fazla yanlılığa dayanabilir ve bunun yanı sıra üst kademe karar vericilerin yeni bir stratejide başarı şanslarını değerlendirdikleri süreçlerde deneyimlerini hatırlamalarını kolaylaştırarak, karar vericinin eylemlerinin rolünü fazlaca önemsemesine yol açar ve kontrol yanılığısını da artırır. Kontrol yanılığı bir yanlılık olması nedeniyle karar vericinin dikkatini kontrol edebildiği stratejik probleme çeker (Schwenk, 1988:44- 51). Hakim olma ve çevreyi kontrol etme ihtiyaçı, karar vericilerin algıda seçiciliğe dayalı bilgi toplamasına yol ağması nedeniyle karar vericinin çevre koşullarını olduğundan daha belirgin olduğunu düşünmesine yol ağarak, belirsizliği ciddiye almamasına neden olur (Makridakis ve Wheelwright, 1989: 270). Aşğıdaki açıklamalarda bilişsel yanlılıklara yer verilecektir.

4.1. Aşırı Güven (Overconfidence)

İnsan beyni bireyleri fazla güvenli hissettirecek şekilde programlanmıştır. Beyin gerçek tahminler yapabilme konusundaki yeteneğini olduğundan fazla zannetme eğilimindedir. Bu durum, yeni bir girişimde bulunmak gibi durumlarda avantaj sağlamasına rağmen strateji oluşturma ve yargılama yapma sürecinde avantaj sağlamayabilir. Dolayısıyla aşırı güvenin yöneticilere etkide bulunması olası bir durumdur. Yapılan bir araştırmada, bu etkinin en fazla üst kademe yöneticilerde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir araştırma ise, çalışmalarına katılan on girişimciden sekizinin başarı şanslarını %70' in üzerinde olduğuna ilişkin bir inanca sahip olduklarını ileri sürmektedir (Certo, v.d., 2008: 117). Aşırı güven, hazırda bulma kestirme yolu, doğrulama, çıpa atma

ile yakından ilgilidir ve karar vericiler, bazı durumlarda kolay hatırlayabildikleri bilgiye güvenerek önemli bilgilerin gözlerinden kaçmasına neden olabilirler (Chen ve Lee, 2003: 151). Bunun yanı sıra aşırı güven olgusu karar vericilerin sahip oldukları bilgilerin sağlam olmayan temellere dayandığının farkında olmamalarına neden olabilir ve aynı zamanda bu bilgiler, güvenilir ve uygun olmayan kaynaklardan da gelmiş olabilir (Matlin, 2005: 441-442). Buradan hareketle aşırı güven olgusu, zorlukların ve risklerin gerektiğinde önüne geçilmesini engelleyerek, karar vericinin geleceğin çok güzel olacağına inanmasına ve kararın olumlu sonuçlarının daha fazla olacağı yönünde bir değerlendirme yapmasına yol açabilir. Kısacası aşırı güvene dayalı verilen stratejik kararlar, gerçekçi olmayan tahminlerin yanı sıra gelecekte yaşanabilecek zorlukların da görmezden gelinmesine yol açabilir (Lovallo ve Sibony, 2006: 21).

Diğer taraftan karar vericilerin aşırı güven içinde olmaları, örneklem konusunda da ortaya çıkabilir. Karar vericiler tahminde bulunurken örnek ölçeği konusunda duyarsızlaşarak başarılı bir strateji için gereksinimler ile ilgili genelleme yapmada çok sayıda geçmiş stratejik bilgiye ihtiyaç duyulmasına rağmen küçük bir veri tabanından yola çıkarlar. Bu nedenle küçük miktardaki verilerden yola çıkarak yaptıkları tahminlerde, bu bilgilerin bir bütünün temsilcisi olduğu hissiyle aşırı güven duyma eğilimi içerisine girebilirler. Tversky ve Kahneman (1971) bu durumu “*küçük numaraların kanunu*” (law of small numbers) olarak tanımlar. Örneğin, belli bir endüstride yeni bir girişimin başarısızlığına ilişkin yaşanmış bir örnek endüstriye girme kararı üzerinde endüstrinin yüksek başarı oranlarını gösteren istatistik verilerden daha fazla etkiye bulunabilir. Dolayısıyla yaşanmış ve belirgin bilgilerin fazla güvene katkı yaptığı söylenebilir (Bateman ve Schwenk, 1986: 3). Ancak yapılan çalışmalar göstermiştir ki, üst kademe yöneticilerin belli bir konuda bilgi ve tecrübeleri arttıkça aşırı güven gösterme eğilimleri azalmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 179).

4.2. Artan Bağlılık (Escalating Commitment)

Artan bağlılık, aksinin doğruluğunu ispatlayan kanıtlar olmasına rağmen bir karar konusunda ısrar etmektir. Üst kademe karar vericilerin verdiği birçok karar kendilerini tatmin etmesine rağmen gerçekte rasyonel olmayan kararlar olabilir. Bu ihtimale rağmen

bir önceki karara artan bir bağlılık gösterme eğilim üst kademe yöneticilerin kararlarında sıklıkla görülebilir. Robbins vd. (2011: 85), yanlış verilmiş kararlara yönelik sürdürülen bu bağlılığın nedenini ilk alınan kararların hatalı olduğunun inkar edilmemesi olarak açıklamıştır. Ancak rasyonel karar verme modeline uygun olarak dikkatlice veri toplayan ve değerlendiren karar vericilerin bu yanılığa düşme olasılığı kararları hakkında çok fazla düşünmeyen karar vericilerden daha fazladır. Çünkü karar vericiler, bu kararı vermek için fazlasıyla enerji ve zaman harcadıkları için artık doğru kararı verdikleri inancına kapılarak yeni bilgiler ile güncelleme yapma gereksinimi hissine kapılmamaktadırlar. Bu nedenle pek çok işletme, yanlış karar verdiğini kabul etmek istemeyen bir yöneticinin, kayıp bir nedene yatırım yapmasından dolayı zarar görmüştür (Robbins ve Judge, 2012: 180-181).

4.3. Doğrulama Yanılgısı (Confirmation Bias)

Karar vericilerin fikirlerini değiştirmek konusunda zorluk yaşayacağı psikolojide geniş şekilde yer bulmuştur. Doğrulama yanılgısı algıda seçiciliğin bir ürünüdür. Karar verici, geçmiş seçimlerini doğrulayan bilgiyi aradığı için çelişen bilgileri görmezden gelerek geçmişteki seçimleri ile uyum gösteren bilgileri edinebileceği kaynakları seçmeye özen gösterir (Robbins ve Judge, 2012: 180). Bireyler çelişen bilgiyi arama yoluna gitmemelerine rağmen bu bilginin sadece kendilerine sunulması durumunda çelişen bilgiler ile karşılaşma olasılığı artması nedeniyle karar verme sürecinde çelişen bilgiyi hesaba katmaktan kaçınırlar (Koslowski ve Maqueda, 1993: 104). Yine bireyler, geçmiş seçimlerinden dolayı, çelişen bilgileri eleme eğiliminde olması nedeniyle öngörülen görüşü doğrulayan veriyi kabul ederken, bu görüşün karşısındaki veriye şüpheli ve eleştirel yaklaşma eğilimi söz konusu olacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 180).

4.4. Çerçeve Etkisi (Frame Effect)

Bilginin takdim şekli karar vericilerin kararını önemli ölçüde etkiler. Çerçeve etkisine göre, problemin tanımlanma şekli, seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli kişileri başlangıçta farklı tutum ve algıya sevk ederek kişilerin çözüm

alternatiflerini seçmelerini etkiler. Bu durum özellikle, risk koşullarında insanların karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Karar vermede çerçeveleme, problemin hangi çerçeve içinde tarif edildiğini ele alır. Karar verme, çerçeve etkisi nedeniyle her zaman rasyonel olanı seçmekle sonuçlanmaz (Koçel, 2011: 121-122). Yazında, Kahneman ve Tversky'nin (2003: 1458-1459) yapmış olduğu çalışmanın konuyu açıklamada önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmada çerçeve etkisine ilişkin ele alınan vakalardan biri aşağıda yer almaktadır.

Sağlık Bakanlığı, ülkenin bir bölgesinde baş gösteren ve 600 kişiyi öldüreceği tahmin edilen, tam olarak tanınmayan bir Asya hastalığı ile mücadele etmektedir. Mücadele için iki alternatif program üzerinde durulmaktadır. Bu mücadele programlarının sonuçlarının bilimsel tahminleri şu şekilde ifade edilmiştir.

Eğer A programı kabul edilirse 200 kişinin ölümden kurtulacağı

Eğer B programı kabul edilirse 1/3 olasılıkla 600 kişinin kurtulacağı, 2/3 olasılıkla hiç kimsenin kurtulamayacağı tahmin edilmektedir.

Acaba hangi program kabul edilmelidir?

Katılımcıların %72'si A programını, %28'i B programını tercih etmiştir. B programını seçen katılımcıların riskten kaçınma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Çünkü 1/3 olasılıkla 600 kişinin hayatını kurtarmak yerine 200 kişinin hayatını kurtarmayı tercih etmişlerdir (Matlin, 2005: 436).

Aynı problem için farklı çıktılara yol açacak farklı bir dizi yani farklı bir çerçeveleme de şöyledir;

Yukarıda sözü edilen 600 kişiyi etkileyecek hastalıkla ilgili olarak aşağıdaki iki mücadele programı geliştirilmiştir.

Eğer C programı kabul edilirse 400 kişinin öleceği

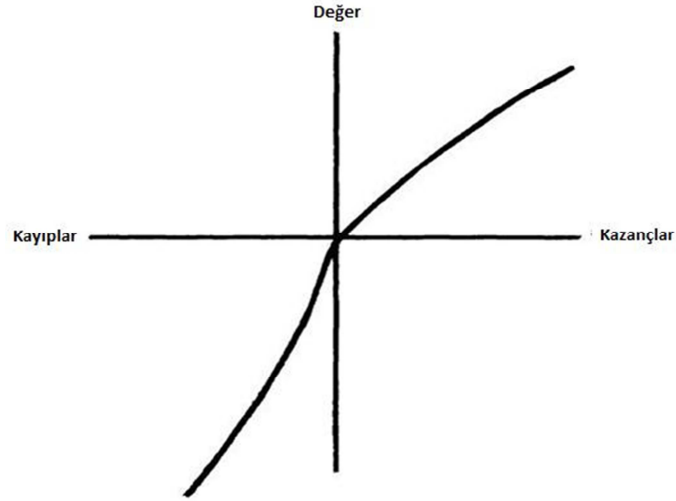
Eğer D programı kabul edilirse 1/3 olasılıkla kimsenin ölmeyeceği 2/3 olasılıkla 600 kişinin öleceği tahmin edilmektedir.

Farklı bir dizi olan çerçevelemede ise katılımcılar, 400 kişinin ölmesinden, üçte iki olasılıkla 600 kişinin ölmesini tercih etmişlerdir. Oysa iki programın faydaları istatistiksel olarak aynı olmasının yanı sıra iki dizi de birbirinin aynısıdır. İlk dizide çıktılar kurtarılacak hayatlar ile tanımlanırken ikinci dizide çıktılar kaybedilecek hayatlar ile tanımlanmıştır. İlk dizide 200 hayatın kurtarılmasının garanti olduğu düşünülen seçenek tercih edilerek kimsenin hayatının kurtarılamayacağı seçenekten kaçınılmaktadır. Diğer dizide ise, 400 kesin ölüm seçeneğinden 600 kişinin ölebileceği riskinin alınması tercih edilmiştir (Matlin, 2005: 436). İki alternatifte de A ve B programlarının uygulanması halinde sonuç aynı olmasına rağmen problemin farklı çerçeveler ile sunulması nedeniyle problemin takdim şekli karar davranışını etkileyerek oluşturulan çerçeve, davranışları yönlendirme özelliğine sahiptir (Koçel, 2011: 123). Sorunların ifade tarzı kararlara etkide bulunur ve seçilen ifadeler kazancı gösterdiğinde karar verici kayıptan kaçınma eğilimine girerken aksine ifadeler kayıpları ima ettiğinde, karar verici risk almaya eğilimine girer (Matlin, 2005: 437). Ancak alternatif programların sonuçları yeniden şekillendirilerek potansiyel kayıplar potansiyel kazançlara çevrilebilir (Gowda, 1999: 65).

4.5. Kayıptan Kaçınma (Loss Aversion)

Kayıptan kaçınma, yazında Kahneman ve Tversky (1979) tarafından kavramsallaştırılmıştır (Schmidt ve Zank, 2005: 1). Kayıptan kaçınma, karar vericilerin kayıplarını kazançlarından daha fazla görme eğiliminde olması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bir kayıp eşit miktarda olan bir kazançtan daha güçlü şekilde hissedilir (Gowda, 1999: 66). Kazanca oranla daha büyük bir kaybın söz konusu olduğu karar çıktılarında karar vericinin yaşadığı durum zarardan hoşlanmama/hoşnutsuzluk olarak adlandırılır. Bu nedenle karar vericiler, kazancın kayıptan daha büyük olduğu durumlarda kazanma konusunda istekli olmaktadır. Örneğin, 200 TL kazanma şansı ile 100 TL kaybetme riskinin yarı yarıya eşit olduğu bir durumda, kazanılacak miktar kaybedilecek miktarın iki katı olmasına rağmen bir çok kişinin reddetme ihtimalinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, iyi olanın karar verici için değeri daha yüksektir ve iyi olan kaybedilebilecek veya vazgeçilebilecek bir durum olarak görüldüğünde iyi

olanın değeri karar verici tarafından daha yüksek olarak algılanmaktadır (Kahneman, 2003: 1456-1457). Aşağıdaki şekil bu durumu açıklamaktadır.



Şekil 3: Değer Fonksiyonu

Kaynak: Daniel Kahneman (2003), “A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality”, **American Psychologist**, C. 58, S. 9, s.1452.

Kahneman’ın önerdiği bu şekilde, özellikle kazanç ve kayıpların değeri karakterize edilmiştir. Fonksiyon grafiği kazanç bölgesinde konkavdır ve burada riskten kaçınma eğilimi mevcutken, kayıp bölgesinde ise konvektir ve riske katlanılabilir bir durumu ifade etmektedir. Karar vericilerin, değer fonksiyonu, kayıpları düşündüklerinde, kazancı düşündüklerinden iki kat daha keskin olmaktadır. Yani, kayıpların algılanması eşit ölçüde kazançlardan daha fazla olmaktadır. Kayıptan hoşlanmama bir yanlılıktır ve kaçınmak neredeyse imkansızdır. Fakat varlığından haberdar olmak karar verici için önemlidir (Certo, v.d., 2008: 115). Diğer taraftan karar vermede en yaygın yanlılıklardan biri olan çerçeveler nedeniyle üst kademe yöneticiler karar verirken, kararlarının potansiyel çıktılarını çerçeveleme eğiliminde olabilirler. Örneğin, bazı işletmelerin üst kademe yöneticileri bir işletmeyi devralma ya da satın alma durumunu tüm problemlerinin ideal çözümü olarak düşünürken diğer bir grup üst kademe yönetici ise bu işlemin zarar verici olabileceğine yönelik bir inanca sahip olabilirler. Bu nedenle alternatifler bir kazanç veya kayıp olarak çerçevelendiğinde karar vericiler arasındaki tercihler sistematik farklılıklarla

sonuçlanabilir. Dolayısıyla alternatifler potansiyel bir kayıp olacakmış gibi çerçevesinde beklenti teorisine göre yöneticiler irrasyonel olarak kayba uğrama konusunda isteksiz olacaklardır. Bu nedenle kayıptan kaçınan üst kademe yöneticilerin varlığı, yatırım kararları açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir (Lovallo ve Sibony, 2006: 21).

4.6. Geri Görüş Yanılgısı (Hindsight Bias)

Belli bir olayın sonucu belli olduktan sonra bu sonucu daha önceden bildiğimize dair oluşturduğumuz yanlış inancımız geri görüş yanılgısı olarak adlandırılabilir. Geri görüş yanılgısı, olaylar bilindikten sonra karar vericilerin bu olayın olasılığı ve çıktıları ile ilgili tahminlerinin geriye dönük olarak değişmesidir. Karar vericilerin, geçmiş bilgileri ve güncel bilgilerinin farklı olduğunu anlamaları zor olabilir. Sonuçta, karar vericilerin olaydan önce neyin bilinebileceği konusunda gerçeği abartma eğilimi vardır (Gowda, 1999: 63).

Karar vericinin, geçmiş kararının hata olduğunu farketmesi durumunda, bunu yaşamının kaçınılmaz olduğuna dair inancı artar ve geri görüş yanılgısı ile açık olanı gözden kaçırmış olmamayı arzular (Bateman ve Schwenk, 1986: 4). Aynı zamanda geri görüş yanılgısı aşırı güveni de yansıtır ve karar vericinin geçmişi yeniden inşa ederek şimdiki bilgisi ile eşleştirmesine de sebebiyet verir. Geri görüş yanılgısının sadece gerçek bilgi doğrultusunda işlemediğine ilişkin yapılan bir araştırmada iki farklı gruba ayrılmış katılımcılara aynı hikayenin farklı şekilde sonlanan iki ayrı versiyonu okunduğunda her iki gruptaki katılımcıların hikayenin kendilerine okunduğu gibi sonlanacağını tahmin ettiklerini söyledikleri ifade edilmiştir (Matlin, 2005: 443).

4.7. Var Olan Durumu Koruma –Statükoculuk (Status Quo)

Var olan durumu koruma eğilimi gösteren karar verici, güvende olmayı ve psikolojik olarak da daha az risk almış olmayı tercih eder (Hammond, v.d., 1998: 4). Bu nedenle bireyler, çoğu zaman hiç bir şey yapmamanın yollarını arama eğiliminde olurlar.

Hiçbir şey yapmamak veya var olan kararı sürdürmek statükocu bir alternatif olarak ifade edilebilir. Çoğunlukla yeni alternatiflerle karşılaşan karar vericiler var olan durumu koruma alternatifinden yana olurlar. Ya, hiçbir şey yapmaz ya da mevcut durumu koruma yoluna giderler. Bu nedenle, var olan durumu koruma eğilimi gösteren bir birey, karar alternatiflerinin birisinin yerine statükocu pozisyonu koyar ve diğer alternatiflerini var olan durumu koruma kararının bir alternatifi haline getirmiş olur (Samuelson ve Zeckhauser, 1988: 7-8).

5. BENZEŞİM KURMA (ANALJİ)

Benzeşim kurma, kişinin bir problem çözme süreci için bulduğu bir yöntemi başka bir problemin çözümünde de kullanması olarak ifade edilebilir. Genel anlamda benzeşim kurma süreci, basit ve anlaşılırdır. Örneğin basit bir benzeşim kurma, bir öğrencinin matematik ile ilgili bir konu anlatımında anlatılan bir örneği, bölümün sonuna geldiğinde çözmesi gereken sorulara uygulaması şeklinde olabilir. Konu içerisinde öğrendiğini benzetme ile anlaşılır kılmış ve son bölümde yer alan örneği kendisi çözmüştür. Benzeşim kurmada, kaynağın yani benzetilenin, benzetme yoluyla anlaşılacak olan ile eşleştirilmesi esastır (Anderson, 2005: 251). Daha basit bir olaydan karmaşık bir olaya uyarlanan bir durumdan bahsediliyorsa benzeşim kurma ile düşünmekten bahsedilebilir ve bu durum algılanan belirsizliği düşürmeye yardımcı olur. Ancak basit bir benzeşim kurma kullanımı karar vericiyi olayın daha basit bir görüntüsü ile yanıltabilir (Chen ve Lee, 2003: 151). Yapılan araştırmalarda özellikle, riskli kararlar alan kıdemli yöneticilerin benzeşim kurarak karar aldıklarını fakat bu yöntemin yanıltıcı olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla benzeşim kurma ile birlikte kıyaslamalar ve dikkat çeken örnekler kararı doğrulamak için kullanıldığında yanlışlıkların oluşması da kaçınılmaz olacaktır ve hatalı yargılamalar karar vericilerin daha önce kaçındıkları bir riski almalarına neden olabilecektir.

Diğer taraftan üst kademe bir karar verici karşı karşıya olduğu problemi daha önce nadir karşılaştığı bir durum olması nedeniyle deneyimlerine dayanarak çözemiyorsa, diğer işletmelerin deneyimlerini öğrenerek kıyaslama yapmak amacıyla bir referans sınıfı oluşturmak için benzer kararları içeren bilgileri toplayabilir (Lovallo ve Sibony, 2010: 8-25). Ancak her stratejik problem kendine özgü olması nedeniyle yeni bir stratejik problem

teşhis edilirken veya çerçevesi belirlenirken, karar verici benzer görünen geçmiş deneyimlerinden yararlanabilir. Bu benzer durumlar bir önceki stratejik karar gibi anlaşılır bir deneyim olabileceği gibi, örneğin bir atletizm yarışması gibi daha hayali olabilir. Dolayısıyla yöneticiler güncel bir stratejik konuyu model olan özel bir durumla kıyaslayarak yeni anlamlar yaratabilir. Örneğin, Mc Donalds'ı örnek olarak standartlaşmanın nasıl güçlü bir pazarlama aracı olduğunu anlamaya çalışan bir yönetici kendi sektörü için bir benzeşim kurmuş olur. Açıkçası benzeşim kurma süreci, örgütsel aktörlerin belirsiz ve değişik durumları anlamak için denedikleri yaygın bir yöntemdir ve örgüt üyeleri tarafından paylaşırsa stratejik problemin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Karar vericilerin problem teşhisi ve olası çözüm üretmekte benzeşim kurması, stratejinin kalitesini yükseltebilir veya düşürebilir. Ciddi seviyede belirsizlik ve karmaşıklık içeren stratejik kararlarda basit benzeşimler kurma karar vericileri olayın fazla basit bir görüntüsüne yönelteceğinden kararın tanımlanmasında karar verici benzeşim kurma ve karşı karşıya oldukları karar durumları arasındaki kritik farklılıkları anlamayabilir. Geçmişin benzeşim kurmak için hazır bir kaynak olması güncel kararların geçmişin benzeri olarak görülemesine neden olabilir. Bu nedenle, karar vericiler daha fazla araştırmak yerine akıllarına gelen ilk benzeşimi seçerler. Huff'a göre, benzeşim kurma aynı zamanda aynı endüstride olan farklı işletmeleri de içerebilir. Ancak bu durum tek bir endüstride stratejik konsept açısından benzeşen işletmeler için geçerli olabilir (Schwenk, 1988: 47-48). Diğer taraftan benzeşim kurma, problemleri şeffaflaştırmak ve motivasyonu artırmak adına da yapıcı olabilir. Tanıdık ve çekici benzeşim kurma yaklaşımı, karar vericiyi karmaşıklıktan ve belirsizlikten uzaklaştırarak durumun daha basit bir görünmesini sağlayacaktır (Bateman ve Schwenk, 1986: 3).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN STRATEJİK KARARLARINDA BİLİŞSEL EĞİLİMLERİN ETKİSİNİN NİTEL ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, stratejik kararlara doğrudan etkisi olan üst kademe yöneticilerin aldıkları stratejik kararlarda bilişsel süreçlerin ne düzeyde etkide bulunduğunu saptamaya çalışmaktır.

Görüşme yapılan üst kademe yöneticilere çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal olarak tanımlanmış olan bilişsel kestirme yollar ve bilişsel yanlılıklar ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar hem bu kestirme yol veya yanlılığın görüşme yapılan yöneticide etkin olup olmadığını anlamaya hem de bu kestirme yol veya yanlılıkların nasıl kullanıldığı ve stratejik kararlara nasıl etki ettiğini idrak etmeye yönelik olarak değerlendirilmiştir.

2. NİTEL ARAŞTIRMA SÜRECİ VE SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Nitel araştırmalar çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak, insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları incelerler (Punch, 2011: 165). Nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenemez. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise, nitel araştırmada temel amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değildir. Asıl amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunun için de toplanan

verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması ve araştırmaya konu olan bireylerin görüş ve deneyimlerinin mümkün olduğu ölçüde doğrudan sunulması önemlidir. Aynı zamanda veri toplama sürecinde elde edilen alıntılar da, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüş ve deneyimlerinin doğrudan okuyucuya sunulması bakımından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 54). Dolayısıyla nitel bir araştırma nicel araştırmanın aksine, “doğrulama (verification)”dan ziyade “keşif (discovery)” kavramına yoğunlaşmaktadır (Ambert, 1995’ten akt. Eryılmaz, 2011: 12).

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel yöntemin tercih edilmesi öncelikle çalışma yapılan konu ile yakından ilgilidir. Stratejik kararlarda bilişsel süreçlerin etkisinin anlaşılmasında nicel bir araştırmadan elde edilebilecek verilerin yeterli olmayacağı düşüncesinden hareketle nitel yöntem tercih edilmiştir. Nitel araştırma yönteminin araştırmacıya olayları yaşayan kişinin bakış açısıyla değerlendirme imkânı sağlayabilmesi ve nitel araştırmanın esnek bir araştırma deseni ve derinlemesine bir bakış açısı sunabilecek olması bu yöntemin tercih edilmesi için önemli olan diğer unsurlar arasındadır. Görüşme yöntemi ile ilgili alanyazına bakıldığında, görüşmelerin çeşitli ölçütlere göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin görüşmeye katılan kişi sayısına göre bir sınıflandırma yapıldığında, araştırmacı bir görüşme esnasında sadece bir katılımcıyla görüşüyorsa bu görüşme türüne “birebir görüşme”, birden fazla kişiyle görüşüyorsa “grup görüşmesi” adı verilmektedir. Öte yandan görüşmeleri, görüşme öncesinde bir hazırlık yapılmaması ve görüşme sırasında hazırlanan görüşme formuna ne derece bağlı kalındığına göre de “standart olmayan”, “yarı standart” ve “standart” olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Patton, 2002; Boddy, 2005; Fielding, 1993’den akt. Tuncel ve Ölmezoğulları, 2011: 5). Bu çalışmada yöneticilerin stratejik kararlarında bilişsel süreçlerin etkide bulunup bulunmadığının anlaşılması amacıyla görüşmelerin bir form üzerinden yürütülmesinin daha faydalı olabileceğine kanaat getirilmiştir. Görüşmenin belli bir esnekliğe sahip olması açısından ve görüşme yapılan kişinin sorulara olan yaklaşımına göre cevapların ayrıntılandırılmasını sağlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması öngörülmüştür. Görüşmelerde kullanılan soru formunun oluşturulmasında öncelikle konuya ilişkin yazında yer alan temel çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, stratejik kararların verilmesinde etkili olan bilişsel unsurların neler olduğunu anlamaya yönelik soruların hazırlanmasına çalışılmıştır. Diğer taraftan araştırmanın güvenilirliği açısından nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel

araştırmada da geçerlilik ve güvenilirlik üzerinde önemle durulması gereken hususlardır. Bu nedenle öncelikle, hazırlanan formun amaca uygunluk ve anlaşılabilirlik düzeyini ortaya koymak amacıyla konunun uzmanlarıyla tartışılmış ve üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu sayede “içerik geçerliliği” sağlanmıştır. lmlmek istenen olgunun sorulan sorular ile temsil edildiğinden emin olmak için içerik geçerliliği yapılmaktadır (Altunışık v.d., 2012: 123). Ierik geçerliliği, bir kavramsal tanımlamanın tüm öğelerinin, ölüm aracında içerilip ierilmediği ve temsil edilip edilmediği ile ilgilidir (Punch, 2011: 98). Çalışmada kullanılan görüşme formu ekte sunulmaktadır.

3. NİTEL ARAşTIRMA VE ÖRNEKLEM

Nitel araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemede sıklıkla kullanılan yöntem “doyma noktasıdır”. Corbin ve Strauss’ a (2008: 148) göre yeterli katılımcı sayısına ulaşıldığının ve yeterli veriye erişildiğinin anlaşılmasında elde edilen verilerin yeni bir kategori oluşumuna yönelmemesi ve elde edilen verilerin eklenebilecekleri mevcut kategorilerin var olması kriter olarak düşünülebilmektedir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen veriler birbirini tekrarladığında araştırmaya son verilir. Bu durumda araştırmacının doyma noktasına ulaştığı söylenbilir.

Örnekleme yöntemi olarak bu araştırmada kasti (kararsal) rnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kasti (kararsal) rnekleme tekniğinde, rneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki lt, araştırmacının yargısıdır. Denekler rasgele seçilmezler. Böyle bir yöntemin çok sağlıklı sonuçlar verdiğine dair örnekler vardır (Altunışık v.d., 2012: 142). Kasti (kararsal) rnekleme bir dizi lt karşılayan örneklem grubu ile çalışılmasıdır. Burada sözü edilen lt veya ölçtüler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir lt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve şimşek, 2013: 140).

4. NİTEL ARAŞTIRMA VE GEÇERLİLİK-GÜVENİLİRLİK

Çalışmada araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak için öncelikle gerçekleştirilecek olan yarı yapılandırılmış görüşmelerin süresi mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmıştır. Görüşmeler toplamda 424 dakika sürmüş olup ortalama görüşme süresi ise 35 dakika olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak için ise görüşülen kişilerin kendilerini daha rahat hissetmeleri ve fikirlerini daha rahat ifade etmelerine olanak sağlayacak daha samimi ortamın oluşturulması amacıyla görüşmelerin ilk dakikaları daha informel bir sohbet ile geçerek sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile oluşturulan sorular yöneticilere iletilmiştir. Diğer taraftan verilerin mümkün olduğunca tam ve doğru toplanması amacıyla görüşülen kişinin onayı alınması halinde ses kayıt cihazı kullanılmış olup, onay alınmaması halinde not almak suretiyle veriler kayda geçirilmiştir. Ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmelerin tamamı yazıya dökülmüştür. Araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler kullanması gerekir. Bu yöntemler, çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi vb. olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289-292). Bu doğrultuda yeterli bulunmayan cevaplar alınması halinde, görüşme yapılan kişinin cevabını teyit etmesi için sorular tekrarlanmıştır. Görüşmenin etkili ve verimli olması için sorular açık ve net şekilde sorulmuş, hızlı hareket edilmemiş ve ses kaydı yapılmasına önem verilmiştir. Görüşme sonrasında da elde edilen veriler tekrar yorumlanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

4.1. Görüşmelerin Kısıtları

Şüphesiz ki araştırma süresince bazı kısıtlar ile karşı karşıya kalınmıştır. Görüşmeler esnasında bazı katılımcıların ses kayıt cihazı kullanılmasını uygun görmemesi, araştırmacıyı not alma tekniğine yöneltmiştir. Ancak not alma esnasında bazı verilerin kaybedilebilme olasılığı araştırmanın kısıtları arasındadır.

5. NİTEL ANALİZ

Görüşme metinlerinin analizinde Nvivo adlı bir yazılım programı kullanılmıştır. Nvivo yapılandırılmamış ham veriyi düzenlemeye ve analiz etmeye yönelik bir nitel veri analizi yazılımıdır. Elde edilmiş olan verinin yazılıma eklenmesinin sonrasında bu veri çerçevesinde düzenleme, sınıflandırma, analiz ve raporlama yapılabilmektedir. Çalışmada nitel verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemlerinden yararlanılarak Nvivo ile görüşmelerin düzenlenmesi, kodların oluşturulması aynı zamanda görüşme metinlerinin alıntılar ile veya azaltılarak okunabilir hale getirilmesi hedeflenmiştir ve veri kaybı yaşamaksızın, derinlemesine analiz yapabilmek imkanı söz konusu olmuştur. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). İçerik analizinde ise görüşme metinlerinde yer alan birçok kelimenin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesi söz konusudur. Holsti'ye göre (1969:3) içerik analizi, mesajların belirlenmiş karakteristiklerini sistematik ve objektif olarak tanıyan bir tekniktir. Son olarak yorum aşamasında ise elde edilen veriler neticesinde önceki aşamalarla bağlantılar kurularak genel bir anlamlandırma yapılmıştır. Nitel araştırmadan sonuçlara gidebilmek için gerekli olan yorumlama fonksiyonunda sınırlı sayıda katılımcı ya da bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin ışığında bazı sonuçlara ya da kuramlara ulaşma çabası vardır. Sonuç olarak, belirli prosedürlere uygun olarak ulaşılan nitel sonuçlardan analitik genellemeler yaparak sonuçlara ulaşmak nitel araştırmanın bir özelliğidir (Altunışık v.d. 2012: 325-331).

6. VERİLER

Çalışma kapsamında 8 farklı sektörde faaliyet gösteren 12 ayrı işletmeden 12 yöneticiyle ile yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş olup, görüşme sürecinde bir soru formuna bağlı kalınmıştır.

6.1. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi

Stratejik kararların alınmasında üst kademe yöneticilerin yer alması nedeniyle araştırmaya dahil edilen işletmelerin ve dolayısıyla üst kademe yöneticilerin belirlenmesinde bazı faktörler etkili olmuştur. Öncelikle, rekabetçi endüstrilerde varlığını sürdüren ve stratejik kararların önemli olduğu işletmeler ele alınmıştır. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin çalışan sayısı ve sahip oldukları teknolojik alt yapısı dikkate alınan diğer faktörlerdir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin sektörel dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

6.2. Araştırmaya Katılan Üst Kademe Yöneticilerin Belirlenmesi

Öncelikli olarak çalışmada işletmelerin üst yönetim kadrolarının nasıl yapılandırıldığı ve bu kadrolarda kimlerin olduğu araştırılmıştır. Yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin bu işletmelerde yaygın olarak karşılaşılan kadrolar olduğu belirlenmiştir. Araştırma için belirlenen işletmelerde, stratejik kararlara doğrudan katılan, stratejik karar alma yetkisine sahip yöneticiler ile görüşülmesi gerektiği düşünülerek bu pozisyonlarda olan ve görüşme yapılması düşünülen üst kademe yöneticilerden görüşmenin alabileceği süre konusunda bilgi de verilerek görüşme için randevu talep edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen üst kademe yöneticilerin seçiminde olabildiğince çeşitlilik sağlanması hedeflenmiş ve yaş, sektör, deneyim süresi gibi faktörler açısından görüşme yapılan yöneticilerin birbirlerinden farklılaşmasına dikkat edilmiştir. Görüşme yapılan üst

kademe yöneticilerin aynı şirkette yöneticilik deneyim süresi ortalaması 23 yıldır. Yalnızca cinsiyet faktörü açısından gerekli çeşitlenme sağlanamamış 12 görüşmenin yalnızca 3'ü kadın yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan üst kademe yöneticiler Katılımcı 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 şeklinde kodlanmış ve araştırmanın bulgularının değerlendirildiği kısımda bu kodlar ile yer almıştır.

Aşağıdaki tabloda görüşme yapılan üst kademe yöneticilerin kimlik bilgilerine yer verilmeksizin, yaş, unvan, mevcut işletmede yöneticilik tecrübesi ve genel olarak yöneticilik tecrübesine yer verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler ve Üst Kademe Yöneticilerin Özellikleri

Faaliyet Gösterilen Sektör	Pozisyonu	Yaş	Unvan	Yöneticilik Tecrübesi (yıl)	Mevcut İşletmede Yöneticilik Tecrübesi (yıl)
Çelik	Yönetici	31	Genel Müdür	5	4
Otomotiv	Şirket Sahibi	60	Genel Müdür	35	35
Makine İmalat	Şirket Sahibi	40	Genel Koordinatör	15	15
Otomotiv	Yönetici	65	Genel Müdür	40	40
Endüstriyel Mutfak	Yönetici	55	CEO	26	20
Endüstriyel Tesisat	Şirket Sahibi	59	Genel Müdür	29	29
Otomotiv	Yönetici	45	Genel Müdür	10	5

Otomotiv	Şirket Sahibi	64	Genel Müdür	25	19
Otomotiv	Şirket Sahibi	69	Genel Müdür	45	45
İnşaat	Şirket Sahibi	50	Genel Müdür	19	19
Hizmet	Yönetici	52	Yönetim Kurulu Başkanı	20	20
Plastik	Yönetici	39	Genel Müdür Yard.	14	11

7. BULGULAR

7.1.Stratejik Kararların Verilmesinde Kullanılan Dayanaklar

Konuya ilişkin akademik yazın çalışmalarından elde edilen bilgiler neticesinde tezin teorik kısmında da ifade edildiği üzere stratejik kararların verilmesi sürecinde karar vericinin gereken tüm verilere ulaşamaması nedeniyle karar vericilerin farklı faktörleri karar sürecine dâhil ettiği görülmektedir. Bu faktörleri anlamak ve etkileri açığa çıkarmak adına sorulan sorudan elde edilen bulgulara göre üst kademe yöneticilerin elde edemedikleri bilgiye ilişkin farkındalığa sahip oldukları ve karar alırken kendilerine özgü bir yöntem geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı 7 stratejik bir karar verirken bilgi edinemedikleri durumlarda sezgilerine yakın bir yol izlediğini ancak bilgi edindikleri anda sezgiyi devreden çıkardığını belirterek bu durumu aşağıda yer alan yaşadığı bir örnek ile açıklamıştır.

“Rusya’da bir yatırım yapacaktık. Müşteriler ile görüştük, gittik geldik, görüşmeleri gerçekleştirdik. Karar aşamasına geldik. Sonra vazgeçtik. Son dönemde

şartlar değişti. Müşteri farklı taleplere gitti. Kararı dondurduk. Yatırım kararında sezgilere güvendik, yola çıktık ama defalarca kontrol edilecek bir durumu son anda düşündük. Baktık ki biz zorlanacağız, kararımız yatırımı durdurmak oldu. Neredeyse kararı vermiştik. Sezgilerimiz yatırım yapalım yönündeydi. Ama ciddi bir riskle karşı karşıya kalacaktık. Sadece sezgilerimize güvenseydik o yatırımı yapardık ve orta vadede sıkıntıya girerdik. Bu noktada neden durduk? İcra kurulunda bazılarının risk iştahı fazla bazıları riskten daha kolay kaçınan bir pozisyon alıyor. Sezgi mutlaka önemli. Veri geldiği anda sezgiyi kesti diyebiliriz. Sezginin direk iş gördüğü durumlar olabilir ama rasyonel olmaya çalışmak zorundayız.”

Katılımcı 6 ise stratejik kararlarını verirken tahminler yaparak elindeki verileri tasdiklemeye çalıştığını söylemiştir. Bu yaklaşımı “Göz metre, el terazi düsturu” olarak tanımlayarak elde edemediği verinin boşluğunda kararı bu yolla verdiğini söylemiştir. Benzer şekilde deneyimlerinin analitik bir çalışmanın sunacağı verilere çok yakın bir fikir vereceğini belirtmiştir. Katılımcı 6, aynı zamanda kendileri için stratejik bir karar olan işletim hakkının verilmesi ile ilgili seçim kararlarında belli kriterlere sahip olduklarını ve her bir kritere göre puanlama yaparak işletim hakkı verdiklerini söyleyerek sadece dürüst olduğu için ve sezgisel yakınlığı olduğu için birisini seçemeyeceğini ifade etmiştir. Burada bu katılımcının rasyonel olmaya çaba gösterdiği, objektif değerlendirmeleri göz önüne alarak karara yöneldiği anlaşılmaktadır.

Katılımcı 12 ise deneyimleri ile sezgilerinin kullanımının doğru orantılı olduğunu ve deneyimleri artıkça sezgilerine daha rahat güvendiğini belirtmiştir. Katılımcı 10 da tecrübelerinin üzerine stratejik kararlarını yapılandırıldığını söylemiştir.

Katılımcı 8 de sezgilerine vurgu yaparak, analitik çalışmalar ile sezgilerin zıt düştüğü bir karar durumunda analitik çalışmaları tekrar gözden geçirerek doğruluğunu sorguladığını söylemiştir. Sezgilerinin olumlu baktığı bir yatırım kararına olumsuz bir yaklaşım sunan analitik çalışmaları reddedebileceğini ve sezgilerine güvenerek o kararı verebileceğini ifade etmiştir. Sezgilerini deneyimleri ile yapılandırıldığını ve kararını neye dayanarak verdiğini açıklayabilir durumda olmaya önem verdiğini söylemiştir. Sezgisel olarak emin olamadığı kararları olabildiğince zamana yaydığını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, Katılımcı 1 ve Katılımcı 5 benzer şekilde deneyimlerini ve deneyimleri

oluşturduğunu düşündüğü sezgilerini kararlarına dayanak olarak kullandığını belirtmiştir.

Katılımcı 3: “Stratejik kararlarımı elde edebildiğimiz veriler, edemediğimiz noktada ise tecrübelerine dayanarak yaptığımız tahminler destekliyor. Bu benim kendi sentezim. Belli bir kısma kadar gereken bilgiyi edinip kalan kısımda kendi sentezimle karar veririm yani tecrübelerim, kazanımlarım, sezgisel yaklaşımlarım ile. Örneğin bir ihaleye gireceğiz, fiyat aralıklarını öğrenirim. Bu önemli bir bilgidir. Bu benim %70’lik veri kısmıma destek olacaktır. Ama ben kalan %30 ile kararı sonuçlandırırım. Tecrübe ve kazanım her zaman önemlidir. Bunu sezgi ile harmanlamanın akabinde karar verilir. Bahsettiğim sentezi yapmak için tecrübe çok önemlidir, geleceğe projeksiyon olur. Ben bu şekilde tahmine ve karara yönelirim.”

Katılımcı 2’ye göre de işin içinde olmak demek deneyimleri, sezgileri iyi kullanmak demektir. Katılımcı 3’e benzer olarak elde etmesi gereken veri için belli bir yüzde belirleyerek %20’lik bir oranı kararın gölgesi olarak tanımlamış ve bu kısmın elde edilemeyen veriler, akla gelmeyen değişkenler ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4 deneyimlerini geliştirmesi gerektiğini, ilgili deneyimlerin kullanılmasının önemli olduğunu belirterek sezginin deneyim ile etkileşim halinde olacağını ve geçmişte elde ettiklerinin çok önemli bir kriter olduğunu söylemiştir. Katılımcı 11 rasyonel olamayacağı her karar durumunda sezgilerinin devreye girdiğini belirtmiştir. Sezgilerini deneyimlerine dayandırıldığını ve sezgisel olmayı rasyonel olmaktan ayırmadığını söylemiştir. Sezgi ile karar verme durumunda olası sonuçların öngörüldüğünü ve bu yönüyle sezgi ve öngörülerin birbirini etkilediğini belirtmiştir. Stratejik kararların verilmesinde rasyonel olunamayan bölgede sezgilerin yoğun olarak işe yaradığı ve karar vericilerin sezgilerine dayanarak verdikleri kararlarına güvendiği ön plana çıkmıştır.

7.2.Belirsizlik Altında Stratejik Karar Verme

Katılımcıların karşı karşıya oldukları belirsizliği azaltmak ve bu belirsizlik hali ile karşı karşıya iken stratejik karar vermeye ilişkin görüşleri açığa çıkarılmak istenmiştir. Bu doğrultuda alınan görüşler şu yöndedir:

Katılımcı 7, belirsizlik altında stratejik karar verme halinde deneyimleri ile hareket edebileceğinden bahsetmiştir. Kararın verileceği konu ile ilgili gereken tarafları bir araya getirerek, bilgilerini alma yoluna gideceğini ve zaman baskısı yoksa veri toplamayı sürdüreceğini ifade etmiştir. Katılımcı 6, belirsizliğin düşürülmesinin, benzerlik araştırmaları ile mümkün olduğunu ifade etmiştir. Benzer kurumlar, benzer kararlar, benzer iş kolu gibi yaklaşımlarla karşı karşıya olunan kararın eğilimlerini belirlemeye yöneleceğini söylemiştir. Katılımcı 12, Katılımcı 9 ve Katılımcı 1 benzer şekilde, gerekli tarafların bilgisine başvuracağına ve görüş alışverişi ile belirsizliği düşürmeye çaba göstereceğini belirtmiştir. Katılımcı 1, bilgi toplayarak sahip olduğu veri ile en iyi olduğuna inandığı kararı veremese de, en iyiye en yakın olan kararı vereceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda en belirsiz durumlarda benzer durumları gözden geçirerek karar verebileceğini söylemiştir.

Katılımcı 10 ve Katılımcı 8 benzer şekilde belirsizliğin giderilmesine kadar kararı bekletebileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 8 belirsizliğin ancak bilgi ile ortadan kalkabileceğini ve elinde mevcut olan veri ile bunu yapıp yapamayacağını gözden geçireceğini ifade etmiştir. Elinde mevcut olan veriyi yetersiz bulması halinde şirket içi ve dışı veri toplama yoluna gideceğini ve sektör bazlı verilere hakim olmaya çaba göstereceğini söylemiştir. Katılımcı 5 için belirsizlik geçmiş veriler ışığında yok edilebilmektedir. Katılımcı 3 ve Katılımcı 2 belirsizliğin çok yoğun olarak hissedilen bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 3 elinde olan veriler ile elinde olmayanlar adına tahminler yapmak durumunda olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 4, belirsizliği azaltmak adına deneyimlerini ve geçmişte böyle bir karar durumu ile ilgili neler yaşadıklarını sorguladığını ifade etmiştir. İstatistiki olarak görebileceği tüm verileri topladığını ve böylelikle öngörülerde bulunduğunu söylemiştir. Katılımcı 11, belirsizliğin bertaraf edilmesini iki aşamalı bir sürece bağlamıştır. İlk olarak,

geçmiş kararları arasında doğrulanmış olan benzer bir kararın örnek alındığını sonrasında ilgili kişilerin bilgilerine başvurulması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda benzer kararların karar havuzunda bulundurulması ve göz önünde tutulması gerektiğine vurgu yapmıştır. İlk kez karşılaştıkları bir ar-ge projesinde çok yüksek bir belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarını ve geliştirecekleri sistemle ilgili uzman kabul edilen kişileri davet ederek bu kişilerin görüşlerini almaya yöneldikleri şeklinde bir örnek vermiştir. Belirsizliğin bu yolla azaltılmaya çalışıldığını ve elde ettikleri bilgiler ile projeden çekilme karar verildiğini ifade etmiştir.

Diğer taraftan bilgi edinmeye yönelik ileri sürülen görüşler genel olarak şu şekildedir:

Katılımcı 7'ye göre riski minimize etmenin yolu bilgiyi artırmaktan geçecektir. Daha rasyonel yaklaşımlara sahip olunmasının yolu veriyi artırmaktır. Katılımcı 12 için karardan emin olmanın ve riski bertaraf edebilmenin yolu daha çok bilgiye sahip olabilmektir. Katılımcı 8 sektör bazlı, Katılımcı 11 ise sektörler arası bir bilgi edinmenin gerekliliğini ifade etmiştir.

7.3.Stratejik Kararlarda Hazırda Bulma Kestirme Yolunun Kullanımı

Karar vericilerin kararlarını hafızalarında mevcut buldukları bilgilere dayandırmalarını esas alan hazırda bulma kestirme yolunun stratejik kararlara etkisini anlamaya yönelik olarak sorulan soruda alınan görüşler aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 7, otomotiv sektörü açısından belli bir disiplini yakaladıklarını ve geçmiş kararlarından sürekli feyz aldıklarını ifade etmiştir. Bu sayede belirsizlikleri düşürdüklerini, aynı karar ile aynı sonucu alma yoluna gidebildiklerini belirtmiştir. Önemli olanın şartların sürekli güncellendiğini gözden kaçırmamak olduğunu belirten Katılımcı 7, aynı zamanda aynı iş kolunda uzun süre çalışan yöneticilerin bu yaklaşımdan kaçamayacaklarını ifade etmiştir. *Olumsuz deneyimleri duymanın bile karar konusunda kendisini durdurmaya yeterli olabileceğini söylemiştir.*

Katılımcı 6, doğru olan bir karar ile ilişkilendirme yapabilmek adına geçmiş şartlar ve güncel şartların kıyaslanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Benzer kararları gözden geçirerek, kendisinin kararı vermesi halinde karşılaşılabileceği sonucu değerlendirmektedir. Katılımcı 12 şartların benzediğinden emin olması halinde, sonucunun olumlu olduğuna inandığı bir kararı güncel kararına taşıyabileceğini belirtmiştir. Özetle, daha önce verilmiş olan bir kararı, sonucu ve verilmiş olduğu şartları inceleyerek yeniden verebilecektir.

Katılımcı 10 faydasını gördüğü ve yerinde olduğunu düşündüğü kararlarının içerisinde yapacağı bir arama ile güncel kararına yön verebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 8 en iyi hatırladığı kararlarının güncel kararlarını etkileme eğilimi gösterdiğini fakat şartların değişken olmasından dolayı aynı kararı verip aynı sonuca ulaşacağına inanmadığını belirtmiştir. Katılımcı 1 olumsuz sonuçlar aldığı kararlarını yeni karar durumlarında hatırlayarak, düşünmeksizin elemeye yöneldiğini ve o karar alternatiflerini tekrar düşünmekle vakit kaybetmediğini söylemiştir. Özetle, hafızasında canlı olarak bulunan olumsuz sonuçlanmış kararların tekrar verilmesi halinde yine olumsuz sonuçlanmasını çok olası bulmaktadır. Bu nedenle bu karardan kaçınmaktadır. Aynı zamanda olumsuz kararlarını bu yolla tecrübe haline getirmeye ve tecrübelerini doğruları haline getirmeye çalıştığını söylemiştir. Bu katılımcı yöneticilerin deneyimlerini paylaştıkları dergileri, biyografilerini takip ederek kararsal açıdan kendini beslemeye çalıştığını belirtmiştir. Takip edilen deneyimlerin hafızada yer alacak olması ve Katılımcı 1'in gelecek kararlarını etkileyeceğine inanılmaktadır.

Katılımcı 5 mevcut durumunu analiz ederek, mevcut bulduğu kararın bugüne nasıl yansıdığını incelediğini ifade etmiştir. Şartları ortak bulması halinde hatırladığı geçmiş kararı bugün vereceği kararı için referans haline getirebileceğini belirtmiştir. Güncellenen şartların gözden geçirilmesi ile benzer kararların etkili ve yol gösterici olacağına inanmaktadır. Katılımcı 3 başarısız olduğuna inandığı kararlarını gözden geçirerek bugün vereceği kararda ders almış olmak adına kullanabilmektedir. Benzer karar süreçleri yaşaması durumunda, şartların güncellendiğini gözden kaçırmamaya çalıştığını ve hatırladığı geçmiş bir kararının güncel kararını etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 2 benzer şekilde başarılı kararlarını hatırlayarak yarın da benzer bir durumda olduğunu düşünüyorsa yaklaşık bir karar verebileceğini söylemiştir.

Katılımcı 4 aynı şartlar mevcutmuş gibi hafızasında yer tutan kararları bugüne taşımanın çok yerinde olmadığını, geçmiş bir kararın güncel bir karara değer katabilmesi için iyi analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin başarılı olduğuna inanılan bir kararın neden başarılı olduğu bilinip, güncel kararlarda aynı şartların aranması gerektiğine inanmaktadır. Kendisine sıkıntı verdiğini belirttiği bir karar durumu yine gündemde ise uzakta durduğu gibi çok memnun olduğu bir kararda yine gündemde ise kararı vermeye çok istekli olduğunu söylemiştir. Katılımcı 11 çok verimli sonuçlar doğurduğunu düşündüğü geçmiş bir kararı yeniden verebileceği bir karar durumunda kalsa bile o kararı vermeye yeltenmediğini belirtmiştir. Sektörün değiştiğini, müşteri beklentilerinin fazlasıyla farklılaştığını düşünerek, tüm parametreleri yeniden gözden geçirmeye yöneldiğini ifade etmiştir. Hazırda bulma kestirme yolunun karar vericiler tarafından karar verme sürecinde bir basitleştirici olarak kullanıldığı ve mevcut karar durumunun bu yolla basitleştirildiği söylenebilmektedir.

7.4.Stratejik Kararlarda Çıpa Atma

Karar vericilerin elde ettikleri ilk bilgi ile stratejik karara yönelip yönelmediğini anlamaya ve bu bilgiye olan yaklaşımı görmeye yönelik olarak sorulan soruda katılımcı 7, doğru kararın doğru veri ile verilebileceğini, bazen ilk bilginin bazen son bilginin karara olumlu etkisi olabileceğini belirtmiştir. Karara dayanak olarak gösterilen bilginin gerçeği ne kadar yansıttığının analiz edilmesinin önemine değinmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 3'e göre ilk bilgi ve son bilginin ortalaması ile karar verilmelidir. Ancak bu katılımcıya göre ilk bilgi etkisi silinemeyen ve mihenk sayılabilecek bilgidir. Katılımcı 3 gireceği bir ihale ile ilgili olarak edineceği ilk bilginin rakibinin geçmiş fiyat aralıkları olacağını ancak bu bilgiyle verilecek kararın yetersiz bir karar olacağını belirtmiştir. Oysa rakibin daha güncel fiyat aralıklarına ulaşp bir ortalamaya sahip olunması gerektiğini söylemiştir. Katılımcı 12 ise bu durumun rasyonel olmaya engel olacağına ve verilerin birbirlerini doğrulama işlevi görmesi gerektiğini söylemiştir. İlk edinilen veriyi karara dayanak yapmanın mümkün olamayacağını çünkü farklı veriler ile doğrulanmasının yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Detaylı analiz, çapraz sorgulama ile verilerin sağlamlasını yaptığından ve sonrasında verileri birleştirerek kararı verdiğinden bahsetmiştir.

Katılımcı 10 ise ilk edindiği bilgileri dayanak yapabildiği karar durumları ile karşılaştığını ve bazı durumlarda daha yeni bilgileri göz önüne almadığını söylemiştir. Katılımcı 1'e göre ise yeni bilgiler ilk bilgiyi devreden çıkarabilir. Dolayısıyla ilk bilgi güncellenmesi ve doğrulanması gereken bilgidir. İlk bilginin yetersiz hissettirdiğini ve yeni bilgiler ile o bilginin yeterliliğini ölçmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 5 ilk gelen bilginin ağırlığı açısından yeterli olabileceğini söyleyerek, karar için gereken bilginin önemli bir kısmını temsil ediyorsa yeterli olabileceğini ifade etmiştir.

Katılımcı 4 veriler arası ilişki ve etkileşimden söz etmiştir, Katılımcı 11 ise ilk verinin sadece fikir vermesi gerektiğini, karara götürece kadar yetkin olamayacağını belirtmiştir. Çıpa atma karar vericilerin kararlarını doğru veremeyecekleri gerekçesiyle uzak durma eğilimi gösterdikleri bir kestirme yoldur. Çıpa atma sorusunda alınan görüşler ile veriler arası etkileşim gereksiniminin farkına varılmış olup, verilere birbirlerini doğrulama işlevi yüklendiği anlaşılmaktadır.

7.5.Stratejik Kararlarda Benzeşim Kurma

Stratejik kararların verilmesinde benzeşim kurma mantığının etkili olup olmadığını anlamak için sorulan bir soruda araştırmaya katılan üst kademe yöneticilerden Katılımcı 7, verilen stratejik kararın iyi veya kötü olması gözetilmeksizin yansıtma denen bir yaklaşım ile geleceğe aktarıldığından bahsetmiştir. Kötü bir stratejik kararın alınacak önlemler ile iyi bir stratejik kararın ise tekrar edilmesi gerektiğini hatta standartlaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Küçük küçük ve akıllıca sayısız çözüme yol açtığını ama önem verdiği noktanın bunları daha kritik karar durumlarına uyarlanması olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı 12, mevcut kararlarını gözden geçirdiğini ve benzeşim kurma yapması durumunda geçmiş kararının devamı niteliğinde bir karar verebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 10'a göre yeni karar durumları için süreç yeniden yapılandırılmalıdır fakat benzeşim kurma yaklaşımı ders çıkarmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Katılımcı 1, hazır karar durumlarını uydurmayı önemseydiğini belirtmiştir ve karşı karşıya olduğu durumu zihninde aşama aşama bölerek kararı verecek duruma gelmektedir.

Benzer şekilde, Katılımcı 5'e göre benzeşimin aklına yatması gerekmektedir ve bir modelleme yaparak kararlar arası etkileşim oluşturulabilir. Aklın benzerliği yakaladığı anda, güncel kararı benzer bulunan karara paralel olarak vermeye daha yatkın olacağını belirtmiştir. Katılımcı 3 bilinmeyen çok olması halinde, benzeşim kurmanın faydalı olacağına ve ne kadar bilinmeyen olduğunun incelenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Katılımcı 4, küçük rutin bir karar durumun stratejik bir karara bile ışık olabildiğini söylemiştir. Bu şekilde yol alarak stratejik bir kararı yapılandırabildiğini ve bunun bir modelleme olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, Katılımcı 11 ise karşı karşıya kaldığı karar durumlarını derecelendirerek birbirinden ayırt ettiğini ve farklı derecelendirme ile farklı sınıflara ait olacak kararların birbirine benzeştirilmesinin çok doğru bir yaklaşım olmayacağını belirtmiştir.

7.6.Stratejik Kararlarda Aşırı Güven Yanılgısı

Verilen stratejik kararlarda karar vericinin kendine olan güveninin ne düzeyde olduğunu idrak etmeye yönelik olarak sorulan soruda ortaya çıkan görüşler aşağıdadır:

Katılımcı 2, gerekli her türlü çalışmayı yaparak karar verdiği için gerekli güveni duyduğunu fakat aşırı güven duymaktan korktuğunu belirtmiştir. Aşırı güvenin kendisini yanıltabileceğinden ve bazı önemli noktaları gözden kaçırmaya yol açabileceğinden bahsetmiştir.

Katılımcı 5, güveninin geçmiş kararlarının doğruluğu ile etkileşim halinde olduğunu belirtmiştir. Kararı vermeden önce sonuçları ile ilgili senaryoları oluşturduğunu ve bu senaryolara karşı hazırlıklı olduğunu söylemiştir. İleri görüşlü olduğunu ve güvenli şekilde kararı verdiğini ifade etmiştir. Katılımcı 1, gerekli bilgiyi elde edebilmiş olması ile güvenini ilişkilendirmiştir. Kararı vermeden önce belirsizliği ne kadar düşürebilmişse, güveninin o denli yükseldiğini söylemiştir. Katılımcı 6 paralel olarak analizlerine ve mevcut bilgisine inanıyorsa, daha fazla güven duyarak kararı vereceğini ifade etmiştir.

Katılımcı 9, sadece olağanüstü şartlar yaşanıyor ise güvensiz olabileceğini aksi takdirde stratejik kararlarını verirken kendine olan güveninin sorunsuz olduğunu ifade

etmiştir. Katılımcı 8 aşırı güvenli bir karar verici olduğuna ve kararlarını sezgisel olarak emin olması durumunda aşırı güvenli şekilde verebildiğini belirtmiştir. Burada, sezgisel uyumun aşırı güvene etki ettiği görülebilmektedir.

Katılımcı 12, risk unsurunun çok baskın olduğuna ve stratejik kararlarda sorumluluğu paylaşmaya çaba gösterdiğini söylemiştir. Karara çok hakim olduğu durumlarda dahi, kararlarını çok güven duyarak veremediğini ifade etmiştir. Katılımcı 4 geçmiş başarılı kararlarını göz önüne alarak stratejik kararlarındaki güvenini yapılandırıldığını söylemiştir. Aynı zamanda kararı verirken elinde olan bilginin artmasının güvenine olumlu olarak etki ettiğinden bahsetmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 5 ve Katılımcı 11, güvenini geçmiş kararlarının başarıları ile ilişkilendirdiğini ifade etmiştir. Stratejik kararların verilmesinde duyulan aşırı güvenin analiz edilmesine yönelik olarak sorulan soruda, kararın verilmesinde duyulacak güvenin farklı şartlara dayandırıldığı görülmektedir. Katılımcıların koşulsuz olarak aşırı güvenli bir biçimde stratejik karar verdiğine dair bir eğilim yoktur.

7.7.Stratejik Kararlarda Doğrulama Yanılgısı

Karar vericilerin stratejik kararı vermek için gereken bilgiyi sübjektif olarak topladıklarını öngören bu yanılgının görüşme yapılan karar vericileri nasıl etkilediğini, seçici bilgi toplamaya yol açıp açmayacağını anlamaya yönelik bir soru sorulmuştur.

Katılımcı 7 karar verilmeden önce elde edilememiş bir bilginin, kararın verilmesinin sonrasında edinilebileceğini ve bu bilginin kararı teyit etmek için kullanılabileceğini söylemiştir. Seçici olmayacağını ve objektif şekilde kararın doğruluğunu teyit etmeye çabalayacağını söylemiştir. Katılımcı 6 ise doğrulama ihtiyacını kesinlikle hissedeceğini belirterek bunu yapmak için farklı yolları izleyebileceğini ifade etmiştir.

Katılımcı 12 ise bu ihtiyacı duymadığını, verdiği kararın sonuçlarının kontrolünü yalnızca rakamlarla, analizlerle veya raporlarla yaptığını söylemiştir. Aynı şekilde Katılımcı 1 edineceği böyle bir bilgiyi kendisine şahit olarak kullanmayacağını söylemiştir.

Katılımcı 10 ve Katılımcı 8 kendilerini destekleyecek, doğru karar verdiklerine dair kendilerini emin kılacak bilgileri veya görüşleri aramaya devam edecekleri belirtmişlerdir. Katılımcı 5 de verdiği kararın sorgulamasını böyle bir doğrulama yoluyla yapabileceğini ve bunu gelecek kararlarına yansıtacağını söylemiştir.

Katılımcı 3 farklı bir yaklaşım göstererek verdiği kararın belirsizlik seviyesi ile doğrulama yapma ihtiyacını ilişkilendirmiştir. Kararını belirsizliğin düşük olduğu bir ortamda vermiş ise, bu ihtiyacı hissetmeyeceğini fakat bilinmeyenin fazla olması halinde verilmiş olan bir karar söz konusu ise kendini doğrulamak isteyebileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 2, Katılımcı 4 ve Katılımcı 11 ise kararın verilmesinden sonra daha fazla bilgi aranmasının gereksiz olacağını ve daha çok şüphe duyulmasına yol açacağını söylemişlerdir. Doğrulama yanılığının subjektif olarak gerçekleşmesi beklenmekte olup bazı katılımcıların doğrulamayı objektif olarak gerçekleştirdiği görülmüştür. Genel eğilimin, katılımcıların doğrulamanın subjektif etkisinde olmadığı yönünde olduğu söylenebilmektedir.

7.8.Stratejik Kararlarda Çerçeve Etkisi

Stratejik kararların farklı çerçeveler ile ele alınmasının karara olan etkisini anlamaya yönelik olarak yöneltilen soruda farklı görüşler alınmıştır.

Katılımcı 11 çerçeve etkisi ile ilgili görüşlerinin sorulduğu soruyu bir örnek ile cevaplamıştır. Planlanan çok büyük ölçekli bir ar-ge projesinde proje ortağının kendilerine sunduğu şekli ile yatırımı kabul ettiklerini belirterek beklentilerinin tersine bir durum yaşandığını ve projeden çekildiklerini söylemiştir. Sürecin başında karara yakın durulmasının sebebini projenin kendilerine sunulma şekline bağlamıştır.

Katılımcı 7 kararı sadece kazanç gözü ile yapılandırmanın başarısızlığa yol açacağını ifade etmiştir:

“Tek bir noktadan bakarsanız illa kazanacağız diye bazı şeyleri gözden kaybedersiniz. Kazanca kitlenip tek bir hedef üzerinden gitmek ciddi bir yanılıdır. Diğer

beklentileri kaybedersiniz. İş güvenliği, kalite, motivasyon, stok yönetimi, lojistik performansı var. Bir sürü parametre var. Zaten doğru karar çok parametreyi doğru optimize ettiğiniz karardır. Şirket yönetimde bu bir dj kabini gibidir. Tek bir ayar yapayım hep güzel çalsın diyemezler ki. Belli bir anda lojistik önemli iken, lojistikle ilgili hedeflerinize odaklanmanız gerekir. Hepsini en üst seviyede tutmak için gereken kaynağa sahip olamayabilirsiniz çok mümkün değil. Formülü yok. Zor olan çok parametreyi aynı anda yönetebilmek. Karar verirken çok yönlü olmak ve parametreler arası ilişkiyi görmek hayati. Karmaşık bir durum. Kaliteye çok odaklanırken motivasyon beklenmeyen bir noktada düşebilir. Parametreler arası ilişkiyi, etkileşimi, mekanizmayı görmek lazım. Çok parametreyi görmek ve yönetmek lazım. Bu deneyim ile ilgilidir. Deneyiminde ilgili bir deneyim olması lazım. Dolayısıyla kaliteyi artırmak adına bir çerçeveden bakmak başka bir noktada kayıp yaşatabilir.”

Katılımcı 6 ve Katılımcı 3 çerçevelemenin yanılıcı olacağını çünkü kısa vadeli bir çerçevenin uzun vadeli bir yanılıya yol açabileceğini belirtmiştir. Katılımcı 12 ve Katılımcı 4 çerçeveleme ile riskin gözden kaçırılacağını ifade etmiştir. Katılımcı 10 ve Katılımcı 8 ise kararlarını verirken fayda yönüyle karara baktığını ve bu noktaya odaklanarak kararı verdiğini söylemiştir. Katılımcı 1 örnek bir kararda yeni bir ürünü devreye sokarken, kararını kazanç ile yapılandırıldığını dolayısıyla kazanca odaklandığını ve bu ürünü denerken yaşadıkları kaybı gözden kaçırdığını ifade etmiştir. %20 Kapasite artışı ile sonuçlanması beklenen ve bu şekilde çerçevelenen bir kararın aslında kârlılığa olumsuz yansıdığını fark etmeleri halinde karara yanlış baktıklarını anladıklarını belirtmiştir. Katılımcı 2 ise, kararlarını yapılandırırken kazanca odaklandığını ve örneğin bir yatırım kararında kârlı çıkacağı yönünde bir ifadeye sahip olduğunu söylemiştir. Çerçeve etkisi, problemin hangi çerçeve ile değerlendirildiğine dayanan bir yanılıdır. Dolayısıyla katılımcıların bir kısmının kararlara faydasal olarak yaklaşmanın etkisiyle hatalı sonuçlara vardıkları söylenebilmektedir.

7.9.Stratejik Kararlarda Artan Bağlılık

Stratejik kararlarda aksinin doğruluğunu ispatlayan kanıtlara rağmen üst kademe yöneticilerin bu kararlarda bağlılığı sürdürüp sürdürmediğini anlamaya yönelik olarak sorulan soruda alınan görüşler ağağıdadır:

Katılımcı 2, kararına olan bağlılığını sürdüreceğini, inatçı olunmayacaksa kararı vermiş olmanın anlamının olmayacağını ifade etmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 3 ise, kararın yanlış olduğunun anlaşılmasının ardından o karardan dönebilmenin bir erdem olduğunu fakat kararın yanlış olduğuna kendisinin emin olması gerektiğini söylemiştir.

Katılımcı 5, Katılımcı 3'e benzer olarak kararın yanlış olduğundan kendisinin iyice emin olması gerektiğini ve karar ile ilgili parametreleri tekrar kontrol etmeden kararın arkasından çekilmeyeceğini ifade etmiştir. Katılımcı 1, araştırma yaptığı ve bilgi topladığı çevreyi genişleterek, kararını kontrol edeceğini, yine de karar yanlış olarak görülmesi ile kararında ısrar etmeyeceğini söylemiştir.

Katılımcı 9, yönetim tarzı olarak tamir edici bir yol izlediğini ve yanlış verdiği bir kararın sonrasında ısrarcı olmayarak, körü körüne zarara sebep olmayacağını söylemiştir. Katılımcı 10 ve Katılımcı 12, risk unsurunu gözden geçirerek, katlanılacak bir durumda ise kararına bağlı kalacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda Katılımcı 12, göstereceği bağlılığın, kararına olan inancın zedelenmemesi açısından önemli olduğunu söylemiştir. Katılımcı 6, karar verilmiştir şeklinde düşünebileceğini fakat bu düşüncüyü bir süre koruduğunu ve olabilecek en sağlıklı şekilde karardan dönüşün yollarını arayacağını belirtmiştir. Katılımcı 7 ve Katılımcı 4 ısrarcı bir bağlılığın mantıklı olmayacağını, şirket için zaman ve kaynak israfına sebep olabileceğine vurgu yapmıştır. Katılımcı 11 ise, diğer katılımcılardan farklı olarak karara zaman tanınması gerektiğini düşündüğünü ve gereken zamanın tanınması halinde kararın yanlış olarak nitelendirilebilmesinin kolay olduğunu söylemiştir. Bağlılığı sürdürmenin akılcı olmayacağı görüşü kadar kararın verilmesinin ardından o karardan dönülmesinin farklı sebeplerle uygun olmayacağı görüşüne de rastlanmıştır. Bu sebepler, karar vericinin imaj kaybından korkması, karara zaman verilmesi gerektiği inancı olabilmektedir.

7.10. Stratejik Kararlarda Geri Görüş Yanılgısı

Kararın sonuçlanması ile bu sonucun önceden biliniyor olduğuna dair yanılgının etkisi olup olmadığı ortaya çıkarılmak istenmiştir. Katılımcı 7 bu yaklaşımı olayları kişiselleştirmek istemediği için kullanmadığını söylemiştir. Katılımcı 6, Katılımcı 12 ve Katılımcı 2 de bu yaklaşımdan kaçınmayacağını ama geleceğe yönelik bir yansıtma ile gelecekte aynı durumun yaşanmaması için bunu kullanacağını ve bunun bir ders alma aracı olabilmesini istediğini belirtmiştir.

Katılımcı 10 bu yaklaşımı gösterdiğini hatta bunu dillendirerek diğer karar vericilere bildirdiğini belirterek bu durumun gelecekte tekrarlanmaması adına bu paylaşımı yapacağını söylemiştir. Katılımcı 8 de ders çıkarılsın diye yaklaşırken, Katılımcı 5 ve Katılımcı 1 bunu dillendirmeyeceklerini, diğer karar vericilerin bunu zaten bileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 3 kararın öncesinde iki seçenek arasında kaldığı durumlarda bile seçmediği seçenek için bunu yaşayabileceğini söylemiştir. Gelecekte faydalı olabileceğini ve ders alınması anlamında bu yaklaşımın işe yarayabileceğini belirtmiştir. Katılımcı 4 bu değerlendirmeyi yaşadığını, bundan kaçınılamayacağını ifade ederek gelecek kararları bu şekilde etkileyebileceğini söylemiştir. Katılımcıların bu yanılgı vasıtasıyla yargılama yapmaktan ve durumları kişiselleştirmekten kaçınmaları ön plana çıkmış olsa da, geri görüş yanılgısı yaygın olarak rastlanan ve geleceğe yansıtılan bir yanılgıdır.

7.11. Rasyonel Karar Verme

Rasyonellik ile ilgili ayrı bir soru sorulmamış olup, katılımcıların diğer sorularda paylaştıkları görüşlerde ortak olarak görülen ve rasyonel yaklaşım ile ilgili olduğu düşünülen görüşler ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. Aşağıda rasyonelliğe bakış açısını yansıttığı düşünülen ifadeler yer almaktadır.

Katılımcı 6: *“Göz metre, el terazi düsturu gibi karar vermek durumunda kalabiliyoruz.”*

Katılımcı 12: *“Zaten durum analizi yapan bir şirketiz o nedenle kazanca*

odaklanarak farklı şeyleri gözden kaçırmamız mümkün olmaz. Kazancı ve kaybı net şekilde ortaya çıkararak durumumuzu analiz ederiz, riskimizi analiz ederiz.”

Katılımcı 8: “Karara çok yakındık. Nerdeyse makinaların alımını yapacağız. Sanıyoruz ki, tüm verileri aldık. Bu alanın duayenlerini bulduk görüştük. Yapın bu yatırım dediler. İtimat ettik. Ama sezgisel olarak bana bir şeyler yanlış geliyordu. Yurtdışına bir müşteriye gittim tam o anda orada bir satın-almacı vardı ve bu kişi daha önce bu konu ile ilgili bir yerde çalışmıştı. Rica ettim, çağırdılar. Hesaplarımızı gösterdim, duayen dediğimiz kişilerden aldığımız verileri sundum. Bana öyle bir bilgi verdi ki, tüm bu hesapların boşuna olduğunu çözdük. Farklı bir bilgi ile karardan döndük. E ne oldu? Rasyonelliğe yaklaştık daha fazla, sezgi bitti. Veriyi zorladık, yatırımı durdurduk. Benim sezgisel yaklaşım dediğim durum bitti”

Katılımcı 1: “İşletmem için ben bir rasyonelim.”

Katılımcılar sezgi ile rasyonelliği ilişkilendiren örnekler vermişlerdir. Bu örneklerin ilki kendi rasyonel kararlarının tanımlamasını yaparken, ikinci ise yeterli bilgi yokken sezgi ile rasyonellik arandığını ancak gereken bilgi edinildiği anda sezginin bu işlevini yitirdiğini belirtmiştir. Katılımcı 1 ise, belirsizliğin oluşturduğu boşlukları doldurmuş olduğu hali ile rasyonel olduğu varsayımıyla hareket ettiğine vurgu yapmıştır. Katılımcılar sezgilerini rasyonel karar vermenin dışında bırakmamaktadır. Rasyonel olarak verilecek bir kararın yeni bir bilgi elde edildikçe güncellenebileceği düşünülebilir. Sezgisel alan daraldıkça, yeni bir gerçek meydana gelerek, kararı güncelleyebilecektir.

8. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Kararsal Dayanaklar: Katılımcıların on biri de verdikleri her kararda yüzde yüz bilgi sahibi olmadıklarını, açıkta kalan kısmı kendi yöntemleri ile kapattıklarını ifade etmiştir ve katılımcılar analitik olmadıkları her bir stratejik kararda başvurdukları kaynaklar olarak deneyimleri, sezgileri ve öngörülerini öne çıkarmıştır.

Alınan görüşlerde deneyim ve sezginin birbirleri ile etkileşim halinde karara dayanak yapıldığı ve elde edilemeyen bilginin yerine işlev gördüğü anlaşılmıştır. Katılımcıların birçoğu sezgilerine sayısal analizlerden daha çok güvendiğini belirtirken, iki katılımcı stratejik bir kararı verirken kendilerine özgü bir model ile karar verdiklerini ve belli bir yüzdeye kadar bilgi edinmiş olmanın yeterli olduğunu, geri kalan kısmın sezgisel olarak işlediğini anlatmışlardır. Bir katılımcı sezgileri ile zıt düşecek sayısal çalışmalara rastlaması halinde o çalışmaları tekrar gözden geçirdiğini dolayısıyla sezgilerini değil çalışmaları sorguladığını belirtmiştir. Yalnızca bir katılımcı sezgileri ile karar vermeyi rasyonel olmaktan ayırmadığını ifade ederek, sezginin öngörüyü doğurduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan birisi bir örnek ile gerekli bilgi elde edildiği anda sezgisel yaklaşımlarını sonlandıracaklarını anlatmıştır. Sezgilerin yoğun olarak çalıştığı ve sezgisel kararların iyi kararlar olarak nitelendirildiği gözlenmiştir. Aynı şekilde on katılımcı deneyimlerinden açık olarak bahsetmiş ve stratejik kararlarında dayanak olarak deneyimlerinden faydalandıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların bu soruda sezgilerini ön plana çıkarmış olmaları ve deneyimlerini bunun kaynağı olarak göstermeleri dolayısıyla deneyimlerin sezgileri tetiklediği ve bu unsurların stratejik kararlarda dayanak olarak kullanıldığı görüşü kabul edilebilmektedir.

Belirsizlik Altında Karar Verme: Belirsizlik ile başa çıkmaya çalışan üst kademe yöneticilerin paylaştıkları görüşlerde on iki katılımcının yedisi bilgi edinmeye vurgu yaparken, iki katılımcı kararı belirsizlik bitene kadar kararı bekleteceğini, üçü ise benzerlik araştırmaları ile hareket edeceğini söylemiştir. Katılımcıların belirsizliği çevrede aramaya başladığı bilgiler ile azaltma yoluna gittiği ve bu bilgiler ile oluşturduğu gerçeklik içinde karar vermeye yöneldiği görülmektedir. Bilgi edinme, katılımcıların daha fazla veri ile karar vermek istediğini ve rasyonellik talebinin mevcut olduğunu göstermektedir. Katılımcılar belirsizliği aşmak için bilgi edinilmesi gerektiği ve bunun gereken tarafların fikrini almak, konunun uzmanlarından bilgi almak gibi yolların izlenmesi ile mümkün olacağı konusunda görüş birliğindedir. Bunun yanı sıra benzerlik araştırmaları, sektör bazlı ve sektörler arası bilgi toplanması ve belirsizliğin giderilmesi mümkün olana kadar kararın bekletilmesi gibi yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Katılımcıların biri, riskini minimize etmenin yolunu bilgi edinmek olarak belirtmiştir. Katılımcıların bilgi edinmeyi karardan emin olmak ve riski bertaraf etmek için önemseydiği açıktır.

Hazırda Bulma Kestirme Yolu: Katılımcıların yalnızca biri hazırda bulma kestirme yolu kullanma eğilimi göstermemiş olup diğer katılımcılar, geçmiş kararlarının hafızalarında mevcut olmasının hali hazırda verecekleri kararları etkilediğini belirtmiştir. Katılımcılar hafızalarında mevcut olan, kolaylıkla ulaşabildikleri geçmiş kararları dolayısıyla benzer karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, hazırda bulma kestirme yolunun kullanımında en önemli unsurun güncellenen şartların dikkate alınması olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bir katılımcı olumsuz bir örneğin duyulmasının bile yeterli olacağını ve benzer kararı vermekten kaçınacağını ifade ederek hafızada canlı olarak bulunan örneğin karara olan etkisini ortaya koymuştur.

Çıpa Atma: Yalnızca iki katılımcı çıpa atma yaklaşımını gösterebileceğini belirtmiştir ancak bu katılımcılardan biri ilk edindiği bilginin ağırlığını gözeteyeceğini ve verilecek karar için gerekli olan bilgi içerisinde ağırlıklı bir ortalamaya sahip ise bu bilgiyi karar vermek için kullanabileceğini ifade etmiştir. Üç katılımcıya göre kararın verilebileceği bilgi ilk bilgi ve son bilginin ortalaması olacaktır. İki katılımcı veriler arası etkileşime önem verdiğini ve ilk bilgiyi daha sonra edindiği bilgiler ile doğrulamaya çalıştığını ifade etmiştir. Diğer katılımcılara göre verilerin birbirini doğrulama işlevi söz konusudur ve ilk edinilen bilgi doğrulanması gereken bilgidir. Dolayısıyla çıpa atma katılımcıların en yoğun olarak kaçındıkları bilişsel unsur olmuştur. Daha fazla bilgi elde ederek ya da gelen sonraki bilgileri de göz önüne alarak stratejik kararlarını yapılandırma eğilimi olduğu söylenebilir.

Benzeşim Kurma (Analoji): Katılımcıların on biri benzeşim kurma mantığını kabul ettiklerini ve çözümler arası mantık benzeştirme yoluyla karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yalnızca biri bu durumu öngörmediğini ve doğru bulmadığını belirterek olumsuz görüş bildirmiştir. Katılımcılar benzeşim kurmanın basitleştirici özelliğini öngörerek paralel çözümleri kabul etmektedir denilebilir. İki katılımcı bunu bir modelleme olarak nitelendirmiş ve bunun çözümler arası bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar benzeşim kurma ile ilgili açık görüşler bildirmişlerdir. Katılımların çoğu benzeşim kurmanın kullanılabilir olduğunu, benzeşimin yakalanması ile kararın benzer şekilde yapılacağını belirtmişlerdir. Hazır çözümlerin güncel stratejik kararlarda uyarlanma yoluyla kullanılabilirliği yönünde fikir bildirmişlerdir.

Aşırı Güven: Katılımcılar güvenlerini bazı şartların varlığını dayandırma eğilimi göstermiştir. İki katılımcı geçmiş başarılı kararları ile yeni stratejik kararlarını verirken duyduğu güveni ilişkilendirmiştir. İki katılımcı ise kararı vermeden önce elde edebilmiş olduğu bilgi miktarı ile güvenini ilişkilendirmiştir. Bir katılımcı ise her iki unsurunda güvenini etkilediğini belirtmiştir. Yalnızca katılımcıların birisi aşırı güven duyarak stratejik karar verdiğini belirtirken bir diğer katılımcı aşırı güvenin yanıltıcı olabileceğinden duyduğu korkuyu ifade etmiştir. Aynı zamanda bir başka katılımcıya göre, aşırı güvenle verilebilecek bir stratejik kararın şartı sezgisel olarak uyum sağlanabilmesi iken bir başka katılımcı kararın niceliksel olarak büyüklüğü ile güvenini ilişkilendirmiştir. Bu soruda belli bir görüş birliği sağlanamamış olup, katılımcıları güvenlerini farklı unsurlara bağlamıştır. Çıkarımsal olarak, elde edilmiş olan bilgi, geçmiş başarılı kararların varlığı, kararın niceliksel büyüklüğü ve sezgisel uyum gibi faktörlerin katılımcıların güvenlerine yansıdığı söylenebilmektedir.

Doğrulama Yanılgısı: Beş katılımcı doğrulama yanılgısına düşebileceklerini, kararı verdikten sonra kendilerini doğrulayacak bilgiler arayacaklarını belirtmişlerdir. Bu katılımcıların birisi kararı verirken yaşadığı belirsizlik ile doğrulama yanılgısına düşme olasılığını ilişkilendirmiştir. Farklı üç katılımcı ise kararın verilmesinden sonra bu arayışın yerinde olmayacağını, gereksiz bir şüpheye neden olacağı görüşünde birleşmiştir. İki katılımcı ise, bu doğrulamaya ihtiyaç hissetmeyeceğini yalnız bunu objektif olarak gerçekleştirmeye özen göstereceğini ifade etmiştir.

Çerçeve Etkisi: Katılımcılardan birisi çerçeve etkisinin kendileri için tehlikeli olduğunu bir örnek üzerinden açıklamış ve bir proje kararını kendilerini sunulan hali ile kabul ettiklerini söylemiştir. Genel anlamda katılımcıların her biri çerçeve etkisinin yanıltıcı olacağını, kazanç ve kaybın birbirinden ayrı görülemeyeceği yönünde birleşmişlerdir. Aynı zamanda katılımcılar çerçevelerinin kısa vadeli olarak kazancı göstermesinin uzun vade için geçerli olamayacağını belirtmişlerdir. Yalnızca üç katılımcı kararlarını sürekli faydasal yönü ile yapılandırdıklarını ve ifadelerini kazanca yönelik olarak oluşturduklarını ifade etmiştir.

Artan Bağlılık: Verilmiş bir stratejik karara gösterilen bağlılık konusunda katılımcıların görüşleri farklılaşmıştır. Kararın yanlış olduğunun anlaşılmasının ardından

karara olan bağılılığını sürdüreceğini ifade eden katılımcılar olduğu gibi kararı o noktada bırakıp, ısrarcı olmayacağını ifade eden katılımcılar söz konusudur. Sekiz katılımcı artan bağılılık eğilimi göstereceğini belirtmiştir. Diğer taraftan bu katılımcılar arasından üçü aynı zamanda karar ile ilgili değişkenleri tekrar gözden geçireceklerini ifade etmişlerdir. Stratejik kararlarda artan bağılılığın farklı amaçlar güdülerek gösterildiği görülmektedir. Bir katılımcı kararına zaman tanınması gerektiğine inanırken bir diğer katılımcı liderliğini zedelememek adına bunu yapmaktadır.

Geri Görüş Yanılgısı: Katılımcıların dokuzu geri görüş yanılgısını yaşadıkları yönünde birleşmişlerdir. Sekiz katılımcı bu yargının geleceğe yönelik faydalı olabileceğini belirtirken, katılımcılardan birisi kararın öncesinde iki seçenek arasında kaldıysa bu yanılgıyı kendine dahi yöneltebileceğini ifade etmiştir. Geri görüş yanılgısını tecrübe ettiğini belirten katılımcıların ortak görüşü bu görüşü gelecekte ders alınması düşüncesiyle kullandıklarını ifade etmeleri olmuştur. Geri görüş yanılgısı, katılımcıların yoğun olarak karşılaştıkları eğilimlerden birisidir denilebilir. Katılımcılar bu yöndeki görüşleri ile geri görüş yanılgısının stratejik kararlara etkisini doğrulamıştır. Kararın verilmesinin sonrasında görülen bu yanılgının etkisinin daha sonra verilecek kararlar üzerinde süreceği anlaşılmaktadır.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin yorumlanması sonucu varılan sonuçlar aşağıdaki iki tabloda özet olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Katılımcı Görüşleri - I

	Karar Dayanakları	Belirsizlik Altında Karar Verme	Hazırda Bulma Kestirme Yolu	Çıpa Atma
Katılımcı 1	Deneyim ve Sezgi	Bilgi edinme	Var	Yok
Katılımcı 2	Deneyim ve Sezgi	Net bir görüş alınamamıştır	Var	Yok
Katılımcı 3	Deneyim ve Sezgi	Tahminde bulunma	Var	Yok
Katılımcı 4	Deneyim ve Sezgi	Deneyim ve benzer kararların incelenmesi	Var	Var
Katılımcı 5	Deneyim ve Sezgi	Geçmiş kararların analizi ve öngürüde bulunmak	Var	Kısmen
Katılımcı 6	Deneyim	Benzerlik araştırmaları ile eğilimin belirlenmesi	Var	Net bir görüş alınamamıştır
Katılımcı 7	Deneyim	Deneyim ve bilgi edinme	Var	Yok
Katılımcı 8	Deneyim ve Sezgi	Kararı bekletme ve bilgi edinme	Var	Yok
Katılımcı 9	Deneyim ve Sezgi	Bilgi edinme	Var	Net bir görüş alınamamıştır
Katılımcı 10	Deneyim	Kararı bekletme	Var	Yok
Katılımcı 11	Deneyim ve Sezgi	Benzer kararların incelenmesi ve bilgi edinme	Yok	Yok
Katılımcı 12	Deneyim ve Sezgi	Bilgi edinme	Var	Yok

Tablo 4: Katılımcı Görüşleri - II

	Benzeşim Kurma	Aşırı Güven	Doğrulama Yanılgısı	Çerçeve Etkisi	Artan Bağlılık	Geri Görüş
Katılımcı 1	Var	Elde edilen bilgiye göre	Yok	Var	Kısmen	Var
Katılımcı 2	Net bir görüş alınamamıştır	Aşırı güven yanıltıcıdır	Yok	Var	Var	Var
Katılımcı 3	Var	Net bir görüş alınamamıştır	Kısmen	Yok	Yok	Var
Katılımcı 4	Var	Geçmiş başarılı kararlar ve bilgiye göre	Yok	Yok	Yok	Var
Katılımcı 5	Var	Geçmiş başarılı kararlara göre	Var	Net bir görüş alınamamıştır	Kısmen	Var
Katılımcı 6	Net bir görüş alınamamıştır	Net bir görüş alınamamıştır	Var	Yok	Kısmen	Var
Katılımcı 7	Var	Kararın büyüklüğüne göre	Yok	Yok	Yok	Yok
Katılımcı 8	Yok	Sezgilere olan uyumuna göre	Var	Var	Var	Var
Katılımcı 9	Net bir görüş alınamamıştır	Aşırı güvenli	Net bir görüş alınamamıştır	Net bir görüş alınamamıştır	Yok	Yok
Katılımcı 10	Var	Net bir görüş alınamamıştır	Var	Var	Var	Var
Katılımcı 11	Yok	Geçmiş başarılı kararlara göre	Yok	Var	Var	Yok
Katılımcı 12	Var	Yok	Yok	Yok	Var	Var

SONUÇ

Karar vericilerin rasyonel olduğu bilgisine dayanan geleneksel karar teorisi, karar vericilerin karar durumu ile ilgili gereken tüm bilgiye hâkim olacağı görüşüne sahiptir. Ancak rasyonelliği sorgulayan sınırlı rasyonellik araştırmaları, geleneksel karar teorisinin önüne geçerek belirli bazı faktörlerin karar vericilerin rasyonelliğini sınırlandıracağını öne sürmüştür. Bu noktada rasyonelliği sınırlayan bilişsel sınırlar öne çıkmıştır. Karar vericilerin stratejik kararlarını bu sınırlar ile vermek durumunda olmasının anlaşılması ile bilişsel ve sosyal psikolojinin stratejik yönetim pratiği ile birleştiği bir alan olarak davranışsal stratejiyi ön plana çıkarmıştır.

Karar vericilerin stratejik kararlarını verirken karmaşık çevrelerde buldukları ve sınırlı bilişsel kapasite dolayısıyla yansız bir karar veremedikleri davranışsal strateji teorilerinde görölmektedir. Karmaşık yargılar ve karar durumları ile başa çıkmak isteyen karar vericilerin basitleştirici bazı yollar izlediği bilinmektedir. Sosyal psikolojinin davranışsal strateji alanına katkısı olan bu basitleştirici unsurların kullanımı ile karar vericiler sistematik karar hatalarına daha eğilimli hale gelir. Bilişsel kestirme yol ve yanlılıklar belirsizliğin etkisi altında, sınırlı bilgi işleme kapasitesi ile karar vermesi gereken üst kademe yönetici için karar durumunu basitleştirici olmanın yanı sıra hata olasılığını yükselten unsurlardır. Bilişsel bazı referans noktalarının stratejik kararları etkilediğini gösteren alanyazın çalışmaları mevcuttur. Bilişsel yapılar ile ilgili araştırmalar bilişsel sınırlar ile verilen stratejik kararların anlaşılması hususunda zemin oluşturabilir. Aynı zamanda stratejik kararlar verilirken söz konusu olan hata türlerinin de anlaşılması açısından önemlidir.

Çalışmada bilişsel kestirme yollar ve yanlılıklar değerlendirilmiş olup, araştırma bölümünde daha net bir tasvir sahibi olabilmek adına üst kademe yöneticiler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Bursa'da sekiz farklı sektörde faaliyet gösteren on iki farklı işletmede şirket sahibi veya profesyonel olarak yöneticilik yapan üst kademe yöneticilerdir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup, veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Nitel verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır.

Nitel verilerin analizi çerçevesinde her bir kestirme yol ve yanlılık için genel eğilim belirlenmek istenmiştir. Hazırda bulma kestirme yolu, çıpa atma, benzeşim kurma, aşırı güven, artan bağlılık, geri görüş yanılığsı ve doğrulama yanılığsının kullanımı, belirsizlikle başa çıkma ve stratejik kararların irrasyonel dayanaklarını idrak etmek için sorulan sorulara yönelik alınan cevaplar ve görüşler analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, şirket sahibi ve profesyonel yöneticilerden oluşan katılımcıların görüşmenin başında kendilerine tanımı yapılan stratejik karar tanımı kapsamında ve kendi stratejik kararlarını göz önüne alarak verdikleri cevaplarda yazın çalışmasını destekler nitelikte karar vermede kullanılan bazı kestirme yollar ve yanlılıklara rastlanmıştır. Geri görüş yanılığsı, artan bağlılık, hazırda bulma kestirme yolu ve benzeşim kurma eğilimlerinin yazını destekler nitelikte olduğu ancak çerçeve etkisi, doğrulama yanılığsı ve aşırı güven yanılığsını analiz etmeye yönelik olarak sorulan soruların cevaplarının analizi ile yazının paralel olmadığı söylenebilir. Stratejik kararlarda rasyonel alanın dışında kalan alanda kararların ne gibi faktörlere dayandırıldığını saptamaya yönelik olarak sorulan soruya alınan cevaplarda sezgi ve deneyim öne çıkan görüşler olmuştur. Diğer taraftan stratejik kararların çok önemli bir karakteristiğı olan belirsizlik sorusunda bilgi edinme, geçmiş deneyimler ve benzerlik analizi cevapları ortak görüşler olarak belirtilebilmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

ABAAN Ernur D. (2002), **Fayda Teorisi ve Rasyonel Seçimler**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.

ALTUNIŞIK Remzi – Recai COŞKUN – Serkan BAYRAKTAROĞLU – Engin YILDIRIM (2012), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 7.b., Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

AMASON A. C., - D. M. SCHWEIGER (1997), The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational”, **Using Conflict in Organizations**, ed.Carsten de Dreu, Evert Van De Vliert, London.

ANDERSON John R. (2005), **Cognitive Psychology and Its Implications**, 6. Edition, Worth Publishers, New York.

ARKONAÇ Sibel Ayşen (1998), **Sosyal Psikoloji**, Alfa Yayınları, İstanbul.

ARONSON Elliot – Timothy D. WILSON – Robin M. AKERT (2012), **Sosyal Psikoloji**, çev. Okhan Gündüz, Kaknüs Yayınevi, İstanbul.

BOONE Louis E. – David L. KURTZ (2013), **Çağdaş İşletme**, 14. Edition, Nobel Yayın, Ankara.

CORBIN Juliet – Anselm STRAUSS (2008), **Basics of Qualitative Research**, 3. Edition, Sage Publications, California.

CYERT Richard M. – J. G. MARCH (1963), **A Behavioral Theory of The Firm**, Englewood Cliffs, New Jersey.

DAFT Richard L. (2006), **The New Era of Management**, Thomson/South Western, Ohio.

DRUCKER Peter F. (1977), **The Practice of Management**, 9. Edition, Pan, London.

HODGE B. J. – William P. ANTHONY – Lawrence M. GALES (2003), **Organization Theory: A Strategic Approach**, 6. Edition, Prentice Hall, New Jersey.

HOGG Michael A. – Graham M. VAUGHAN (2007), **Sosyal Psikoloji**, 4.b., çev. İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara.

HORTAÇSU Nuran (2012), **En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji**, İmge Kitabevi, Ankara.

KELLOGG Ronald T. (2003), **Cognitive Psychology**, Sage, Los Angeles.

KOÇEL Tamer (2013), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 14.b, Beta Basım, İstanbul.

KUŞ Elif (2003), **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Anı Yayıncılık, Ankara.

LONGENECKER Justin G. (1973), **Principles of Management and Organizational Behaviour**, Merrill Publishing, Ohio.

MAKRIDAKIS Spyros – Steven C. WHEELWRIGHT (1989), **Forecasting Methods for Management**, 5. Edition, John Wiley&Sons, New York.

MATLIN Margaret W. (2005), **Cognition**, 6. Edition, John Wiley&Sons, New Jersey.

MINTZBERG Henry – Bruce AHLSTRAND – Joseph LAMPEL (2005), **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**, 6. Edition, Simon and Schuster, New York.

ONARAN Oğuz (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, 2.b., Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.

PUNCH Keith F. (2011), **Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

ROBBINS Stephen P. – Timothy A. JUDGE (2012), **Örgütsel Davranış**, 14.b, ev. ed. İnci Erdem, Nobel, İstanbul.

ROBBINS Stephen P. – David A. DE CENZO – Mary COULTER (2011), **Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications**, 7. Edition, Pearson, Boston.

SABUNCUOĞLU Zeyyat – Melek TÜZ (2013), **Örgütsel Davranış**, 5.b., Aktüel Yayınları, Bursa.

SCHERMERHORN John R. - James G. HUNT – Richard N. OSBORN (2011), **Organizational Behavior**, 11. Edition, John Wiley & Sons, London.

SIMON Herbert A. (1977), **The New Science of Management Decision**, Prentice Hall, New Jersey.

SOLSO Robert L. – M. Kimberly MACLIN – Otto H. MACLIN (2007), **Bilişsel Psikoloji**, 2.b., ev. Ayşe Ayieği Dinn, Kitabevi Yayınları, İstanbul.

TAYLOR Shelley E. – Letitia A. PEPLAU – David O. SEARS (2007), **Sosyal Psikoloji**, 2.b., ev. Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.

TOLBERT Pamela S. – Richard H. HALL (2009), **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**, 10. Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

TOSI Henry L. (2009), **Theories of Organization**, Sage, Los Angeles.

TOSUN Kemal (1992), **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 6.b., Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara.

TÜZ Melek (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, İstanbul.

TÜZ Melek – Füsün ÇINAR ALTINTAŞ (2008), **Yönetime Kültürel Bakış: Ulusal Kültür Temelli Bir Yaklaşım**, 3.b., Furkan Ofset, Bursa.

TÜZ Melek (2008), **Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar**, 4.b., Şah-Mat Baskı, Bursa.

YILDIRIM Ali – Hasan ŞİMŞEK (2013), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Sürelı Yayınlar

ANDERSON Carl R. – Frank T. PAINE (1975), “Managerial Perceptions ve Strategic Behaviour”, **Academy of Management Journal**, C. 18, S. 4, s.s.811-923.

BARNES James H. (1984), “Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning”, **Strategic Management Journal**, C. 5, S. 2, s.s.129-137.

BASEL Jörn S – Rolf BRÜHL (2013) “Rationality and Dual Process Models of Reasoning in Managerial Cognition and Decision Making” **European Management Journal**, 31.6, ss.745-754.

BATEMAN Thomas S. – Charles R. SCHWENK (1986), “Biases in Investor Decision Making: The Case of John DeLorean”, **American Journal of Business**, C. 1, S. 2, s.s. 5-12.

BEERS Pieter – H. P. BOSHIJZEN – P. A. KIRSCHNER – W. H. GIJSELAERS (2006), “Common Ground, Complex Problems and Decision Making”, **Group Decision and Negotiation**, C. 15, S. 6, s.s.529-556.

BUKSZAR Ed (1999), “Strategic Bias: The Impact of Cognitive Biases on Strategy”, **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, C. 16, S. 2, s.s.105-117.

- BUSENITZ Lowell W. – Jay B. BARNEY (1997), "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making.", **Journal of Business Venturing**, C. 12, S. 1, s.s. 9-30.
- CHEN Jim Q. – M. Lee SANG (2003), "An Exploratory Cognitive DSS for Strategic Decision Making", **Decision Support Systems**, C. 36, S. 2, s.s.147-160.
- CERTO Trevis – B. L. CONNELLY – L. Tihany (2008), "Managers and Their Not-so Rational Decisions", **Business Horizons**, C. 51, S. 2, s.s. 113-119.
- COHEN Michael D. – James G. MARCH – Johan P. OLSEN (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", **Administrative Science Quarterly**, C. 17, S. 1, s.s.1-25.
- DUNCAN Robert B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceied Environmental Uncertainty", **Administrative Quarterly**, C. 17, S. 3, s.s.313-327.
- DRUCKER Peter F.(1967), "The Effective Decision", **Harvard Business Review**, S.27.
- EISENHARDT Kathleen M. – Jean L. KAHWAJY – Louis J. BOURGEOIS (1997), "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", **California Management Review**, C. 39, S. 2, s.s.47-62.
- EISENHARDT M. Kathleen (1999), "Strategy as Strategic Decision Making", **Sloan Management Review**, C.40, S.3, s.s. 65-72.
- ERYILMAZ Mehmet E. (2011), "Yeni Kurumsalçı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, C.38, S.3, s.s.241-274.
- GARVIN D. A. – M. A. ROBERTO (2001), "What You Don't Know About Making Decisions", **Harvard Business Review**, C. 79, S. 8, s.s. 108-119.

- GIGERENZER Gerd (2011), “How To Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond ‘Heuristics and Biases’ ”, **European Review of Social Psychology**, C. 2, S. 1, s.s. 83-115.
- GORE Willian J. (1959), “A Bibliographical Essay on Decision Making”, **Administrative Science Quarterly**, C.4, S.1, s.s. 97-121.
- GOWDA M. Rajeev (1999), “Heuristics, Biases and The Regulation of Risk”, **Policy Sciences**, C. 32, S. 1, s.s. 59-78.
- HALEY Usha C. – Stephen A. STUMPF (1989), “Cognitive Trails in Strategic Decision-Making: Linking Theories of Personalities and Cognitions”, **Journal of Management Studies**, C. 26, S. 5, s.s. 477-497.
- HAMMOND John S. – Ralph L. KEENY – Howard RAIFFA (1998), “The Hidden Traps in Decision Making”, **Harvard Business Review**, C. 76, S. 5, s.s. 47-58.
- HARRISON E. Frank – Monique A. PELLETIER (2000), “The Essence of Management Decision”, **Management Decision**, C. 38, S. 7, s.s. 462-470.
- HARRISON E. Frank (1996), A Process Perspective on Strategic Decision Making, **Management Decision**, C. 34, S. 1, ss. 46-53.
- HERACLEOUS Loizos T. (1994), “Rational Decision Making: Myth or Reality?”, **Management Development Review**, C. 7, S. 4, s.s. 16-23.
- HODGKINSON Gerard – N. J. BOWN – A. J. MAULE – K. W. GLAISTER – A. D. PEARMAN (1999), “Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making Under Uncertainty”, **Strategic Management Journal**, C. 20, S. 10, s.s.977-985.
- KAHNEMAN Daniel – Amos TVERSKY (1977), “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures”, **Decisions and Designs Inc Mclean Va**.
- KAHNEMAN Daniel – Amos TVERSKY (1984), “Choices, Values and Frames”, **American Psychologist**, C.39, S. 4, s.s.341-350.

- KAHNEMAN Daniel (1991), "Judgment and Decision Making: A Personal View", **Psychological Science**, C. 2, S. 3, s.s. 142-145.
- KAHNEMAN Daniel (1994), "New Challenges to the Rationality Assumption", **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, C. 3, s.s.105-124.
- KAHNEMAN Daniel (2002), "Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice" **Nobel Prize Lecture**, S. 8, s.s.351-401.
- KAHNEMAN Daniel (2003), "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality", **American Psychologist**, C. 58, S. 9, s.s.697-702.
- KARAKAŞ Sirel – H. Muammer KARAKAL (2000), "Yönetici İşlevlerin Ayırıştırılmasında Multidisipliner Yaklaşım: Bilişsel Psikolojiden Nöroradyolojiye", **Klinik Psikiyatri**, C. 3, S. 4, s.s.215-27.
- KHATRI N. – H. A. NG (2000), "The Role of Intuition In Strategic Decision Making", **Human Relations**, C.53, S.1, s.s.57-86.
- KOSLOWSKI Barbara – Mariano MAQUEDA (1993), "What is Confirmation Bias and When Do People Actually Have It?", **Merrill-Palmer Quarterly**, C. 39, S.1, s.s.104-130.
- LIPSHITZ R. – O. STRAUSS (1997), "Coping With Uncertainty: A Naturalistic Decision Making Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C. 69, S. 2, ss. 149-163.
- LOVALLO Dan P. – Olivier SIBONY (2006), "Distortions and Deceptions in Strategic Decisions, **Mc Kinsey Quarterly**, C.1, S. 18, s.s.4-14.
- LOVALLO Dan P. – Olivier SIBONY (2010), "The Case for Behavioral Strategy", **Mc Kinsey Quarterly**, C. 2, s.s.30-43.
- LYLES Marjorie A. – Ian I. MITROFF (1980), "Organizational Problem Formulation: An Empirical Study", **Administrative Science Quarterly**, C. 25, S. 1, s.s. 102-119.

- MARCH James G. (1978), “Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice”, **The Bell Journal of Economics**, C. 9, S. 2, s.s. 587-608.
- MILLER C. Chet – Linda M. BURKE – William H. GLICK (1998), “Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Process”, **Strategic Management Journal**, C.19, S.1, s.s.39-59.
- MINTZBERG Henry – Duru RAISINGHANI – Andre THEORET (1976), “The Structure of Unstructured decision processes”, **Administrative Sciences Quarterly**, C. 21, S. 2, s.s. 246-257.
- MINTZBERG Henry – Frances WESTLEY (2001), “It’s Not What You Think”, **MIT Sloan Management Review**, C. 42, S. 3, s.s. 89-93.
- PELLEGRINO Kimberly C. – Jerry A. CARBO (2001), “Behind the Mind of the Strategist”, **The TQM Magazine**, C. 13, S. 6, s.s.375-381.
- POWELL C. Thomas – Dan LOVALLO – Craig R. FOX (2011), “Behavioral Strategy”, **Strategic Management Journal**, C. 32, S.13, s.s. 1369-1386.
- RINDOVA Violina P. (1999), “What Corporate Boards Have To Do With Strategy: A Cognitive Perspective”, **Journal of Management Studies**, C. 36, S. 7, s.s. 953-975.
- ROXBURGH Charles (2003), “Hidden Flaws in Strategy”, **Mc Kinsey Quarterly**, S.2, s.s.26-39.
- SAMUELSON William – Richard ZECKHAUSER (1988), “Status Quo Bias in Decision Making”, **Journal of Risk and Uncertainty**, C. 1, S. 1, s.s.7-59.
- SCHMIDT Ulrich – Horst ZANK (2005), “What is Loss Aversion?”, **Journal of Risk and Uncertainty**, C. 30, S. 2, s.s.157-16.
- SCHWENK Charles R. (1984), “Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making”, **Strategic Management Journal**, C. 5, S. 2, s.s.111-128.

- SCHWENK Charles R. (1988), "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making", **Journal of Management Studies**, C. 25, S. 1, s.s.41-55.
- SELTEN Reinhard (1999), "What is Bounded Rationality?", **Dahlem Conference SFB Discussion Paper**, s.s.1-25.
- SHRIVASTAVA Paul – John H. GRANT (1985), "Empirically Derived Models of Strategic Decision Making Processes", **Strategic Management Journal**, C. 6, S. 2, s.s.97-113.
- SIMON Herbert (1972), "Theories of Bounded Rationality", **Decision and Organization**, 1, s.s. 161-176.
- SIMON Herbert A. (1979), "Rational Decision Making in Business Organizations, **The American Economic Review**, C. 69, S. 4, s.s.493-513.
- SIMON A. Herbert, (1985), "Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science", **The American Political Science Review**, C.79, S.2, s.s 293-304.
- SIMON A. Herbert (1985), "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, **The American Economic Review**, C.49, S.3, s.s.253-283.
- SIMON A. Herbert, (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", **Organization Science**, C.2, S.2, s.s. 125-134.
- SIMON A. Herbert (1993), "Altruism and Economics", **The American Economic Review**, C.83, S.2, s.s. 156-161.
- STRATI Antonio (1998), "(Mis)Understanding Cognition in Organization Studies", **Scandinavian Journal of Management**, C. 14, S. 4, s.s. 309-324.
- TÜRNÜKLÜ Abbas (2000), "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.24, s.s.543-559.

YILMAZ Ferudun (2002), “Piyasa Firma Ayrımı Çerçevesinde Firma Teorisi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.4, S.1, s.s. 67-82.

Diğer Kaynaklar

TUNCEL Cem Okan – Nalân ÖLMEZOĞULLARI (2011), “Türk Otomotiv Sanayinde Firma Ölçeğinde Teknolojik Yetenek Düzeyinin Araştırılması ve Sektörün Geleceğine Yönelik Politika Önerileri”, Anadolu International Conference in Economics II, 15-17 Haziran 2011, Eskişehir.

YAYLA Hilmi Erdoğan (2006), “Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

EK: GÖRÜŞME FORMU

Sayın Yönetici

Aşağıdaki sorulara verdiğiniz cevaplar yüksek lisans tez çalışmasında kaynak olarak kullanılacaktır. Tez Konusu “Stratejik Karar Verme Sürecinde Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma”dır.

Kurumunuzun ismi değil sektörü tezde kaynak olarak belirtilecektir. Talebiniz durumunda tezin bir kopyası tarafınıza gönderilecektir. Yardımlarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Sorularda geçecek bazı terimler ile ilgili açıklamalar aşağıdadır:

Biliş: Edinim, depolama, dönüştürme ve bilginin kullanılmasına işaret eder. Bu sürecin, algı, hafıza, düşüncenin genişletilmesi ve dil gibi unsurları vardır. Bu unsurlar vasıtasıyla edinilen bilgi ayıklanması, basitleştirilmesi, esnetilmesi, katılaştırılması ve gerçeğin bir temsili haline getirilmesi mümkün olur.

Bilişsel Yapı: Herhangi bir öğrenme durumunda bilgiyi oluşturan unsurları düzenleyen ve tutan zihinsel şema, çatıdır. Yeni ve anlamlı bilgiyi öğrenmeyi, zihinde tutmayı etkileyen faktörlerden oluşmakta, durağan ve belirli konularda net bilgiyi kapsamaktadır.

Rasyonellik: Karar vericinin gereken bilgiye sahip olduğu, problemin doğası ile ilgili açık ve belirli bir anlayışa sahiptir olduğu yargısına sahip yaklaşım rasyonel karar verme yaklaşımıdır.

Sınırlı Rasyonellik: Karar vericilerin tüm bilgiyi algılamasının zorluğundan ve karar vericinin karşı karşıya olduğu durumları basitleştirmesidir.

Stratejik Karar: Alınan aksiyonlar, kullanılan kaynaklar açısından önemli olan ve rutin olmayan kararlar stratejik kararlardır.

Bilişsel Yanlılık: Karar vericinin rasyonellikten ayrıldığı, yargısal hatalar yaptığı durumlardır.

Bu kararlar ile ilgili size soru olarak yöneltilecek durumlarla ilgili olarak yaşadığınız benzeri deneyimler, geçirdiğiniz süreçleri yönetim yazınıza katkı sağlayacağını da düşünerek cevaplamanızı rica ediyorum. Görüşme bilginizi ölçmeye yönelik değil, fikrinizi almaya yönelik olarak yapılmaktadır.

Görüşmenin başlama saati:

Görüşmeye katılan kişinin;

Adı-Soyadı:

Yaşı:

Eğitim Seviyesi:

Yönetici olarak deneyim süresi:

Bir karar verici olarak konumu: Firma sahibi / yönetici

Faaliyet gösterilen sektör:

Sorular

1. Ne kadar süredir bu şirkette yöneticilik yapmaktasınız?

2. Karar verirken temel dayanaklarınız nelerdir?

Alternatif soru: Karar verme sürecinde sizin için ne gibi faktörler etkili olmaktadır?

3. Önemli bir kararı verirken elinizde net bilgiler yoksa ve belirsizlik söz konusu ise bu belirsizlikle nasıl başa çıkarsınız?

Alternatif soru: Belirsizliğin söz konusu olduğu bir karar verme durumunda nasıl bir yol izlersiniz?

4. Geçmiş dönemde verdiğiniz stratejik bir karar güncel kararlarınıza nasıl etki etmektedir?

Alternatif soru: Geçmişte verdiğiniz kararların şuanda vereceğiniz kararlar ile etkileşimi nasıldır?

5. Spesifik bir referans noktası, ilk izlenim, ilk algı, ilk değer daha sonra edineceğiniz bilgilere nasıl etki etmektedir?

Alternatif soru: *İlk edindiğiniz bilgi daha sonra edineceğiniz bilgileri gereğince önemsememeniz ya da dikkate almamanıza yol açar mı? Açarsa neden?*

6. Daha önce verdiğiniz kararlarda kullandığınız problem çözme mantığını hâlihazırda vermeniz gereken kararlara nasıl uyarlısınız?

Alternatif soru: Geçmiş kararlarınızı verirken kullandığınız mantığı yeni karar durumlarına nasıl uyarlısınız?

7. Stratejik kararları verirken doğru bir karar verdiğinizize dair kendinize güveniniz ne düzeydedir?

8. Vereceğiniz karardan emin olabilmek için elinizdeki bilgileri destekleyen farklı bilgiler arama eğiliminde olur musunuz? Neden?

Alternatif soru: Mevcut bilgi ile verdiğiniz kararı destekleyecek yeni bilgiler arar mısınız? Neden?

9. Karşı karşıya olduğunuz problemi ve vereceğiniz kararın sonuçlarını farklı açılardan değerlendirmek kararınızı ne yönde etkileyecektir? Örneğin, bir yatırım kararında ifadelerinizi kazancınızın ne olacağı üzerine yapılandırmak veya tam tersi şekilde kayıp üzerine yapılandırmak kararınızı nasıl etkiler? .

10. Kararınızın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz? Sürdürürseniz neden? Sürdürmezseniz neden?

11. Bir öneriniz dikkate alınmayıp daha sonra bu önerinizin yerinde olduğu anlaşıldığında haklılığınızı öne çıkararak “ben demiştim, biliyordum” ifadelerini kullanmaya eğilimli misiniz? Bu ifadeleri neden kullanırsınız?

Görüşmenin Bitiş Saati:

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Ceyda		Kavurmacı
Doğum Yeri ve Yılı	Bursa		1989
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İleri		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2003	2006	Bursa Kız Lisesi
Lisans	2006	2011	Uludağ Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yüksek Lisans	2012	2014	Uludağ Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2013		Uludağ Üniversitesi
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayımlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):	ckavurmaci@uludag.edu.tr		
	Tarih İmza Adı Soyadı	22.07.2014 Ceyda KAVURMACI	

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ceyda Kavurmacı
Tez Adı	Stratejik Karar Verme Sürecinde Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 21.07.2014

İmza :

