

Karar Verme Davranışı Üzerine Fenomenolojik Bir Değerlendirme

Murat ŞENGÖZ*,¹



Araştırma Makalesi

Takvim-i Vekayi
ISSN: 2148-0087

Basım (Published): 31.12.2021
Kabul (Acceptance): 14.12.2021
Gönderi (Submitting): 06.10.2021

Cilt (Vol): 9
No (Issue): 2
Sayfa (Pages): 115-132

Adres:

¹ ORCID: 0000-0001-6597-0161

*Sorumlu Yazar (Corresponding);
E-mail: muratsengoz74@gmail.com

Anahtar Kelimeler: Rasyonel Karar Verme, Eleştirel Yaklaşım, Kalıp Düşünceler, Duygusal Angajmanlar, Hermenötik Fenomenolojik Yöntem.



TELHİS (ÖZ)

Rasyonel bir süreç olarak her karar verme modeli, alternatifler arasında seçim yapmak için çok adımlı rasyonel bir süreci tanımlar. Öncelikle, hedefler formüle edilir, karar verme kriterleri belirlenir, alternatifleri oluşturulur, analiz gerçekleştirilir, muhtemel ve alternatif hâl tarzları oluşturulur ve böylece karar vericiye onama veya reddetmekten başka bir seçenek sunmayan mükemmel bir karar verme süreci işletilmiş olur. Her karar verme modeli, elbette rasyonel bir süreç olarak, birey ve teşekküllerin faydalarını en üst düzeye çıkararak ve herhangi bir maliyeti en aza indiren seçimler yapacağı varsayımı üzerine bina edilmiştir. Bununla birlikte birey ve ortak bir akıl süreci işletmesi bakımından teşekküllerin çoğu kez rasyonel karar verme davranışını mümkün kılmayan, duygusal arka planlarının ve apriori bilgilerin etkisinde kalarak, karar verme süreci içerisinde rasyonel hareket edemedikleri yönünde görüşler de mevcuttur. Ne var ki bireyler ve teşekküller her zaman faydalarını maksimize edecek kararları vermezler, çünkü rasyonel bir seçimi mümkün kılacak tam ve mükemmel bilgiye sahip olunabilmesi çoğu kez mümkün değildir. Karar verme sürecine etki eden verilerin toplanabileceği ve analiz edilebileceği ölçülebilir kriterler her zaman yeterli bir biçimde mevcut değildir. Her zaman, her alternatifi diğerlerine karşı değerlendirmek için kafi bir bilişsel yeteneğe, zamana ve kaynaklara sahip olunmasını beklemek gerçekçi değildir. Nitekim, karar verme süreci, etik kaygılar veya fedakarlığın değeri gibi ölçülemeyen faktörleri dikkate almaz. Bu bakış açısından hareketle bu çalışmada fenomenolojik hermenötik bilimsel yöntem ışığında ve teorik bir çerçevede, karar verme süreci ve duygusal arka planların karar verme davranışı üzerine etkisi izah edilmeye çalışılmıştır.

A Phenomenological Evaluation On Decision-Making Behavior

Research Article

ABSTRACT

Rational decision-making model describes a multi-step process for deciding between serious of alternatives. First, objectives are formulated, decision criteria are determined, alternatives are created, analysis is performed, probable and alternative states of affairs are established, and thus a perfect decision-making process is operated that offers the decision maker no choice but to be approved or rejected. The rational decision-making model is built on the assumption that individuals and entities will make choices that maximize their benefits and minimize any costs. However, there are also opinions that organizations cannot act rationally in the decision-making process due to their emotional engagements and a priori information, which often do not make rational decision-making behavior possible in terms of the individual and the operation of a collective mind process. However, individuals and entities do not always make decisions that maximize their utility, because it is often not possible to have complete and perfect information to enable a rational choice. Indeed, the rational decision-making model does not consider unmeasurable factors such as moral concerns, prejudices, emotional engagements, or beliefs. It ensures that personal feelings, loyalties, or a sense of obligation are not taken into account. In this respect, the rational decision-making model has unrealistic assumptions to simplify possible choices and estimations, because decision makers often have limited rationality, that is, a limited time frame and information set, to make rational decisions. For this reason, rational decision-making may enable the operation of a satisfactory, not optimal, decision-making process in practice. From this point of view, in this study, a critique on the rational decision-making model and emotional engagements on decision-making behavior has been tried to be explained in the light of the phenomenological hermeneutic scientific method.

KEYWORDS

Rational Decision Making, Stereotypes, Emotional Engagements, Decision-Making Behavior, Hermeneutic Phenomenological Method.

GİRİŞ

Karar verme süreci, bir maksadın tahakkuku için hareket tarzlarının belirlemesi, belirlenen hareket tarzlarının birbirleriyle mukayesesi ve kendi içinde tahlil edilmesi ve aralarından en optimum hareket tarzının karar olarak seçilmesi gibi bir seri değerlendirme ve bileşeni içerir (Saaty, 2008). Kararlar, mutlaka karara etki eden bir seri değişken ve parametrenin mantıki bir şekilde muhakeme edilmesi neticesinde verilir. Bu süreç bilinçli, çaba gerektiren ve kontrol edilebilir bir takım çabaları ihtiva eder, bununla beraber her karar verme süreci esasen karar vericilerin duygusal angajman, apriori bilgi kümeleri ve fikri arkaplanlarından etkilenir (Reniers, vd., 2012). Misal akademik kararlar, bireyin başarılı olma motivasyonundan ve başarı dürtüsünden bir fonksiyonudur. Sosyal kararlar ise, diğer kişilerin durumundan ziyade bireyin bizzat kendi arzu ve inançları hakkındaki kabullerinden etkilenebilir. Birey, etrafındakilerin de kendisiyle aynı şekilde hissettiğini ve ortak amacın birlikte başarılı olmak olduğunu düşünür. Bu bakımdan akademik, sosyal veyahut başkaca temalı tüm diğer kararlar prensipte, meseleye tesir eden faktörlerin dikkatli bir şekilde anlaşılması ve muntazam bir karar verme sürecinin işletilmesini gerektirir.

Karar verme süreci, mantıki ve muntazam bir karara ulaşmak için problemlerin tanımlanmasından, çözüm için alternatiflerin geliştirilmesi ve optimum bir karara varılmasına kadar çok adımlı bir süreci tarif eder. Bu kapsamda karar verme süreci her ne kadar nesnel verilerin biçimsel bir analiz işlemine tabii tutulma öznelliğini önceliklese de, sezgileri de dışlamaz. Tipik olarak karar verme davranışı rasyonel bir süreci öngörmesine rağmen, karar vericilerin hiçbir zaman alternatifler hakkında tam veya mükemmel bilgiye sahip olamayacaklarından hareketle, rasyonel bir karar ve seçim için gerekli olan zaman, bilişsel yetenekler ve kaynakların doğal olarak belirli ölçüde yapısal kısıtlara sahip olduğu gerçeğini dışlamaz. Karar verme süreci, alternatifler arasında seçim yapmak için mantıki, çok adımlı bir modele atıf yapar ve bu bağlamda mantık, nesnellik ve analizi öznel ve iç görüyle mecz eder. Bu kapsamda karar verme işlemi, vazifenin ifası sürecinde, vazifenin analiz edilmesinden, yerine getirilmesine kadar, sahip olunan apriori bilgi

kümeleri ve fikri arkaplanlardan ve de duygusal angajmanlardan kaçınılmaz olarak etkilenen bir seri yol izler.

ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Tipik olarak her karar verme modeli, alternatifler arasında seçim yapmak için çok adımlı rasyonel bir sürece atıf yapmaktadır. Bu kapsamda karar verme davranışı, birey ve teşekküllerin, elbette rasyonel olarak, faydalarını en üst düzeye çıkararak ve herhangi bir maliyeti en aza indiren seçimler yapacağını varsayan bir kabul üzerine temellendirilmiştir. Bununla birlikte birey ve ortak bir akıl süreci işletmesi bakımından teşekküllerin çoğu kez rasyonel karar verme davranışını mümkün kılmayan, duygusal arka planlarının ve apriori bilgilerin etkisinde kalarak, karar verme süreci içerisinde rasyonel hareket edemedikleri yönünde görüşler de mevcuttur. Nitekim bireyler ve teşekküller her zaman faydalarını maksimize edecek kararları veremezler, çünkü rasyonel bir seçimi mümkün kılacak tam ve mükemmel bilgiye sahip olunabilmesi çoğu kez mümkün değildir. Karar verme sürecine etki eden verilerin toplanabileceği ve analiz edilebileceği ölçülebilir kriterler her zaman yeterli bir biçimde mevcut olmayabilir. Her durumda koşulsuz olarak, bir alternatifi diğerlerine karşı değerlendirmek için kafi bir bilişsel yeteneğe, zamana ve kaynaklara sahip olunmasını beklemek ontolojik olarak gerçekçi değildir. Nitekim, karar verme süreci, etik kaygılar veya fedakarlığın değeri gibi ölçülemeyen faktörleri dikkate almaz. Bu bakış açısından hareketle bu çalışmada fenomenolojik hermenötik bilimsel yöntem ışığında ve teorik bir çerçevede, duygusal angajmanların ve fikri arkaplanların karar verme süreci ve karar verme davranışı üzerindeki etkisi izah edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada kullanılan tüm doküman ve yayınlar, literatür tarama tekniği ile elde edilen ikincil veri kaynaklardır.

KARAR VERME DAVRANIŞI

Tipik olarak her karar verme modeli, kuşkusuz mükemmel bilgiye sahip olma faraziyesi üzerine şekillendirilmiş bir teoridir. Yani karar verme süreci içinde, karar öncesi gerçekleştirilen durum muhakemesi veya durum değerlendirmesi süreçleri de dâhil olmak üzere, optimum bir karara ulaşmak için tüm değişken ve parametrelere sahip olduğu ideal ve rasyonel bir sürecin mevcudiyeti kabul edilir. Nitekim varsayımsal olarak, kararlarla ilgili tüm

gerekli verilerin bilinmekte ve karar verici tarafından erişilebilir bir durumda bulunduğu farzedilir. Ne var ki, bireysel rasyonalite, analiz yapma ve rakip alternatifler aracılığıyla düşünme yetenekleriyle sınırlıdır. Bir karar eğer ne kadar karmaşık ve çeşitli değişken ve parametrelerin birlikte kıymetlendirilmesini icap ettiriyorsa, teorik olarak rasyonel manada bir seçim gerçekleştirebilmek için dikkate alınması gereken hususların sınırları da o derece büyük olur. Diğer taraftan karar vericiler her zaman maliyetleri en aza indirirerek faydaları optimize etmeye çalışmays çalışmazlar. Bunun yerine çoğu kez, yani optimal olandan ziyade kabul edilebilir bir seçeneği seçmeyi tercih edebilirler. Bu tutum, özellikle seçim kriterleri arasındaki faktörlerin tam olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi güç olduğunda daha fazla mümkündür. Bu yönüyle karar vericiler kimi zaman ilk bakışta profesyonellikleri ile bağdaşmayan ve çelişen bir biçimde ve tecrübi ve rasyonel olmayan teknikler kullanırlar. Bunun birincil sebebi, karar vericilerin rasyonellik seviyesinin, sahip oldukları bilgilerle, zihinlerinin bilişsel sınırlarıyla ve karar vermek için sahip oldukları sınırlı zamanla tahditli olmasıdır. Bu noktada apriori bilgiler ve duygusal angajmanlar, bireylerin karar verme davranışları ve seçimleri üzerinde daha etkili olabilir. Yani pratikte bireyler ve teşekküller, mantıksal olarak sağlam ve tutarlı karar verme davranışlarından ziyade, duygusal angajmanlarının ve apriori bilgilerinin etkisinde kalarak daha ziyade sezgisel yöntemler ve tecrübeyle açığa çıkan bir duygusallık neticesinde hiç de rasyonel olmayan bir karara ulaşabilirler. Nitekim karar verme davranışları, her ne kadar rasyonel bir süreç olarak tarif edilmiş olsa da, karar vericilerin nispeten eksiksiz bilgiye sahip oldukları ve optimal bir karara ulaşmak için alternatiflerin objektif olarak değerlendirebileceği varsayımı üzerine temellendirilmiş olması nedeniyle naiftir. Oysa ki gerçekte karar vericilerin verdikleri kararlarda, bireylerin apriori bilgi kümeleri ve duygusal angajmanlarının ortaya çıkardığı bilgi setleri ve anlayışlar, bireylerin rasyonaliteleri üzerinde birinci dereceden etkilidir. Bu rasyonalite kuşkusuz bireylerin sahip oldukları bilgiler, zihinlerinin bilişsel sınırlamaları ve karar vermek için sahip oldukları sınırlı süre ile daraltılmış ve kuşatılmıştır.

Bu yönüyle karar verme davranışları, karar vericilerin sahip oldukları duygusal angajmanların ve apriori bilgilerin etkisinde kalacaktır. Çünkü karar vericiler tüm serinkanlılıklarına rağmen mutlaka belli bir nispette ve kaçınılmaz

olarak kişisel fikri arkaplanlarının, duygusal angajmanlarının ve apriori bilgilerinin tesirindedirler. Yani bu noktada karar vericilerin karar verme süreçlerinde, duygusal angajmanlarını ve apriori bilgilerini yok sayarak mükemmel bir akılcılık ile hareket edebilecekleri hususu oldukça iyimser ve tartışmalı bir varsayımdır. Bu nedenle karar verme davranışı, tecrübe ve mesleki sezgileri yok sayan ve de sadece bir kısım veriler ve analizlerin, karar verme sürecinin ağırlık merkezi hâline getirildiği mekanik bir süreç değildir. Çünkü sözde böyle bir nesnellik, karar verme mekanizmasının sanat yönünü dışladığı için ontolojik olarak gerçekçi olmadığından, paradoksal olarak rasyonalite ile de bağdaşmaz.

Bireyin hayatta deneyimlediği her şey bir yönüyle duygularının bir paydaşdır ve bireyin muhatap olduğu olgu ve hadiseleri yorumlamasında kendisine önemli veriler sunar. Farklı duygular, kararları farklı şekillerde etkileyebilir. Duygular sadece kararların doğasını değil, aynı zamanda kararların verilme hızını da belirler. Misal öfke sahibi olmak, bireyleri duygusal bir sabırsızlığa sevk edebilir ve böylece acele karar vermeye yol açabilir. Nitekim duyguların hatalı yönetilmesi bireyleri hatalı karar ve tutumlara da sevk edebilir, önyargılara veya hesapsız riskler üstlenme konusunda lüzumsuz cüretkar tavır ve davranışlara yönlendirebilir. Eğer duygular farkındalık değil, aksine körlük yaratıyorsa ve gerçeklerle bireyin arasına bir perde örüyorsa, o hâlde hatalı bir duygu yönetiminden bahsedilmesi mümkündür. Bunun için duygusal açıdan dengede olmak önemlidir. Netice itibariyle duygu ve mantık bir araya gelince, daha mantıklı kararlara ulaşılabilmesi mümkündür. Kuşkusuz bireyler, duygularının nereden geldiğini anladıkça ve düşüncelerini ve davranışlarını nasıl etkilediğini daha ileri bir seviyede fark etmeye başladıkça, tepkilerini de daha doğru yönetebilirler ve daha mantıki ve rasyonel karar verme süreçlerini işletebilirler.

RASYONEL SEÇİM MODELİ

Karar verme modeli temelde, rasyonel seçim modeline dayandırılır. Rasyonel seçim modeli, karar vericilerin seçimlerini rasyonel olarak değerlendirmek ve bir sonuca varmak için çevreleri hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını varsayar (Bruch ve Feinberg, 2017). Bu, insanlara alternatif açıklamaları işleme ve kendi istekleriyle rasyonel ve belirleyici bir sonuca varma

fırsatı verir. Ne var ki gerçekte karar verme süreçlerinde, karar vericilerin ne derece rasyonelite içinde kalabildikleri veya duygusal angajmanlarının ve apriori bilgilerinin etkisi altında bir karar süreci işlettikleri ve bu şekilde bir karara vardıkları hususu, devam eden bir tartışma konusu olarak önem ve değerini muhafaza etmektedir. Bunun için bir karar verme süreci içerisinde, karar vericilerin, rasyonel bir yaklaşım mı benimsedikleri, yoksa duygusal bir tutum içinde mi bulduklarının tespitine dair, karar verme süreci içinde dikkate alınabilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Pfister ve Böhm (2008)'e göre, temelde bir kararın oluşmasına etki ettiği varsayılan rasyonellik miktarının nispetini belirleyen ve birbirleriyle bir bütünlük ilişkisinde bulunan dört temel faktör vardır. Bu faktörler bilgi, zaman kısıtlamaları, uygunluk ve bağlılıktır. Bu dört faktör, kararın ne derece rasyonel olacağını ve karar vericilerin kendileri için mi, yoksa başkaları için mi en faydalı seçeneği tercih ettiklerinin anlaşılmasına yardımcı olur. İlk olarak, kararlar, bir bireyin koşullarını değerlendirmesine ve iyi düşünülmüş bir sonuca varmasına yardımcı olacak bilgileri gerektirir. Bireyler karar verirken genellikle buluşsal yöntemler veya kısayollar kullanırlar; ne var ki buluşsal yöntemler bir durumda sunulan tüm bilgilerin dikkate alınabilmesine imkân vermez. Bu nedenle, buluşsal yöntemler ile verilen bir kararın doğruluğu nispeten daha düşük olabilir. Bu sebeple rasyonel karar vermenin bu ilk gerekliliğini yerine getirmek ve hatalı bir karar olasılığını azaltmak için durumun bağlamını dikkatli bir şekilde analiz etmek gerekir (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

İkincisi, kararlar mutlaka zamanca bir kısıta sahiptir. Gerçek hayatta, zamanın baskısı karar vermede önemli bir faktördür ve karar vericiyi başka seçeneklerin dikkate alınmasından alıkoyarak belli bir seçeneğe zorunlu olarak yöneltebilir (Pfister ve Böhm 2008). Eğer karar vericilere, karar vermeleri için zamanca bir miat verilirse, doğal olarak daha süratli ve daha doğrudan düşünürler, böylece sadece belirli sayıda alternatiflerin gözden geçirildiği hızlı ve çarçabuk zihni bir durum muhakemesi ile yapılan bir değerlendirme neticesinde bir karara ulaşabilirler.

Üçüncü ve dördüncü faktörler, uygunluk ve bağlılık faktörleridir. Bir karara ulaşabilmek için evvela, karar vericilerin elde mevcut olan bilgilerin gerçekten durumla ilgili olup olmadığı hakkında bir kanaate sahip olmasını

gerektirir (Pfister ve Böhm, 2008). Bu husus, mevcut ve elde edilmiş bilgilerin bir karar vermek için gerekli ve yeterli olup olmadığı hakkında bir muhakeme sürecinin işletilmesini icap ettirir. Nitekim elde mevcut olan tüm bilgiler karar verme sürecine hakikaten bir fayda sağlamaz ve hatta bazı lüzumsuz bilgiler diğer bazı faydalı ve gerekli bilgilerin dikkate alınmasını engelleyebilir ve görünürlülüğünü gölgeleyebilir (Saaty, 2008). Yani lüzumsuz bilgi güç değil, pranga olabilir.

Ayrıca haddinden fazla faktörün karar verme sürecine dâhil edilmesi, karar vericilerin iş yükünü artırabilir ve kendilerini meselenin odak noktasından uzaklaştırabilir (Bruch ve Feinberg, 2017). Bu nedenle, karar vericilerin, karar verme sürecinde farklı bilgilerin ne kadar alakalı olduğunu hızlı bir şekilde belirlemesi gerekir. Ayrıca her karar, ileriye dönük başka bir kararın taahhüt edilmesi ve uygulanması için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin belirlenmesi noktasında da, yeni bir takım talepler yaratabilir. Bu husus karar vericilerin bir şekilde sosyal ve ahlaki değerleri ile ilgili konularda kararlar almak zorunda kaldıkları durumlarda daha da çetrefilleşebilir (Pfister ve Böhm, 2008). Nitekim bireyler, dış faktörlerin yoğun bir şekilde işlenmesini gerektiren kararlar aldıklarında, gerçek seçimlerini gizlemeyi ve esasen benimsemeseler bile, diğerlerince verilen karara bağlı kalmayı tercih edebilirler. Karar verme davranışına yönelik bu tasvir, karar vericilerin seçeneklerini değerlendirerek, meselenin bağlamına ve diğer ilgili bilgilere bakarak rasyonel bir karara varabileceklerini belirtir. Bu husus esasen karar verme işlemi zorlaştıran, duygusal angajmanların ve apriori bilgilerinin karar verme davranışı üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir (Pfister ve Böhm, 2008).

Böyle durumlarda bazen duygusal angajmanlar karar vericilerde isteksizlik ve kararsızlık yaratabilirler. Kararsızlık, karar vericilerin kendi içinde çelişki yaşamalarına neden olarak karar verme sürecini daha da zorlaştırır. Nitekim bireyler, düşünme süreçlerine hangi inancın hakim olması gerektiği konusunda çelişki yaşamadıklarında, daha kolay kararlar verebilirler. Bu sebeple bir karara varmak için, başta karar üzerinde etkili görünmeyen ancak büyük önem taşıyan diğer “rastgele” bilgi parçalarının yanı sıra duygular da dikkate alınmalıdır (Garcés ve Finkel, 2019).

APRİORİ BİLGİLERİN VE DUYGUSAL ARKAPLANLARIN BİREYLERİN KARAR VERME DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Eğer karar verme sürecinde, karar verme davranışının mantık ve sezgi ile bilim ve sanat veçhesine dair bileşenler muntazaman dikkate alınmazlar ise kaçınılmaz olarak, gerçekçi olmayan ve doğruluğu kendinden menkul bir takım totolojik varsayımlar karar verme süreçlerinin bir şekilde manipüle edilmesine neden olabilir. Çünkü karar vericiler rasyonel bir biçimde karar verebilmek için çoğu kez, sınırlı rasyonaliteye, yani kısıtlı bir zaman aralığı ve bilgi kümesine sahiptirler. Bu sebeple karar verme süreci pratikte optimal değil, tatminkâr bir karar verme sürecinin işletilmesine ön görür. Bireyler nadiren tam veya mükemmel bilgiye sahiptirler. Örneğin, yeterli bilgi mevcut olmayabilir, kişi doğru ve muntazam bir bilgiye erişemeyebilir veya tatminkâr bilgilerin elde edilmesi çok fazla zaman alabilir veya çok fazla kaynak tahsisi gerektirebilir. Bunun için daha karmaşık karar verme modelleri, karar vericilerin her zaman meseleye etki eden tüm parametre ve değişkenlere vakıf olamayacaklarından hareketle, bir takım model, senaryo ve düşünce kalıplarının oluşturulması ile meydana getirilmiş yardımcı sistemlerdir. Kaldı ki bir yönüyle bütün kararlar belli ölçüde bir belirsizlik içerir.

Apriori bilgiler ve duygusal arkaplanlar bir takım kalıp düşünceler ve duygusal angajmanlardan müteşekkildir. Kalıp düşünceler ve duygusal angajmanlar, kategorik olarak, değişmez ve sınırları önceden çizilmiş, kolayca ayırt ve tasnif edilebilir, inşa edilmiş zihinsel önyargılar, klişe bilgiler, bir takım tipik algı, düşünce ve tutumlara sahip olunması durumunu tarif eder. Bu bakımdan kalıp düşünceler, kişi ve grupların düşünce dünyaları ve iş görme biçimleri üzerinde oldukça etkilidir. Nitekim insan beyni yapısal olarak, zaten her şeyi kategorize etme istidâdındadır. İnsan beyni, deneyimleri sayesinde muhatap olduğu hadise ve olguları, nesnelere ve varlıkları kategorilere ayırarak, ortamı kendisi için basitleştirme eğilimindedir. İnsanoğlu tarafından doğal olarak gerçekleştirilen bu tasnif ve tahlil işlemi, eğer kişiyi bir takım ön yargı, hatalı peşin hükümler ve kolaycılığa sevk etmezse, bireyin sosyalizasyonunda, iç barış ve dengesini tesis etmesinde ve karar verme davranışı üzerinde kolaylıklar sunar.

Nihayetinde kalıp düşünceler, sübjektif ve sosyal olarak yapılandırılmış genellemelerden ibarettir. Eğer kalıp düşünce ve duygusal angajmanlar, bireyleri akıl ve mantık süzgecinden geçirmeden tutum almaya sevk eden bir bilinçsiz varsayımlar kümesi hâline gelirse, muhatabını bir kısır döngü ve sakatlanmış bir düşünce sarmalı içine hapseder. Bu sebeple, bireylerin karar verme süreçlerinde akıl ve mantık mekanizmalarını işler hâlde tutmaları kritik öneme sahiptir. Çünkü gerçek olarak tarif edilen herşey aslında ve en iyi ihtimalle gerçeğin sadece iyi bir yansımasıdır, soyut ve üretilmiş bir bilgidir. Böyle olunca bireyin karar verirken dikkate aldığı tüm parametre ve değişkenler de sadece gerçeğin sübjektif birer yansımasından ibarettir.

Bu sebeple bireyler önemli bir karara varmaları gerektiği durumlarda ne sadece mekanik bir şekilde mantıklarıyla, ne de duygusal bir şekilde iç güdüleriyle hareket ederler. Muhtemel kararlarını bir taraftan zihnen bir fayda ve mahzur analizine tabi tutarken, diğer taraftan da kaçınılmaz olarak içgüdü ve duygularının yönelim ve etkisiyle test ve tecrübe ederler. Kaldı ki, kişinin mantığıyla birlikte sezgilerini de takip etmesi, akıl ve sağduyu arasındaki dengenin tesis edilmesi noktasında avantajlar sağlar. Tüm bu süreç içerisinde muhtemeldir ki duygular bir orkestra şefi gibi uyum ve koordinasyonun tesis edilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla birey, duygularının karar verme sürecinde nasıl bir rol oynadığını anlayarak, akıl ve sezgi arasındaki dengenin tesis edilmesinde ve daha optimum kararlar verebilme noktasında avantajlar elde edebilir. Bu bakımdan kuşkusuz akılcılığın bileşenlerine ek olarak, duygusal mekanizmalar da karar verme sürecine katkıda bulunur. Burada duygu kavramı homojen bir kategorizasyon olmayıp, birçok farklı kategoriye ifade etmek için kullanılan bir tanımlamadır (Pfister ve Böhm, 2008). Bu vurgudan güdülen maksat, duygunun farklı duygu ve varlık durumlarının çok yönlü bir birleşimi olduğudur. Ayrıca, insanlar farklı duygularla olumlu ve olumsuz ilişkiler de kurabilirler (Bruch ve Feinberg, 2017). Bu nedenle farklı duyguların kişilerin meziyetlerine bağlı olarak, karar verme sürecinde daha farklı nispet ve istikametlerde rol oynaması mümkündür.

Duyguların karar verme sürecine dâhil olması, bir bireyi çoklarınınca sanıldığı gibi her zaman ve kaçınılmaz olarak, rasyonel bir karara ulaşmasından alıkoyarak optimum bir karara ulaşmasından uzaklaştırmaz.

Aksine, duygular, başlangıçta bilgiyi işlemek ve optimal bir karara ulaşılmasına katkı sunan bir sistemler bütünüdür (Garcés ve Finkel, 2019). Nitekim eğer bireyler başkalarının niyetlerini, duygularını ve inançlarını tam olarak anlamak için çaba gösterirlerse daha mantıklı kararlar alabilmeyi başarabilirler ve olumlu duygusal angajmanlar bu noktada bireylerin farkındalık ve empati yeteneklerinin gelişmesine olumlu katkı sağlarlar (Frith ve Singer, 2008).

Duygular, karar vermede ek bilişsel süreçlerin seçici olarak düzenlenmesine ve engellenmesine izin verir (Garcés ve Finkel, 2019). İnsanların öfke gibi yoğun duygular yaşadıkları durumlarda, rasyonel bir karara varmaya çalışırken karşılaştıkları zorluklar, çoklarınınca kabul edilen ontolojik bir gerçekliktir. Duygu, kişinin bir anda deneyimlediği bir şey olarak görülür; bazı durumlarda kişi birden fazla duyguyu aynı anda yaşayabilir ve kendisini çelişkili bir duygu kümesi içinde hissedebilir. Karmaşık duygular bir yönüyle bağlamsal zihni durumlarıdır ve koşullara bağlı olarak olumlu, olumsuz veya hem olumlu, hem de olumsuz kanaatlerin oluşmasına neden olabilirler” (Pfister ve Böhm, 2008). Bu bağlamda sosyal durumlarda karar verme, sonuçların oluşumunda sosyal biliş ve duyguların çok boyutluluğu üzerine birçok akademik bulgu bulunsa da, karar verme süreçlerinde duyguların gerçek ağırlığını test eden çok daha az akademik çalışma ve bulgu mevcuttur (Anonymous, 2012). Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalarda, karar vericilerin karar verme süreçlerini etkileyen temelde üç kişilerarası duygusal faktör olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar, zorunluluk, sempati ve kızgınlıktır.

Yükümlülük, sempati ve kırgınlık, bir kişinin kararını mutluluk, üzüntü ve öfke gibi temel duygulardan farklı bir şekilde etkileyebilen üç kişilerarası sosyal duygudur. Temel duygularla, kişinin ruh hâli doğrudan etkilenir ve karar vermede şu veya bu şekilde dalgalanmasına neden olabilir. Ayrıca yüz ifadeleri aracılığıyla temel duygular gözle görülür şekilde fark edilebilir (Anonymous, 2012). Kişilerarası sosyal duygular gözle görülür şekilde fark edilmez ve kişinin içsel düşünce ve düşünce süreçlerinden etkilenir (Anonymous, 2012). Ne var ki bu üç duygu kategorisi, koşulsal ve kişisel yoruma bağlı olduğu için, bu konuda daha fazla saha çalışması yapılmasına gereksinim bulunmaktadır (Reniers, vd., 2012).

Yükümlülük duygusu, kişileri, diğerlerine karşı borçlu hissettikleri için kendilerini yardım etmek zorunda hissettikleri bir kişisel motivasyonu tarif etmektedir. Kişiler, başkalarına yardım etme konusundaki güçlü arzularından dolayı, verdikleri kararlarda kendilerini bir baskı altında hissediyor olabilirler ve rasyonaliteden uzaklaşabilirler. Misal bireyler kendilerini suçluluk duygusu içinde hissettiklerinde, başka birine yardım etmek için çok daha büyük bir motivasyon da içinde de bulunabilirler. Geçmişte kendilerine bir şekilde yardım etmiş birine karşı, iyilik borçları olduğuna inanabilirler ve bu konuda muhatap oldukları bir iyilik talebini reddetmekte zorlanabilirler. Bu yönüyle yükümlülük hissi, kişilik kalitesi ve uyumluluğun bir fonksiyonudur. Daha arkadaş canlısı olan insanların, diğer insanlar hakkında daha iyi düşünceleri (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006) ve karşılanmamış bir ihtiyacı fark ettiklerinde başkalarına yardım etme olasılıkları daha yüksektir.

Karar verme davranışlarına etkisi bağlamında genellikle sempati ve kırgınlık duyguları birlikte alınırlar. Sempati duygusu, bir kişinin bencilce düşünmemesine ve başkalarını kendine tercih ederek karar vermesine neden olabilecek bir duygu yüküdür, kırgınlık ise bunun tam tersi. Bazı faktörler, kişilerin, diğerlerine karşı sempati veya kırgınlık duymasına neden olabilir. Bu durum bireylerin rasyonalite yerine, kırgınlık ve/veya sempatik bir takım duygu yüklerinin etkisi ve tesiri altında karar vermelerine neden olabilir. Bu bileşenlerden birinin etkili olup olmadığından bahis açılabilmesi için, bireyin aleyhine veya lehine olabilecek kararın net bir şekilde belli olması gerekir. Bu noktada empati yeteneği de, başkalarının duygularının ve hislerinin anlaşılmasını kolaylaştırır ve bu, karar vericilerin karar verme süreçlerinde muhataplarıyla sempatik bir ilişki geliştirmelerine yardımcı olur (Frith ve Singer, 2008).

Bu nedenle, empati yeteneği, bireylerin duygusal istikrarlarına katkı sağlamak suretiyle, karar vericilerin bencil olmayan bir şekilde düşünebilmelerini kolaylaştırır ve başkalarının yararına da olabilecek olumlu kararlar alabilmeleri için onları motive eder. (Organ, vd., 2006). Bireyler kendilerini başkalarının sorunlarını dikkate alacak kadar kararlı ve sorumlu hissettiklerinde, yükümlülük ve sempati gibi bileşenlere karşı daha duyarlı hâle gelirler.

TARTIŞMA

Birey veya ortak bir akıl süreci işletmesi bakımından teşekküller mutlaka, tayin edilmiş kişisel veya örgütsel bir hedefe ulaşmak maksadıyla, bireysel ve/veya grup çabalarını harekete geçirmek için başkalarını etkileyerek harekete geçirmek mecburiyetinde kalabilirler. Nitekim bu davranış bir liderlik davranışıdır. Kaldı ki liderlik belli bir amacın tahakkuk ettirilmesi için resmi veya gayri resmi bir otoritenin kullanılarak, karar verme, emir verme ve takipçilerini denetleme, eleştirme ve düzeltme faaliyetlerinin yekünüdür. Bu kapsamda liderliğin özünün dahi karar vermek olduğu ifade edilebilir. Bu yönüyle karar verme davranışının, ideal veya en azından tatmin edici bir çözüme ulaşabilmek için izlenen, açık ve örtük bilgi ve inançlara dayalı bir seri mantıki süreç olduğu söylenebilir.

Her karar verme davranışı en azından; çözüme konu olan sorunun ve ulaşılması arzu edilen hedeflerin belirlenmesi, çözüme götüren alternatif hareket tarzlarının ve süreçlerin düzenlenmesi, muhtemel hareket tarzları arasından en optimum hareket tarzının bir seri muhakeme sonucu belirlenmesi, seçilen hareket tarzının olgunlaştırılması ve diğer hareket tarzlarının da eş zamanlı olarak, alternatif yol haritaları olarak saklanması ve eksikliklerinin giderilmesi ve karar olarak benimsenen ana hareket tarzının gerçekleştirilmesi için gayretlerin yönlendirilmesi ve birleştirilmesi adımlarını içermelidir. Bu bakımdan her karar, objektif kıstasların bir potada toplanarak harmoni edildiği ve süzgeçten geçirildiği sübjektif ve rasyonel bir sürecin eseridir ve kaçınılmaz olarak karar vericilerin bilinçaltı, deneyim, tecrübe, duygusal angajmanları ve elbette sahip olduklarını düşündükleri somut apriori bilgi kümelerinin etkisi altındadırlar. Yani, bizatihi karar vericilerin ve karar verme sürecine dâhil olan kişilerin sahip oldukları içsel ve kişisel özellikleri de karar verme sürecinde bir katalizör görevi görmektedir. Bununla beraber duygusal angajmanlar, önyargılar ve stereotiplerin baskısı ve/veya etkisi altında kalan karar vericilerin paradigmal düzlemlerinin işlettikleri karar verme süreçlerinin ve verdikleri kararların mutlaka bir sübjektif tarafı olacaktır. Nitekim bilhassa sübjektif apriori bilgiler, duygusal angajmanlar, bilinçaltı mükteşebatların etkisi ve yönlendirmesi ile, karar vericilerin esasen uzman oldukları hususlarda bile, algı ve muhakeme süreçlerine belli ölçüde ket

vurması veya sınırlandırması nedeniyle optimum olmayan tercih ve kararlara yönelmelerine neden olabilir. Çünkü duygusal angajmanlar bir yönüyle karar vericilerin olumlu veya olumsuz, önyargı, heves ve karşıtlıklarının bir türevidir. Bu yönüyle duygusal angajmanlar, karar vericiler ile meseleye tesir eden faktörler ve muhtemel hareket tarzları arasında bir perde teşkil edebilir. Böylesi durumlarda karar vericiler genellikle ve öncelikle bir karara varabilirler ve neticesinde zaten duygusal angajmanlarının bir yansıması olarak vermiş oldukları kararların ispatına yönelik olarak, tersine bir biçimde geriye doğru bir muhakeme süreci işleterek, zaten verilmiş bir kararın gerekçelerini oluşturmaya çalışabilirler.

Diğer taraftan duygusal angajmanlar akut bir biçimde, başlangıçta bir etkiye karşı gösterilen bir tepkinin, sonrasında salt bir karşıtlık üzerinden esasen hiçbir muhakeme süreci işletilmeden esas bir tutum ve karar olarak benimsenmesine de neden olabilir. Dolayısıyla duygusal angajmanlar, rasyonel bir karar verme sürecinin işletilmesine yönelik olarak dikkate alınması ve doğru yönetilmesi gereken önemli bir parametredir. Bu yönüyle karar verme süreçleri, duygusal angajmanların, karar verme sürecinde etkili bir role sahip olduğu etkiyi kontrol altına alan bir serinkanlılık içinde, kişisel duyguların ve sadakatlerin karar verme süreçlerini olumsuz olarak etkilemesini minimize edecek bir akılcılık ile işletilmelidir. Bu noktada aşırı nesnellik hevesinin kaçınılmaz bir sonucu olarak hepten karar verme mekanizmasının sanat yönünü dışlayan, tecrübe ve mesleki sezgileri yok sayan bir anlayışla, sadece bir kısım veriler ve analizlerin, karar verme sürecinin ağırlık merkezi hâline getirildiği yöntemler de, karar vericileri rasyonaliteden uzaklaştırabilirler.

Eğer karar verme sürecinde mantık ve sezgi, bilim ve sanat yönü birleştirilmezse kaçınılmaz olarak, gerçekçi olmayan ve doğruluğu kendinden menkul bir takım totolojik varsayımlar karar verme süreçlerinin bir şekilde manipüle edilmesine neden olabilir, çünkü karar vericiler rasyonel karar verebilmek için çoğu kez, sınırlı rasyonaliteye, yani kısıtlı bir zaman aralığı ve bilgi kümesine sahiptirler. Bu sebeple karar verme davranışı, pratikte optimal değil, tatminkâr bir karar verme sürecinin işletilmesini ön görür. Çünkü bireyler nadiren tam veya mükemmel bilgiye sahiptir. Örneğin, optimum bir karara ulaşmak için yeterli bilgi mevcut olmayabilir veya doğru ve muntazam

bir bilgiye ulaşılabilmesi için elde yeterli bir zaman olmayabilir veya bilginin elde edilme maliyeti katlanabilir olmaktan uzak da olabilir. Bu nedenle her karar verme süreci bir nispette karmaşıktır. Bu noktada problemler karmaşıktıkça karar verme davranışı, karar vericilerin her zaman tüm değişken ve varsayımlara vakıf olamayacakları bilgisinden hareketle, belli ölçüde bir hata toleransına sahip, olasılıksal bir sürece atıf yapar. Bu sebeple günümüzde, çok gelişmiş karar verme modellerini işletme potansiyeline sahip ve pozitif bilimin bütün imkânlarına sahip bir karar vericinin, mevcut kuram ve yöntemlerin, yani bilgi müktesebataının hiçbirine vakıf olmayan ve nüfuz etme şansı bulunmayan bir başkasından daha sıhhatli kararlar verebileceğini peşinen ifade edebilmek, karar verme işleminin sezgisel ve sanatsal yönünü dışlayacağı için pratikte mümkün olmayabilir. Özü itibariyle sıhhatli karar verebilme melekesinin esası sadece birikmiş bilgi birikimi veya müktesebata hâkim olmaktan ziyade, mantık ve sezginin sinerji yaratacak bir bütünsellik içinde çalıştırılması prensibi ve paradigmasına dayanmaktadır (Şengöz, 2020: 205-224). Karar vericilerin her zaman rasyonel yani bilimsel veriler neticesinde karar verebilmesi mümkün değildir. Bu yönüyle karar vericiler, hem bilimsel bilgi kümesinden bilmesi gerekenlere vakıf olmalı, hem de görev alanı içerisindeki mimariye hâkim olarak bir sanatkâr gibi bir tasarım yeteneğine sahip olmalıdır. Nitekim, bilim birikmiş bilgi birikimidir. Akıllı adam aklını kullanır, daha akıllı adam ise başkalarının da aklını kullanmasını bilir. Çünkü her bir karar verme süreci, her zaman ayrı ve yepyeni çok bilinmeyenli bir denklem ve başka bir esinti ve ilk kez çalınan bir bestedir (Şengöz, 2020:205-224).

İnsan, toplum ve çevreyi bir bütün olarak dikkate almayan, tekçi ve üstenci yaklaşımlar ister istemez önyargı ve stereotipiler yaratmakla maluldürler ve hatalı veya eksik değerlendirme ve muhakemeler kapı aralar ve yanıltıcı neticelere varılmasına sebebiyet verirler. Bu sebeple bilhassa sosyal olgular üzerinde gerçekleştirilen değerlendirme ve çalışmalarda karar vericilerin, kendilerini merkeze almadan ve mümkünse aynı anda dışarıdan ve çemberin dışından bir gözlemci gibi, mümkün olan tüm değişken ve parametreleri dikkate alan bir tutum ile hadise ve olguları muhakeme edebilecek bir iş görme becerisine sahip olmaları, kritik bir hüviyete sahiptir. Çünkü öbür türlü bir şekilde ve belli bir ölçüde, hakikatlerin çarpıtılarak

mono bir anlayışın tesisi ile netice verebilir. Nitekim mono kültürle yetiştirilen ağaçlar bile, belki başlangıçta hızlı ve gösterişli bir gelişim gösterebilirler de, sonrasında çıkan ani bir fırtınada kolayca yıkılıverirler. Ne var ki multikültürle kök salan ağaçlar pek şiddetli fırtınalarda bile hayatta kalabilmeyi becerirler.

SONUÇ

Rasyonel bir süreç olarak her karar verme modeli, bireylerin pratikte karar verme süreci içerisinde, salt ve mutlak bir biçimde nesnel gerçekliğe sahip olabilecekleri varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Ancak aksine pratikte bireyler neredeyse her zaman eksik ve subjektif bilgi kümeleriyle bir karara varmak sorundadırlar. Yani teorinin aksine gerçeklik olgusu dahi, çoğu kez kişisel değerler ve algılar aracılığıyla inşa edilmiş soyut verilerdir. Bu teoriler her ne kadar birden fazla kritere göre bir dizi alternatifler arasından, bir zihni muhakeme ve müzakere süreciyle ayıklanmış dahi olsalar, muhakeme ve müzakere süreçlerinin kendisi bizatihi duygusal angajmanların ve irrasyonelitenin etkisi altında gelişir. Bir yönüyle, bir hareket tarzını desteklemek için oluşturulan gerekçeler ne derece kapsamlı olursa olsun, en iyi ihtimalle gerçekliğe tesir eden fonksiyon kümesinin sadece gerçeğe en yakın bir izdüşümüdür, yani mutlak mânada gerçeğin kendisi değildir. Bunun için yani karar verme süreçlerinde sübjektifliği minimize etmek ve optimum karara ulaşabilmek için karar verme sürecine veya öncesi durum muhakemeleri ve müzakere safhasına farklı ekolleri temsil eden farklı görüşlere mensup karar vericilerin, yöntemlerin ve süreçlerin dâhil edilmesi faydalı olabilir.

Nitekim gerçeğin ne olduğundan ziyade, nasıl ifade edildiği ve muhataplarınca nasıl anlaşıldığı daha önemli olabilir. Bunun için, nesnel gerçekliğin, yorumlanması ve yapılandırılması süreci, doğası gereği subjektif bir uğraştır ve gözlemci veya tanımlayıcının kişisel bakış açısının bir yansımasıdır. Bu sebeple sürece farklı bakış açılarına sahip birey ve ekollerin tayin edilmesi olası gerçekliğin kuvvetini, kabul edilebilirliğini ve paylaşılmasını artıracaktır. Çünkü hayatta herkes için ve her zaman geçerli bir mutlak iyilik, doğruluk, kötülük veyahut mutlak gerçeklik mevcut değildir. Karar verme açısından ise en iyi ihtimalle doğru ve gerçeğe en yakın optimum bir karar vardır ve bu ise büyük ölçüde karar vericilerin sahip oldukları apriori bilgi müktesebatlarının ve duygusal angajmanların etkisi ve tesiri altındadır.

KAYNAKÇA

Anonymous (2012). "6.3 Emotions and Interpersonal Communication." A Primer on Communication Studies, 1.0, pp. 355–365.

Bruch, E., and Feinberg, F. (2017). Decision-Making Processes in Social Contexts. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 207–227. doi: 10.1146/annurev-soc-060116-053622

Dricu, M., and Fröhholz, S. (2019). A neurocognitive model of perceptual decision-making on emotional signals. *Human Brain Mapping* 41(6). <https://doi-org.ezproxy.hofstra.edu/10.1002/hbm.24893>

Dvoskin, J.A. (2002). Knowledge is Not Power-Knowledge is Obligation. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law* 33, 533-540.

Eimontaite, I., Nicolle, A., Schindler, I., and Goel, V. (2013). The effect of partner-directed emotion in social exchange decision-making. *Frontiers in Psychology* 4(469). doi: 10.3389/fpsyg.2013.00469

Frith, C. D., and Singer, T. (2008). The role of social cognition in decision making. *PubMed Central*, 363(1511), 3875–3886. doi: 10.1098/rstb.2008.0156

Garcés, M., and Finkel, L. (2019). Emotional Theory of Rationality. *Frontiers in Integrative Neuroscience* 13(11). doi: 10.3389/fnint.2019.00011.

Gigerenzer, G., and Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology* 62, 451-482. doi: 10.1146/annurev-psych-120709-145346.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 81-82

Pfister, H.-R., and Böhm, G. (2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgment and Decision Making*, 3(1), 5–17. Retrieved from <http://journal.sjdm.org/bb1.pdf>

Reniers, R. L. E. P., Corcoran, R., Völlm, B. A., Mashru, A., Howard, R., and Liddle, P. F. (2012). Moral decision-making, ToM, empathy and the default mode network. *Biological Psychology*, 90(3), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2012.03.009>

Saaty, T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-9

Şengöz, M. (2020). Askeri Sevk ve İdarenin Bilim ve Sanatla Olan İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İmgelem*, 4 (6), 205-224 .

Willemert, Cathy (2004). Science, Philosophy. *Ensiklopedia Antropology*.