

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNE BİLİŞSEL YAKLAŞIM: ÜST KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Araş.Gör. Ceyda KAVURMACI* 

Doç.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ** 

ÖZ

Bu çalışmada, yapılandırılmamış, karmaşık ve açık uçlu olarak karakterize edilen stratejik kararlar rasyonaliteyi sınırlandıran, bilişsel unsurlar perspektifiyle ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı, bilişsel kestirme yol ve bilişsel yanlılıkların stratejik kararları nasıl etkilediğini anlamaktır. Buradan hareketle on iki yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve veriler betimsel analiz yöntemiyle düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular katılımcıların bilişsel kestirme yol ve yanlılıkları kullanırken belirsizlik derecesi, sezgisel uyum, özgüven ve deneyim faktörlerini bir değişken olarak vurguladığını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak çalışmada katılımcıların yoğun olarak hazırda bulma kestirme yolu, aşırı güven, doğrulama yanlılığı ve geri görüş yanlılığından etkilendiğine ancak çıpa atma, çerçeve etkisi ve artan bağlılık etkisinin bertaraf edilmeye çalışıldığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın Türkçe yazında yoğun çalışılmamış bir alana yönelik olması ve stratejik karar verme sürecine ilişkin açıklayıcı bir yaklaşım ortaya koyması açısından katkı sağlayıcı olduğu düşünülmektedir.

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

JEL Sınıflandırması: D81, M10, D91

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

ABSTRACT

In this study, strategic decisions that are characterized as unstructured, complex, and open-ended are addressed from the perspective of cognitive elements that limit rationality. The main purpose of the study is to understand how the cognitive heuristics and biases effect strategic decisions. Semi-structured interviews were conducted with twelve managers and the data were arranged and interpreted

¹ Bu çalışma yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ckavurmaci@uludag.edu.tr

** Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fcinar@uludag.edu.tr

by means of descriptive analysis. Findings suggest that participants use emphasis on the level of uncertainty, intuitive adaptation, self-confidence and experience as a variable when using cognitive heuristics and biases. In addition, the study found that participants were heavily influenced by overconfidence, availability heuristic, confirmation bias and hindsight bias, but attempts were made to avoid anchoring, frame effect, and escalation of commitment. It is believed that the research is aimed at an area that has not been studied extensively in the Turkish language and contributes to the development of an explanatory approach to the strategic decision making process.

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

JEL Classification: D81, M10, D91

1. GİRİŞ

Karar verme, yönetim yazınında geniş yer tutan ve etkin karar verme sürecinin nasıl geliştirilebileceği üzerine çeşitli modellerin geliştirilmiş olduğu bir alandır. Geliştirilen modellerde psikoloji biliminden faydalanılarak karar verme üzerine etkili olan yargılar ve sınırlılıklara ilişkin unsurların tartışıldığı çok sayıda çalışma mevcuttur (Basel ve Brühl, 2013; Simon 1959, 1972, 1979; Cyert ve March, 1963; March, 1978; Kahneman, 1991; Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976; Lyles ve Mitroff, 1980; Schwenk, 1984, 1988; Harrison ve Pelletier, 2000). Örgütlerin temel fonksiyonlarından biri olan karar almanın (Harrison ve Pelletier, 2000: 463), yönetimin her kademesinde hayati bir önem arzettiğini ileri süren Simon (1979:500), yaptığı benzetmede karar alma faaliyetini “*yönetimin kalbi*” şeklinde betimlemiştir. Yöneticiler açısından önemli bir olgu ve yöneticilerin davranışlarını temsil eden eylem ve davranışlar (Harrison, 1996: 46) olarak karar verme, örgütün kaynak ve enerjisini etkin bir şekilde eyleme geçirmeye (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1377) yönelik bir süreç (Garvin ve Roberto, 2001: 24), belli bir başlangıç noktası olan ve sonrasında çeşitli iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği bir tercih kriteridir. Örgütün merkezi süreçlerinden biri olarak karar verme yönetimin tüm hiyerarşik kademelerindeki en temel faaliyetlerden biridir. Özellikle karar verilmesi gereken durum ile ilgili olası faaliyetlerin geliştirilmesi, tasarlanması ve alternatif faaliyetlerin sonuçlarının izlenmesi için gereken çalışmaların üst yöneticiler tarafından yapılması stratejik kararların önemini ve bu kararlarda yöneticilerin etkisini ortaya koymaktadır. Özellikle işletmelerinin geleceği için optimum seçimleri yapmak durumunda kalan yöneticilerin, aldıkları stratejik kararlar örgütün bütününe ilgilendirmesi nedeniyle önemlidir. Zira yanlış verilmiş stratejik ve operasyonel kararlar örgütlerin rekabet gücüne ciddi anlamda zarar verecektir (Heracleous, 1994: 16).

Klasik bakış açısı yöneticilerin durgun (istikrarlı) bir çevrede, karar verirken her türlü bilgiyi edindiği ve edindiği bu bilgileri de herhangi bir bilişsel sınıra maruz kalmaksızın kullandığı varsayımına dayanmaktadır. Ancak, yaşanan hızlı değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı

belirsizlikler, karar vermek durumunda kalan yöneticileri, bazen rasyonel düşünmekten alıkoymaktadır. Çevresel belirsizliklerin karar sürecini karmaşık hale getirmesi karar vericiyi bilişsel anlamda zorlamaktadır. İnsanın sınırlı bilgi işleme kapasitesi, özellikle karar vermede kullandığı bilişsel süreçler üzerinde etkili olmaktadır (Schwenk, 1984: 111). Simon'un (1959; 1972; 1979) sınırlı rasyonelite kavramı bu temele dayanmaktadır. Simon'a (1985: 297; 1991: 132; 1993: 156) göre insan zihninin kavrama kapasitesinin sınırları nedeniyle mevcut bilginin tümünün işlenememesi optimum karara varmanın önünde önemli bir engeldir. Bu unsurların karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırması, karar vericinin mevcut koşullarda “*tatminkar*” varsaydığı seçimi yapmasına yol açar. Simon, bu durumu bireylerin rasyonel olmaya “niyetli” olduğu ancak sınırlı rasyonellik gösterdikleri şeklinde açıklamıştır (Yılmaz, 2002: 74). Yazında karar vericilerin algıları veya davranışları üzerine sınırlı rasyonelitenin spesifik etkilerinin tartışılmasının yanısıra bireylerin bilgi işleme süreçlerinin stratejik karar süreçleri içerisindeki karar çıktıları üzerindeki etkilerinin de tartışıldığı görülmektedir (Schwenk, 1984: 111). Bilgi edinme sürecinde karşılaşılan bilişsel kısıtlar ile sistematik öğrenme sürecine ilişkin engellerin karar vericiyi rasyonel karar almaktan alıkoyması (Shrivastava ve Grant, 1985: 98), yine karar vericilerin kişisel yanlılıkları, duyguları, karar süreçlerini etkileyen önemli kısıtlar arasında yer almaktadır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 281-282). Simon'un (1972: 162) *sınırlı rasyonelite* olarak kavramsallaştırdığı düşünce yapısının devamında bilişsel sınırların karar süreçleri üzerindeki etkisinin farkına varılması ile bilişsel psikologlar ve davranışsal karar teorisyenleri bilişsel süreçleri geniş kapsamda tanımlayarak yazına katkıda bulunmuşlardır. Konuya ilişkin ilk laboratuvar çalışmalarında (Schwenk, 1984, 1988) birtakım kararsal yanlılık örnekleri tanımlanmış ve nihayetinde yöneticilerin verileri farklı algılamaları ve buna dayalı yorumları, problemleri algılama süreçleri gibi unsurların karar vermeye ilişkin bilişsel süreçler üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır (Haley ve Stumpf, 1989: 481-483). Beraberinde stratejik karar verme sürecine etkide bulunan, bilişsel unsurların araştırıldığı çalışmaların da artmaya başladığı görülmüştür (Tverksy ve Kahneman, 1974; Schwenk, 1984; 1988; Samuelson ve Zeckhauser, 1988; Haley ve Stumpf, 1989; Stubbart, 1989; Busenitz ve Barney, 1994, 1997; Hodgkinson, Bown, Maule ve Glaister, 1999; Kahneman, 1991; De Martino, Kumaran, Seymour ve Dolan, 2006; Dane ve Pratt, 2007). Buradan hareketle mevcut çalışma, konunun yabancı yazında gelişim göstermesine rağmen Türkçe yazında buna paralel bir gelişim göstermediği ve konuya ilişkin alanyazında bir boşluk olduğu düşüncesinden hareketle yapılmıştır. Bu amaçla çalışmada söz konusu kuramsal ve görgül çalışmalar gözden geçirilip konuyla ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, genel kavramların tanıtıldığı ve yazın incelemesinin yapıldığı bölüm ile konuya ilişkin nitel bir yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın yapıldığı bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Kararlar ve Davranışsal Strateji

Stratejik kararların belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren (Rindova, 1999: 959) yapılandırılmamış kararlar olması, önemli özellikleri olarak açıklanabilir. Yapılandırılmamış kararlara ilişkin yapılan açıklamalarda bu kararların daha önce karşılaşılmamış bir süreci olduğu ve bu sürecin yenilik, karmaşıklık ve açık uçluluk (openendedness) ile karakterize edildiği üzerine vurgu yapıldığı görülmektedir (Mintzberg vd., 1976: 250). Buna göre karar süreci, başlangıçta genellikle karar vericilerin çok az idrak edebildikleri bir duruma ilişkin başlar ve zaman içinde problem üzerinde yoğunlaştıkça karşılaşılan durum daha derin bir şekilde anlaşılır. Mason ve Mitroff (1981: 10-13), stratejik karar alma sürecinin yapılandırılmamasını stratejik problemlerin karmaşıklığı ile açıklamışlar, özellikle stratejik problemlerin açık bir formülasyona sahip olmamasının çözümlerin hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin belirlenmesini de son derece zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

Karar vericilerin karar verme sürecinde rasyonellikten sapmasına yol açan bilişsel sınırların farkına varılması stratejik karar verme üzerine yapılan araştırmaların bilişsel süreçler üzerine yoğunlaşmasına yol açmış beraberinde bilişsel psikoloji ve sosyal psikolojiye verilen önemi de artırmıştır. Bu doğrultuda davranışsal karar teorilerinden geniş ölçüde faydalanılarak davranışsal karar araştırmaları (Kahneman ve Tversky, 1984; Kahneman, 1991; 1994), davranış teorisi (Cyert ve March, 1963) gibi araştırma akımları stratejik karar verme araştırmalarına büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Anderson ve Paine (1975), Barnes (1984), Hodgkinson vd., (1999), Lovallo ve Sibony (2006), Roxburgh (2003) gibi yazarlar belirtilen çalışmalarında stratejik karar verme ve bilişsel süreçlerin etkilerini birlikte ele almış ve stratejik karar verme sürecini davranışsal strateji perspektifiyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımın temelinde stratejik kararlara ilişkin çevresel belirsizliğin fazlasıyla yüksek olması ve belirli ölçüde kontrol edilemezliği ile belirsizliğin yönetsel algılara bağlı olması gibi unsurlar yer almaktadır (Anderson ve Paine, 1975: 814-816). Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (2005: 150) çalışmalarında, stratejik vizyonun anlaşılmasında stratejilerin hangi şartlar altında şekillendiğini anlamının yanı sıra stratejistin zihinsel süreçlerinin de sorgulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Özellikle karmaşık problemlerin karar vericiler için belirsizlik içermesi yöneticilerin çevresel belirsizliği örgütsel eylemlerle en aza indirgeyememesi onları çevre ile ilgili algılarını değiştirmeye yöneltebileceğinden problemlerin algılanma süreçleri ile düşünülen stratejik alternatifler üzerinde etkide bulunacaktır (Haley ve Stumpf, 1989: 481-483). Diğer taraftan kişilik ve diğer psikolojik faktörlere dayalı bireyler arası algı farklılıklarının da karar verme sürecine yansması karar vericinin problem çözmede faydasını maksimize etmek yerine kendine göre tatminkâr kabul ettiği kısayolları kullanmasını sağlayacaktır (Mintzberg vd., 1976: 246-250). Stratejistlerin bilişsel süreçlerinin farklılaşması (Pellegrino ve Carbo, 2001: 377) bilişsel çeşitlilik olarak ifade edilir. İnanç ve tercihlerdeki farklılıklar

olarak bilişsel çeşitlilik, belli bir zaman süresi içerisinde katılmış bakış açılarında var olan farklılıkları oluşturur (Miller, Burke ve Glick, 1998: 41). Dolayısıyla karar vericinin problem tanımlamadan, alternatifleri değerlendirmeye, hafızasında yeralan geçmiş olaylara ve tercih kriterlerine kadar var olan farklılıkların temelinde bilişsel çeşitlilik yatar (Schwenk, 1984: 118). Buradan hareketle stratejik karar verme sürecinin bilişsel unsurlar ve bu unsurların karar vermeye olan etkileri çerçevesinde değerlendirilmesi söz konusudur.

2.2. Stratejik Kararlarda Bilişsel Basitleştirme Süreci

Biliş (cognitive) kavramı, duyu organları ile alınan girdinin işlenmesi, dünyanın algılanması ve anlaşılmasına yönelik işlevler olarak ifade edilir. Psikolojinin bir alt dalı olarak bilişsel psikoloji bu işlevleri inceleyen bilim dalıdır (Karakas ve Karakas, 2000: 216). Bilişsel psikoloji, duyum, algı, dikkat, bilinç, öğrenme, bellek, kavramlaştırma, düşünme, zihinde canlandırma, dil, zeka, duygu ve gelişim gibi süreçleri inceler (Solso, Maclin ve Maclin, 2007: 3). Biliş terimi, edinim, depolama, dönüştürme ve bilginin kullanılmasının incelenmesi üzerine vurgu yapmasının yanı sıra algı, hafıza, düşüncenin genişletilmesi ve dil gibi unsurlara da vurgu yapmaktadır. Bu unsurlar vasıtasıyla edinilen bilginin ayıklanması, basitleştirilmesi, esnetilmesi, katılaştırılması ve gerçeğin bir temsili haline getirilmesi mümkün olur. Bireyler eylemleri ile örgütsel eyleme yön verenler haline gelirken aynı zamanda karar verme sürecinin ve örgütsel yaşamın temel merkezini oluştururlar. Eylem ile ifade edilen biliş, bilginin belirsizliğini azaltarak aktarır. Bilişsel unsurların örgüt içerisindeki çıktıları bir deneyim işlevi görerek, örgütsel öğrenmeye imkân tanır (Strati, 1998: 317). Buna dayalı olarak yazında yöneticilerin kişilik yapısı (Pellegrino ve Carbo, 2001: 377), öğrenme farklılıkları, zihinsel kapasiteleri (Schwenk, 1984:118), problemleri algılama süreçleri (Haley ve Stumpf, 1989: 481-483), stratejilerin hangi şartlar altında şekillendiği (Mintzberg vd., 2005) gibi unsurların stratejik kararlar üzerindeki etkisine vurgu yapan çalışmalar mevcuttur. Söz konusu çalışmalarda yanlılıklara (biases) ve kestirme yollara (heuristics) ilişkin süreçlere yoğunlaşıldığı, yanlılık kavramının genellikle stratejik kararlar üzerindeki olumsuz etkisini vurgulamak, kestirme yol kavramının ise faydasının yanı sıra bazen de ağır ve sistematik hatalara neden olduğunu vurgulamak üzere kullanıldığı görülmektedir (Schwenk, 1984). Dolayısıyla belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda verilen stratejik kararların yapılandırılmamış olması karar vericinin bilişsel yapısının karar üzerindeki etkisini yadsınamaz bir hale getirmektedir. Bu kapsamda çalışmanın devamında seçilen bilişsel basitleştirme süreçleri içerisinde yer alan ve yazında yoğun çalışıldığı düşünülen bilişsel kestirme yollar ile bilişsel yanlılıkların, stratejik kararları nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Bilişsel Kestirme Yollar (Cognitive Heuristics)

Bireylerin bilişsel sınırlılıkları onları kararlarında basitleştirilmiş modelleri kullanmaya yöneltmektedir (Simon, 1972: 170). Basitleştirme modellerinden biri olarak bilişsel kestirme yollar, karar vericilerin karşı karşıya kaldığı problemlerin bilişsel sınırlar ile çözülebilir hale getirilmesi için kullanılan ve karar vermeyi kolaylaştıran yöntemlerdir (Gowda, 1999: 61). Kestirme yollar, kurgulanan etkili kararlara ilişkin kısa yollar olarak ifade edilir (Kahneman 2012: 130; Gigerenzer, 2011: 101). Kestirme yolları, hazırda bulma kestirme yolu (availability heuristics), ve çıpa atma olmak (anchoring) üzere iki boyutta açıklanmaktadır.

Hazırda Bulma Kestirme Yolu (Availability Heuristics): Hazırda bulma kestirme yolu, bir olaya ilişkin geçmiş deneyimlerin karar vericinin hafızasında yer alması onun bu olayın tekrar gerçekleşme olasılığını daha yüksek bir biçimde değerlendirmesi şeklinde açıklanabilir. Sıklıkla gerçekleşen olayları hatırlamak sıklıkla gerçekleşmeyen olayları hatırlamaktan daha kolaydır (Schwenk, 1988: 43). Hazırda bulma kestirme yolu, akla gelen uygun örnekler vasıtasıyla olasılıkları tahmin etmeye dayanır. Karar verici belirli bir olaya ilişkin örnekleri zihninde kolayca bulabiliyorsa, bu olayın olma olasılığını olduğundan fazla tahmin etme eğilimine girer (Gowda, 1999: 62). Bunun yanı sıra, gerçekleşme sıklığı dışında bazı faktörler de bireylerin hafızasında olayların hazır bulunabilirliğini artırır. Ancak Schwenk (1988: 43) ile Kahneman'a (2012: 130) göre, hazırda bulma kestirme yolunun etkisi sadece sıklıkla ilgili değildir. Aynı zamanda herhangi bir olayın hafızada çok dramatik bir şekilde yer tutması da onun kolay hatırlanmasını sağlayacaktır. Yine çok yakın geçmişte gerçekleşen bir olayın sıklıktan ziyade yakın geçmişte gerçekleşmiş olması da kolay hatırlanmasında etkili olacaktır. Diğer taraftan herhangi bir ispatı olmamasına rağmen iki değişken arasında istatistiksel bir ilişkinin olduğunun düşünülmesi de söz konusu olmaktadır. Korelasyon yanılgısı olarak adlandırılan bu durum karar vericiyi yanlış yönlendirebilmektedir (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.

Çıpa Atma (Anchoring): Karar vericinin ilk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere gereken önemi vermemesi olarak açıklanan çıpa atma, zihnin ilk gelen bilgiye gereğinden fazla önem vermesinden kaynaklanır. 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 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 (Roxburgh, 2003: 40). Diğer bir örnekte ise,

bir iş görüşmesinde görüşmeyi yapan kişi, adaya daha önceki işyerinde aldığı maaşı sorduğunda alacağı cevaba çıpa atacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 180). Çıpa atmaya göre, karar verici belirsiz bir gelecek için plan yaptığında geçmiş deneyimlerine çıpa atacaktır. Ancak geçmiş deneyimler karar vericiyi yanlış yönlendirebilir veya geleceği tahmin etmede kullanmaya uygun olmayabilir (Chen ve Lee, 2003: 150).

2.2.2. Bilişsel Yanlılıklar

Genel anlamda insan doğasının bir ürünü olması nedeniyle bilişsel yanlılıklar oldukça yaygındır. İşletme kararlarında yanlılıkların varlığı kısmen de olsa alışkanlığın, eğitimin, yönetici seçiminin ve işletme kültürünün (Lovallo ve Sibony, 2010: 7) bir yansımasıdır. Stratejik kararlardaki bilişsel yanlılıklara rutinler, yöneticilerin bilgi düzeyleri ve otomatik davranışları örnek verilebilir (Powell vd., 2011: 1378). Bu yanlılıklar, aşırı iyimserlik, kontrol yanılığı ve seçici bilgi toplama gibi nedenlerle yanlış stratejik kararlar verme olasılığını da artırır. (Bateman ve Schwenk, 1986: 3; Makridakis ve Wheelwright, 1989: 270). Aşağıda yazında sıklıkla karşılaşılan bilişsel yanlılık türleri açıklanmaktadır.

Aşırı Güven (Overconfidence): Bireyin gerçek tahminler yapabilme konusundaki yeteneğini gerçekte olduğundan fazla zannetme eğiliminde olması aşırı güvene işaret eder. Ancak bu durum karar vericilerin sahip oldukları bilgilerin sağlam olmayan temellere dayandığının farkında olmamalarına ve güvenilir kaynaklardan gelmiş olsa da bazı bilgilerin göz ardı edilmesine neden olabilir (Matlin, 2005: 441-442). Dolayısıyla aşırı güvenle verilen stratejik kararlar, gerçekçi olmayan tahminlerin yanı sıra gelecekte yaşanabilecek zorlukların da görmezden gelinmesine yol açabilir (Lovallo ve Sibony, 2006: 21).

Artan Bağlılık (Escalation of 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 aslında rasyonel karar olmayabilir. Bu ihtimale rağmen bir önceki karara artan bir bağlılık gösterme eğilimi üst kademe yöneticilerin kararlarında sıklıkla görülebilir. Yanlış verilmiş kararlara yönelik sürdürülen bu bağlılığın nedeni ilk alınan kararların hatalı olduğunun inkar edilmemesi olarak açıklanmıştır (Robbins, DeCenzo ve Coulter, 2011: 85).

Doğrulama Yanılığı (Confirmation Bias): Doğrulama yanılığı algıda seçiciliğin bir ürünüdür. Karar verici, geçmiş seçimlerini doğrulayan bilgiyi aradığı için çelişen bilgileri sunan kaynakları görmezden gelerek geçmişteki seçimleri ile uyum gösteren bilgileri edinebileceği kaynakları seçmeye özen gösterir. Bireylerin geçmiş seçimleri ile çelişen bilgiyi eleme eğiliminde olması, öngörülen görüşü doğrulayan bilgiyi kabul etmesi ve mevcut görüşün karşısındaki veriye şüpheli ve eleştirel yaklaşması (Robbins ve Judge, 2012: 180) seçimlerin geçmiş tecrübelerin etkisinde yapılmasına neden olacaktır.



Çerçeve Etkisi (Frame Effect): Bilginin takdim şeklinin kararları önemli ölçüde etkileyeceğini vurgulayan çerçeve etkisine göre, problemin tanımlanma şekli, seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilginin takdim şekli bireyleri farklı tutum ve algıya sevk ederek seçimlerini etkiler. Bu durum özellikle, risk koşullarında karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Karar verme, çerçeve etkisi nedeniyle her zaman rasyonel olanı seçmekle sonuçlanmaz (Koçel, 2011: 121-122). Seçilen ifadelerin kazancı göstermesi karar vericinin kayıptan kaçınma eğilimini aksine ifadeler ise risk alma eğilimini ifade etmektedir (Matlin, 2005: 437).

Geri Görüş Yanılgısı (Hindsight Bias): Bir olayın sonucu belli olduktan sonra bireyin bu sonucu daha önceden bildiğine dair oluşturduğu yanlış inanç olarak geri görüş yanılgısı, tahminlerin geriye dönük olarak değişmesidir (Gowda, 1999: 63). Karar vericinin, geçmiş kararının hata olduğunu farketmesi durumunda, geri görüş yanılgısı ile bunu yaşamının kaçınılmaz olduğuna dair inancı artar (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 (Matlin, 2005: 443).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, bilişsel kestirme yol ve yanlılıkların üst kademe yöneticilerin stratejik kararları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan nitel yöntem insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımların ya da kayıtların incelenmesini esas almaktadır (Punch, 2011: 165). Nitel bir araştırma nicel araştırmanın aksine, “doğrulamadan” ziyade “keşif” kavramına yoğunlaşmaktadır (Ambert, 1995’den aktaran Eryılmaz, 2011: 12). Stratejik kararlara ilişkin bilişsel süreçlerin etkisinin anlaşılmasında nicel bir araştırmadan elde edilebilecek verilerin yeterli olmayacağı düşüncesinden hareketle çalışmada 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 edilmesinde önemli olan unsurların başında gelmektedir. Araştırma yöntemi olarak betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Yöntem olarak betimsel analizin seçilmesi, daha önceden açıkça tanımlanmış bir kavramsal çerçevenin mevcut olması ile açıklanabilir. Kavramsal çerçeveye göre verilerin düzenlenmesi, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi, düzenlenen verilerin alıntılarla desteklenerek sunulması ve bulguların yorumlanması betimsel analizin aşamalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Elde edilen verilerin, daha önce belirlenmiş olan başlıklar altında özetlenmesi ve yorumlanmasına dayanan bir analiz yöntemi olan



betimsel analizin (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 324) amacı bulguları yorumlanmış ve sistematik bir biçimde düzenlemektir. Yıldırım ve Şimşek'e (2013: 256) göre yapılan betimlemelerde neden-sonuç ilişkilerinin irdelenmesi, birtakım sonuçlara ulaşılması ve bunun katılımcıların cevaplarından doğrudan alıntılar ile desteklenmesi yöntemin esasıdır. Bu doğrultuda, kavramsal çerçeveye dayanan boyutlardan yola çıkarak veri analizine ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Dolayısıyla araştırmacı bulgularını hangi temalar altında düzenleyeceği konusunda bilgi sahibidir.

Bu kapsamda 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 mülakat formunun oluşturulmasında öncelikle konuya ilişkin yazında yer alan temel çalışmalardan yararlanılmış, stratejik karar verme sürecine dâhil olan bilişsel unsurların etkilerinin nasıl olduğunu anlamaya yönelik soruların hazırlanmasına çalışılmıştır. 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 sorular üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak “içerik geçerliliği” sağlanmak istenmiştir. İçerik geçerliliği, ölçülmek istenen olgunun sorulan sorular ile temsil edildiğinden emin olmak (Altunışık vd., 2012: 123) ve bir kavramsal tanımlamanın tüm öğelerinin, ölçüm aracında içerilip içerilmediği ve temsil edilip edilmediği ile ilgilidir (Punch, 2011: 98).

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme yöntemi olarak bu araştırmada kasti (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt, araştırmacının yargısıdır. Denekler rasgele seçilmezler. Böyle bir yöntemin çok sağlıklı sonuçlar verdiğine dair örnekler vardır (Altunışık vd., 2012: 142). Araştırmanın örneklemini Bursa’da sekiz farklı sektörde faaliyet gösteren on iki farklı işletmede işletme sahibi veya profesyonel olarak yöneticilik yapan üst kademe yönetici oluşturmuştur. Daha sağlıklı veri toplayabilmek adına stratejik kararlar ile doğrudan bağlantısı olan kişilerin örnekleme dâhil edilmesi tercih edilmiştir. Rekabetçi endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde genel müdür, patron, ceo gibi unvanları olan ve stratejik kararlara doğrudan etkisi olan yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan yönetici sayısına karar verilirken kullanılan kriter “doyma noktası” olmuştur (Corbin ve Strauss, 2008). Araştırmacı elde ettiği bulguların tekrar ettiğine inandığı noktada araştırma doyum noktasına gelmiş demektir. Doyum noktasına gelmiş bir araştırmada daha fazla veri toplanması ortaya yeni şeyler koymamaktadır (Punch, 2005: 209). Mevcut

araştırmada, araştırma sorusuna cevap verebilecek kavramların tekrar etmeye başlaması ile yeterli veri kaynağına ulaşıldığı kararı verilmiştir. Dolayısıyla araştırmacının doyma noktasına ulaştığı söylenebilir. Araştırmaya dâhil 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 işletmede yöneticilik deneyim süresi ortalaması 23 yıldır. Yalnızca cinsiyet faktörü açısından hedeflenen çeşitlenme sağlanamamış 12 görüşmenin yalnızca 3'ü kadın yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Tabloda araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin yaş, unvan, tecrübe açısından özelliklerine ve buldukları sektör bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Dâhil Edilen Yöneticilerin Özellikleri

Pozisyon	Unvan	Yaş - Yöneticilik Tecrübe (yıl)	Aynı işletmede yöneticilik tecrübesi
Yönetici	Genel Müdür	31-5.	4
İşletme Sahibi	Genel Müdür	60-35	35
İşletme Sahibi	Genel Koordinatör	40-15	15
Yönetici	Genel Müdür	65-40	40
Yönetici	CEO	55-26	20
İşletme Sahibi	Genel Müdür	59-29	29
Yönetici	Genel Müdür	45-10	5
İşletme Sahibi	Genel Müdür	64-25	19
İşletme Sahibi	Genel Müdür	69-45	45
İşletme Sahibi	Genel Müdür	50-19	19
Yönetici	Yönetim Kurulu Başkanı	52-20	20
Yönetici	Genel Müdür Yardımcısı	39-14	11

3.4. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Görüşmeler toplamda 424 dakika sürmüş olup ortalama görüşme süresi ise 35 dakika olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan araştırmacının 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 resmi olmayan bir sohbet ile geçerek sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile oluşturulan sorular yöneticilere iletilmiştir. Diğer

tarafından 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. Yeterli bulunmayan cevaplar alınması halinde, hazırlanmış olan alternatif sorularla görüşmeye devam edilmiştir. Görüşmenin etkili ve verimli olması için sorular açık ve net şekilde sorulmuş, hızlı hareket edilmemiş ve ses kaydı yapılmasına önem verilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmacının araştırma konusunu yansız biçimde gözlemesidir. Araştırmanın iç geçerliği için araştırmacı kendi yargılarının yorumlama sürecine karışmadığından emin olmak adına katılımcıların verdikleri cevaplar için teyit alır. Diğer taraftan betimsel analiz yapılan bir çalışmada katılımcılardan alıntılara yer verilmesi geçerlik için önemli bir katkı sağlamaktadır (Punch, 2005: 291). Bu doğrultuda katılımcı teyidi yöntemi kullanılmış ve görüşmelerin süresi mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmıştır. Dış geçerliğin sağlanması için örneklemin mümkün olduğu ölçüde çeşitlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için ise araştırmada izlenen aşamalar ile kavramsal çerçeve ve veri analizinin kavramsal çerçeveye bağlı olarak gerçekleştirildiğine ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliği bulguların kavramsal çerçeveye uyumu ile anlaşılmaktadır. Dış güvenilirlik ise zamana bağlı güvenilirlik açısından ele alınmıştır. Araştırmacılarından biri belli bir zaman diliminin sonrasında analizi tekrarlamış ve benzer bulgular elde edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Hazırda Bulma Kestirme Yolu

Hazırda bulma kestirme yolu, hafızada yer tutan geçmiş deneyimlerin ilişkili kararlara yön verdiğine işaret etmektedir (Kellogg, 2007). Görüşme yapılan yöneticilerden yazını destekler şekilde geçmiş kararlarının belirsizlik düşürücü bir işlev gördüğü ve benzer sonuçlar elde etmek için benzer kararlar vermeye yöneldikleri yönünde cevaplar alınmıştır. Chen ve Lee (2003: 150) hazırda bulma kestirme yolunun belirsizliği azaltma fonksiyonundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar, hazırda bulma kestirme yolu ile ilgili belirsizliği azaltma (Chen ve Lee, 2003), kolay çağrılabilir olma (Schwenk, 1988: 3; Kellogg, 2007: 407), dramatik olaylar ile bağlantı kurma (Kahneman, 2012: 130; Makridakis ve Wheelwright, 1989: 268) özelliklerini destekleyici ifadeler kullanmışlardır. Bunlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilmektedir;

- *Olumsuz deneyimleri duymak ve hatırlamak bile belli bir karar konusunda beni durdurmaya yetecektir.*
- *Yerinde olduğunu düşündüğüm bir kararları aklımda tutarak güncel kararlarıma yön veririm.*

- *Olumsuz sonuçlara neden olan kararları yeni karar durumlarında yeniden düşünmeye gerek kalmaksızın elerim.*
- *Yönetim dergilerinde okuduğum biyografilerde karşılaştığım kritik karar durumları beni her zaman etkilemiştir. Kendi karar durumlarımda mutlaka bu kararlar mutlaka aklımda olur.*
- *Hızlı değişimler var sektörümüzde. Belirsiz koşulları çok sık yaşıyoruz. Bu bizi geçmiş kararlarımızı gözden geçirmeye itebiliyor.*

4.2. Çıpa Atma

Katılımcıların edindikleri ilk bilgi ile karara yönelimlerini araştıran soruda bazı katılımcıların bilgi edinme konusunda tedbirli davrandıkları ve ilk bilginin kendilerini karara yönlendirmek için yeterli olmadığı fark edilmiştir.

- *Gireceğimiz bir ihalede rakibin geçmiş fiyat aralıkları edindiğim ilk bilgi olur. Ancak bu fiyat aralıkları ile vereceğim karar yetersiz olacaktır.*
- *İlk bilgi rasyonel olmanın önüne geçer. İlk bilgiyi doğrulamak için farklı bilgiler edinmek gerekir.*
- *İlk bilgiyi karara dayanak yapmak mümkün değil. Farklı bilgileri ile doğrulanması ancak birleştirilerek karar verilmesi uygun olur.*
- *İlk bilgi kendimi yetersiz hissettirir. Yeni bilgiler edinerek o bilginin yeterliliğini ölçmeliyim.*

Katılımcılar sonradan edinecekleri bilgilere ilk bilgiyi doğrulama işlevi yüklemektedir. Bu durum, katılımcıların Tversky, Kahneman (1974) ve Matlin'in (2005) bahsettiği ilk bilgiyi doğrulama sürecini karar sürecine dâhil ettiklerine işaret etmektedir.

4.3. Aşırı Güven

Gerçekçi olmayan özgüven algısının karar vericileri yanlış değerlendirmelere yönlendirebileceğini ifade eden aşırı güven yanlılığı ile ilgili soruda katılımcıların aşırı güveni hazırda bulma kestirme yolu ve çıpa atma ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Chen ve Lee (2003: 151) aşırı güvenin kolay hatırlanabilen bilgiye dayanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşıma ilişkin ifadeler aşağıda sıralanmıştır;

- *Geçmiş kararlarımda başarısına göre güvenim artar. İleri görüşlü olduğumu düşünürüm.*
- *Elde etmiş olduğum bilgiye güvendiysen kendime daha fazla güven duyarım.*
- *Geçmişte vermiş olduğum başarılı kararları hatırlarım ve güven seviyemi buna göre yapılandırırım.*
- *Duymuş olduğum başarısız bir karar benim karar durumum ile benziyorsa o alana girmemeye dikkat ederim. Bu örneği duymuş olmak ve tedbirli olmak bile güvenime katkı sağlar.*

Olumsuz örnekleri hatırlıyor olmanın ve ilgili konuda tedbirli olmanın aşırı güvene etkisinden bahseden katılımcıların Tversky ve Kahneman'ın (1971) “küçük numaraların kanunu” olarak ifade ettikleri küçük miktarda verinin bir bütünün temsilcisi olduğu düşüncesiyle aşırı güven eğiliminde oldukları düşünülebilmektedir.

4.4. Doğrulama Yanılgısı

Bazı katılımcıların cevapları doğrultusunda doğrulama yanılgısını karar süreçlerine dâhil ettikleri söylenebilmektedir. Katılımcılar Robbins ve Judge'nin (2012) belirttiği gibi kararlarına uyum gösteren bilgileri sunan kaynaklara erişerek, kararlarını teyit etmeye yönelmektedir. Bir katılımcı, çelişen bilgileri toplamaktan kaçınarak (Koslowski ve Maqueda, 1993: 104) seçici bilgi toplamaya yöneldiğini, başka bir katılımcı ise belirsizlik derecesinin doğrulama ihtiyacı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra bazı katılımcıların ise doğrulama arayışında olmadığı fark edilmiştir. Katılımcıların doğrulama yanılgısına ilişkin ifadeleri sıralanmıştır;

- *Karar verilmişse verilmiştir. Şüpheye düşmem. Bilinmeyen az ise dediğim gibi kararımı hiç sulandırmam. Ama bilinmeyen fazla ise, kendi sentezimden bahsetmişim bu sentezin derinliğini artırmam gerekecektir. Bilgi alışverişi yapmam gerekecektir. O zaman evet belki bu şekilde bir bilgi edinme yoluna gidebilirim.*
- *Dışarıda sorgulamasını yaparım kararın.*
- *Bir onaylanma ihtiyacı duymuyorum. Bunu sadece önümüze gelecek analizler ile yaparım.*
- *Kararı verdiniz o yolda gidiyorsunuz, tünelin sonunda kararın doğruluğunu teyit etmeniz çok anlamlı olmayabilir. Elime bilgi geldikçe kararın doğruluğunu teyit etmek isterim. Kararı verdikten sonra kulakları tıkamak çok anlamlı değil bana göre.*
- *Bilinçli olarak aramam. Kararlarımın arkasını takip eder miyim onu da çok net bilmiyorum.*
- *Doğrulama ihtiyacı hissederim elbette.*

4.5. Çerçeve Etkisi

Karar sürecinde bilginin takdim biçiminin etkisine işaret eden çerçeve etkisi (Kahneman, 2012: 363) katılımcıların cevapları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çerçeve etkisi diğer kestirme yol ve yanlılıklara göre katılımcılar tarafından yanıltıcı olarak değerlendirilen bir yanlılıktır. Yalnız üç katılımcı, karar durumlarında ifadelerini kazanca yönelik ve fayda temelli yapılandırdıklarını belirtmiştir. Matlin'in (2005: 436-437) kayıptan kaçınma eğiliminde olan karar vericilerin ifadelerinin kazanç temelli olduğu yaklaşımı, katılımcıların fayda temelli görüşlerine yakındır. Dolayısıyla kazanç temelli çerçeveleme yapan yöneticilerin kayıptan kaçınma eğilimi gösterdikleri söylenebilmektedir.

- *Biz hep kararı verirken kazançla yola çıkarız. Kararda riske edeceği payı gözden çıkararak kazanca odaklanırım. Risk almış olurum. Ama unutmam, her ikiside ihtimal dâhilindedir.*

- *Kazanca odaklanarak farklı şeyleri gözden kaçırmamız mümkün olmaz. Kazancı ve kaybı net şekilde ortaya çıkararak durumumuzu analiz ederiz, riskimizi analiz ederiz. Farklı bir çerçeveleme yapmayız. Her zaman için bir kararın getirisi olabileceği gibi götürüsü de olabileceğinin farkında oluruz. Risk zaten hep vardır.*
- *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. Dolayısıyla kaliteyi artırmak adına bir çerçeveden bakmak başka bir noktada kayıp yaşatabilir.*

4.6. Artan Bağlılık

Katılımcıların gösterdikleri liderliği zedelememek ve verdikleri karara zaman tanıyarak sonuçlarını gözlemlemek adına artan bağlılık eğilimi gösterebilecekleri söylenebilmektedir. Schwenk'e (1984: 123) göre artan bağlılık yanılığısı çıpa atmanın etkisi ile görülebilir. Katılımcıların ifadelerinde kararlarının doğru olduğuna dair çıpa atma yaklaşımından bahsedilebilir.

- *Bu konuda inatçıyım. Verilmiş kararın arkasından çekilmem. Kaybetmeyi sevmem. İnatçı olmazsan karar vermiş olmanın önemi yok.*
- *Ben o noktadan sonra dönebilirim. O bir erdemdir. Ama yanlış bir kararın vermiş olduğunu benim anlamam gerekli bu yeter. Başarısız bir yolda ısrarla yürümek ne kazandırır.*
- *Kararımın arkasından çekilmem ama hemen parametrelerimi kontrol ederim. Yanlış olduğundan kendim emin olursam o takdirde o karara bağlılığımı sürdürmem.*
- *Kararıma inancı sürdürmezsem zaten yanlış karar haline dönüşür. Belki değişkenlerde bir sorun vardır. Kararın içerisinde bir revize yapabilirim, kararın yönünü biraz değiştirebilirim belki.*
- *İnsanların bana olan inancını zedelememek adına kararımın arkasından ayrılmam. Kimsenin kararlarımla ilgili şüpheye düşmesini istemem.*

4.7. Geri Görüş Yanılığısı

Karar vericiler geçmiş bilgileri üzerinden aşırı güven duyabilir (Gowda, 1999). Katılımcıların ifadelerinde yaygın olarak geçmişten ders alma, kararlarının kullanılmasının gelecekleri için faydalı olacağına dair inanç katılımcıların aşırı güvenine işaret etmektedir. Yazında da (Bateman ve Schwenk, 1986: 5) Geri görüş yanılığısı ile aşırı güven eşleştirilmiştir. Bazı katılımcıların geri görüş yanılığısından kaçınacaklarını ifade ederken, durumun kişiselleştirilmesinden kaçınmaya çalıştıkları fark edilmiştir.

- *Karar vermeden önce iki seçenek arasında kaldıysam, seçmediğim alternatif için bunu yaşayabilirim.*

- *Bu değerlendirmeyi yapmaktan kaçınmam. Ayrıca bu durumun gelecekte tekrarlanmaması için diğer yöneticilerle paylaşırım.*
- *Böyle bir değerlendirme yapmak benim tarzım değil. Ders alalım der ve konuyu kapatırım.*
- *Olayı kişisellikten uzaklaştırmak adına ben bunu yapmam, bu bir yargılama unsuru olamaz. Bir ders çıkarma aracı olabilir.*
- *Bu düşüncüyü taşımamak mümkün değil ve bunu ortalığa çıkarırım çünkü ders alınmasını isterim çok. Bir sonraki kararda göz önüne alınsın diye düşünürüm.*

Katılımcılar geri görüş yanılığını yansıtan cevaplarında kararın sonuçlarının önceden bildiklerine dair görüşler bildirmişlerdir. Gowda (1999: 63) geri görüş yanılığını, kararın sonuçları bilindikten sonra sonuçlar ile ilgili tahminlerin güncel bilgiye göre değişmesi olara ifade etmiştir. Diğer taraftan katılımcıların cevaplarında geçmişten ders alma ifadeleri ile karşılaşılacaktır. Oysa Robbins ve Judge'a (2012: 64) göre geri görüş yanılığı geçmişten ders alabilme yetisini zayıflatmaktadır.

5. 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. 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. Dolayısıyla 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.

Bu çalışmada stratejik kararlara doğrudan etkisi olan yönetici kararlarının bilişsel kestirme yol ve yanlılıklardan nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda karar verici konumunda olan yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cevapları analiz edilmiş ve belirli kestirme yol ve yanlılıkların kararlarını nasıl etkilediği anlaşılacak istenmiştir.

Bulgular, katılımcıların kestirme yol ve yanlılıklar ile ilgili genel olarak belirsizliğin derecesi (Hodgkinson vd., 1999), yöneticinin geçmiş başarısına ilişkin algısı (Bukzar, 2003), sahip olunan bilginin niteliği ve niceliği, sezgisel açıdan uyum (Khatri ve Ng, 2000; Kahneman, 2002) gibi unsurları ön plana çıkardığını göstermektedir. Katılımcılar, kestirme yol ve yanlılıkları karar süreçlerine dâhil

ederken bahsedilen unsurların mevcudiyetine göre yaklaşım sergilemektedir. Yazında sıklıkla karşılaşılmış olan bilişsel kestirme yol ve bilişsel yanlılıklar değerlendirilmiştir. Yöneticilerin her bir bilişsel unsura farklı yaklaşımlar sergilediği tespit edilmiştir. Hazırda bulma kestirme yolunun karar süreçlerinde etkilerinin yoğun olarak görüldüğü, yöneticilerin yalnız kendi deneyimleri değil duydukları ya da okudukları deneyimleri bile karar süreçlerinde dayanak olarak kullandıkları fark edilmiştir. Oysa yöneticilerin yanlılılığı konusunda farkındalık gösterdiği çıpa atma açısından bulgular yöneticilerin yetersiz bilgi ile karar verme konusunda ihtiyatlılığını göstermiştir. Diğer taraftan, hazırda bulma kestirme yolunun etkisi ile yöneticilerin aşırı güven eğiliminin arttığı ortaya konmuştur. Edinilen bilgi ve geçmişe ilişkin başarı algısı aşırı güveni yapılandıran unsurlar olarak dikkat çekmiştir. Bir diğer alt başlık olan doğrulama yanlılığı, yöneticilerin karar verdikten sonra seçici bilgi toplama eğilimini göstermiştir. Diğer kestirme yol seçeneklerine göre yöneticilerin ihtiyatlılık gösterdiği kestirme yollar, çerçeve etkisi ve artan bağlılık olmuştur. Bunun aksine, geri görüş yanlılığının yöneticilerin kendilerine duydukları güven ile beslendiği ve aşırı güvenin geri görüş yanlılığı ile ifade edildiği fark edilmiştir.

Çalışmada, karar verme üzerindeki sınırlandırıcılığı ortaya konmuş olan bilişsel süreçlerin etkilerinin hangi bağlamda ve hangi koşullar altında görüldüğünü anlamak amaçlanmıştır. Bulgular yazında konuya ilişkin yapılmış araştırma sonuçlarını desteklemekle (Barnes, 1984; Schwenk, 1984, 1988; Haley ve Stumpf, 1989; Certo, Connelly ve Tihanyi, 2008) birlikte Türk yöneticiler bağlamında mevcut durumu ortaya koymaktadır. Bulgular pratisyenler açısından karar verme durumlarına ilişkin bir görüntü sunmaktadır. Yöneticilerin karar süreçlerinde rasyonalitesinin önüne geçen bilişsel süreçler hakkında bilgi sahibi olması, gelecek karar durumlarında yönlendirici işlev görebilir. Diğer taraftan çalışma, doğrulama çabası gütmeksizin bilişsel kestirme yollar ve yanlılıkların hangi süreçler ile hangi durumlarda kullanıldığını ve diğer bilişsel süreçler ile ne gibi bir etkileşimde bulunduğunu ortaya koymuştur. Türkçe yazında belirsizlik altında karar verme ve bilişsel sınırlılıkların ilişkisini araştıran çalışma sayısının çok olmaması nedeniyle gelecek çalışmalar için yol gösterici nitelik taşıyabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın nitel bir araştırma yöntemine sahip olması, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı bir katkı sağlama çabası yerine yerel anlamı keşfedici bir yaklaşımla ortaya koyma çabasını açıklamaktadır. Ancak, araştırmaya dâhil edilen yönetici sayısının kısıtlı olması, görüşme yapılan bazı yöneticilerin ses kaydına izin vermemesi nedeniyle yazı ile kayda alınan görüşmelerde veri kaybının olası olması çalışmanın kısıtları arasındadır. Gelecek çalışmalarda, yüksek belirsizlik ile karakterize edilen tek bir sektör yöneticilerinin örnekleme dâhil edilmesi ile yapılacak araştırmaların sektörel bir bakış açısı sunması yönüyle, aynı sektörlerde ve farklı kültürlerde bulunan yöneticilerin araştırmaya dâhil edilmesi ile ise kültürel farklılıklar yönüyle katkı sağlayıcı bir bakış açısı edinilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Bayraktaroğlu, S. (2012) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, 7. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, C. R. ve Paine, F. T. (1975) “Managerial Perceptions and Strategic Behavior”, *Academy of Management Journal*, 18(4): 811-823.
- Barnes, J. H. (1984) “Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning”, *Strategic Management Journal*, 5(2): 129-137.
- Basel, J. S. ve Brühl, R. (2013) “Rationality and Dual Process Models of Reasoning in Managerial Cognition and Decision Making”, *European Management Journal*, 31(6): 745-754.
- Bateman, T. S. ve Schwenk, C. R. (1986) “Biases in Investor Decision Making: The Case of John DeLorean”, *American Journal of Business*, 1(2): 5-12.
- Bukszar, E. (2003) “Does Overconfidence Lead to Poor Decisions? A comparison of decision making and judgment under uncertainty”, *Journal of Business and Management*, 9(1): 33.
- Busenitz, L. W. ve Barney, J. B. (1997) “Differences Between Entrepreneurs And Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making”, *Journal Of Business Venturing*, 12(1): 9-30.
- Chen, J. Q. ve Lee, S. M. (2003) “An Exploratory Cognitive DSS for Strategic Decision Making”, *Decision Support Systems*, 36(2): 147-160.
- Certo, S. T., Connelly, B. L. ve Tihanyi, L. (2008) “Managers and Their Not-So Rational Decisions”, *Business Horizons*, 51(2): 113-119.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research*, 3rd Edition, California, Sage.
- Cyert R. M. ve March J. G. (1963) “A Behavioral Theory of the Firm”, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Dane, E. Ve Pratt, M. G. (2007) “Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making”, *Academy of management review*, 32(1): 33-54.
- De Martino, B., Kumaran, D., Seymour, B. ve Dolan, R. J. (2006) “Frames, Biases, and Rational Decision-making in the Human Brain”, *Science*, 313(5787): 684-687.
- Eryılmaz, M. E. (2011) “Yeni Kurumsalcı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri”, *Middle East Technical University Studies in Development*, 38(3): 241-274.



- Garvin, D. A. ve Roberto, M. A. (2001) “What You Don't Know About Making Decisions”, Harvard Business Review, 79(8): 108-119.
- Gigerenzer, G. (1991) “How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond “Heuristics and Biases””, European Review of Social Psychology, 2(1): 83-115.
- Gowda, M. R. (1999) “Heuristics, Biases, And The Regulation of Risk”, Policy Sciences, 32(1): 59-78.
- Haley, U. C. ve Stumpf, S. A. (1989) “Cognitive Trails in Strategic Decision- Making: Linking Theories Of Personalities and Cognitions”, Journal of Management Studies, 26(5): 477-497.
- Harrison, E. F. (1996) “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, 34(1): 46-53.
- Harrison, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000) “The Essence of Management Decision”, Management Decision, 38(7): 462-470.
- Heracleous, L. T. (1994) “Rational Decision Making: Myth or Reality?”, Management Development Review, 7(4): 16-23.
- Hodge, B. J., Anthony, William P. ve Gales, Lawrence M. (2003) “Organization Theory: A Strategic Approach”, New Jersey, Prentice Hall.
- Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W. ve Pearman, A. D. (1999) “Research Notes and Communications Breaking The Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making Under Uncertainty”, Strategic Management Journal, 20(10): 977-985.
- Hogg, Michael A. ve Vaughan, Graham M. (2007) “Sosyal Psikoloji”, Çev: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ankara, Ütopya
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1984) “Choices, Values, and Frames”, American Psychologist, 39(4): 341-350.
- Kahneman, D. (1991) “Commentary: Judgment and Decision Making: A Personal View”, Psychological Science, 2(3): 142-145.
- Kahneman, D. (1994) “New Challenges To The Rationality Assumption”, Journal Of Institutional and Theoretical Economics, 3: 18-36.
- Kahneman, D. (2002) “Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice”, Nobel prize lecture, 8: 351-401.
- Kahneman, D. (2012) “Thinking, Fast and Slow”, Great Britain, Penguin.



- Karakaş, S. ve Karakaş, H. M. (2000) “Yönetici İşlevlerin Ayrıştırılmasında Multidisipliner Yaklaşım: Bilişsel Psikolojiden Nöroradyolojiye”, *Klinik Psikiyatri*, 3(4): 215-27.
- Kellogg, Ronald T. (2007) “Fundamentals of Cognitive Psychology”, Los Angeles, Sage.
- Khatri, N. ve Ng, H. A. (2000) “The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, *Human relations*, 53(1): 57-86.
- Koçel, T. (2011) “İşletme Yöneticiliği”, 15. Baskı, İstanbul, Beta.
- Koslowski, B. ve Maqueda, M. (1993) “What is Confirmation Bias and When Do People Actually Have It?”, *Merrill-Palmer Quarterly*, 104-130.
- Lovallo, D. P. ve Sibony, O. (2006) “Distortions And Deceptions in Strategic Decisions”, *Mckinsey Quarterly*, 1(18): 4-14.
- Lovallo, D. ve Sibony, O. (2010) “The Case for Behavioral Strategy”, *Mckinsey Quarterly*, 2: 30-43.
- Lyles, M. A. ve Mitroff, I. I. (1980) “Organizational Problem Formulation: An Empirical Study”, *Administrative Science Quarterly*, 25(1):102-119.
- Makridakis, S. G. ve Wheelwright, S. C. (1989) “Forecasting Methods for Management”, New Jersey, John Wiley&Sons.
- March, J. G. (1978) “Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice”, *The Bell Journal Of Economics*, 9(2): 587-608.
- Mason, R. O. ve Mitroff, I. I. (1981) “Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases, and Techniques”, New York: Wiley.
- Matlin, M. W. (2005) “Cognition”, 6th Edition, New Jersey, John Wiley&Sons.
- Miller, C. C., Burke, L. M., ve Glick, W. H. (1998) “Cognitive Diversity Among Upper-echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes”, *Strategic Management Journal*, 39-58.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976) “The Structure of Unstructured Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (2005) “Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management”, 6th Edition. New York, Simon And Schuster.
- Pellegrino, K. C. ve Carbo, J. A. (2001) “Behind The Mind of the Strategist”, *The TQM Magazine*, 13(6): 375-381.



- Powell, T. C., Lovallo, D. ve Fox, C. R. (2011) “Behavioral Strategy”, *Strategic Management Journal*, 32(13): 1369-1386.
- Punch, K. F. (2011) “Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar”, Ankara, Siyasal.
- Rindova, V. P. (1999) “What Corporate Boards Have to Do With Strategy: A Cognitive Perspective”, *Journal Of Management Studies*, 36(7): 953-975.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. ve Coulter, M. (2011) “Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications”, 7th Edition, Boston, Pearson.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012) “Örgütsel Davranış”, 14. Baskı, İstanbul, Nobel.
- Roxburgh, C. (2003) “Hidden Flaws in Strategy”, *Mckinsey Quarterly*, 2: 26-39.
- Samuelson, W. ve Zeckhauser, R. (1988) “Status Quo Bias in Decision Making”, *Journal Of Risk And Uncertainty*, 1(1): 7-59.
- Schwenk, C. R. (1984) “Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision- Making”, *Strategic Management Journal*, 5(2): 111-128.
- Schwenk, C. R. (1988) “The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making”, *Journal of Management Studies*, 25(1): 41-55.
- Shrivastava, P. ve Grant, J. H. (1985) “Empirically Derived Models of Strategic Decision- Making Processes”, *Strategic Management Journal*, 6(2): 97-113.
- Simon, H. A. (1959) “Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science”, *The American Economic Review*, 49(3): 253-283.
- Simon, H. A. (1972) “Theories of Bounded Rationality”, *Decision and Organization*, 1(1): 161-176.
- Simon, H. A. (1979) “Rational Decision Making in Business Organizations”, *The American Economic Review*, 69(4): 493-513.
- Simon, H. A. (1985) “What We Know About The Creative Process”, *Frontiers in Creative and Innovative Management*, 4: 3-22.
- Simon, H. A. (1991) “Bounded Rationality and Organizational Learning”, *Organization Science*, 2(1): 125-134.
- Simon, H. A. (1993) “Altruism and Economics”, *The American Economic Review*, 83(2): 156-161.
- Solso, R. L., Maclin, K. M. ve Maclin, O. H. (2007) “Bilişsel Psikoloji”, 2. Baskı, İstanbul, Dinn.



- Steiner, G. A., ve Miner, J. B. (1977) “Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases”, New York, Mc.
- Strati, A. (1998) “(Mis)Understanding Cognition in Organization Studies”, *Scandinavian Journal Of Management*, 14(4): 309-329.
- Stubbart, C. I. (1989) “Managerial Cognition: a Missing Link in Strategic Management Research”, *Journal of Management Studies*, 26(4): 325-347.
- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1971) “Belief in The Law Of Small Numbers”, *Psychological Bulletin*, 76(2): 105.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1974) “Heuristics and Biases: Judgement Under Uncertainty”, *Science*, 185:1124-1130.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, A. (2013) “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 9. Baskı, Ankara, Seçkin.
- Yılmaz, F. (2002) “Piyasa-Firma Ayırımı Tartışmaları Çerçevesinde Firma Teorisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1): 67-82.



EK: GÖRÜŞME FORMU

Sayın Yönetici,

Sorular “Stratejik Karar Verme Sürecine Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma” isimli akademik bir çalışmada kullanılmak üzere sorulmaktadır. Kurumunuzun ismi değil sektörü çalışmada kaynak olarak belirtilecektir. Talebiniz durumunda çalışmanın 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.

Yaşadığınız benzeri deneyimler, geçirdiğiniz süreçleri yönetim yazınına katkı sağlayacağımı da düşünerek cevaplamanızı rica ediyorum. Görüşme bilginizi ölçmeye yönelik değil, fikrinizi almaya yönelik olarak yapılmaktadır.

Görüşmenin başlama saati:

Görüşmeye katılan kişinin;

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: