

Dokuz Eylül Üniversitesi
Denizcilik Fakültesi Dergisi
Cilt:2 Sayı:2 2010

KARAR VERME STİLLERİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR¹

Selçuk NAS²

ÖZET

Karar, karar verme süreci sonucunda ulaşılan nihai durum olarak ifade edilmektedir. Birey, karar verme süreci sırasında, karar seçeneklerini değerlendirir. Bu süreçte birçok faktörün etkisi altındadır. Bireysel ve çevresel faktörler sürecin baş aktörleridir. Özellikle de bireyin hayata dair yaşamış olduğu “tecrübeler”, bireysel faktörlerin başında gelmektedir. Bu tecrübeler bireyin bilişsel ortamında yer ederek, karşılaşılan problemlerin çözümleri için birer şablon oluşturur. Bu şablonlar “heuristikler” veya zihinsel kestirmeler olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanında birey, karar verme sürecinde, içinde bulunduğu örgütün, yapısı, kültürü, politikaları, iklimi vb. unsurların etkisi altındadır. Ayrıca, karar ortamı yani; karar seçeneklerinin belirsizliği, zaman baskısı, risk vb. unsurlar da süreci etkileyen unsurlar arasındadır.

Bireyin karar verme sürecini etkileyen ve yukarıda sıralanan faktörler, birey üzerinde belirli alışkanlıklar kazandırır. Söz konusu alışkanlıklar, karar verme stili olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, karar verme stilleri konusunda yapılmış çalışmalar, literatürden taranarak ilgili yaklaşımlar ortaya konulacaktır. Ayrıca karar verme stillerine dair yaklaşımlar sistematik olarak sınıflandırılarak, yapılan araştırmalara ait örnekler verilecektir.

Anahtar Kelimeler : Karar, Karar Verme, Karar Verme Stili.

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE DECISION MAKING STYLES

ABSTRACT

The term “decision” is defined as “the ultimate finding reached at the end of a decision making process”. The individual evaluates the available decision alternatives during the decision making process. A great variety of factors affect this process. Personal and environmental factors are the most effective ones. Particularly the “experiences” of the decision-maker are the leading personal factors. The experiences, placed in the cognition, form certain patterns likely to affect the solutions to the problems encountered. Such patterns are considered to be “heuristics” or certain mental insights, In addition to such

¹ Bu makale, NAS, Selçuk., Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı İzmir 2006, Yayınlanmamış Doktor Tezinden alınarak hazırlanmıştır.

² Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, snas@deu.edu.tr

heuristic patterns, there are such other factors affecting decision making process as the structure, culture, policies, climate of the organization in which the individual is engaged. There are still some other factors particularly concerning the decision making environment such as, the uncertainty of the decision alternatives, time pressure, risks.

The factors affecting the decision making process impose certain habits on the individual. Such habits are regarded as decision making styles. This study aims to un cover systematically classify the basic approaches to such decision making styles, trough scrutinizing the relevant literature.

Key Words : *Decision, Decision Making, Decision Making Style.*

GİRİŞ

“Karar verme” tanım olarak, seçim davranışı olarak ifade edilmektedir (Connor ve Becker, 2003). “Karar verme” ve “karar” tanımları devamlı olarak birbirleriyle karıştırılmaktadır (Lee vd., 1999; s. 3). Buna rağmen aralarında kesin olan bir fark bulunmaktadır. Bu fark karar verme davranışının bir süreci sahip olmasıdır (Simon, 1976; s. 1). Karar verme, genel anlamda, alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanmakta, eğer seçilecek tek bir seçenek var ise karar vermeden bahsedilemeyeceği ifade edilmektedir (Rollinson 2002). Kuzgun’a göre (1992), karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve bu güçlüğün birey tarafından da hissedilmesi gerekmektedir. Bunun yanında güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması, bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

Bireyler, karar verme eylemi sırasında, daha önceden geliştirdikleri, birçok iç-dış faktörden etkilenebilen alışkanlıklar edinirler. Bu alışkanlıklar ise bireyin karar verme stilini oluşturmaktadır. Nutt (1979, s. 85), karar verme stilinin, karar vericinin bireysel seçilmiş öğrenme ortamlarıyla yoğunlaşmış tecrübelerinden ortaya çıktığını belirtmektedir. Driver ve Arkadaşları ise (1990; s. 3) stili, öğrenilen alışkanlık olarak ifade ederken, karar verme stilini de karar vermenin öğrenilen alışkanlığı olarak ifade etmektedir. Ayrıca Nutt (1979) Karar verme stilini öğrenilebilen, edinilebilen ve öğretilebilen bir alışkanlık olduğunu belirtmektedir. Connor ve Becker (2003) de benzer bir şekilde, bireyin karar verme stili için “seçenek üzerindeki eylemi olmaktan çok, bireyin seçimini etkileyen doğal ve alışılmış (öğretilebilir) yaklaşımı” olduğunu ifade etmiştir. Doktor ve Hamilton (1973) ise karar verme stilini bilişsel stilin bir parçası olarak kabul etmektedir. Karar verme stilindeki alışkanlıklara değinen Driver (1979, akt. Scott ve Bruce 1995), karar verme stilini bireyin karar vermede alışılmış bir şablonu olarak ifade etmektedir. Ayrıca Nutt (1990), karar verme stillerinin, yöneticilerin karar verirken kullandıkları farklı süreçleri anlamamızda da bize yol gösterdiğini ifade etmektedir.

Karar verme stilinin öğrenilebilen bir alışkanlık olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilirken, bireyin öğrenme stilleri ile karar verme stillerinin ilişkili olduğunu ortaya koyan da Sproles ve Sporoles (1990) olmuştur. Thunholm (2004) ise, karar verme stillerinin birer alışkanlık olmadığı ve bu

stillerin sadece öğretilbileceği veya edinilebileceği sonucuna varmış, karar verme destek sistemlerinin bunlara göre şekillendirilmesi gerekliliğini önermiştir.

Bunun yanında karar verme literatüründe karar verme stili ve karar verme stratejisi kavramlarının birbirleriyle iç içe geçtiği görülmektedir. Örneğin, karar vermede karşılaşılan “erteleme” (procrastination) davranışının bazen karar verme stili bazen de karar verme stratejisi adı altında incelendiği belirtilmektedir (Ferrari ve Dovidio 2000).

1. KARAR VERME STİLLERİ KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

Karar verme stilleri konusunda literatür tarandığında, çalışmaların bir çok sahada ve alanda gerçekleştirildiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda her saha ve alanın kendi yaklaşımını da ortaya koyduğu görülmüştür. Ayrıca farklı yaklaşımların çeşitli benzerlikler gösterdiği de tespit edilmiştir. Bu yaklaşım yöntemleri ilk olarak Tambe ve Krishnan (2000) tarafından analitik olarak üç farklı grup altında toplanarak ifade edilmiştir. Bu gruplar tavsiye yönlü (counseling perspective), sosyal (social perspective), Jung temelli teoriler (Jungian-based theories) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada ise, karar verme stilleri konusunda yapılan çalışmalar incelenerek, kendi sahaları içerisinde geliştirilen yaklaşımlar sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

Karar verme stillerine diğer bir yaklaşım, disiplinler arası yaklaşımdır. Burada farklı disiplinlerin karar verme stillerine yaklaşımları incelenmektedir. Sanayi, eğitim, savunma vb iş alanlarında geliştirilen karar verme stilleri bu yaklaşımın örnekleridir. Arroba (1978), Muna (1980), Yousef (1998), Schermerhorn (1993), Kuzgun (1992) disiplinler arası yaklaşım konusunda çalışan araştırmacılar.

Karar verme stillerine yaklaşım konusunda en fazla tanınan ve üzerinde en fazla çalışılan ise Jung temelli yaklaşımdır. Nutt (1990), Mitroff ve Kilmann (1975), Henderson ve Nutt (1980), Rowe ve Boulgarides (1994), Keegan (1980) karar verme stillerini Jung tiplemesi ile açıklamaya çalışmışlardır.

Karar vermede bilginin toplanması ve analiz edilmesi yani bilgi tabanlı yaklaşım üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar ise Johnson (1978), Harren (1979), Driver (1970), Driver ve arkadaşları (1990), Scott ve Bruce (1995) dür. Bu yaklaşımın araştırmacılarının bir çoğu, Jung yaklaşımından yola çıkarak karar verme stiline bilginin toplanması ve kullanılması sürecine odaklanmışlardır.

Yönetmel karar verme alanında liderlik ve liderlerin güç kullanımları ile ilgili karar verme stilleri incelenmiştir. Bu konuda en tanınan yaklaşımlar Heler (1971), Vroom ve Yetton (1973) sıralanabilir. Bu çalışmada bu yaklaşıma liderlik yaklaşımı adı verilmiştir.

Tüketicilerin karar verme stillerinin incelendiği grup, tüketici yönlü yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Sprogles ve Kendall (1986), Canabal (2002) vd. tüketicilerin geliştirdikleri karar verme stillerini incelemişlerdir.

2. KARAR VERME STİLLERİNE DİSİPLİNLER ARASI YAKLAŞIM

Bu yaklaşımda araştırmacıların ortak özelliği, karar vericinin kişilik özellikleri üzerinde odaklanmaktan ziyade, karar vericinin davranışsal olarak geliştirmiş olduğu stiller üzerinde odaklanmalarıdır. Bu araştırmacılara örnek olarak; Schermerhorn (1993), Deci ve Ryan (1985), Arroba (1978), Muna (1980), Janis ve Mann (1977), Dinklage (1967), Kuzgun (1992) verilebilir.

2.1. Schermerhorn Yaklaşımı

Schermerhorn (1993; 69) tarafından geliştirilen modelde karar vericilerin karar verme stilleri üç farklı şekilde ifade edilmiş, karar verme stiline yaklaşım tamamen problem çözme ile ilişkilendirilmiştir;

Problem Arayan (Problem Seeker) : Bu tip yönetici aktif olarak problem arar veya fırsatları keşfeder.

Problem Çözen (Problem Solver) : Bu tip yönetici problemi gördüğü anda harekete geçer. Bunlar problemi tanımlama konusunda harekete geçmekte iyidirler.

Problem Önleyici (Problem Avoider) : Bilgilere aldırılmaz veya görmemezlikten gelir. Problemin varlığı konusundaki sinyalleri görmemezlikten gelir.

2.2. Deci ve Ryan Yaklaşımı

Deci ve Ryan üç farklı karar verme stilini ifade etmişlerdir (Deci ve Ryan 1985 akt. Frederick ve Morrison 1999).

Bağlı (autonomous) Karar Verme Stili: karar verme sırasında ihtiyaç duyulan bilgi edinme sürecinde karar vermede bakış açısını dikkate aldığı ve karara etkisi olan diğer kişilerin yardımına ihtiyaç duyulduğu bir stildir.

Egemen (controlling) Karar Verme Stili: karar verme sırasında birey, kişisel otoritesini keyfi olarak kullanır.

Kişisel Olmayan (impersonal) Karar Verme Stili: Otoriteye boyun eğildiği ve karar vermede geçmiş olayların örnek alındığı, seçim yapma sırasında kararsız kalındığı durumu karakterize eder.

Frederick ve Morrison (1999), Deci ve Ryan'ın (1985) karar verme stilleri yaklaşımı ile motivasyon stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada bağlı karar verme stili ile kişisel olmayan karar verme stillerinde, motivasyon stillerinin farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir.

2.3. Arroba Yaklaşımı

Arroba (1978), karar verme stillerini sanayi tesislerinde inceleyen ender bilim adamlarındandır. Arroba çalışmasında içerik analizi yöntemiyle karar verme stillerini ortaya çıkartmıştır. Çalışmada ayrıca, yöneticiler ile işçiler arasında karar verme stilleri konusundaki farkları araştırmış ve anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Yaptığı içerik analizinden sonra karar verme stillerine ait değişkenleri tespit etmiştir. Değişkenler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör gruplarının özellikleri aşağıda özetlenmiştir. Arroba'nın çalışmasında elde ettiği değişkenler ile daha sonra yapılan araştırmalarda elde edilen değişkenlerin büyük benzerlikler göstermesi de ilginçtir.

Düşünmeden Karar Verme Stili (No thought): Stilin adında anlaşılacağı gibi karar verirken hiç düşünmeden verilen bir karar stilinden bahsetmektedir. Karar verici olay ile ilgili ya çok az düşünmeyi gerekli görmektedir ya da düşünmeyi gerektirecek sebebi görme konusunda niyetli değildir.

İtaatkar Karar Verme Stili (Compliant): İtaatkar karar verme stilinde, karar vericinin pasiflik derecesini veya daha önce verilmiş bir karara uyumunu göstermektedir. Burada beklentiler doğrultusunda hareket ederek "Benden istendi ben de yaptım" mantığı hakimdir.

Mantıklı Karar Verme Stili (Logical): Nesnellik ön plandadır. Amaçlar gözden geçirilir, alternatifler değerlendirilir, son olarak nesnel olarak hangi seçeneğin en iyisi olduğuna karar verilir.

Duygusal Karar Verme Stili (Emotional): Karar verici hislerine göre davranır. Alternatifler değerlendirilse de, karşılaştırılsa da karar verici son kararında öznel olarak neden hoşlanıyorsa ona göre kararını verir.

Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive): Karar verici burada duygularına ve kaderci yaklaşıma güvenir. Karar verici genellikle, "Neden böyle yaptım bilmiyorum", "Fakat doğru hissetmişim" veya "Kaçınılmaz göründü" gibi düşünür. Karar verici burada aktif karar vermesine rağmen içsel bazı zorlamaların yönetimindedir.

Tereddütlü Karar Verme Stili (Hesitant): Karar verici son ana kadar hangi alternatifte karar vereceğini belirleyemez. Bu stilin en belirgin özelliği, kesin karara ulaşma konusunda tecrübe kazanılmasının zor olmasıdır.

2.4. Muna Yaklaşımı

Muna (1980 akt Yousef 1998), tarafından geliştirilen karar verme stilleri, Yousef (1998) tarafından karar verme stillerini etkileyen faktörleri test etmek için kullanılmıştır. Muna tarafından aşağıdaki karar verme stilleri geliştirilmiştir;

Otokratik Stil (Autocratic Style) : Karar verici problemi çözmede kullanacağı bilgi düzeyine sahiptir veya sahip olduğunu düşünür. Başkasından yardım almaya ihtiyaç duymaz.

Sahte Danışmanlık Stili (Pseudo-consultative Style) : Karar verici verdiği kararda devamlı olarak ekibine danıştığını beyan ettiği halde kendi kararlarını dikte ettirmeye çalışır.

Danışmanlık Stili (Consultative Style) : Karar verici devamlı olarak ekibinin danışmanlığını alır.

Katılımcı Stil (Participative Style) : Karar verici, kararı ekibiyle paylaşarak birlikte analizler yapar ve grup olarak karar verir.

Delegeci Stil (Delegatory Style) : Karar verici, kendi yerine ekibinin karar vermesini talep eder.

2.5. Janis ve Mann Yaklaşımı

Janis ve Mann (1977) tarafından geliştirilen karar verme stilleri çalışmasında, bireyin stres ortamlarında karar verme stillerini nasıl geliştirdiği incelenmiş ve beş stil tanımlanmıştır (Mann vd., 1997). Ayrıca Mann ve arkadaşları karar verme stili ve kültürel farklılıklar arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Bu maksatla geliştirilen Melbourne Karar Verme Anketi "Melbourne Decision Making Questionnaire" (Mann, vd. 1997) kapsamında ilk aşamada 31 değişkenden oluşan DMQ1 anketi geliştirilmiştir. Daha sonra DMQ2 ile 22 değişkene indirilmiştir (Mann, vd.,1998).

Mann ve arkadaşlarının geliştirerek tanımlanmış oldukları karar verme stilleri aşağıda verilmiştir:

Çatışmasız Sadakat (Unconflicted Adherence) : Karar verici kaybetmenin ve kararın riskleri konusundaki bilgileri bilmezlikten gelir. Durumdan hoşnutluğa mevcut hareket doğrultusunda devam etmek ister.

Çatışmasız Değişim (Unconflicted Change) : Yeni hareket tarzı aşırı dikkat çekici veya çok aşırı derecede tavsiye edilen bir durum ise karar verici bu duruma eleştirmeden uyum sağlar.

Savunmacı Önleme (Defensive Avoidance) : Karar verici erteleyerek ve

sorumluluğu başkalarına devrederek çatışmadan kaçır. Bahaneler ve kuruntular ileri sürerek seçeneklerinin uygunsuzluğunu dile getirir.

Dikkatsiz Panik (Hypervigilance) : Karar verici içinde bulunduğu güç durumdan çıkabilmek için aceleci ve panik bir şekilde davranır. Zaman baskısı yüzünden mevcut durumundan kurtulacağına inandığı çözümlere gerçekçi olmasa da sarılır. Duygusal heyecanı ve sınırlı dikkati yüzünden yaptığı seçimlerin uzun süreli etkilerini göremez. Bu tip karar vericiler karşılıklarına çıkan hoş olmayan seçenekler karşısında tereddüde düşer ve panik yaparlar. Bu tipler çok büyük duygusal stresler altındadır.

Dikkatli (Vigilance) : Bu tip karar vericiler kararda başarılı olabilmek için amaçlarını açıklar, seçenekleri gerekirse yerinde araştırır. Titiz araştırmalar yapar. Dolaylı bilgileri ve kasıtlı değiştirilmiş bilgileri tarafsız bir şekilde değerlendirir. Seçeneğini tercih etmeden önce tüm seçeneklerini dikkatli bir şekilde değerlendirir. Dikkatli kişi çeşitli seviyede psikolojik streslerle baş başdır.

2.6. Dinklage Yaklaşımı

Dinklage (1967), mesleki gelişim ve planlamada sekiz farklı karar verme stili olduğunu belirlemiştir (Ersever, 1996 ve Alver 2003' den aktarma):

İçtepisel Karar Verici (Impulsive Decider) : Sunulan ilk seçeneği kabul eder.

Kaderci Karar Verici (Fatalistic Decider) : Kararlarını çevresel olay ve koşullara bırakır.

Uyguucu Karar Verici (Compliant Decider) : Kendi yerine başkalarının karar vermesini ister.

Erteleyici Karar Verici (Delaying Decider) : Karar vermeyi öteleyerek düşüncelerini erteler.

Bocalayıcı Karar Verici (Agonized Decider) : Bilgi toplama ve düşünmeye aşırı zaman harcar.

Planlı Karar Verici (Planning Decider) : Bilişsel ve duygusal olarak dengeleme ile akılcı bir yaklaşım yapar.

Sezgisel Karar Verici (Intuitive Decider) : Hislerine göre karar verir.

Tutuk Karar Verici (Paralytic Decider) : Kararın sorumluluğunu kabul eder ama karar verme konusunda harekete geçemez.

2.7. Kuzgun Yaklaşımı

Kuzgun (1992) karar verme davranışlarını belirlerken karar verme konusunda esas aldığı boyutları aşağıdaki şekilde belirtmektedir;
Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma veya ani kara verme.

Karar verirken isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme.

Karar verdikten sonra kararı değiştirmeme veya kararı sık sık değiştirme.

Kuzgun (1992), yukarıda sayılan boyutlara göre “Sezgisel”, “Bağımlı”, “Mantıklı”, “Aceleci”, “Kararsız” karar verme stillerini ifade etmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarda aşağıdaki karar stillerini tanımlamıştır;

Bağımlılık : Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyu bildiklerine inanma.

Kararsız : Verdiği kararı hemen değiştirmek isteme, hiçbir karardan hoşnut olmama.

Mantıksal-Sistematik : Karar verirken seçenekleri dikkatli inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirme.

İçtepisel: Karar verirken isteklerini ön plana alma ve hoşta giden seçeneğe hemen yönelerek kararları kesinleşmekte.

3. KARAR VERME STİLLERİNE JUNG TEMELLİ YAKLAŞIM

Freud'un öğrencisi olan Carl Jung, insanların kişilik tipleri üzerinde çalışmalar yapmıştır (Rowe ve Boulgarides, 1994; 36, Usal ve Kuşluyan, 2000; 92). Jung, geliştirdiği kişilik tipleri ve teorileri “Jung temelli yaklaşım” adı ile anılmaktadır. Jung bu yaklaşımın orjinalini 1921 yılında Almanca olarak hazırlamış ve 1923 yılında İngilizceye çevrilmiştir. 1971 yılında da “Psychological Types” adı ile Princeton University Press tarafından İngilizce olarak tekrar basılmıştır (Quenk, 1999; 3).

Çalışmalarında kişinin davranışlarının geçmişten etkilendiğini fakat davranışlarını geleceğe yönelik bir biçimde düzenlediğini ortaya koymaktadır (Eren, 2001; 88). Kişilik tiplerinin başında bilincin uzantısı olan ve kişiyi “içe dönük” ve “dışa dönük” olarak yapılandıran tipler gelmektedir (Usal ve Kuşluyan, 2000; 92). Jung'a göre algılamanın da iki farklı yolu bulunmaktadır. Duyu organlarımızla algıladığımız “duyum” (sensing) ve bilinçaltımızın dışarıdan algıladıklarına yüklediği anlam olarak ise “sezgi” (intuition) ortaya çıkmaktadır. Karar vermeyi sağlayan yargılama iki zıt yoldan yapılmaktadır. Birincisi, mantık işlemeyle, kişisel özelliği olmayan bir sonuca varmayı amaçlayan “düşünme”

(thinking) yoluyla, ikincisi ise, olguları kişisel ölçülerle ele alan “duygusal” (feeling) yolu ile (Myers ve Myers, 1997; 26). Jung kişilik tiplerini ile ilgili teorileri referans olarak geliştirilen karar verme stili yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar; Mitroff ve Kilman (1975), Keegan (1980), Rowe ve Boulgarides (1994) yaklaşımlarıdır.

3.1. Mitroff ve Kilman Yaklaşımı

Mitroff ve Kilman, Jung tiplerini kullanarak dört farklı karar stili ifade etmişlerdir. Karar verici seçerken ve analiz ederken Şekil 1’deki karar stillerini kullanmaktadır. Veri toplarken duyum (sensing) veya sezgi (intuition) yolları kullanılabilir. Duygu, gerçekleri ve detayları vurgularken, sezgisel veri, karar durumunu tanımlar. Düşünme (thinking) ve duygu (feeling) verilerin analiz edildiği stratejilerdir. Düşünme mantıksal bir süreçken, duygu kararı kişiselleştirmektedir (Mitroff ve Kilman, 1975. akt Nutt 1979; 85). Jung tiplerini, karar tipleri yaklaşımında kullanan Mitroff ve Kilman, karar vericinin finansal risk alması ve belirsiz durumlara uyum sağlaması konularında çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda karar verme stillerinin Jung tiplerini ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır (Nutt 1979, 1990).

VERİ TOPLAMA ŞEKLİ

		duyum (sensing)	sezgi (intuition)
VERİ ANALİZ ŞEKLİ	düşünme (thinking)	Sistemik Karar Stili (Systematic)	Spekülatif Karar Stili (Speculative)
	duygu (feeling)	Hukuki Karar Stili (Judicial)	Sezgisel Karar Stili (Intuitive)

Şekil 1. Mitroff ve Kilman’ın (1975) Karar Stilleri

Kaynak: Nutt (1979)

3.2. Keegan Yaklaşımı

Keegan yaklaşımı “Mitroff ve Kilman yaklaşımı” gibi Jung tiplerine dayalı olarak ortaya çıkartılmış karar verme stillerini ifade eder (Keegan 1980 akt. Andersen 2000). Duyum ve sezgi algılamının veya veri toplamanın yolları olarak ifade edilirken, düşünme ve duygu yargılamının veya analiz sürecinin yolları olarak ifade edilmektedir. (Mitroff ve Kilman, 1975. akt. Nutt 1979; 85, Keegan, 1980 akt. Andersen, 2000, Myers ve Myers, 1997; 25-26). Keegan’ın ifade ettiği sekiz karar verme stili vardır (Keegan, 1980 akt. Andersen 2000):

Düşünmeli Duyum (Sensing with Thinking)
Duygulu Duyum (Sensing with Feeling)
Düşünmeli Sezgi (Intuition with Thinking)
Duygulu Sezgi (Intuition with Feeling)
Duyumlu Düşünme (Thinking with Sensing)
Sezgili Düşünme (Thinking with Intuition)
Duyumlu Duygu (Feeling with Sensing)
Sezgili Duygu (Feeling with Intuition)

Andersen (2000) İsveç'teki sekiz sanayi kuruluşunda çalışan 222 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada Keegan'ın ölçeğini kullanarak yöneticilerin karar verme stillerini incelemiştir. Sonuç olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (% 32) "sezgi" ile karar verdiklerini ve takiben "düşünme"nin geldiğini ifade etmiştir. Andersen (2000) ayrıca bu iki stili birleştirerek "yaratıcı-yenilikçi" stil olarak isimlendirmiştir.

3.3. Rowe Yaklaşımı

Rowe tarafından ortaya atılarak geliştirilen dört farklı karar verme stili vardır. Rowe, karar vericilerin stillerinin değerlendirilebildiği Karar Stil Envanteri (DSI Decision Style Inventory)'ni geliştirmiştir (Rowe ve Boulgarides, 1994; 38). Bu envanterde her bir stil farklı sütunda değerlendirilmektedir. Toplam 20 değişkenin bulunduğu envanterde karşılaştırmalı mertebeli ölçek kullanılmıştır. Her bir değişken için verilen durumların karar vericiye en uygunundan en uygun olmayana kadar 8,4,2,1 puanlamaları yapılması istenmektedir. Her bir sütuna denk gelen puan değerleri toplanarak stillere düşen puan dağılımı hesaplanır, sayısal değeri yüksek olan stil, karar vericinin ağırlıklı stili olarak kabul edilir (Rowe ve Boulgarides, 1994; 37). Bu ölçek Bowman (1992) tarafından tıp merkezlerinin yönetiminde yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde, Connor ve Becker (2003) tarafından eyalet yöneticilerinin karar verme stilleri ve değerler teorisi karşılaştırılarak kullanılmıştır. Rowe'un yaklaşımının temelinde Jung teorisi yatmaktadır. Geliştirmiş olduğu karar verme stilleri ve Jung teorisini birleştirme yaklaşımları Şekil 2'de görülmektedir. Bu yaklaşımın Mitroff ve Kilman modeliyle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Bu yaklaşıma göre karar verme stilleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Direktif Stil (The Directive Style) : Bireyin belirsizlik konusunda tahammülü düşüktür. Değerler ölçeğinin teknik yanına odaklanma eğilimindedir. Bu stildeki insan otokratik yapıya sahiptir ve güce ihtiyacı vardır. Çünkü az bilgi ve seçenek kullanır. Hızlı ve tatminkar karar bu tipin genel özelliğidir. Direktif yöneticiler kendi ortamlarında yapısal durum ve sözel olarak verilen detaylı bilgiyi tercih etme eğilimindedir. Prosedürleri takip etme ve saldırgan yapıda olmaya meyillidirler. Örgütlerinin içerisinde odaklanarak sıkı ve yakın kontrol kurarlar. Genellikle "diğeri" üzerinde baskı kurarak onu yönetmek isterler.

ALGILAMA	sezgi (intuition)	NT Analitik	NF Kavramsal
	duyum (sensing)	ST Direktif	SF Davranışsal
		düşünme (thinking)	duygu (feeling)
YARGILAMA			

Şekil 2: Rowe ve Boulgarides'in Karar Verme Stili Yaklaşımı
Kaynak: Rowe ve Boulgarides (1994; 37)

Analitik Stil (The Analytic Style) : “Direktif” karar vericilere nazaran belirsizliğe tahammülleri daha fazladır. Bilişsel olarak karmaşık bir kişiliğe sahiptir. Bu sayede direktif stildekinden daha fazla bilgi miktarını ve daha fazla seçeneği dikkate alır. Teknik değerlere uyumu sayesinde yeni durumlara cevap verebilme konusunda örnek bir tip oluşturur. Bu stil, problem çözüme ve verilen her durumda başarıyı maksimuma ulaştırabilmek için çabalama eğilimindedir. Bu tipin en belirgin özelliği bir çoğunun bulunduğu ortamda en üst mertebeye ulaşabilmesidir. Değişiklikten ve yazılı raporlardan hoşlanır. Diğer özellikleri ise; tümden gelimci düşünmesi, özetlemede iyi olması, yenilikçi olması, meydan okumadan hoşlanması olarak sıralanabilir.

Analitik Stil (The Analytic Style) : “Direktif” karar vericilere nazaran belirsizliğe tahammülleri daha fazladır. Bilişsel olarak karmaşık bir kişiliğe sahiptir. Bu sayede direktif stildekinden daha fazla bilgi miktarını ve daha fazla seçeneği dikkate alır. Teknik değerlere uyumu sayesinde yeni durumlara cevap verebilme konusunda örnek bir tip oluşturur. Bu stil, problem çözüme ve verilen her durumda başarıyı maksimuma ulaştırabilmek için çabalama eğilimindedir. Bu tipin en belirgin özelliği bir çoğunun bulunduğu ortamda en üst mertebeye ulaşabilmesidir. Değişiklikten ve yazılı raporlardan hoşlanır. Diğer özellikleri ise; tümden gelimci düşünmesi, özetlemede iyi olması, yenilikçi olması, meydan okumadan hoşlanması olarak sıralanabilir.

Kavramsal Stil (The Conceptual Style) : Hem bilişsel karmaşaya hem de insanlara odaklanması, çok veri kullanmasını dolayısıyla sistem yönlü olmasını sağlamaktadır. Bu yönetici birçok alternatifi dikkate alır. Davranış stiline olduğu gibi ilişkilerinde dürüstlük ve açıklık ayrıca amaçlarını

ekibiyle paylaşması ortak özellikleridir. Kavramsal yöneticiler birçok seçeneği ve kalitelerini değerlendirerek mükemmeliyetçi olmaya çalışırlar. Çözümlerinde yaratıcı olamaya çalışırlar. Karmaşık ilişkileri hayal güçleri ile çözümlerabilirler. Onları ilgilendiren şey uzun sürede çözülebilecek problemlerdir. Örgütsel vatandaşlık yönleri kuvvetlidir. Başarı yönlüdürler ve övgüye, kabul edilmeye, bağımsızlığa değer verirler. Güç için esnek kontrolü tercih ederler ve katılımcı olmayı sıklıkla tercih ederler.

Davranışsal Stili (The Behavioral Style) : Düşük bilişsel karmaşıklık seviyesinde iken bu yöneticiler örgüt ve insanların gelişimi gibi olaylarla derinlemesine ilgilenir. Davranışsal stilli yöneticiler diğerlerini destekleme eğilimindedir. Danışılmasından hoşlanır. Önerileri kabul etmesi sayesinde kolay iletişim kurar, samimiyet gösterir, empati yapıcıdır, iknacıdır, gevşek kontrolü kabul eder. Az bir veri girişiyle, iletişim için toplantıları kullanarak, kısa ve orta vadeli süreçlerde yoğunlaşma eğilimindedir. Bu yöneticiler çatışmaları önler, uzlaşmayı arar ve çok insan yönlüdürler fakat bazen kendini güvensiz hissederler.

4. KARAR VERME STİLLERİNE BİLGİ YÖNLÜ YAKLAŞIM

Karar verme davranışı süreçlerinin en önemli bölümü bilgi toplama sürecidir. Karar verme stili literatürü incelendiğinde sadece bilgi toplama süreci itibarıyla bireylerin karar verme stillerinin farklılık gösterdikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu alandaki başlıca yaklaşımlar ise Johnson (1978), Harren (1979), Driver (1970), Driver ve arkadaşları (1990), Scott ve Bruce (1995) dür.

4.1. Johnson Yaklaşımı

Johnson (1978) karar verme stillerini bilginin toplanması ve analiz edilmesini dikkate alarak iki grupta toplamıştır.

Bilginin toplanması dikkate alındığında iki stilden ve bu iki stil arasında belli başlı üç farktan bahsedilmektedir: Birinci, kimin olaylara tepki verdiği, ikinci, kimin sadakatli olduğu, üçüncü, kimin amaçlar doğrultusunda hareket ettiği. Bu açıdan iki farklı stil söz konusudur:

Anlık (Spontaneous) : Bu stil bireyden bireye değişkenlik göstermektedir. İlk özelliği, bireyler tecrübelerinin toplamını alt bölümlerine ayırarak her an birbirleriyle etkileşim içinde karar verirler. Psikolojik sadakat ikinci özelliğidir. Üçüncüsü ise amaçlara uyum sağlayabilme esnekliğidir.

Sistematik (Systematic) : Bu stilin üç özelliği vardır. Olaylara ortak tepki, tedbirli psikolojik uyum, yöntemli amaç yönlendirmesi.

Bilginin analiz edilme sürecinde ise iki farklı stilden bahsedilmektedir (Johnson, 1978; 533):

Dışsal (External): Değerlendirmenin ve düşünmenin sesli olarak yapıldığı bir stildir.

İçsel (Internal): Değerlendirme yapmadan önce sessiz olarak düşünüldüğü bir süreçten bahsedilmektedir.

4.2. Harren Yaklaşımı

Harren (1979) tarafından geliştirilen yaklaşımda üç adet karar verme stili ifade edilmiştir. Ölçüm aracı olarak geliştirilen (Assessment of Career Decision Making, ACDM) üç ölçekli ve her bir ölçeği 10 değişkenden oluşmaktadır. (Westcot, 1991; 29). Bu yaklaşımda belirtilen karar verme stilleri aşağıdaki gibidir:

Rasyonel Stil (Rational) : Bu stil, önceden verilmiş olan kararların sonraki kararlar üzerindeki etkilerini algılayabilme ve anlayabilme yeteneğidir. Stil ardışık kararların nasıl başlayıp nasıl sonlandığı konusunda bilgi sahibi olabilmek açısından geniş bir zaman perspektifine ihtiyaç duyar. Rasyonel karar verici önceden davranarak gelecek kararlar için devamlı olarak bilgi toplayıp mantıksal ve objektif durumlar içinde değerlendirmeler yapmalıdır. Karar verici kararı ile ilgili sorumluluğu kabul etmiştir.

Sezgisel Stil (Intuitive) : Gelecek olaylar hakkında kestirmeler yapma konusunda ve bilgi toplama eksiklikler vardır. Karar ile ilgili mantıksal değerlendirmeler ya çok az ya da hiç yapılmaz. O anki duygusal faktörler, içtepisellik, fanteziler bu stile hizmet eder. Yapılması gereken işler içsel olarak hissedilen doğrular çerçevesinde çabuk bir vaziyette yerine getirilir. Ayrıca verdikleri kararın sorumluluğunu da üstlenirler.

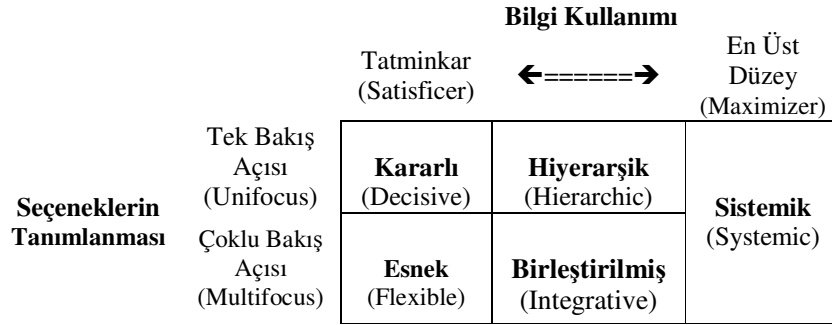
Bağımlı Stil (Dependent) : Bağımlı karar vericiler, ağırlıklı olarak başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak pasif bir şekilde uyumlu karar verirler. Bu tip stilde karar verici yüksek bir seviyede kendisinin sosyal olarak onaylanmasına ihtiyaç duyar. Çevreyi ise kendine önerilen kısıtlı seçenekler ile algılar. Verdikleri kararın sorumluluğundan yalanlama veya yapılan hata payının kendisine ait olmadığından bahsederek kaçınmaya çalışır. Bu stil genellikle iş başarma eksikliği, tatminsizlik gibi hislerin sık yaşandığı bir stildir.

4.3. Driver Yaklaşımı

Driver (1970) tarafından ortaya atılan yaklaşımda, karar stillerinin temelinde bilgi kullanımı ve alternatiflerin tanımlanması vardır. Şekil 3'de Driver'ın karar tiplerinin nasıl tanımlandığı görülmektedir (Driver vd. 1990; 11). Bu stiller aşağıda açıklanmaktadır:

Kararlı Stil (The Decisive Style) : Karar vericinin kısa sürede kararını vermesinin beklendiği durumdur. Tutarlılık, hız, verim ile tanımlanabilir. Bir defa yapılacak olaya karar verildikten sonra tek başına kalma eğilimindedir. Karar verme sürecinin seçim işlemi tamamlandıktan sonra süreçte diğer seçenekleri analiz etmektense gerektiğinde diğer durumların hareketlerini değerlendirebilir. Sadakat ve dürüstlük insan ilişkilerinde önemlidir. Bu tipin en önemli kimliği olarak Johnn Wayne'in çizmiş olduğu portre gösterilmektedir.

Esnek Stil (The Flexible Style) : Bu stilde belirtilmesi gereken şey uyum kabiliyetidir. Seçim yapıldıktan sonra bile diğer seçenekler analiz edilmeye devam edilir. Seçeneğin belirlenmesinin ardından belirlenen hareket tarzı devamlı olarak takip edilir. Herhangi bir aksaklık görüldüğünde hemen diğer seçeneklere doğru yön değiştirilir. Her zaman için diğer seçenekler için açık bir kapı bırakılır. Bu stili benimseyenler, insan olarak hoş ve çekicidir, yardımcıdır, çatışmayı her zaman önler. Örnek kimlik olarak Donald Trump verilmektedir.



Şekil 3: Karar Stilleri

Kaynak: Driver vd. (1990;11)

Hiyerarşik Stil (The Hierarchic Style) : Hiyerarşik stilde, Şekil 3'de görüldüğü gibi bir çok bilgi ile problem değerlendirilmeye çalışılır. Problemi kavrayabilmek için çok detaylı ve özel plan yapılır. Karar verici analize ve kaliteye önem verir. Ulaşılan çözüm için yapılan seçimin en iyi seçim olduğu söylenebilir. İnsan olarak ilişkileri karşılıklı saygı çerçevesindedir. Uzun soluklu arkadaşlıklardan yanadır. Örnek kimlik olarak Sherlock Holmes karakteri verilmektedir.

Bütünleştirici Stil (The Integrative Style) : Bu tipte çözüme gidebilmek için çok sayıda bilgi ihtiyacı vardır. Tek bir çözüm yolu yerine bir çok çözüm yolunu dikkate alarak değerlendirmeler yapar. Birçok durumda çözüm yolu olarak birkaç hareket tarzını aynı anda yürüterek kontrol eder. Değer verimliliği, kalite, uyum kabiliyeti bu stilin özellikleri olarak sıralanabilir.

Çözüm metotları ve planlar sonuna kadar belirlenmez. Çünkü aynı anda birçok durumun idare edilebilmesi planların ve metotların da her an değişebileceği anlamına gelmektedir. Konuşması sırasında en fazla kullandığı kelime grubu “diğer taraftan” dır. Grup çalışmasına çok müsaittir. Örnek kimlik olarak Star Wars’daki Obi-Wan Kenobi karakteri verilmektedir.

Sistemik Stil (The Systemic Style) : Bütünleştirilmiş ve hiyerarşik stillerini birlikte kullanan karar vericilerin stildir.

Driver bu karar stillerinin değerlendirilebilmesi için Driver, Decision Style Exercise Form C1’i geliştirmiştir. Burada örnek bir olayın değerlendirildiği 45 değişkenden oluşan bir ölçek bulunmaktadır (Driver vd., 1990; 235).

4.4. Scott ve Bruce Yaklaşımı

“Genel Karar Verme Stili” Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. General Decision-Making Style (GDMS) 25 değişkenden oluşmaktadır. İlk olarak 1441 erkek subay üzerinde denenen anket sonucu, değişkenler beş faktör grubu altında toplanmıştır. Araştırma sonucunda karar verme stili ile bireysel bilişsel stilin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

GDMS değişkenleri, Thunholm (2004) tarafından “basit özsayı”, “kazanılan özsayı”, “hareket kontrol”, “eğitilebilme”, “sosyal arzu” değişkenleri karşılaştırılmıştır. Loo, (2000, 897) tarafından GDMS değişkenleri ile sosyal beğenilirlik (social desirability), çatışma-yönetimi (conflict-management) ve insani değerler (values) değişkenlerini karşılaştırmıştır. Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri araştırırken GDMS ölçeğini kullanmıştır. Taşdelen (2002) doktora tezinde öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini araştırırken GDMS ölçeğini kullanmıştır.

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen “genel karar verme stilleri” aşağıda sıralanmıştır:

Rasyonel Stil (Rational) : Seçeneklerin mantıksal olarak değerlendirildiği bir stildir. Bilgi girişinin en üst düzeyde olduğu stildir.

Sezgisel Stil (Intuitive) : Karar vermede bilgidan çok sezmeye ve hissetmeye bağlıdır.

Bağımlı Stil (Dependent) : Diğer kişilerin yönlendirmesi ve öğütlerinin ön plana çıktığı bir stildir.

Kaçınma Stili (Avoidant) : Karar vermekten kaçınılan stildir.

Anlık Stil (Spontaneous) : Anında karar vermeyi gereken durumlardaki stil.

5. KARAR VERME STİLLERİNE LİDERLİK YÖNLÜ YAKLAŞIM

Liderlerin karar verme davranışları bakımından değişik stillere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu konuda Heller (1971) ile Vroom ve Yetton (1973) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar aşağıda verilmektedir.

5.1. Heller Yaklaşımı

Heller (1971) yönetsel karar verme modelinde liderlerin güç paylaşımı konusunda yaptığı çalışmada, liderlerin karar verme stilleri için beş karar verme stili tanımlamıştır.

- Lider kendi kararını yalnız verir.
- Lider kararını yalnız verir fakat sonuca ulaşırken şirketteki biçimsel yol takip edilir
- Karardan önce danışır fakat daha sonra kararı ile baş başadır.
- Lider çalışanlarla birlikte karar verir
- Lider karar verme davranışını diğer çalışanlara delege eder.

5.2. Vroom ve Yetton Yaklaşımı

Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen karar ağacı modelinde liderlerin karar verme stilleri tespit edilmektedir. Bu modelde gerçekte üç karar tipi tanımlanmış olup, karar tipleri kendi aralarında aşağıdaki şekilde kodlanmıştır. Bu kodlamalar aslında alternatif karar süreçlerini ifade etmektedir. İlk kod olan "A", "C" ve "G", karar süreçlerinin basit özelliklerini ifade etmektedir. A kodu ile Otokratik (Autocratic) karar stili, C kodu ile danışmanlıkla ilgili karar stili (Consultative) ve G kodu ile de grup karar stili (Group) ifade edilmektedir. Koddaki sayı ise her bir karar sürecinin alternatifini gösterebilmek için kullanılmıştır (Vroom 1973). Aşağıda karar verme süreçlerinin belirlendiği, karar verici tarafından belirlenen seçenekler aynen verilmiştir:

A I. O an elde edebildiğiniz bilgileri kullanarak problemi siz çözdünüz veya kendiniz karar verdiniz.

A II. Çalışanlardan gelen bilgilerin ne kadarını kullanacağınızı belirleyerek problemin çözümündeki kararı siz veriyorsunuz. Problem için çalışanlarınızdan aldığınız bilgileri bildirebilir veya bildirmeyebilirsiniz. Alternatif sonuçları değerlendirmek veya üretmektense çalışanlarınızdan gerekli bilgileri alabilmek için onlarla karar verme oyunu oynuyorsunuz.

C I. İlgili çalışanlarla grup halinde değil de bireysel olarak görüşüp problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararınızı

veriyorsunuz. Çalışanların kararınıza etkisini söyleyip söylememek size kalmıştır.

C II. Çalışanlarla grup halinde görüşüp problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararınızı veriyorsunuz. Çalışanların kararınıza etkisini söyleyip söylememek size kalmıştır.

G II. Çalışanlarla grup halinde görüşüp problemi paylaşıyorsunuz. Hep birlikte alternatifler üreterek değerlendiriyorsunuz ve grup olarak fikir birliği halinde çözüme karar veriyorsunuz. Sizin rolünüz sadece kurul başkanlığıdır. Siz kendi çözümünüzü kabul ettirmek için herhangi bir etkiye bulunmuyorsunuz. Grup tarafından desteklenen herhangi bir kararı kabul etme ve uygulama konusunda isteklisiniz.

Çalışmada “G I” kodu, sadece çok kapsamlı modellerde kullanıldığı için iptal edilmiştir (Vroom, 1973; 67).

6. KARAR VERME STİLLERİNE TÜKETİCİ YÖNLÜ YAKLAŞIM

Özellikle pazarlama konusundaki literatürde müşteri ve tüketicilerin karar verme stillerinin incelendiği görülmektedir. Tüketici davranışları konusuna giren karar verme stili hakkında çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; Sprogles ve Kendall (1986) ile Canabal (2002) yaklaşımlarıdır.

6.1. Sproles ve Kendall Yaklaşımı

Sproles ve Kendall tarafından geliştirilen Tüketici Tipi Envanteri (Consumer Style Inventory CSI), 501 öğrenci üzerinde değerlendirilmiştir. Sonuç olarak karar vermenin zihinsel karakteristikleri sekiz faktör grubu altında ölçülmüştür (Sprogles ve Kendall 1986). Bu faktör grupları aşağıdaki gibidir:

Mükemmeliyetçi Karar Verme Stili (Perfectionistic) : En iyi kalitedeki ürünleri tercih ederken, alışverişlerini çok dikkatli olarak yaparlar. Bu karar verme stilinde “yeterince iyi” şeklinde bir ürün değerlendirmesi kendilerini asla tatmin etmez.

Marka Yönlü Karar Verme Stili (Brand Conscious) : Bu karar verme stilinde müşterilerin pahalı ve iyi bilinen markaları seçmesi beklenir. “Pahalı ürün kaliteli üründür” anlayışı hakimdir.

Yenilikçi Yönlü Karar Verme Stili (Novelty-fashion Conscious) : Modayı takip eden bir yönü bulunmaktadır. Yeni olan şeylere karşı meyil ve devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı söz konusudur. Bu karar verme stilinde etkileyici ve şık olmak tüketici için önemlidir.

Eğlence ve Fayda Yönlü Karar Verme Stili (Recreational and Hedonistic Shopping Consciousness) : Alışverişten zevk almayı ve eğlenmeyi severler bu amaçla alışverişi eğlenceye döndürme eğilimindedirler.

Fiyat Yönlü Karar Verme Stili (Price Conscious) : Alışveriş yerlerindeki fiyatları devamlı olarak karşılaştırarak mevcut para ile en iyiyi satın almaya çalışırlar. Genellikle en ucuz olana doğru eğilimlidirler.

İçtepisel, Dikkatsiz Karar Verme Stili (Impulsive, Careless Orientation) : Alışverişle ilgili herhangi bir plana sadık kalmadan davranırlar. Alışverişte ne kadar harcadıkları ve/veya en iyi satın alımı yapıp yapmadıkları ile ilgilenmezler.

Çok Seçenek Kargaşası ile Karar Verme Stili (Confused by Overchoice) : Çok seçeneğin getirdiği kargaşa karşısında seçimin yapılamaması durumu mevcuttur.

Alışılmış Marka Yönlü Karar Verme Stili (Habitual, Brand-Loyal) : En gözde olan markanın tercih edilmesi eğilimi mevcuttur. Bu stil genellikle bir çok tüketicide yaygın olarak gözlemlenir.

Tüketicilerin karar verme stillerinin incelendiği, Sproles ve Kendal'ın Tüketici Tipi Envanteri yaklaşımı birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Hafstrom ve Chae 1992, Mitchell ve Walsh, 2004).

6.2. Canabal Yaklaşımı

Canabal (2002) yaklaşımı, Sproles-Kendal (1986) ve Hafstrom-Chae (1992)'in çalışmalarına dayanılarak ortaya atılmıştır. Canabal (2002) tarafından müşterilerin karar verme stilleri beş grup altında tanımlanmıştır:

Marka Stili (Brand Conscious Style) : Müşteriler en fazla reklam yapılan ve diğerlerine göre pahalı olan ürün doğrultusunda karar verirler.

Yüksek Kalite Yönlü / Mükemmeliyetçi Stil (High Quality Conscious / Perfectionist Style) : Bu müşteriler mevcut paralarıyla en iyi kalitedeki ürünü almak için alışveriş zamanlarını çok dikkatli değerlendirirler. Yüksek standartları ve yüksek beklentileri vardır.

Çok Seçenek Kargaşası Stili (Confused by Overchoice Style) : Çok fazla seçenek karşısında seçim yapamazlar. Ürünler hakkında alınacak bilgilerin anlaşılmasının ve değerlendirilmesini zor olması nedeniyle kararsızlık durumu söz konusudur. Sonuç olarak değerlendirme fiyat üzerinde yapılır.

İç tepisel / Markaya Aldırmayan Stil (Impulsive / Brand Indifferent Style) : Marka stiline tam tersidir. Tüm markalar genel kalite olarak aynıdır. Satın alımları genellikle iç tepiseldir. Genellikle en ucuz olana doğru eğilimlidir.

Eğlence Amaçlı Stil (Recreational Shopper Style) : Bu müşteriler alışverişten zevk alma eğilimindedir.

SONUÇ

Karar verme stili karar vericinin bir alışkanlığı veya edindiği/öğrendiği bir davranış olarak ele alındığında, karar verme stilini etkileyen karar vericinin içinde bulunduğu dış çevreden örgüt içi çevresine oradan da kendi iç dünyasına kadar birçok faktörün devreye girdiği söylenebilir. Ayrıca, karar verme stilinin karar vericide oluşmaya başlamasından her hangi bir ana kadar geçen süre ve bu süre içerisinde tüm çevre faktörlerinin varlığı ve süreç içerisindeki değişimlerinin birikimli olarak karar verici üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ise karar verme stilinin oluşması da başlı başına bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte karar vericinin karar verme konusunda edindiği tecrübeler, çevre ile devamlı olarak kurduğu etkileşim sonucu edindiği geri döngüleridir. Özellikle insanların bireysel özelliklerinin gelişimleri sırasında önemli bir rol oynayan bu geri döngüler, kurumlardaki yönetici adaylarının tespiti ve kariyer gelişimleri için son derece yaşamsal olgulardır.

Yönetici adayının karar verme konusundaki ihtiyaç duyduğu bilgi düzeyini, bu bilgiyi nasıl edineceğini, nasıl kullanacağını, alternatifleri nasıl seçeceğini, nasıl değerlendireceği vb. konuları deneyerek öğrenmesi ve zamanla alışkanlık kazanması riski yüksek ve belirsiz bir süreçtir. Bu nedenle yönetici adaylarının zaman içerisinde geliştirecekleri ve edinecekleri karar verme alışkanlıklarının, kurumun yapısına ve ihtiyaçlarına yönelik olarak şekillendirilmesi pek tabii ki mümkündür. Söz konusu amaç doğrultusunda insan kaynaklarının sahip olduğu karar verme stillerinin tespiti yapılarak geleceğe yönelik olarak yönetici gelişim programlarının oluşturulması da mümkün görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada karar verme stilleri konusunda birbirinden farklı alanlarda ve yaklaşımlar içerisinde yapılan araştırmalar, belirli bir sistematik sınıflandırma içerisinde incelenmeye çalışılarak genel bir özet yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kullanılan ölçek ve anketler hakkında kısaca bilgiler verilmiştir.

KAYNAKLAR

Alver, B. (2003): *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.

Andersen, J. A. (2000): Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, 46-67.

Arroba T.Y. (1978): Decision-making Style as a Function of Occupational Group, Decision Content and Perceived Importance. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 219-229.

Bowman S.Y. (1992): Decision-Making Styles of a Medical Center's Management Group: A Case Study. *Hospital Topics*, Summer 92 Vol 70, Issue 3.

Canabal, M. E. (2002): Decision Making Styles of Young South Indian Consumers: An Exploratory Study. *College Student Journal*, March Vol. 36, Issue 1.

Connor P. E. ve B. W. Becker. (2003): Personel Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers. *Public Personnel Management*, Volume 32, No. 1, 155-180.

Deci, E.L. ve R. M. Ryan. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Plenum Press: New York. Aktarma; Frederick C.M., C.S. Morrison. (1999): Collegiate Coaches: An Examination of Motivational Style and Its Relationship to Decision Making and Personality, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 22, No. 2.

Dinklage, L. B. (1967): *Adolescent Choice and Decision-Making, Monograph 2 A, Studies of Adolescents in Secondary Schools*. Harvard School of Education. Publications Office: Cambridge.

Doktor, R.H., ve W.F. Hamilton. (1973): Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations. *Management Science*, 19: 884-894.

Driver, M. J., K. R. Brousseau, P. L. Hunsaker. (1990): *The Dynamic Decisionmaker Five Decision Styles for Executive and Business Success*. Harper & Row: New York.

Eren E. (2001): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Ersever, Ö. H. (1996): *Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara.

Ferrari, J. R. ve J. F. Dovidio. (2000): Examining Behavioral Processes in Indecision: Decisional Procrastination and Decision-Making Style. *Journal of Research in Personality*, 34, 127-137

Frederick C. M. ve C. S. Morrison. (1999): Collegiate Coaches: An Examination of Motivational Style and its Relationship to Decision Making and Personality. *Journal of Sport Behavior*, Vol. 22, No. 2.

Hafstrom, J. L., J. S. Chae. (1992): Consumer Decision-Making Styles: Comparison Between United States and Korean Young Consumers. *Journal Of Consumer Affairs*, Vol. 26, Issue 1.

Harren, V. A. (1979): A Model of Career Decision Making for College Students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.

Heller, F. A. (1971): *Research on Five Styles of Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Styles and Power Sharing*. Tavistock Publication: London.

Janis, I. L. ve Mann L. (1977): Decision making, A Psychological Analyses of Conflict, Choice and Commitment. The Free Press, New York. Aktarma; Mann, L. M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H. Nakamura, G. Vaughan, K. Yang. (1998): Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33 (5), 325 – 335.

Johnson, R. H. (1978): Individual Styles of Decision Making: A Theoretical Model for Counseling. *Personnel and Guidance Journal*, May, 530-536.

Keegan, W. J. (1980): *How to Use the Keegan Type Indicator (KTI) and the Keegan Information Processing Indicator (KIPI)* Warren Keegan Associates Press: New York. Aktarma; Andersen, J. A. (2000): Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, 46-67.

Kuzgun, Y. (1992): *Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları 22-25 Eylül 1992 Ankara Hacettepe Üniversitesi 161-170.

Mann, L., P. Burnett, M. Radford, S. Ford. (1997): The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol 10, 1-19.

Mann, L. M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H. Nakamura, G. Vaughan, K. Yang. (1998): Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33 (5), 325 – 335.

Mitroff, I. I. ve Kilman, R. (1975): On Evaluating Scientific Research: The Contributions of the Philosophy of Science. *Technological Forecasting and Social Change*, 8: 163-174. Aktarma; Nutt P.C. (1979): The Influence of Decision Style on Use of Decision Models. *Technological Forecasting and Social Change*, 14, 77-93.

- Muna, F. (1980): *The Arab Executive*, St Martin's Press, New York. Aktarma;
- Yousef, D. A. (1998): Predictors of Decision-Making Styles in A Non-Western Country. *Leadership & Organization Development Journal*, 19/7 366–373.
- Myers, I. B., P. B. Myers. (1997): *Kişilik Farklı Tipler Farklı Yetenekler*, Çeviri; Hüsnü Ovacık. Kural Dışı Yayınları: İstanbul.
- Nas Selçuk (2006): "*Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. İzmir.
- Nutt, P. C. (1976): Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. *Academy of Management Review*, April, 84-98.
- Nutt, P.C. (1979): The Influence of Decision Style on Use of Decision Models. *Technological Forecasting and Social Change*, 14, 77-93.
- Quenk, N. L. (1999): *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*. Alan S. Kaufman & Nadeen L. Kaufman Series Editors, John Wilwy & Sons, Inc: New York.
- Rollinson, D. (2002): *Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach* (Second Edition): Pearson Education Ltd: Essex
- Rowe, A. J. ve J. D. Boulgarides (1994): *Managerial Decision Making*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Schermerhorn, J. R. (1989): *Management for Productivity*. Wiley: Ney York.
- Scott S. G. ve R. A. Bruce. (1995): Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 55, 818-31.
- Simon, H.A. (1976): *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (Third Edition), The Free Press: New York.
- Sproles, G. B. ve E. L. Kendall. (1986): A Methodology for Profiling Consumer' Decision-Making Styles. *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 20 Issue 2.
- Sproles E. K. ve G. B. Sporoles (1990): Consumer Decision-Making Styles as a Function of Individual Learning Styles. *The Journal of Consumer Behaviour*, Vol 24 no:1.

Tambe, A ve V. R. Krishnan. (2000): Leadership in Decision-Making, *Indian Management*, 39 (5), May, 69-79.

Thunholm, P. (2004): Decision-Making Style: Habit, Style or Both? *Personality and Individual Differences*, 36 (2004) 931–944.

Usal, A. ve Z. Kuşluvan. (2000): *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi: İzmir.

Westcot, A. (1991): The Assessment of Career Decision-Making. *Guidance & Counseling*, Mart 91, Vol. 6 sayı 4, 28-35.

Vroom, V. H. Yetton .P. W. (1973): *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press Aktarma; Vroom, V. H. (1973): A New Look at Managerial Decision Making. *Organisational Dynamics*, Spring, 66-79.

Vroom, V. H. (1973): A New Look at Managerial Decision Making. *Organisational Dynamics*, Spring, 66-79.

Yousef, D. A. (1998): Predictors of Decision-Making Styles in A Non-Western Country. *Leadership & Organization Development Journal*, 19/7 366–373.