



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2020/1, Sayı:36, s.233-262
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2020/1, Number:36, p. 233-262
Alınış /Received:21.07.2019 Kabul/Accepted: 29.07.2020 Online Yayın/ Online Published:30.04.2020

KAYNAK GÖSTER: Ayyıldız Ünnü, N. (2020). Karar Verme Hataları Ve Kaynakları: Örgütsel Karar Vericiler Üzerine Nitel Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (36), 233-262.

KARAR VERME HATALARI VE KAYNAKLARI: ÖRGÜTSEL KARAR VERİCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ²

ÖZET

Karar verme hataları, karar verme sürecinin niteliğini ve etkinliğini doğrudan etkilemekle birlikte Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde “örgütsel karar vericilerin düştükleri hataları ve söz konusu hataların kaynaklarını” açığa çıkaran bütüncül bir araştırmaya rastlanamamaktadır. Bu çerçevede karar vericilerin düştükleri hatalara ve bu hataların kaynaklarına ilişkin görüşleri yarı-yapılandırılmış sorular ve vignette tekniği ile oluşturulan senaryolar aracılığı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ışığında açığa çıkarılmıştır. Örgütsel bağlamda karar verici olan 40 kişi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda edinilen veriler NVivo 9 yazılımı ile nitel içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgulara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, örgütsel bağlamda karar vericilerin büyük bir bölümünün birden fazla karar verme hatasına düştükleri tespit edilmiştir. Bu hataların altında yatan nedenler detaylı bir şekilde açığa çıkarılmış ve karar vericilere ışık tutabilecek nitelikte öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Karar Verme Hataları, Vignette Tekniği, Nitel İçerik Analizi

¹ Bu çalışma yazarın Doktora tez çalışmasının bir bölümünden türetilmiştir.

² Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr, nazliayse.ayyildiz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8427-5727>

DECISION MAKING ERRORS AND THEIR REASONS: AQUALITATIVE RESEARCH ON ORGANIZATIONAL DECISION MAKERS

ABSTRACT

It is found out that there is no integrative research on organizational decision making errors and the reasons underlying these errors, when the studies conducted in Turkish context are analyzed. However, the decision making errors are primarily affecting the quality and effectiveness of decision making processes. Thus, the views of decision makers regarding decision making errors and their reasons were analyzed via indepth interviews, structured by vignettes and semi-structured questions. In this context, indepth interviews were conducted with 40 organizational decision makers. Nvivo 9 was used for qualitative content analysis. When the findings were evaluated generally, it is seen that most of the decision makers fall into various forms of errors and biases. The reasons underlying these errors were revealed in details and suggestions were made to improve decision making processes.

Keywords: *Decision Making, Decision Making Biases and Errors, Vignette Technique, Qualitative Content Analysis*

1. GİRİŞ

Karar verme süreçlerine ilişkin yazın irdelendiğinde genellikle bu süreçlerin klasik rasyonel normlara dayalı olan çeşitli matematiksel ve istatistikî modeller aracılığı ile tarif edilmeye çalışıldığı görülmektedir (Chater vd., 2003: 63). Gerçek yaşamda verilen karar süreçleri ile anılan modellerin öngördüğü karar süreçleri arasındaki uyumsuzlukların temelinde ise modellerin yetersizliği veya bazı bilişsel önyargıların yattığı varsayılır. Nitekim bazı koşullar altında verilen kararlar ve ilgili karar süreçleri rasyonel modeller ile açıklanamamaktadır. Bireylerin karar verme süreçlerinde sıklıkla tutarsız ve mantıksız davranışları ya da rasyonel olmayan davranışlar sergilemeleri bunlara örnek teşkil etmektedir (Güngör, 2005).

Bu bağlamda; olasılık teorisi, karar teorisi, mantık gibi kavramların, insanların gündelik akıl yürütme ve karar verme stratejileri ile tam olarak örtüşmediği görülmektedir (Chater vd., 2003: 63). Bu kavramlar ve yaklaşımlar, bir durum ile karşılaşıldığında sonuca ulaşabilmek için tüm bilgilerin toplanmasını ve söz konusu bilgilerin, anılan modellerin belirttiği şekilde işlenmesini gerektirir. Halbuki bireylerin gündelik yaşamda karşılaşılan durumlar karşısında bilgileri bu denli kapsamlı biçimde işledikleri şüphelidir. Nitekim klasik bakış açılarından önemli ölçüde farklılaşan yeni bir yaklaşım, karar vermeye

ilişkin yazında önem kazanmıştır: “Bireyin davranışları ve bilişsel süreçler arasındaki bağ, buluşsal yöntemler (heuristics) aracılığıyla kurulmaktadır.” (Gigerenzer, 2004’den aktaran Güngör, 2005). Buluşsal yöntemler ve insan zihninin bilgiyi sınırlı işleme kapasitesi de karar verme hatalarını beraberinde getirmekte ve kararların etkinliğini etkilemektedir.

Bu çerçevede çalışma kapsamında 40 karar verici ile görüşülerek karar verme hataları ve söz konusu hataların kaynaklarına ilişkin derinlemesine bilgi elde edilmiştir. Edinilen bilgiler ve bulgular ışığında örgütsel aktörlere yönelik öneriler geliştirilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KARAR VERME KAVRAMI

Karar verme hem gündelik yaşamdaki hem de örgütlerdeki en temel süreçlerden birisidir. Ayrıca tüm düzeylerdeki yöneticilerin temel görevidir. Bununla birlikte bu eylemi sadece yöneticiler ile sınırlamak mümkün değildir. Çalışma yaşamına dahil olan birçok birey farklı hiyerarşik kademelerde sorunlar ile karşılaşmakta ve bu sorunlara çözüm üretecek kararlar vermek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda karar verme süreçlerini anlayabilmek karar verme eylemini iyileştirmede temel teşkil eder (Heracleous, 1994: 16’dan aktaran Kazı, 2009: 153).

Örgütsel bağlamda karar verme eylemini anlayabilmek adına birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve bakış açıları geliştirilmiştir (Bknz: Simon, 1947; March ve Simon, 1958; Pfeffer ve Salancik, 1974; Mintzberg vd., 1976, O’Reilly, 1983; Pinfield, 1986).

Bu yaklaşımlardan biri olarak örgütlerin karar verme sistemleri ve politik düzenler olarak ele alınması ve çalışılmaya başlaması, örgüt teorisinde yeni bir metaforu beraberinde getirmiştir. Politika metaforu, örgüt teorisi yazınına oldukça erken girmiş olsa da, otorite ve meşruiyete ilişkin popüler eserler ile gerçek anlamda gündeme gelmeye başlamıştır. Öte yandan politikanın işletmeler ve örgütler bağlamında değerlendirilmesi bazı araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından rasyonaliteyi baltaladığı gerekçesiyle uygunsuz bulunmuştur (Burns, 1961:260; Pettigrew, 1973). Daha sonraları Herbert Simon ve James March’ın çalışmaları örgüt teorisi alanında önem kazanmış ve özellikle March’ın çalışmaları “örgütsel karar verme” alanının gelişimini desteklemeye başlamıştır (Hatch, 1997: 269).

Örgütsel karar verme teorisi derinlemesine irdelendiğinde, her çeşit kararın (farklı nitelikleri ve önem düzeyleri olan) örgütleri yapılandırdığı ve şekillendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda örgütler

karar verme eyleminin gerçekleştiği yerler olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşım örgütsel karar verme teorisini beraberinde getirmektedir (Cyert ve March, 1963). Kararlar sürekli var olduğundan ve verildiğinden, örgütleri “belli bir zaman noktasında karar tarihçesinin ürünleri” olarak nitelendirmek mümkündür. Teorisyenler örgütsel karar verme eyleminden bahsederken, bir örgütün tüm birimlerinde ve düzeylerinde yer alan karar verme süreçlerini vurgulamaktadırlar (Hatch, 1997: 270).

Örgütsel karar verme teorisinin temelleri, March ve Simon’ın 1958 yılında yayınladıkları “Organizations-Örgütler” adlı kitabına dayanmaktadır. Daha sonra 1963 yılında Cyert ve March tarafından yayınlanan “A Behavioral Theory of The Firm-Firmaların Davranışsal Teorisi” adlı kitap örgütsel karar verme ve politika ilişkisine odaklanmıştır. Tezin birçok bölümünde daha önce de vurgulandığı üzere iktisatçılar örgütsel karar verme süreçlerindeki rasyonaliteye dayanarak firmalara ilişkin varsayımlarının geliştirmişlerdir. Ancak iktisatçıların aksine Simon, March ve Cyert bu varsayımı sorgulamış ve örgütsel karar verme süreçlerinde rasyonaliteden ancak çok sınırlayıcı koşullar altında bahsedilebileceğini vurgulamışlardır.

Örgütsel karar verme eyleminin bireysel karar vermeden farkını daha iyi anlayabilmek adına “örgütsel karar” kavramını tanımlamakta fayda vardır. Bu bağlamda örgütsel kararlar, örgüt adına alınan kararlardır. Karar verici birimler “birey” olabileceği gibi “örgütün tamamı” da olabilir (Huber, 1981: 2). Örgütsel kararlar, kişisel hedeflerle ilişkili olmayıp, örgütsel hedeflerle ilişkilidir (Barnard, 1938).

Rasyonel Model’e göre ise örgütsel kararlar, örgüt adına seçimler yapabilmek amacıyla bilgiyi rasyonel bir şekilde kullanan örgütsel birimlerin bir sonucudur. Bu bağlamda örgütler Rasyonel modelle uyumlu bir karar çevresi yaratmaya uğraşırlar ve paydaşlarını bu konuda başarılı oldukları yönünde ikna etmeye çalışırlar (Huber, 1981: 3). Yazında Rasyonel Modele ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. İlk grupta yöneylem araştırması ya da program değerlendirme gibi normatif prosedürlerin kullanımına ilişkin raporlar yer almaktadır (Kaplan ve Schwartz, 1977). İkinci grupta simüle edilmiş örgütsel çevrelerde bireyler tarafından bilginin rasyonel kullanımına ilişkin raporlar yer almaktadır (Huber, 1974; Mobley ve Meglino, 1977). Son grupta ise örgütsel karar vermenin doğasına ilişkin geçerli (authoritative) tanımlamalara yer verilmektedir (Mintzberg vd., 1976; March ve Simon, 1958). Genel olarak rasyonel model tanımlayıcı yerine kuralcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Katı ve net varsayımları olan model, örgütsel bağlamda kararın sürecinin nasıl gelişeceğine dair koşulları açıkça belirler (Harrison, 1993: 28). Karar vericilerin amaçlarına, kararın sonuçlarına

ilişkin tam bilgi sahibi olması, karar seçeneklerini objektif şekilde değerlendirebilecekleri, karar sonuçlarını düzenli ve nesnel şekilde gözlemleyecekleri vb varsayımların gerçek yaşamda uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Bu sorgulamanın temelinde ise kültürün, örgütsel bağlamdaki bireylerin farklılaşan algıları ve çıkarları ile “sınırlı rasyonellik” yatmaktadır (Heracleous, 1994: 17).

Özetlenecek olursa karar verme en genel tanımıyla seçeneklerin değerlendirilmesi sonucunda aralarından birinin seçimine ilişkin süreç olarak ifade edilebilmekte ve bu çalışmada söz konusu tanım esas alınmaktadır.

3. KARAR VERME HATALARI

İnsanların karar verme süreçlerine ilişkin birçok araca sahip oldukları ya da birçok araç geliştirdikleri yeni bir fikir değildir. Hafıza, kabiliyetler, zekâ, özellikler, yetenekler vb. üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, insan beyninin bilişsel araçlarını anlama ve çözümlemede kullanılmaktadır. Buluşsal yöntemleri farklı ve yeni kılan anlayışın temelinde, matematik ve mantık gibi karmaşık kabiliyetlere odaklanmak yerine basit araçlara odaklanmak yatmaktadır. Basit olarak nitelendirilen bu araçlar, yöntemler gündelik kararlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Secchi, 2011: 42).

Nitekim Simon'da sınırlı rasyonellik modelini geliştirdiğinde başarılı sonuçları açıklamada yaşanan zorlukları buluşsal yöntemler aracılığı ile aşmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Simon'a (1960) göre insanlar, genellikle benzetme mekanizmaları kullanarak karar vermektedirler. Bu mekanizmalar ise buluşsal yöntemlerdir. Buluşsal yöntemler, olasılıkların değerlendirilmesi ve değerlerin tahmin edilmesi gibi karmaşık işlemleri; daha basit, yargısal operasyonlara indirgemektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 3). Aynı zamanda buluşsal yöntemler karar verme hatalarını da beraberinde getirmektedir.

Bu noktada örgütsel bağlamda kritik rolü olan kararların etkinliğini olumsuz yönde etkileyen hatalara değinmekte fayda vardır. Nitekim bu hataların ve kaynaklarının farkında olmak; hayati kararlar alan bireyleri ve grupları belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme ve yönetsel fonksiyonları başarıyla yerine getirme durumunda olan örgütsel aktörler için oldukça önemlidir (Kesken vd., 2008: 258).

Yazın tarandığında karar vermeye ilişkin birçok hata türü ile karşılaşılmaktadır. Kesken vd. (2008) tarafından stratejik karar alma süreci ve rasyonelliğin sınırlarının keşfi üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada 51 hata türü yazından derlenmiştir. Ancak bu çalışma ve

araştırma bölümü kapsamında bu hata türleri içerisinde iktisat, psikoloji, sosyoloji ve karar verme yazınında en çok rastlanan ve üzerinde durulan hata türlerine odaklanılmaya çalışılmıştır. Temel alınan hatalar aşağıda derlenmiştir.

3.1. Statüko Hatası

Bireyler, mental ya da davranışsal bazı örüntüleri tekrarladıklarında statüko hatasına düşmektedirler (Silver ve Mitchell, 1990). Bu hata türü ile karşılama olasılığı özellikle geçmişte verilen kararlar başarılı olduysa daha da atmaktadır. Nitekim karar vericilerin başarılı kararları koşullar artık aynı olmasa da uygulama eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu hata türü ile karşılaşılan bir başka durum ise bireyler bazı şeylerin mevcut durumunu değiştirmek istemediklerinde karşımıza çıkar. Bu durum örgütsel bağlamda irdelendiğinde ilginç sonuçlarla karşılaşmaktadır. Örgütlerde bireyler günlük rutinelere takılı kalmakta ve bu rutinleri korumak adına ilginç ve özenle hazırlanmış argümanlar geliştirmektedirler. Özetle, bir şeyler değiştiği halde düşünceler değişmediğinde statüko hatası ile karşılaşmaktadır (Secchi, 2011: 32-33).

3.2. Otorite Hatası

Bireyler aksi olumsuz bir durum ve başkaldırı olarak algılandığından, doğdukları an itibariyle otoriteye boyun eğmenin gerekliliğini öğrenirler. Bu bağlamda bir otorite figürü tarafından istenene uyum göstermeye zorlanabilirler. Otorite hatasının gücü sistematik sosyalleşme uygulamalarında yasal otoritelere daima uyulması gerektiğinin belirtilmesiyle pekişir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748). Bu durum da bireylerin bağımsız ve hür iradeleri ile karar vermelerini engeller. Karar verildikten sonra uygulama süreci de önemli bir adım olduğundan, otorite baskısı ile verilen kararların ne denli etkili olduğu bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. Bağlılık Hatası

Bireyler kendi eylemlerine bağlı kalarak kendi değerlerinde de bağlı kaldıklarına inanırlar. Bu durum beraberinde bağlılık hatasını getirir. Bu koşullar altında bağlı olunan aslında davranışlardır. İlk karar alındıktan sonra tutumlar bu kararla tutarlı olacak yönde düzenlenir ve ona bağlı hale gelir (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748). Bu da beraberinde, hatalı ya da etkili bir karar alınmamış olsa da ona bağlılık göstermeyi ve olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir.

3.4. Çapa (Demirleme) Hatası

Çapa hatası; karar verme sürecinde önemsiz, geçmişteki bilgilerin referans noktası olarak ele alınmasıdır. Karar verirken söz konusu bilgilere takılı kalınarak o bilgiler ışığında karara varılmaktadır (Chapman ve Johnson, 1994).

3.5.Sosyal Kanıt Hatası

Sosyal kanıt hatasına göre bireyler diğerlerinin nasıl davrandıkları, nelere inandıklarını temel alarak kendi eylemlerine ilişkin kararlar verirler. Karmaşa ve belirsizliğin olduğu dönemlerde özellikle kendilerine en çok benzeyen bireyleri dikkate alır ve takip ederler. Statü, sosyal bağlam, giyim tarzı, üslup ya da dile ilişkin benzerlik söz konusu takipte temel alınmaktadır (Hucynski ve Buchanan, 1996: 748).

3.6.Moda Hatası

Moda hatasına göre bireylerin toplu bir eyleme, olaya katılım kararları o eyleme, olaya katılan insan sayısından etkilenmektedir (Gavious ve Mizrahi, 2001). Başka bir ifadeyle, eğer bir kişi diğer kişilerin davranışının aynısını düşünmeden yapıyorsa, o zaman bu etkiye maruz kalmaktadır (Kesken vd., 2008: 265). Moda etkisi karar verme sürecini etkilemektedir, çünkü bir karar vericiyi belli durumlarda düşünmekten alıkoyabilir ve diğer insanların yaptıklarının doğru ve/veya taklide değer olduğu önyargısını içerir (Secchi, 2011: 35).

3.7.Çerçeveleme Etkisi

Karar durumunun farklı şekilde tanıtılması ve sunulması ile beraber kararın farklı bir şekilde sonuçlanması çerçeveleme hatası olarak tanımlanabilir. Nitekim kararın sonuçlarına ilişkin kar ya da zararın vurgulanması, farklılaşan tercihleri ve kararın değişimini beraberinde getirmektedir (Hodgkinson vd., 2002: 1069). Bu hata türü, karar verme sürecinde genel olarak ya da özelde alternatiflere ilişkin bilginin değerlendirilmesinde sağlıklı ve nesnellikten uzak bir çıkarsamayı beraberinde getirebilir.

3.8.İlk İzlenim Hatası ve Yakın Zaman Hatası

Birşeye ilişkin karara, akla gelen ilk fikrin yarattığı dürtü ile varıldığında ilk izlenim hatasına düşülmektedir. Bu hata türüne gündelik yaşamda, özellikle alışverişe ilişkin kararlarda rastlanılmaktadır. Örneğin alışveriş yaparken bir şey gördüğünüzde onsuz yaşayamayacağınız fikri ilk olarak aklınıza gelir ve o ürünü alırsınız. Ancak belli bir süre sonra bu ürüne harcanan paranın gereksiz ve yersiz olduğunu fark ederseniz. Bu noktada da ilk izlenime dayalı davranışın hatalı olduğunun farkına varırsınız (Secchi, 2011: 37).

3.9. Boynuz Hatası

Bir karara varılırken diğer özelliklerin göz ardı edilerek tek bir faktöre dayanma ve buna paralel olarak olumsuz değerlendirmeler yapma boynuz hatası olarak nitelendirilmektedir (Secchi, 2011: 36-37).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Türkiye’de karar verme ile ilgili çalışmalara yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında örgütsel bağlamda karar verme eyleminin dinamiklerini açığa çıkarmaya yönelik kapsamlı ve bütünlüyci bir çalışmaya rastlanamamaktadır. Çalışmaların önemli bir grubunun karar verme eylemini “karar alma stratejisi” çerçevesinde değerlendirerek (Örn: Erözkan, 2011, Akıntuğ ve Birol, 2011; Memiş vd. 2016) indirgeyici bir bakış açısıyla irdeledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmalar genellikle karar verme sürecini etkileyen bireysel faktörlere odaklanmaktadır (Sağır, 2006; Nas, 2006). Çalışmaların önemli bir bölümünün lise (Kaçar, 2008; Çolakkadıoğlu, 2010, Öztemel, 2013) ve üniversite öğrencilerini (Develioğlu, 2006; Avşaroğlu ve Üre, 2007; Memiş vd. 2016) temel alması da bir diğer eksik görülen noktadır. Bu durumda örgütsel bağlamda bilfiil çalışan ve karar süreçlerine bizzat katılan kişilerin görüşlerini alarak genelde karar verme eyleminin doğasına, özelde ise bu eylemi etkileyen karar verme hataları gibi temel dinamiklere ilişkin değerlendirmelerde bulunmak daha anlamlı olacaktır. Buna ek olarak yazındaki çalışmalar irdelendiğinde büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemlerinden yararlandıkları ve bu yöntem çerçevesinde en çok anket tekniğine başvurularak genellikle karar verme tarzlarının açığa çıkarılmaya çalışıldığı tespit edilmiştir (Bknz: Avşaroğlu, 2007; Uzunoğlu vd., 2009; Ercan ve Bozkurt, 2018).

Özelde karar verme hataları üzerine Türkiye bağlamındaki çalışmalar irdelendiğinde ise sınırlı sayıda çalışma ile karşılaşmaktadır (Bknz: Yaşlıoğlu, Toplu ve Sap, 2014; Çapraz, 2013). Söz konusu çalışmalardan ilkinde anket tekniği ile çalışanların işleriyle ilgili karar verirken yaşadıkları yanılsamalara ilişkin eğilimleri tespit edilirken, ikinci kavramsal nitelikli çalışmada ise performans yönetim sürecinde karar vericilerin karşılaştıkları hatalar derlenmiştir. Habuki genelde karar verme eylemi, özelde karar verme sürecini doğrudan etkileyen hatalar ve kaynaklar oldukça karmaşık, dinamik ve sosyal olgulardır. Bu olguların doğasını ve karar vericiler açısından ne ifade ettiğini anlayabilmek için derinlemesine bilgi toplamak gerekmektedir.

Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma ile çeşitli düzeylerde, pozisyonlarda ve kurumlarda çalışmakta olan karar vericiler ile

derinlemesine görüşmeler yapılarak ve senaryolar aracılığı ile onların genelde karar verme eylemine özeldir ise karar verme eylemini doğrudan etkileyen karar verme hatalarına ilişkin bakış açıları açığa çıkarılarak yazındaki boşluk giderilmeye çalışılmıştır.

Karar verme hatalarının yarı yapılandırılmış sorulara ek olarak senaryolar ile açığa çıkarılmaya çalışılmasının temelinde karar vericilere “karar verirken ne tür hatalar yaparsınız?” ya da benzeri sorular sorulduğunda verilecek yanıtların yüzeysel olması ve gerçek anlamda hata türlerini açığa çıkarmaması yatmaktadır. Aynı zamanda bu hatalara neden olan faktörler ve karar verme hatalarının nedenleri, kaynakları da araştırma kapsamında sorgulanmış ve analiz bulguları kısmında derlenmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda iki farklı teknikten yararlanılarak geçerlilik ve güvenilirliğin artırılması hedeflenmiştir. İki sacayağı üzerinde yürütülen araştırma sürecinde araştırma sorusuna derinlemesine ve bütüncül bir yaklaşımla yanıt verebilmek adına kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi hedef fenomene ilişkin ortak ve ayırt edici özellikleri açığa çıkarmaya yarayacak çeşitlilikte bireylere ulaşmayı sağlamaktadır (Sandelowski, 2000: 337-338). Bu bağlamda hem kamu hem özel sektörde çalışan, farklı demografik özelliklere ve ekonomik faaliyet sınıflarına sahip, alt, orta ve üst düzey 40 karar verici ile görüşülmesi bu yöntem bir örnek teşkil etmektedir. Böylece farklı hiyerarşik düzeylerde faaliyet gösteren karar vericilerin karar verme hatalarına ve bu hataların kaynaklarına ilişkin ortak ve farklı boyutlar ortaya çıkarılabilmektedir. Yararlanılan bir diğer yöntem ise ulaşılması ve derinlemesine bilgi elde edilmesi kolay olan karar vericilerin seçilmesidir. Erişilmesi en kolay durumların araştırmacı tarafından seçilmesine dayalı olan bu yöntem kolay ulaşılabilir durum örnekleme olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu yöntem zaman, çaba ve maliyet açısından da en avantajlı yöntemdir (Marshall, 1996: 523).

Bu çerçevede 40 karar verici ile görüşmeler yapılmış ve 1) senaryolar (vignetteler) ile karar verme hataları, 2) yapılandırılmış sorular aracılığı ile de söz konusu karar verme hatalarının nedenlerine ilişkin veriler toplanmıştır. Görüşmeler sırasında akıcılığın ve tutarlılığın sağlanabilmesi için katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen bilgiler NVivo 9 yazılımı aracılığı ile gerçekleştirilen nitel içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Bu

çerçeve de karar verme hataları ve bu hataların nedenleri de detaylı bir şekilde açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde kullanılan iki yönteme ilişkin detaylara aşağıda yer verilmiştir.

5.1. Vignette Tekniği Işığında Senaryoların Oluşturulma Süreci ve Vignettlerin Geçerliliği

Senaryo yazım sürecinde Vignette Tekniği'nden yararlanılmıştır. Vignetteler nitel araştırmalarda diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılır. Finch (1987: 105) vignetteleri, belirli koşullarda yer alan farazi karakterlere ilişkin kısa hikayeler olarak tanımlamıştır. Bu hikayelere görüşülen kişinin tepki vermesi beklenmektedir. Bir başka tanıma göre vignetteler tipik senaryolara ilişkin tepkileri açığa çıkarmaya yarayan, kısa, yazılı ya da görsel senaryolar olarak ifade edilmektedir (Hill, 1997: 177). Hughes (1998: 381) ise vignettleri; algıların, inançların ve tutumların çalışılmasında önemli noktalara atıfta bulunan birey, durum ve yapılarla ilişkin somut örnekler olarak ifade etmektedir.

Vignettelerin nitel paradigma içinde kullanımına ilişkin iki yol ile karşılaşmaktadır. Bunlardan ilkinde, verilen senaryoda “üçüncü kişinin nasıl davranması gerektiği” sorulurken, diğerinde senaryoyu okuyan “kişinin kendisini bu durum içerisinde hayal ederek” ne yapacağı sorulmaktadır. Finch (1987: 113)'e göre üçüncü kişinin ne yapacağına ilişkin verilecek yanıtlar ile kişinin kendisinin ne yapacağına ilişkin verilen yanıtlar arasında farklılık olacaktır. Bu çalışma kapsamında bu ayrım dikkate alınmış ve her iki yol da kullanılarak senaryolar oluşturulmuştur. Senaryoların oluşturulma sürecinde bilfiil örgütsel bağlamda karar veren çalışanların hikayelerinden yararlanılmış ve onların görüşleri doğrultusunda ilgili senaryoda “üçüncü kişinin” ya da “kişinin kendisinin” kullanılması kararına varılmıştır.

Vignettelerin oluşturulma ve uygulanma süreci araştırmanın etkinliği açısından çok önemlidir. Bu noktada vignettelerin yazımı sürecinde dikkat edilmesi gereken ve çalışma kapsamında üzerinde hassasiyetle durulan noktalar aşağıda belirtilmiştir (Barter ve Renold, 1999a).

Hikayeler katılımcılara akla yatkın ve gerçekçi gelmelidir (Neff, 1979). Bazı araştırmacılar vignetteleri yaratırken mevcut deneyimlerden hareket etmekte ya da çalışmanın pilot aşamasında katılımcılarla görüşerek onların karşılaştıkları durumları referans almaktadırlar (Barter ve Renold, 1999b). Nitekim bu çalışma kapsamında da bizzat örgütsel bağlamda karar veren çalışanlar ile pilot çalışmalar gerçekleştirilmiş ve onların yaşadıkları karar durumları ve deneyimlerinden yola çıkılarak

senaryolar geliştirilmiştir. Daha sonra ise geliştirilen senaryoların hedeflenen hataları, durumları ve dinamikleri ölçüp ölçmediği ise Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora yapan ve iş tecrübesi olan öğrenciler ve ilgili alanda çalışan uzmanlar grubu aracılığı ile test edilmiştir (Ayyıldız Ünnü, 2012).

Katılımcıların hikayeye katılma düzeyi benzer bir durumu yaşamış olmasına bağlı olarak artacaktır. Nitekim bu çalışmada bu unsur özellikle dikkate alınmıştır ve gerçek deneyimlerden yola çıkılarak senaryolar geliştirilmiştir.

Kişinin kendisine dair düşüncelerini yansıttığı ölçme araçları sosyal beğenirlik hatasına açık olabilir. Nitekim bireyler toplum tarafından onaylanan, beğenilen davranışları işaret eden ifadeleri kendisine daha uygun, toplumca hoş görülmeyen ifadeleriye uygun bulmama eğilimi gösterir (Kuzgun, 1995). Nicel araştırmalarda daha çok karşılaşılabilecek bu hata ile nitel araştırmalarda da karşılaşmak mümkündür. Bu bağlamda katılımcıların sosyal beğenirlikten kaynaklanabilecek hataları elimine edebilmek için hikayelerde adı geçen farazi karakterin nasıl davranması gerektiği sorulduktan sonra katılımcının bu durumda nasıl davranacağı da sorulmuştur.

Veri toplamaya geçmeden önce senaryolar hem uzman değerlendiricilere hem de çalışma geçmişi olan değerlendiricilere dağıtılmıştır. Senaryolara ilişkin görüşlerini bildirmeden önce değerlendiricilere araştırmacı tarafından senaryolarda yer alan temel kavramlara ilişkin bir sunum yapılmıştır. Bu sunumun ardından değerlendiriciler söz konusu senaryoların çalışma kapsamında ele alınan hangi kavram(lar)ı ölçtüğünü belirlemiştir. Değerlendiricilerin görüşleri araştırmacı tarafından derlenmiş ve farklı görüşler ilgili kişilerle tartışılmıştır. Son olarak araştırmacı her bir senaryonun hangi hataları ölçtüğü sonucuna varmıştır. Yazında nitel araştırma yöntemlerinden vignette tekniğini kullanan birçok araştırmacı tarafından senaryoların geçerliliğini ölçmek adına benzer yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir (Wilks, 2004; Eberlin ve Tatum, 2008; Premeaux, 2009). Aşağıdaki şekilde senaryoların oluşturulma sürecinde izlenen adımlar özetlenmiştir

Şekil 1: Senaryoları Oluşturma Süreci

1.	Aşama: Örgütsel bağlamda karar verici durumunda olan dokuz kişi ile iletişime geçilerek araştırmacı tarafından hazırlanan yönlendirmeler doğrultusunda senaryoların oluşturulması
2.	Aşama: Senaryoların araştırmacının kendisi, bir uzman ve bir karar verici tarafından gözden geçirilerek düzeltilmesi
3.	Aşama: Vignettelerin-geçerliliğinin testi- İlk aşamada yer alan uzmanlar dışında oluşturulan 7 kişilik uzman grup tarafından düzeltilen senaryoların geçerliliğinin test edilmesi
4.	Aşama: Geçerlilik çalışması sonucunda ortak kavramları ölçen senaryoların elenerek çalışmada kullanılacak nihai senaryoların seçilmesi

6. BULGULAR

Bu kısımda analiz bulguları; sırasıyla “Senaryolar ve Sorular Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Karar Verme Hatalarına İlişkin Görüşler” ve “Karar Verme Hatalarının Nedenleri” olmak üzere iki ana başlık altında derlenmiştir. Karar verme hatalarının karar verme eylemine etkisine ilişkin frekans sayıları ve yükleme yüzdelerini içeren özet tablo da (Bknz: Tablo 1) aşağıda yer almaktadır.

Temel bulgular paylaşılmadan önce katılımcıların çalıştıkları işletmelere ve katılımcılara ilişkin demografik verilere yer verilmiştir. Katılımcıların genel olarak profili irdelendiğinde 12’sinin (% 30) kadın, 28’inin (% 70) erkek olduğu görülmektedir. Eğitim durumları irdelendiğinde ise büyük çoğunluğunun üniversite (23 kişi) ve yüksek lisans (15) mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan sadece ikisi lise mezunudur. Katılımcıların çoğu İzmir’li olmak üzere farklı şehirler ve yurt dışı doğumlu olanlarla karşılaşmaktadır. Karar vericilerin 12’si üst yönetim ekibini oluşturan kişilerden oluşurken, diğerleri ise farklı örgütsel kademelerde (alt kademe, orta kademe ve üst kademe) ve farklı departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin 15’i hizmet, 25’i üretim sektöründe faaliyet gösterirken bu işletmelerin büyük çoğunluğu büyük ölçeklidir. Ulusal işletmelerin sayısı 18 iken uluslararası işletmelerin sayısı ise 22’dir. Katılımcıların yaş ortalaması 35,7’dir (en genç: 26, en yaşlı ise 62). Katılımcıların iş kıdemi ortalaması 14 yılken (minimum 2, maksimum 45) işletme kıdemi ortalaması ise 6 yıldır (minimum 2, maksimum 35).

6.1. Senaryolar Aracılığı İle Açığa Çıkarılan Karar Verme Hatalarına İlişkin Görüşler

Aşağıda belirtilen hata türlerine maruz kalan ve senaryoya ilişkin yorumda bulunan karar vericilerin görüşleri ve ilgili hata türüne ilişkin söylem örnekleri alt başlıklar halinde derlenmiştir.

6.1.1. Boynuz hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerden 13’ü iki numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Bir karara varılırken diğer özelliklerin göz ardı edilerek tek bir faktöre dayanma ve buna paralel olarak olumsuz değerlendirmeler

yapma olarak tanımlanan bu hata türü en çok maruz kalınan karar verme hatası olarak karşımıza çıkmıştır.

Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere atıfta buldukları görülmektedir. Bunlar; bir özelliğe göre karar vermek, çok boyutlu değerlendirmemek olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarından bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

Bence Aslı çok haklı. Karşımdaki kim olursa olsun önce ona değer vermeniz gerekiyor. Karşımdaki bir insan sonuçta. “Siz mi beni değerlendireceksiniz” diye bir giriş yapması zaten çok olumsuz. Doğan Cüceloğlu’nun bir şeyi vardı. Çocukların bile göz hizasına gelin öyle konuşun der. Aynı mantıkla hareket edersek karşımdakini de ünvandan bağımsız değerlendirip ona göre görüşmek lazım (erkek, bütçe uzmanı).

Aslı haklı olabilir ama sadece bir ifadeye dayanarak çalışmama kararı alması doğru değil. Ben olsam böyle yapmam. Uzmanın diğer özelliklerini (eğitim durumu, diğer adaylara göre üstün olan yanları, uzmanlık, diğer kişilik özellikleri, karakteri, işe uygunluğu) dikkate alırdım. Hemen değerlendirme, tek bir faktöre odaklanma hatalı (erkek, ihracat bölge yöneticisi).

6.1.2. Bağlılık hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Boynuz hatasından sonra en çok atıfta bulunulan ve karar vericilerin düştüğü hata türü ise bağlılık-tutarlılık hatasıdır. Karar vericilerin 3 numaralı senaryoya verdikleri yanıtlar ve diğer yorumları değerlendirildiğinde 6’sının bu hata türüne maruz kaldığı açığa çıkmıştır.

Karar verme aşamasında çok düşünüyorum. O kararı veriyorum, ondan sonra hiç bir şekilde o kararın tekrar tartışmaya açılmasına müsaade etmiyorum. Asla. Çünkü en kötü karar bile kararsızlıktan daha iyidir. Bundan sonra o karar alınmıştır ve hiç bir karar vazgeçilmez, değiştirilmez diye bir kural da yok. Yaşadıkça, tecrübe ettikçe prensiplerinizi bile değiştirebiliyorsunuz ama ilk etapta karar uygulamaya geçtikten sonra o karar alınmıştır. Bazen maliyetlerinizi arttırsa bile o kararın uygulanması için ne gerekiyorsa bunu yapacaksın (kadın, işletme ortağı).

Ben olsam aynı tepkiyi verir miydim ya da böyle olur muydu mümkün olduğunca yine ölçmeye biçmeye çalışırım, ama tek başına verdiğim karar yanlış da olsa arkasında dururum (erkek, insan kaynakları müdürü).

6.1.3. Statüko hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerden 4’ü sekiz numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir.

Şöyle adamla çalışmaya devam ederim fakat salak yerine düşmemek için arada sırada mutlaka dışarıdan fiyat alırım, muhakkak alırım. Fakat sisteminden performansından memnunsam onunla çalışmaya devam ederim, fakat muhakkak dışarıdan fiyat alırım. Yarın öbür gün mahcup olmamak için patronlarıma yöneticilerime. “Ya B. Hanım kapılmışsın bahtının rüzgarına gitmişsin” demesinler diye muhakkak alternatif fiyatları alır, dosyaya koyarım yarın öbür gün karşısına çıkarıp koymak için (kadın, işletme ortağı).

İlk güvendiğimi ararım hep nakliye bizde de aynı şekilde var fark etmiyor. Onu ararım önce sonra herkesi araştırırım. İnternette hiç tanımadığım bilmediğim burada işyerinde tanıştığım olsun en düşük fiyatı bulurum. En düşük fiyatı hep çalışmakta olduğum firmaya söylerim. Ya bunu indirin ya da çalışamayız derim. Ya da sizi seviyoruz hep sizle çalışıyoruz zaten devam edelim der o minimum fiyata çekmeye çalışırım (kadın, işletme ortağı).

6.1.4. Otorite hatasına ilişkin karar verici görüşleri

1 ve 7 numaralı senaryolardaki karar durumuna ilişkin yorumlarda bulunan karar vericilerden 4’ü bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir.

Öncelikle sizden üst düzeydekilerin kararlarını değerlendirmeniz gerekir. Patronlar varsa onların kararları ön plandadır. Genelde daha tecrübeli, kıdemli, geçmişte benzer olaylar yaşamış kişilerin önerileri grubun kararlarını etkiler. Ama patron şirketinde çalışılıyorsa sadece onun fikri önemli olur (erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Sonuçta Türk kültürü diyoruz. İşin içine ister istemez bizim çalışma şartları da giriyor ve sonuçta yöneticinin söylediği yola çıkılır. Sizin inandığımız sizce doğrudur ve gerçekten doğrudur fakat yöneticinizin ya da yukarıdan gelen birinin (bu bizzat benim başıma da geldi) yönlendirmesi ile ister istemez siz kaydığınızda o da hatalı karara neden olabilir (kadın, satın alma asistanı)

6.1.5. Demirleme hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerden 2’si sekiz numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere atıfta buldukları görülmektedir. Bunlar; geçmiş bilgilerle hareket etme, geçmişteki bir bilgiye, seçime takılı kalma olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar çapa hatasının kaynakları olarak yorumlanabileceği gibi yanıtların belli noktalarında statüko hatasına da atıfta bulunduğu söylenebilir.

Kendini güncellemeyen, teknoloji ve dünyadaki gelişmeleri adapte olmayan kişilerin geçmişten gelen bilgilerle karar veriyorlarsa hata yapma olasılıkları yüksektir. Değişmeyen tek şey değişimi kendisidir. Her şey değişiyor

bunları ve gelişmeleri gözlemek lazım. Üç yıl önce buradan bilgisayar almıştım yine onu alayım demek doğru değil (erkek, şube müdür yardımcısı).

Geçmiş bilgilerimden fazla etkilenme yatkınlığım var. Bundan biraz korkuyorum. Olumsuz deneyimlerle olumlu deneyimleri fazlaca dikkate aldığıma dair endişem var (kadın, özel bankacılık şube müdürü).

6.1.6. Sosyal kanıt hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerden 2'si üç numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta buldukları görülmektedir. Bunlar; insanların söylediklerinden yola çıkarak karar verme, insanların yaptıklarından, söylediklerinden etkilenme ifade edilmiştir. Bu unsurlar sosyal kanıt hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir.

Eğer konuya, alternatiflere hakim değilseniz, kafanız dağınıksa, çok ses varsa bir çok kişiden o durumla ilgili kararınızı alma yönünde size alternatifler geliyorsa birçok insanı dinleyerek ve onlardan etkilenerek yanlış karar verebiliyorsunuz. Bilgi sahibi olmayabilirsiniz, o anki ruhsal durumunuz o an için dağınık olabilir. Sağlıklı bir karar alamayacağını düşündüğün için etrafındaki insanlara dönüp bakıyorsun. Onların her birinden ayrı ayrı ses çıkınca da birini seçmek zorunda kalıyorsun, o an için en mantıklı geleni ve yanlış karar verebiliyorsun (kadın, işletme ortağı)

6.1.7. Moda hatasına ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerden 2'si senaryolardaki ve genel olarak görüşmedeki yorumlarında bu hata türüne düştüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir. Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta buldukları görülmektedir. Bunlar; başkalarının görüşüne bağlı kalma, çoğunluğa uyum gösterme, Türk kültürü, gruptan ayrı olmama-dikkat çekmeme olarak ifade edilmiştir. Bu unsurlar moda hatasına temel oluşturan faktörler, bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde ikinci karar vericinin verdiği yanıtlarda grup düşüncesine de atıfta bulunduğu görülmekte ve bunun temelinde Türk kültürünün olduğu yorumu yapılmaktadır.

Türklerin kişilik yapısı ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Grup kararlarında insanlar kendi asıl fikirlerini, buzdağının altında olan fikirlerini çok açık bence beyan edemiyorlar. Biraz mahalle baskısı, gruptan sürüden farklı olmamak dikkat çekmek, uyumlu olmama isteği ile gerçek fikrini bastırabiliyor bence. Dolayısıyla oradan çıkan kararlar çok sağlıklı olmuyor bence. Siz orada bir karar aldığınızı zannediyorsunuz ama uygulamaya geçtiğinizde "Ya bunlar

dün konuşan adamlar değil miydi? Dün bu adam, bu kararı benimle birlikte almamış mıydı?” diyorsunuz ama tam tersi hareket ediyor. Tam tersine birebir görüşerek aldığınız kararlarda insanlar kendilerini daha net ifade ediyorlar. Siz o kararı almasının sebebinin derinine iniyorsunuz. Dolayısıyla kavga bile etseniz o anda her şey birebir, net konuşulduğu için alınan karar daha sağlıklı oluyor, sağlam temellere oturuyor (kadın, işletme ortağı).

6.1.8. İlk izlenim hatasına ilişkin karar verici görüşleri

İki numaralı senaryo ve karar verme hatalarına ilişkin verilen diğer yanıtlar irdelendiğinde sadece 2 karar vericinin bu hataya maruz kaldığı tespit edilmiş ve görüşleri aşağıda derlenmiştir.

Yaklaşık 10 yıl önce İstanbul'da bir fuara gittik. Bir tane adam geldi, üstü başı dökülüyor, yırtık pırtık. Kimse ona standta yüz vermedi. Ben de yeni başlamışım, bana yöneldi. Ben de beğenmedim adamı. Ama yaklaşık 10 dakika konuştuktan sonra adamın Bulgaristan'ın en büyük ithalatçısı olduğu ve pazara hakim bir insan olduğu ortaya çıktı ve standtan ayrılırken beş tır sipariş vermişti bana. Herkes ondan yaka silmişti, kimse istemiyorda patron dahil. Şaşırdılar, nasıl yaptın bunu diye. Bir de kazanılmış tecrübe çok önemli (erkek, satın alma müdürü).

Bence denemeyi tercih etmeliydi. Böyle kestirip atmamalıydı. Devam eden süreçte karar vermeliydi. Çünkü insanlar ilk başta birbirlerini farklı değerlendirebilirler. Bu da benzer bir durum olabilirdi. Yaş da kıstas yapmış olabilir en azından denemeyi seçmeliydi diye düşünüyorum ben (kadın, ihracat bölge sorumlusu).

6.1.9. Çerçeveleme etkisine ilişkin karar verici görüşleri

Karar vericilerin 9 numaralı senaryodaki karar durumuna ilişkin yorumları irdelendiğinde bu hata türüne düşmedikleri görülmektedir. Yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin bu hata türünü nitelendirebilecek; başkasının sözüyle hareket etme, başkalarının dediklerinden etkilenme ve kararı ona göre şekillendirme özelliklerine atıfta bulunduğu görülmektedir. Bu unsurlar çerçeveleme hatasına temel oluşturan faktörler ve bu hatanın kaynakları olarak yorumlanabilir.

Yok, böyle bir duruma mahal vermem ben. Birinin tavsiyesi ile birini işe almam. Tabi ki değerlendirmeye tabi tutarım. Bu benim başıma gelmez, şöyle gelebilir. Bu X'in başına gelmiştir artık bu adamlar X'e bağlı değil ama o bölüm artık size bağlanmıştır. Ben adamı beğenmiyorum dediğimde bu durum anlatılmıştır size, ben onu o zaman çıkartırım (erkek, fabrika müdürü).

Ben iş hayatımda bu olaylarla çok karşılaştım hala da karşılaşıyorum. Çok yakınım bile olsa hiç eğer başka bir adaya benim için çok daha değerliyse görüşmeler sırasında birisi dedi diye önümdeki mevcut adayı bırakıp ona

dönmedim. Ama eğer beni ikna etmişse olabilir. Eğer onu almışsam da yanılabilirim. Ortaya çıktığında da, çalışmadığımda çok açıkça söylerim. Birisi benim için öncelikli değildir. İster kan bağı olsun, ister arkadaş olsun, bu tür ilişkiler önemli değil (kadın, şube müdürü).

6.2. Karar Verme Hatalarının Nedenlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara senaryolara ek olarak karar verme hatalarının nedenlerini açığa çıkarmaya yönelik sorulan sorular doğrultusunda verilen yanıtlar analiz edilmiş ve “karar verme hatalarının nedenleri” ağaç nodu altında 15 çocuk nod tespit edilmiştir. Bu nodlar ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Bu çocuk nodlar; zaman temelli faktörler, stres temelli faktörler, örgütsel faktörler, öngörü eksikliği, kişisel faktörler, kişilerin etkisinde kalma, geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama, duygusallık, durum ve koşullar, deneyim eksikliği-deneyimleri dikkate almama, danışmama-dinlememe, birden fazla şeyi düşünme-odaklanmama, bilgi eksikliği, yeterince araştırmama-incelememe, amacı unutma-amaca odaklanmama, alternatifleri değerlendirmeme, ani-hızlı karar verme olarak adlandırılmıştır. Bunlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda vurgulanma sıklığına (yüksekten, düşüğe) göre derlenmiştir.

6.2.1. Bilgi eksikliği

14 (% 35) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak bilgi eksikliğine atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece “bilgi eksikliği, bilgisizlik vb.” kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

Emin olmamak. Yani şeyi bilmemek. Hangi konu üzerinde çalışıyorsanız oradaki boşluğunuz sizin zaten hata yapmanızı tetikliyor. Doğru olduğunuz yerden yakalanmanız mümkün değil. Boşlukları doldurabilmek önemli. Bilgi, beceri bu tür boşluklar. Kara delikleri kapatabilmek önemli, yoksa oradan hatalara düşebiliyorsunuz (erkek, işletme sahibi).

Hatalı karar olmadan da her zaman mükemmeli yapmak pek mümkün değil. Hatalı kararlar genellikle altyapısı eksik olan, yanlış kaynaklardan ulaşılan bilgilerle atılan adımlarda çok oluyor. Sunulan bilginin eksikliği, yanlış sunulması (kaynaktan kaynaklanabilir, yöntemden kaynaklanabilir). Ben de bu tür hatalara düşüyorum (erkek, pazarlama sorumlusu).

6.2.2. Ani-hızlı karar verme

12 (% 30) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak ani-hızlı karar verme sürecine atıfta bulunduğu

görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir.

Deneme şansınız varsa deneme yapmadan vereceğiniz kararlar hatalı olmayabilir ama şansa başarılı olabilir. Yani acele karar vererseniz sonuçta hata yapma olasılığı çok yüksek (erkek, fabrika müdürü).

Anı kurtarmak ya da daha fazla hata yapmamak adına bazı alternatifler elenebiliyor. "Hemen olsun, tamam yap, şimdi başka bir şeyle ilgileniyorum." denen dönemlerde alınan kararlarda daha fazla hata oluyor (erkek, satış ekip lideri).

6.2.3. Yeterince araştırmama-incelememe

11 (% 28) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak yeterince araştırmama-incelememe unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece "araştırmama, incelememe" gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

Fazla incelememekten, yoğunlaşmaktan oluyor hatalar. Çok üzerinde durulmayan," hemen olsun, tamam yap, şimdi başka bir şeyle ilgileniyorum" denen dönemlerde alınan kararlar da daha fazla hata oluyor (erkek, satış ekip lideri).

Ayrıntılara dikkat edilmemesi en önemli hata kaynağı. Konuyu bir bütün olarak ele alma, tüm ayrıntı ve detayları ile incelemek ve ondan sonra karar vermek lazım. Belli şeyleri görmezden geldiğinizde o zaman ileride başınızı ağrıtabilir (erkek, şube müdürü yardımcısı).

6.2.4. Deneyim eksikliği - deneyimleri dikkate almama

9 (% 23) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak deneyim eksikliği-deneyimleri dikkate almama unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir. Aşağıda karar vericilerin yanıtlarının bir kısmına yer verilmiştir. Diğerlerinin yanıtlarının belirtilmemesinin temelinde sadece "deneyimsizlik, deneyimleri dikkate almama, ders almama" gibi kısa yanıtlar vermeleri yatmaktadır.

Deneyimsizlik olabilir. Örnek olayların olmaması, hayatında liderlerin olmaması (erkek, insan kaynakları müdürü).

Saçlar ağardıkça anlıyorsunuz. En büyük tecrübe hata yaptığınızda alınır derler ya. O yüzden saçlar beyazladıkça doğru karar vermeyi öğreniyorsunuz. Deneyimler, yaşanmışlıklar çok önemli (erkek, reproduksiyon müdürü)

6.2.5. Duygusallık

9 (% 23) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak duygusallık unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir.

Bence bireysel kararlardaki en büyük faktör duygusallıktan ötürü kararlardaki bozukluk. Bu bireysel kararlar da özellikle de sosyal kararlarda etkili oluyor bence. İnsan duygusal oluyor, kendi çıkarları için karar alıyor, kendini ve geleceğini yönetebilmek için kararlar alıyor (erkek, satış müdürü).

Açık söylemek gerekirse ben duygusal davranışlarımdan dolayı çok fazla hataya düşmüşümdür. Sevdiğim bir insana iyilik yapmak isterken, iş konusunda idare etmeye çalışırken benim için çok fazla sıkıntı oluşmuştur. Duygusallığı dengeleyememek hatalı kararlara neden olabiliyor (erkek, mali işler uzmanı).

6.2.6. Geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 6 (% 15) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak geçmişe takılı kalma-değişime açık olmama unsuruna atıfta bulunduğu görülmektedir.

Potansiyel ve kinetik enerji. Duran şey durmak ister, hareket eden ise hareket etmek ister. Biz de bir şeyi yaparken çok fazla mevcut düzeni değiştirme eğiliminde değilizdir genel olarak. Ancak işte liderler, içerisinde doğal olarak bir gücü olan kişiler bir şeyleri değiştirebilir, bu eğilimde olabilir. Ama genel olarak mevcut düzeni her zaman devam ettirme eğilimi vardır: Bazen bu nedenle yanlış kararlarda ısrarcı olunabilir, sırf bir şeyi değiştirme gücü bulamadığımız için (kadın, işletme sahibi).

6.2.7. Kişisel faktörler

6 (% 15) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak kişisel, birey temelli bir takım unsurlara atıfta buldukları görülmektedir. Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde kişinin ruh hali ve durumu, hırslı olması, dingin olmaması, dar görüşlü olması ve eğitim durumu gibi kişisel özelliklerin karar verme hatalarını tetikleyebileceği yorumu getirilebilir.

O gün ki ruh hali iyi olmadığında yanlış kararlar verilebiliyor (erkek, uzman).

Hırslı olması, ruhuna yenik düşmesi, dingin olmamasından kaynaklı örgütsel çatışmalar içinde sürekli başrolde olmasından kaynaklı sıkıntılar yaşayabilir (erkek, satış müdürü).

6.2.8. Kişilerin etkisinde kalma

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 5 (% 13) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak kişilerin etkisinde kalma unsuruna atıfta buldukları görülmektedir.

Örneğin, uzun süredir çalışılan ve güven duyulan müşterinin etkisinde kalarak farklı bir ödeme şeklini kabul ettirmesi ve ödemenin geri alınamaması, karşı taraftan etkilenme hatalı karara neden oldu (erkek, ihracat bölge yöneticisi).

6.2.9. Zaman temelli faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 5 (% 13) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak zaman temelli bir takım unsurlara atıfta buldukları görülmektedir.

Zamanlama hataları. Kötü niyet yoksa, karar karar verme yetkisini yetkin ve donanımlı birine vermişseniz zaten genelde ondan hatalı karar çıkma ihtimali düşüktür. Art niyet yoksa karar doğru karardır, sadece zamanlamasını yapamamıştır (kadın, özel bankacılık şube müdürü).

6.2.10. Öngörü eksikliği

4 (% 10) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak öngörü eksikliği unsuruna atıfta buldukları görülmektedir.

Bazen belki yeteri kadar öngörülü olmama neden oluyor. Bir sonra etkilenecek sürecin ne kadar etkileneceğini hayal edememek. O zaman verdiğiniz karar ilerki süreçlerde bir takozlanmaya neden olabiliyor. O zaman da hatayı kabullenmek gerekiyor (kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

6.2.11. Alternatifleri değerlendirmeme

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak alternatifleri değerlendirmeme unsuruna atıfta buldukları görülmektedir. Bu bağlamda karar verme sürecinde önemli adımlardan bir olan seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasının yeterince yerine getirilmemesi bir diğer hata kaynağı olarak tespit edilmiştir. Bu hata kaynağı da katılımcılar tarafından daha fazla vurgulanan araştırmama ve bilgi eksikliği hata kaynakları ile paralellik taşımaktadır. Nitekim yeterince araştırmama alternatiflerin yeterince değerlendirilmemesine ve dolayısıyla da bilgi eksikliğine neden olabilecektir.

Alternatifleri değerlendirmeli, üzerinde düşünmeliyiz. Bunları yapmadan alınan kararlarda bence hatalara düşebiliyoruz (kadın, işletme ortağı).

6.2.12. Stres temelli faktörler

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktörler olarak stres temelli unsurlara atıfta buldukları görülmektedir. Bu bağlamda stresi yönetememe, gerginlik ve telaşlanma bu hata kaynağının özellikleri olarak sıralanabilir.

Olası kötü durumlarda telaşlanmamaya çalışırım. Bu önemli. Telaşlandığınız noktada hata yapmaya başlıyorsunuz (erkek, şube müdür yardımcısı).

6.2.13. Birden fazla şeyi düşünme-odaklanamama

3 (% 8) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak birden fazla şeyi düşünme-odaklanamama unsuruna atıfta buldukları görülmektedir. Bu bağlamda yeterince araştırmamak da hatalara neden olurken birden fazla şeyi düşünmek ve aşırı detaycılık da hatayı beraberinde getirmektedir. İkisi arasında dengeyi kurmanın karar verme hatalarını azaltacağı söylenebilir.

Hatalarımızın en büyük ikinci nedeni birden fazla şeyi düşünmek. Düşünürken de onu yaptığımızı zannediyoruz. Benim bildiğim şeyi karşımdakinin bildiğini zannediyorum. Bizim en büyük hatamız bu oluyor (kadın, şube müdürü).

6.2.14. Amacı unutma, amaca odaklanmama

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 2 (% 5) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak amacı unutma-amaca odaklanmama unsuruna atıfta buldukları görülmektedir.

Kararın amacını unutabiliyoruz. Aslında karlılık mı, itibar, mi, cirosal büyüklük mü? Bazen amaçtan şaşabiliyor verdiğimiz kararlar. Dolayısıyla amaca odaklanmak, hep aynı odakta gitmek lazım (kadın, işletme ortağı).

6.2.15. Danışmama, dinlememe

Katılımcıların yanıtları irdelendiğinde 2 (% 5) karar vericinin karar verme hatalarına neden olan faktör olarak danışmama, dinlememe unsuruna atıfta buldukları görülmektedir.

Fikir almama hatalı kararı getirir (erkek, yönetim kurulu üyesi-pazarlama müdürü).

Tablo 1: Karar Verme Hatalarının Karar Karar Verme Eylemine Etkisine İlişkin Yükleme Frekansı ve Yüzdeleri

Karar Verme Hataları	Frekans	Yüzdesi
Boynuz Hatası	13	% 33
Bağlılık- Tutarlılık Hatası	6	% 15
Otorite Hatası	4	% 10
Statüko Hatası	4	% 10
Çapa (Demirleme) Hatası	2	% 5
İlk İzlenim Hatası	2	% 5
Sosyal Kanıt Hatası	2	% 5

Moda Hatası	2	% 5
Çerçeveleme Etkisi	0	% 0
Karar Verme Hatalarının Nedenleri, Kaynakları	Frekans	Yüzdesi
Bilgi Eksikliği	14	% 35
Ani-Hızlı Karar Verme	12	% 30
Yeterince Araştırmama-İncelememe	11	% 28
Deneyim Eksikliği - Deneyimleri Dikkate Almama	9	% 23
Duygusalılık	9	% 23
Geçmişe Takılı Kalma- Değişime Açık Olmama	6	% 15
Kişisel Faktörler	6	% 15
Zaman Temelli Faktörler	5	% 13
Kişilerin Etkisinde Kalma	5	% 13
Öngörü Eksikliği	4	% 10
Alternatifleri Değerlendirmeme	3	% 8
Stres Temelli Faktörler	3	% 8
Birden Fazla Şeyi Düşünme-Odaklanamama	3	% 8
Amacı Unutma, Amaca Odaklanmama	2	% 5

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel bir değerlendirme yapıldığında karar vericilerin büyük bir bölümünün birden fazla karar verme hatasına düştükleri açığa çıkmıştır. Karar vericilerin boynuz hatası başta olmak üzere sırasıyla bağlılık-tutarlılık hatası, statüko hatası, otorite hatası, çapa hatası, ilk izlenim hatası, sosyal kanıt hatası ve moda hatasına düştükleri tespit edilmiştir.

Boynuz hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde bir tane özelliğe göre karar vermek, çok boyutlu değerlendirmeme unsurlarına sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmüştür. Yaş faktörü, beklenen saygı, duyguların devreye girmesi, etik değerler, deneyim eksikliği de bu hata türüne maruz kalmayı tetikleyen faktörler olarak katılımcıların çoğu tarafından vurgulanmıştır.

Bağlılık hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde ise kararın alındıktan sonra tartışılmaması, dediğim dedik insan profili, yanlış kararlarda ısrarcı olma, kararı değiştirme gücünü bulamama, hatayı kabullenmeme, değer yargıları, iç huzurunu ve manevi rahatlığı tesis etme, tek başına verilen kararın arkasında durma özelliklerinin ifade

edildiği görülmektedir. Bu unsurlar bağlılık-tutarlılık hatasına temel oluşturan faktörler ve bu hatanın kaynakları olarak da yorumlanabilir.

Karar vericilerden bir bölümü ise statüko hatasına maruz kaldıklarını gösteren yanıtlar vermişlerdir. Karar vericiler bu hata türünü nitelendirebilecek değişim liderliği yapamama, anı kaçırma, geçmişe takılı kalma, geçmişteki kararları tekrarlama, fikirlere kapalı olmak, körü körüne bir şeylere bağlanmak, alışkanlıklar, sorgulamama ve güven özelliklerine atıfta bulunmuşlardır. Statüko hatasına maruz kalan karar vericilerin yanıtlarında ortak olan dikkat çekici unsur bu hatanın güven temelli faktörlerden kaynaklanmasıdır.

Otorite hatasına ilişkin yanıtlarda ise otorite hatasına temel oluşturan patron şirketinde çalışma, yönetici baskısı, yöneticinin dediği yolun seçimi, patronun istekleri, yöneticinin bakış açısı özelliklerine atıfta bulunulmuştur.

Genel olarak tüm hata türlerine ilişkin çalışma bulguları değerlendirildiğinde; bir özelliğe göre karar vermek, kararın alındıktan sonra tartışılmaması, yanlış kararlarda ısrarcı olma, kararı değiştirme gücünü bulamama, hatayı kabullenmeme, değişimden kaçınma, anı kaçırma, geçmişe takılı kalma ve geçmişteki kararları tekrarlama, fikirlere kapalı olmak, körü körüne bir şeylere bağlanmak, yöneticinin dediği yolun seçimi (sorgulamama), insanların söylediklerinden yola çıkarak karar verme, başkalarının görüşüne bağlı kalma ve çoğunluğa uyum gösterme eğilimlerinin beraberinde hatalı kararları getirdiği farkedilmeli ve bu davranışlardan kaçınılmalıdır.

Geçmişe takılı kalma, sorgulamama, bilgileri güncellememe, yönetici ve diğer kişilerin görüşlerinden etkilenme özellikle vurgulanan ve sıklıkla tekrarlanan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak karar verme hatalarının kaynaklarının derlendiği bölümde otorite hatasına ve unsurlarına atıfta bulunan birçok yorum ile karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda karar vericilerin sosyal beğenirlikten kaynaklanabilecek nedenlerle senaryolara verdikleri yanıtlarda bu hata türüne maruz kalmadıkları sonucu çıksa da diğer yanıtları irdelendiğinde bu hata türünün ne denli yoğun bir şekilde karar verme eylemlerini etkilediği görülebilir. Bunun temelinde de Türk kültürüne ilişkin faktörlerin (pederşahi yönetim anlayışı, ataerkil yapılanmalar, merkeziyetçi karar mekanizmaları, hiyerarşik örgüt yapıları gibi) yattığı yorumu getirilebilir.

Son olarak maruz kalınan diğer hata türlerine ilişkin karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde 2'şer kişinin çapa hatası, ilk izlenim hatası, sosyal kanıt hatası ve moda hatasına düştükleri görülmektedir. Bu

hata türleri arasından çapa hatasına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde geçmiş bilgilerle hareket etme, geçmişteki bir bilgiye, seçime takılı kalma gibi unsurlara katılımcılar tarafından atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu unsurlar çapa hatasına temel oluşturan faktörler olarak yorumlanabileceği gibi yanıtların belli noktalarında statüko hatasına da atıfta bulunulduğu söylenebilir.

Karar verme hatalarının kaynakları ve nedenlerine ilişkin karar verici görüşleri irdelendiğinde başta bilgi eksikliği olmak üzere sırasıyla ani-hızlı karar verme, yeterince araştırmama-inceleme, deneyim eksikliği - deneyimleri dikkate almama, duygusallık, geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama, kişisel faktörler, zaman temelli faktörler, kişilerin etkisinde kalma, öngörü eksikliği, alternatifleri değerlendirmeme, stres temelli faktörler ve birden fazla şeyi düşünme- odaklanamama, amacı unutma, amaca odaklanmama ve danışmama, dinlememe nodlarına ulaşılmıştır.

Genel olarak bu bulgular irdelendiğinde bilgi ve deneyime farklı dinamikler içerisinde sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu bağlamda karar vericilerin hatalı kararların temelinde bilgi ve deneyim eksikliğini görmeleri ve bunu bertaraf edebilmek için çalışmanın geniş kapsamlı diğer bölümünde uzmanlık gücüne atıfta bulunmaları hem tutarlı bir bulgudur hem de karar vericilerin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu yorumunu beraberinde getirebilmektedir.

Ani-hızlı karar verme karar vericiler tarafından atıfta bulunan ikinci hata kaynağı, nedenidir. Bu karar vericiler arasından 2'si çalışma yaşamının ilk yıllarında daha aceleci kararlar verirken deneyim kazandıkça aksini yapmaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada kıdem ve deneyim kararların niteliğini arttıran önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeterince araştırmama-inceleme de karar vericiler tarafından oldukça fazla vurgulanan bir hata kaynağıdır. Bu hata kaynağı karar vericiler tarafından en çok vurgulanan “bilgi eksikliği” hata kaynağı ile paralellik göstermektedir. Nitekim yeterince araştırma yapılmadığında karar sorununa, seçeneklerine ve olası sonuçlarına ilişkin bilgi elde edilememekte, bu da beraberinde hatalı kararları getirebilmektedir. Karar vericilerin bundan kaçınmaları gerektiği önerilebilir.

Karar verme hatalarının nedenleri olarak sıklıkla vurgulanan bir diğer unsur ise duygusallıktır. Bu çerçevede mevcut ve potansiyel karar vericilere duyguları ve sezgilerini fark etmeleri ve bunları karar verme süreçlerini iyileştirebilecek yönde nasıl kullanabileceklerine dair

mekanizmalar geliştirmeleri önerilebilir. Nitekim üst düzey kararların çoğunda yapılandırılmamış sorunlarla karşılaşıldığından özellikle sezgiler önemli birer yol gösterici olarak karar vericilere hizmet edebilir. Bu olumsuz algının temelindeki faktörlerin daha derinlemesine araştırılması da ileriki araştırmalar için bir öneri olarak getirilebilir.

Geçmişe takılı kalma- değişime açık olmama da karar verme hata kaynaklarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Karar vericilerin yanıtları irdelendiğinde bu hata kaynağının beraberinde statüko hatası, bağlılık-tutarlılık hatası ve çapa hatasını getirebileceği görülmektedir. Bu çerçevede karar vericilerin deneyimler ve yaşanmışlıkları dikkate almakla beraber; geçmişe takılı kalmaktan kaçınmaları, karar verme tarzlarını ve davranışlarını karar durumları ve günümüz koşullarına uyum gösterecek şekilde güncellemeleri önerilebilir. Böylece alınan kararların etkinliğini arttırarak karar verme hatalarından uzak durabileceklerdir.

Kişilerin etkisinde kalma ve zaman temelli faktörler de karar verme hatalarının nedenleri arasında gösterilmiştir. Kişilerin etkisinde kalma hata kaynağına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde karar vericilerin ikisi yöneticiden etkilendiklerini vurgulayarak aslında otorite hatasına atıfta bulunmuşlardır. Benzer şekilde diğer bir karar vericinin çoğunluktan etkilenmeyi vurgulaması da grup düşüncesini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu hata kaynağının otorite hatası ve grup düşüncesine temel oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmanın kısıtlarına değinilecek olursa; araştırma sorularına yanıt verebilmek adına örgütsel bağlamda bilfiil karar verici konumunda olan bireylerle görüşülmesi gerekliliği örneklem büyüklüğünün 40 kişi ile sınırlandırılmasını beraberinde getirmiştir. Karar vericilerin büyük çoğunluğu orta ve üst düzey yöneticiler olduklarından iş yoğunlukları nedeniyle çalışmaya zaman ayırmaları oldukça güç olmuştur. Buna ek olarak benimsenen nitel araştırma yöntemi çerçevesinde vignette tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin bir arada kullanılması ve görüşmelerin ortalama 1 ile 1,5 saat arasında sürmesi araştırmanın bu sayı ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Görüşme bulguları değerlendirilirken ağaç nodların ve bu nodlar altında oluşturulan çocuk nodların tekrar etmeye başlaması (katılımcılarca ifade edilen ve nodlara karşılık gelen metinlerdeki ortak noktaların artması) bu çalışma için 40 rakamının sınır olarak belirlenmesinde teşvik edici rol oynamıştır.

Sonuçlar ve değinilen kısıtlar ışığında bu çalışma karar vericilere verdikleri kararların etkinliği ve performansını iyileştirme yönünde ipuçları ve öneriler sunmaktadır. Bununla birlikte ileriki çalışmalarda Türk karar vericiler ile çalışan ancak farklı kültürlere mensup kişilerin

düşülen hatalar ve nedenlerine ilişkin görüşlerinin de ele alınması bu çalışmanın bulgularının kıyaslanması ve zenginliği açısından önerilebilir. Buna ek olarak İzmir ili dışında farklı bağlamlarda, farklı sosyal sınıflara ve etnik kökenlere tabi karar vericiler ile görüşülmesi de çalışmanın bulgularını zenginleştirme ve kıyaslama anlamında katkı sağlayabilir.

8. KAYNAKÇA

- AKINTUĞ, Y., BİROL, C. (2011). Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 1-12.
- ALVER, B. (2003). Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. (Yayımlanmamış doktora tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- AVŞAROĞLU, S., ÜRE Ö. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 85-100.
- BARNARD, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- BARTER, C., RENOLD, E. (1999a). The Use of Vignettes in Qualitative Research, Social Research Update, 25, 1-7.
- BARTER, C., RENOLD, E. (1999b). *Physical and sexual violence amongst children in residential settings*. Erişim Tarihi: 10.06.2012, <http://www.brunel.ac.uk/dept/law/vrp>.
- BURNS, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, Administrative Science Quarterly, 6 (3), 257-281.
- CHAPMAN, G.B., JOHNSON, E.J. (1994). The limits of anchoring, Journal of Behavioral Decision Making, 7(4), 223-242.
- CHATER, N., OAKSFORD M., NAKISA R., REDINGTON M. (2003). Fast, frugal, and rational: How rational norms explain behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90, 63-86.
- CYERT, R. M., MARCH, J.G (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ÇAPRAZ, B. (2013). Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar, Journal of Yasar University, 8(32), 5392-5408.

- ÇOLAKKADIOĞLU, O. (2010). Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillerine Etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- DEVELİOĞLU, M. (2006). Problem Çözme Becerileri Yüksek Ve Düşük Olan Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EBERLİN, R. J., B., TATUM, C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership, *Management Decision*, 46 (2), 310 – 329.
- ERCAN, A., BOZKURT, Ö. (2018). Karar Verme Tarzları Çalışanların İşe Adanmışlıklarını Etkileyebilir mi? II. In *Traders Uluslararası Ticaret Kongresi, Kongre Kitabı*, (ss.178-190), Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- ERÖZKAN, A. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 60-74.
- FİNCH, J. (1987). The Vignette Technique in Survey Research. *Sociology*, 21, 105-114.
- GAVİOUS, A., MİZRAHİ, S. (2001). A continuous time model of the bandwagon effect in collective action, *Social Choice & Welfare*, 18(1), 91-105.
- GİGERENZER, G. (2004). Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality, Koehler, D. ve Harvey, N. (Ed.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* içinde (ss. 62-88), Oxford.
- GÜNGÖR, T. (2005). *Muhakeme yürütme ve karar vermede buluşsal yöntemler*. Erişim Tarihi: 17.07.2019, cmpe.boun.edu.tr.
- HARRİSON, E. F.(1993). Inter-disciplinary Models of Decision Making, *Management Decision*, 31(8), 27-33.
- HATCH, M. J. (1997). *Organziation Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- HERACLEOUS, L. T. (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality?, *Management Development Review*, 7 (4), 16-23.
- HİLL, M. (1997). Research Review: Participatory Research with Children, *Child and Family Social Work*, 2,171-183.
- HODGKİNSON, G. P., MAULE A. J., BOWN, N. J., PEARMAN, A. D., GLAİSTER, K. W. (2002). Further Reflections On The

- Elimination of Framing Bias In Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 23, 1069–1076.
- HUBER, G. P. (1974). Multi-Attribute Utility Models: A Review of Field and Fieldlike Studies. *Management Science*, 20(10), ss. 1393-1402.
- HUBER, G. P. (1981). The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems, *MIS Quarterly*, June, 1- 10.
- HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D., (1996). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. (4. Edition). Prentice-Hall.
- HUGHES, R. (1998). Considering the Vignette Technique and its Application to a Study of Drug Injecting and HIV Risk and Safer behaviour, *Sociology of Health and Illness*, 20 (3), 381- 400.
- KAÇAR, B. (2008). *Lise Öğrencilerinin Karar Stratejileri Ve Transaksiyonel Analiz Ego (Ben) Durumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı, İstanbul.
- KAPLAN, M. F., SCHWARTZ, S. (1977). *Human Judgment and Decision Processes in Applied Settings*. New York : Academic Press, Inc.
- KAZI, S. (2009). *Managerial Decision-Making Behavior and Impact of Culture*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Tampere University, Finland.
- KESKEN, J., AYYILDIZ, N.A., ÇAPRAZ, B., KELGÖKMEN, D. (2008). Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine...Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, (ss.257-275), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:78, İstanbul.
- KUZGUN, Y. (1995). *Kendini Değerlendirme Envanteri El Kitabı*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- MARCH, J. G. VE SİMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- MARCH, J. G. (1994). *A Primer on Decision making*. Free Press: New York.
- MARSHALL, M. N. (1996). Sampling for qualitative research, *Family Practice*, 13, 522-525.
- MEMİŞ, E. K., BOZKURT, R., CEVİZCİ, E., AVUNÇ, F., ÖGRETMEN, B. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme*

- Stratejisi ve Fen Okuryazarlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 5(4), 16-30.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Process. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275.
- MOBLEY, W. H., MEGLİNO, B. M. (1977). A Behavioral Choice Model Analysis of the Budget Allocation Behavior of Academic Deans, *Academy of Management Journal*, 20 (4), 564-572.
- NAS, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. (Yayımlanmamış doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- NEFF, J. (1979). Interaction versus hypothetical other: The use of vignettes in attitude research. *Sociology and social research*, 64, 105-125.
- O'REILLY, C. A. (1983). The use of information in organizational decision making: A model and some propositions, *Research in Organizational Behavior*, 5, 103-139.
- ÖZTEMEL, K. (2013). Lise Öğrencilerinin Kariyer Karar Verme Güçlüklerinin Yordayıcıları Olarak Algılanan Sosyal Destek Ve Cinsiyet. *Türk Eğitim bilimleri dergisi*, 11(3), 241-257.
- PETTIGREW, A. (1973). *The politics of organizational decision making*, London: Tavistock.
- PFEFFER, J. VE SALANCIK, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- PINFİELD, L. T. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making, *Administrative science quarterly*, 365-388.
- PREMEAUX, S. (2009). The Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy in the Wake of the Enron Convictions. *Journal of Business Ethics*, 85, 13-25.
- SAĞIR, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkiyelen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- SANDELOWSKI, M. (2000). Focus on Research Methods Whatever Happened to Qualitative Description?. *Research in Nursing & Health*, 23, 334-340.

- SECCHI, D. (2011). *Extendable Rationality, Understanding Decision Making in Organizations*. New York: Springer.
- SILVER, W.S., MITCHELL, T.R. (1990). The status quo tendency in decision making, *Organizational Dynamics*, 18 (4), 34-46.
- SİMON, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
- SİMON, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New Jersey: Prentice Hall.
- TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- UZUNOĞLU, Ö. U., ŞAHİN, M., FİŞEKÇİOĞLU, İ. B. (2009). Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillerinin Klasmanlarına Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 11 (1), 32–36.
- WILKS, T. (2004). The Use of Vignettes in Qualitative Research into Social Work Values, *Qualitative Social Work*, 3, 78-87.
- YAŞLIOĞLU, M. M., TOPLU, D., SAP, O. (2014). Biases in decision making process of employees, *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 39-53.