



YÖNETİCİ KARARLARI VE BİLİŞSEL ESNEKLİĞİ: YÖNETİCİLER NASIL KARAR ALIYOR? NÖROBİLİM NE DİYOR?

MANAGERIAL DECISIONS AND COGNITIVE FLEXIBILITY: HOW DO MANAGERS MAKE DECISIONS? WHAT DOES NEUROSCIENCE SAY ABOUT?

Okan YAŞAR¹

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin karar verme davranışlarını anlamak ve nörobilim bulgularıyla bu davranışları tartışmaktır. Karar verme araştırmaları farklı disiplinlerce birçok boyutta değerlendirildiğinden, araştırmaya bir sınırlama zorunluluğu doğmuştur. Bu maksatla yöneticilerin karar davranışları araştırmada; “rasyonellik”, “sezgisellik” ve “bilişsel esneklik” boyutlarıyla incelenmiştir. Yine aynı boyutlar nörobilimin ortaya koyduğu bulgular ışığında analiz edilmiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, kavramsal çerçeve ışığında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile İstanbul ilinde farklı sektörlerde görev yapan 27 yöneticiden veri toplanmıştır. Veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde; sekiz tema tespit edilmiştir. Bunlar; i.rasyonelliğin temel karar verme süreci olması, ii.seçenek sayısının süreçlerde önemli olması, iii.zor durumlarda sezgiselliğin tercih edilmesi, iv.kararın kendisine ait özelliklerin süreci etkilediği, v.kriz anlarında kararlara katılım derecesinin yükseltilmesi, vi. sezgiselliğin de bir karar süreci olarak görülmesi, vii.sezgiselliğin güvenilir ve bilimsel bulunmaması, viii.seçimin inandırıcılığı önemli olduğunda rasyonelliğin tercih edilmesidir. Ayrıca yönetici kararları Hodgkinson ve Clarke (2007)’in bilişsel stili tanımladığı dört boyutlu perspektifte değerlendirilmiş, 27 yöneticinin tamamının kendilerini, “detay”, 12 yöneticinin “bilişsel zenginlik”, altı yöneticinin “büyük resim” alanında tanımladıkları görülmüştür. Bu davranış kalıpları nörobilimin yazın bulgularıyla karşılaştırılarak tartışılmış, örgütler, yönetim, eğitim ve insan kaynakları alanlarına önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Karar Verme, Rasyonellik, Sezgisellik, Bilişsel Esneklik, Nörobilim.

JEL Sınıflandırması: M10, M19

Abstract

The main purpose of this research is to understand the decision making behaviors of managers and to discuss these behaviors with the findings of neuroscience. When decision-making researches evaluated in many aspects from different disciplines, limitation on this study was needed. For this purpose, the research was bounded by "rationality", "intuition" and "cognitive flexibility" dimensions. The same dimensions were analyzed in the light of the findings of neuroscience. In this study qualitative research method used, semi-structured interview created in the light of conceptual framework, data were collected from 27 managers from different sectors in Istanbul. Data were analyzed by content analysis. As a result of the analysis of the responses, eight behavior patterns were identified. These are; i. rationality as the most basic of the decision process, ii. different perspectives and number of options to be important in decision processes, iii. intuitive processes to be preferred in hard decisions, iv. influence of the characteristics of the decision itself, v.high participation in crisis situations, vi. intuition accepted as decision process, vii. intuitive decisions could be accepted as unreliable viii. rational process is preferred when credibility is important. In addition, the managers were evaluated in a four-dimensional cognitive style perspective defined by Hodgkinson and Clarke (2007), and it was seen that all of the 27 managers identified themselves as “detail”, 12 managers “cognitive wealth” six managers “big picture”. These behavioral patterns were compared with neuroscience findings and recommendations were made to organizations, management, education and human resources fields.

Keywords: Managerial Decision Making, Rationality, Intuitiveness, Cognitive Flexibility, Neuroscience

JEL Classification: M10, M19

¹ Beykent Üniversitesi, okanyasar@beykent.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5455-4274

1.Giriş

Örgütsel boyutta “yönetme” ve “karar verme” eş anlamlı iki sözcük olarak kabul edilmiş ve “yönetici” “karar veren” kavramıyla özdeşleşmiştir (Simon, 1998). Dolayısıyla yönetim alanında; karar vermeden yönetimin hiçbir eylemde bulunamayacağı, ayrıca karar verme süreci tam olarak anlaşılmadan örgüt ve yönetimi anlamının güçlüğü açıktır.

Karar verme araştırmalarına yayın temelli bir inceleme yapıldığında; “Betimsel (descriptive), normatif (normative) ve kuralsal (prescriptive)” olarak üç ana başlık altında toplandığı görülür (Bell, Raiffa & Tversky 1998). Betimsel çalışmalarda; kararın nasıl verildiği normatif çalışmalarda; nasıl verilmesi gerektiği, kuralsal çalışmalarda ise; kararın iyileştirilmesi adına nasıl bir eğitimin verilmesi gerektiği konularına odaklanılmıştır (Bell ve ark., 1988).

Yönetim teorilerinde uzun süredir devam eden bir ikilem, etkili yönetsel kararların “rasyonel analiz” veya “sezgisel/yaratıcılık” süreçlerinden hangisinde alındığıdır. Diğer yandan yöneticinin karar sürecinde bulunan “seçenek üretme ve kontrol” değişkenlerini içeren “bilişsel çelişki”, karar süreçlerini anlamada anahtar kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Başlarda, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi çeşitli disiplinlerin ortak çalışma alanı olan karar verme araştırmaları nörobilimin bulgularıyla gelişme göstermiştir. Nörobilim insanı ve en çok da karar süreçlerini anlamada, bireylerin nasıl karar verdiğini açıklamada öncül bilim haline gelmiştir (Bechara, 2004). Türkiye yazınına bakıldığında; karar verme çalışmalarının büyük bir bölümünü; analitik seçim modelleri ve matematiksel programlardan oluşan normatif çalışmalar yer almaktadır (Yaşar, 2016). Bu yönüyle çalışma, tanımsal bir araştırma olup araştırma düzeyi bireydir ve yöneticilerin karar davranışını nörobilim perspektifinde anlama noktasında yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

2. Literatür Özeti

2.1. Karar Verme

Karar vermenin en geniş tanımlarından birisi de; karar vermenin iki veya daha fazla seçenek arasından bir eylemin ya da eylemsizliğin seçildiği içsel süreci içerdiği şeklindedir ve bir davranışla sonuçlanabilir veya sonuçlanmayabilir (McFall, 2015). Yönetsel anlamda ise “alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç” olarak ifade edilir (Hambrick & Mason, 1984). Örgütlerde yöneticilerin temel işlevi karar verme olarak görülürken, örgütün nasıl davrandığını anlama konusunda kuramsal çalışmalar yürütenlerin yönlendiği taraf ise, örgüt içerisinde bireylerin, grupların ve örgütün nasıl karar verdiğini anlamak olmuştur (Gore ve ark., 2006). Örgütsel boyutta “yönetme” ve “karar verme” eş anlamlı iki sözcük olarak kabul edilmiş ve “yönetici” “karar veren” kavramıyla özdeşleşmiştir. (Simon 1998). Karar verme davranışını açıklamaya çalışan; “çöp kutusu” modelini benimseyen (Cohen, March & Olsen, 1972), “güç ve politikaya” vurgu yapan (Pfeffer,1992), örgütsel “rutinler ve kestirmelere” vurgu yapan (Kahneman, Paul & Tversky, 1982) “sezgi”leri öne çıkaran (Agor, 1986) olmak üzere dört temel düşünce okulu bulunmaktadır. Bu karar verme tartışmaları kararın nasıl verildiğini anlama yönünde olup, temelinde rasyonellik ve sezgisellik boyutlarını öne çıkarmıştır (Yaşar, 2016). Önemli bir hayat ve örgüt içerisinde iş becerisi olduğu ileri sürülen (Loo, 1999) karar davranışının, nasıl verildiği antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim alanlarının araştırma alanıdır (Cabantous, 2006). Bu çalışmaların ve son olarak nörobilimin odak noktası rasyonellik ve sezgisellik boyutlarında olmuştur.

Chester I. Bernard (Turner & Müller, 2003) karar verme sürecini “İdarecinin fonksiyonları” kitabında “mantıklı” ve “mantıklı olmayan” şeklinde iki türlü zihinsel süreçlere sahip olduklarını belirtmiştir. Mantıklı süreç; kelimelerle veya başka sembollerle ifade edilebilen

bilinçli düşünmeyi anlatır, mantıklı olmayan süreç ise, bir yargı, eylem veya kararlar anlaşılabilen kelimelerle ifade edilemeyen durumları anlatır.

Harold Leavitt (1975) yönetim eğitimlerinde analitik süreçlere aşırı eğilim gösterildiği yönünde eleştiri getirmiş, mantıksal ve analitik süreçler kadar sezgisel ve duygusal bilgi işleme süreçlerinin de aynı dikkati hakettiğini söylemiştir. Mintzberg, Raisinghani ve Theoret (1976), yönetim alanında iyi planlayıcıların rasyonel bilgi işleme süreçlerinde, iyi yöneticilerin ise sezgisel bilgi işleme süreçlerinde daha üstün olduklarını ifade etmişlerdir. Simon (1987), analitik (rasyonel) ve yargısal (sezgisel) olarak iki farklı süreç tanımlamış, etkin yöneticilerin bundan herhangi birisini seçme lüksü olmadığını belirtmiştir.

The American Psychological Association Monitor on Psychology (Vol. 36, No. 3, 2005) seçkin araştırmacılarla “sezginin” tanımı için görüş istediğinde, “nasıl öğrendiğimizi bilmeden bildiklerimiz”, “uzun dönemli bilgilerle elde edilen, bilinçaltı, otomatik” gibi kavramlar kullanılmıştır. Bu tanımlamaların aydınlatılması nörobilim sayesinde hız kazanmıştır. Bu tespit sonrasında “rasyonel” ve “sezgisel” kavramlarıyla tanımlanmış ve yaklaşık 50 yıl sonra bu ayırım nörobilimin gelişmesiyle beynin iki farklı bölgesinin faaliyeti olduğu ortaya çıkmıştır (Camerer, Loewenstein & Prelec, 2005).

2.2. Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik, bireyin bilinçli davranışlarını açıklamada anahtar görevi görür (Ionescu, 2011; Deak, 2003) zekâ ve yaratıcılıkla ilgili araştırmaların önemli bir değişkenidir. Yapılandırılmamış ve karmaşık durumlar karşısında seçenek üretme yaratıcılıkla ve bilişsel esneklikle ilişkilendirilir (Torrance, 1968).

Bilişsel esneklik, karar verme araştırmacıları ve psikologlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Davranışçı terapilere göre duygu ve davranışların düşüncelerimizle belirlendiği, aksi yönden bakılacak olursa davranışların düşünce ve duygu üzerinde önemli etkisi olduğu şeklindedir (Beck, 2005; Beck, Rush, Shaw & Emery, 1979; Köroğlu, 2009). Bilişsel esneklik; bireyin düşünce sisteminin, dış çevreden gelen etkilere hazır olma hali (Scott & Bruce 1962), yine bireyin bilgi işleme stratejilerini, yeni ve beklenmedik durumlarla karşılaştığında yeniden düzenleme yeteneği (Canas & Novak, 2006), eş zamanlı birden fazla etkiye tepki verebilme, değişen koşullara uygun çözüm bulabilme olanağı sağlayan bir özellik (Ionescu, 2011) olarak nitelendirilir. Sonuç olarak düşünce, duygu ve davranışlar tek yönlü değil birbiriyle etkileşim içerisinde olan kavramlardır.

Bilişsel esneklik bireyin karar süreçleri ele alındığında “Kontrol ve seçenek üretme” olarak iki temel alanda öne çıkmaktadır. Seçenek üretmeden kasıt, yaşamda ortaya çıkan durumların ve insan davranışlarının olası alternatiflerinin olabileceğini algılama becerisi ve zor durumları çözebilmek için çok sayıda çözüm üretme becerisidir. Kontrol ise, zor durumları kontrol edilebilir algılama eğilimidir (Denis & VanderWal, 2010).

Bilişsel esnekliğin yönetsel beceriler kapsamında; tartışmaya açık olma, anlaşmazlığa yönelik tolerans (Martin, Anderson & Thweatt, 1998), kişilerarası iletişim becerileri (Rubin & Martin, 1994), girişkenlik, iletişim öz-yeterliliği (Martin & Anderson, 1998), işbirliğine açıklık, uyum sağlama (Hullman, 2007) ve öz-duyarlılık ile (Martin & Anderson, 2011) pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.

2.3. Nörobilim

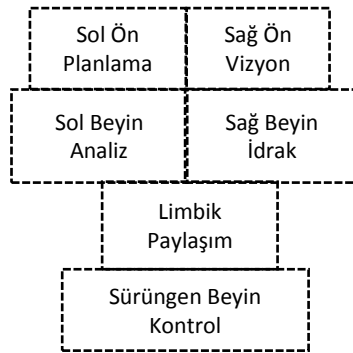
Nöro kelime olarak eski Yunan’da neûron, Latince’de nervus kelimelerinden gelir ve sinir sistemi ile ilgilidir. İlk olarak 17. yy.da nöroloji teriminin tanıtılması için kullanılmış, sonrasında nöropsikoloji (Anderson, Northam, & Wrennall, 2017), nörokimya, nöroeğitim

(Smith, 2017), nöroekonomi, nöropazarlama (Stanton, Sinnott & Huettel, 2017; Sezgin, & Ucar, 2015), nöroliderlik (Ghadiri, Habermacher, & Peters, 2013) gibi birçok alanla ilişkisi kurulmuştur. Örneğin, nöropazarlama; marka ve satınalma kararının oluşum sürecinin beyinde nasıl meydana geldiğini araştırır. Nörofinans; finansal kararlardaki nöron aktivitelerini araştırır, nöroliderlik, takipçiler ve liderler arasındaki etkileşimdeki beyin faaliyetlerine odaklanır. Beynin anatomik yapısı ve karar süreciyle ilişkisini anlamak adına aşağıda temel bilgilere yer verilmiştir.

Beyin anatomik olarak beyin kabuğu/dış katman (korteks), limbik sistem ve orta beyin olmak üzere üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Analitik karar alma gibi karmaşık süreçler dış katmanın alanına girer, soyut düşünme, planlama hesaplama, öğrenme, stratejik karar verme ile ilgilidir. Limbik sistem beynin duyu motoru olarak adlandırılır, hayatın sürdürülmesini sağlayan psikolojik süreçler de en iç katmanda gelişir (Bechara, 2004). Bireyin karar vermesini yönlendiren nöral devreler iki tür davranış gerçekleştirirler. i. Ödül ve başarının peşinden koşmak, ii. Zarar ve kayıptan kaçınmak (Rilling & Sanfey, 2011).

Karar süreçlerinin beyinde nasıl şekillendiği Camerer ve ark. (2005) tarafından, dört tip bilgi işleme süreçleri ile ele alınmıştır. Birinci boyut “otomatik ve kontrollü” süreçlerdir (Shiffrin ve Schneider, 1984). Rasyonel/uzman sistemler (Kirkpatrick & Epstein, 1992), yansıtıcı/dönüştürücü (Lieberman & diğ., 2002); Tip-I ve Tip-II sistemler (Kahneman & Frederick 2002) otomatik ve kontrollü süreçleri tanımlar. Söz konusu bu otomatik ve kontrollü süreçler beyin farklı bölgelerinde meydana gelmektedir (Lieberman ve ark., 2002). İkinci boyut olan “duygusal ve bilişsel” süreç ayrımı, gerek psikoloji (Zajonc 1980) gerekse nörobilim (Damasio, 1994) alanında görülür.

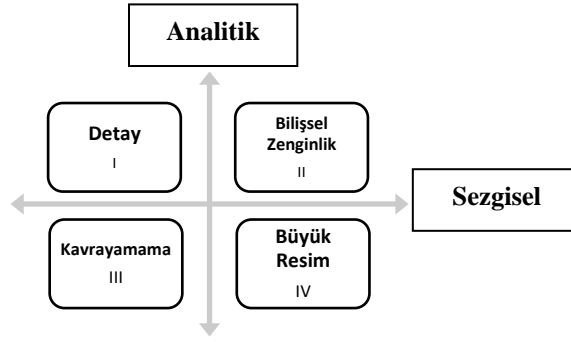
Taggart ve Valenzi (1990) nöro bakış açısıyla yönetimin altı temel mod tanımlamışlardır. Bu bölümler ve sahip oldukları fonksiyonlar Şekil-1’de gösterilmiştir.



Şekil-1: Beynin bölümleri ve bilgi işleme süreçleri (Taggart & Valenzi, 1990)

Yöneticilerin kararlarını etkilemeleri kapsamında ele alındığında bu modlar “problem çözme, geleceğe bakış ve işe yaklaşım” konularına göre farklılaşmalar görülmüştür.

Hodgkinson ve Clarke (2007), bireyleri bilgi işlemede kullandıkları rasyonel ve sezgisel oranlarla dört farklı kategoride değerlendirmişlerdir (Şekil-2). Birinci bölüm “Ayrıntılı-Bilinçli” olarak tanımlanmıştır. Bu bireyler, yüksek derecede analitik, verilerle hareket eden, sezgilerini çok az veya hiç kullanmayan kişilerdir (Klein, 1993).



Şekil-2: Bilişsel sitilin temel boyutları (Hodgkinson & Clarke, 2007)

İkinci bölüm “çok yönlü biliş” olarak adlandırılır ve analitik detay ile gerektiğinde detayla ilgilenmeme eğilimini hızlıca gösterebilirler (Louis & Sutton, 1991). Üçüncü bölüm analitik ve sezgisel süreçlerin her ikisiyle de tanımlanamayan bireylerin bulunduğu bölümdür. Bunlar, “farkedemeyenler” olarak adlandırılır, veriyle fazla ilgilenmezler, aynı zamanda büyük resme ulaşma konusunda isteksizdirler. Dördüncü bölüm, “Büyük resim-bilinç” kavramlarıyla tanımlanır, probleme genel bakışla, analitik süreçleri kullanmadan yaklaşırlar detayla ilgilenmezler, avantajları büyük resme kısa zamanda sezgileriyle ulaşabilmeleridir (Clarke & Mackaness, 2001).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı yöneticilerin karar davranışlarını anlamaktır. Yazında da görüldüğü üzere karar verme davranışı araştırmaları oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Bu durum ve nitel araştırmanın özü, çalışmada belli bir sınırlandırma getirilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Yazında yöneticilerin karar davranışında önemli olduğu görülen; karar verme boyutlarında “rasyonellik”ve “sezgisellik”, bilişsel esneklik boyutlarında “seçenekler”, “karar vericinin kontrolü” ve “farklı açılardan bakma esnekliği” araştırmanın sınırları olarak belirlenmiştir.

Bu maksatla araştırmanın amacı;

1. Yöneticilerin rasyonel ve sezgisel süreçlerini anlamak,
2. Yöneticilerin bilişsel esnekliklerini anlamak,
3. Nörobilimin bulgularıyla yönetici karar verme davranışını açıklamak olarak belirlenmiştir.

Yukarıda belirlenen araştırmanın sınırı ve amaçları doğrultusunda yapılan yazın taramasında beş tema belirlenmiş ve altı görüşme sorusu hazırlanmıştır. Tespit edilen temalar; i. rasyonellik, ii. sezgisellik”, iii. tek/çok seçenekli durumlardaki tepkisi, iv. zor durumlarda kontrolü sağlama durumu, v. karar durumuna farklı açılardan bakma esnekliğidir. Alınan cevaplardan elde edilen verilerle Moustakas (1994)’ın olgubilim çalışmalarında belirttiği “dokusal” ve “yapısal” betimleme türlerinden, dokusal betimleme yapılmıştır. Bu kapsamda anahtar ifadeler belirlenmiş ve anlam kümeleri oluşturulmuştur. Yöneticilere sorulan sorular ve hedeflenen kavramlar Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo-1: Görüşme soruları ve amaçları

S.No.	Görüşme Soruları	Amaç
1.	İşinizle ilgili olarak karar verdiğiniz bir durumu düşünerek, karar sürecinizi anlatınız.	Yönetici yönlendirme yapılmadan karar verirken göz önünde bulundurduğu kriterler anlamaya çalışılır.
2.	Sistematiik, analitik, değişik seçenekleri düşünerek, bilgi kaynaklarını kontrol ederek karar veren biri misiniz?	Karar vericinin karar sürecindeki rasyonellik kriterleri çıkarılmaya çalışılır.
3.	Sezgilerine güvenen, doğruluğundan daha çok hissettiğin kararları veren, hislerine güvenen biri misiniz?	Karar sürecindeki sezgisellik kriterlerinin olup olmadığı keşfedilmeye çalışılır.
4.	Zor durumlarda kaldığınızda önünüzde tek seçeneğin mi olmasını tercih edersiniz, çok seçeneğin olmasını mı?	Bazı karar vericiler için zor durumlarda bir çok seçeneğin olması sıkıntı verebilir. Böyle bir durumun varlığı sorgulanır.
5.	Zor durumda kaldığınızda karar sürecinizi tanımlayınız, “karar süreciniz” ve “kontrolünüz” nasıldır?	Karar vericinin zor durumlar karşısında karar verme zorunda kaldığında kontrolünü sağlayıp sağlayamadığı anlamaya çalışılır.
6.	Zor durumlarda “değişik açılardan bakmak” “birçok seçeneği değerlendirmek” konusunda nasıl davranırsınız?	Zor durumlarda farklı açılardan bakma esnekliğini gösterip göstermediği anlamaya çalışılır.

3.2. Araştırma Deseni

Bu araştırma nitel, keşfedici, olgubilim çalışmasıdır ve araştırmada karar verme olgusu kapsamında yöneticilerin rasyonellik, sezgisellik ve bilişsel esneklik yaklaşımları anlaşılmasına çalışılmıştır.

Nitel çalışma olguları tüm karmaşıklığıyla içerisinde doğal ortamlarda inceler ve odak noktası olgudur (Leedy & Ormrod, 2001), olguyu anlama ve anlamı keşfetmek için uygun yöntemler sunar (Creswell, 2003), katılımcıların deneyimlerinin anlaşılması, araştırmacının olguyu anlamlandırmasını kolaylaştırır (Moustakas, 1994). Veriler olgu ile deneyimi olan bireylerden toplanır (Creswell, 2016, s. 81). Keşfedici olgubilim metodu araştırmacıya, bireylerin araştırılan kavramlarla ilgili deneyimlerini keşfetme yolunu açar (Manen, 1997 s.5). Bu kapsamda araştırma konusu olan “yöneticilerin karar verme davranışı” keşfedici olgubilim kapsamında ele alınmıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu uzman görüşleri alındıktan sonra yeniden şekillendirilmiştir. Moustakas (1994)’a göre katılımcılara iki tür soru yöneltilir. Bunlardan birincisi, olgubilimle ilgili yaşanan deneyimin anlatılmasıdır. Bu maksatla katılımcılara öncelikle hiçbir yönlendirme yapmadan, sadece kendi tanımlamalarıyla yaşadıkları bir olay üzerinden karar süreçlerini anlatmaları istenmiştir. Olgubilim görüşmeleri konunun özüne ulaşmak ve olgunun anlaşılması için yürütüldüğünden karar verme olgusuyla ilgili yaşadıkları deneyimlerini anlatması istenmiş, yazından çıkarılan müteakip sorular, üç uzman akademisyen görüşü alındıktan sonra katılımcılara yöneltilerek karar süreçlerini etkileyen faktörler keşfedilmeye çalışılmıştır.

3.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmanın güvenilirliği her kişiye aynı soruların yöneltilmesi (Kvale, 1996:235), görüşme protokolünün hazırlanıp görüşme öncesi araştırma kapsamındaki terimlerin açıklanarak görüşmecilere imzalatılması ile oluşturulmuştur. Araştırmacının aynı metinde farklı zamanlardaki kodlamaların örtüşmesi (Glasser & Strauss, 1967: 106) kayıttan yazıya aktarım-

daki tutarlılık (farklı zamanlarda farklı aktarımların benzerliğiyle çözümlene tutarlılığı) (Silverman & Green, 1993: 148) güvenilirliği artırır. Bu süreçte çözümlene tutarlılığına bakılması gerekmektedir. Bu tutarlılığı sağlayan uyuşum yüzdesi formülü kullanılabilir (Robson, 1993; Bakeman & Gottman, 1997). ($P = \text{Uyuşum yüzdesi}$, N_a : Uyuşum miktarı, N_d : Uyuşmazlık miktarı) $P = (N_a \times 100) / (N_a + N_d)$. Araştırmada uyuşum yüzdesi $P = (187 \times 100) / (187 + 21) = 89,9$ olarak hesaplanmıştır.

Geçerlilik nesnel dünya gerçekliğinin doğru bilgilerle sunulması olarak tanımlanır (Kvale, 1989: 76). Verilerin toplanması, kodlanması, analiz edilmesi, sunulması ve kabul edilebilirliğinin sorgulanması geçerlilik sorunudur. Bu yüzden görüşmelerin yazılı metne aktarılmasında sözsüz iletişimin de yansıtılması, aktarımı yapılan metnin daha sonra mülakat yapılan kişiye tekrar götürülerek onaylatılması geçerliliği artıran önemli ölçütlerdendir (Silverman & Green, 1993: 156). Tanımlamaların gerçekten deneyimi yaşayan tarafından anlatıldığı şekilde anlaşıldığının onaylanması amacıyla bulgular ve aktarma görüşmecilere tekrar gönderilerek onayları alınmıştır.

Araştırmanın iki temel sınırlılığı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve büyüğü, araştırmanın doğasında olan öznelliktir. İkinci sınırlılık araştırıcının tek olmasıdır. Bu sınırlılıkları azaltmak amacıyla, analiz sonucu bulgular görüşme yapılan yöneticilere tekrar gönderilmiş, tespitlerin stillerini yansıtıp yansıtmadığını teyit etmeleri istenmiştir.

3.4. Örneklem

Polkinngorne (1989) mülakatların olguyu bütünüyle deneyimleyen ve sayıları 5-25 arasında değişen bireylerle yapılması gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışma 27 yöneticinin gerçek karar süreçlerine verdikleri anlamlara odaklanmıştır.

Bir olguya ilgili deneyimlerden gelen cevaplar elde edilmek istendiğinde, en iyi yöntem amaçlı örneklemdir (Maxwell, 2018). Nitel araştırmanın arkasında yatan fikir, araştırma probleminin ve araştırma sorularının en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayacak katılımcılara ulaşmak ve bu katılımcıları amaca göre seçmektir. Bu durum nicel çalışmaların aksine seçkisiz örnekleme yöntemini önermez (Creswell, 2016 s.189). Seçilen kişilerin temsil edilebilirliği tesadüfi örnekleme büyük örneklem kümeleriyle sağlanırken, amaçlı örnekleme bilinçli olarak seçimle bu koşul yerine getirilmiş olur (Maxwell, 2012 s.98). Amaçlı seçimde elde edilen bir diğer fayda popülasyondaki heterojenliği yakalamaktır bu “maksimum çeşitlilik” örnekleme olarak da ifade edilir (Guba & Lincoln, 1989, s. 178). Maksimum çeşitlilik bu çalışmada, en çok ilişkili boyutlar tanımlanarak ve bu boyutlardaki en iyi muhtemel çeşitlilikleri temsil eden kişiler seçilerek sağlanmıştır. Görüşülecek kişiler yönetici deneyimleri dikkate alınarak sektörel farklılık gözetilerek seçilmiştir. Örnekleme oluşturan 27 yönetici dokuz farklı sektör ve 17 farklı bölüm çalışanıdır. En az beş yıl yönetici yani karar verici pozisyonda olmalarına dikkat edilmiştir.

Görüşme tekniğinde, nicel çalışmaların aksine örneklemin evreni temsil etme ve elde edilen bulguların evrene genelleme kaygıları bulunmamaktadır, bununla birlikte genelleme üzerinde çalışılan kişilerle aynı özellikleri gösteren kişilere genellenebilir (Schofield, 1990:226). Genelleme kavramından kasıt, benzer kişilerin davranışlarını anlamaya çalışmaktır (Patton, 1990: 184). Araştırma kapsamındaki bulguların, yönetici pozisyonundaki bireylerin karar davranışları hakkında bilgi birikimine katkı sağlanacağı düşünülmüştür.

Katılımcılarla yapılan görüşme süreleri ortalama bir saattir. Görüşme esnasında kayıt cihazı hazır bulundurulmuştur. İzin veren 13 yöneticinin ses kaydı yapılmıştır. Görüşmenin amacı, soruları, konuyla ilgili terimlerin anlamları, katılımcının demografik bilgileri (isim ve şirket bilgileri hariç) içeren protokol görüşmecilere imzalatılmıştır. Görüşme yapılan yöneticilere ait demografik özellikler Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo-2: Katılımcılara ait demografik özellikler

Yaş				Eğitim			Cinsiyet		Yöneticilik deneyimi (yıl)			
30-39	40-49	50-59	60+	Lisans	Y.Lisans	Doktora	K	E	6-10	11-15	16-20	20+
5	16	4	2	19	16	2	4	23	4	10	7	6

3.5. Verilerin Analizi

Görüşme tekniğinde araştırmacının topladığı veriler organize edilmemiş yığın halinde bulunan konuşmalardan ibaret olduğu söylenir ve analizinde temel dört çalışmaya yer verilir (Keeves & Sowden, 1994: 1465): (a) Araştırmanın deseni, (b) verilerin toplanması, (c) verilerin analizi, (ç) bulguların özetlenmesi. Bu veriler üç basamakta değerlendirilerek çıkarım yapılır. Bunlar; verilerin azaltılması (data reduction), verilerin sunumu (data display) ve sonuç çıkarma ile doğrulama (conclusion-drawing verification) (Miles & Huberman, 1984: 23). Creswell ise veri analizini altı basamakta öngörmüştür: i.veri yönetimi, ii.okuma, not alma, iii.tanımlama, iv.sınıflandırma, v.yorumlama, vi.görselleştirme.

Bu çalışmada dört basamakta analiz yapılmıştır: i.veri yönetimi kapsamında ilgili yerleri kopyalanarak veriler azaltılmış ve odaklanılması gereken ifadeler çıkartılmıştır. ii.İfadeler yazındaki karar verme ve bilişsel esneklik faktörlerine göre sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu kapsamda 8 adet tanımlama ortaya konmuştur. Bulgular kısmında bu tanımlamalar açıklanmıştır. iii. Bulgular nörobilim perspektifiyle ve Hodgkinson ve Clarke'in (2007) ortaya koyduğu bilişsel stilin dört temel boyutuna göre değerlendirilmiştir. iv.Veriler tablolarla görselleştirilmiştir.

3.6. Bulgular

Araştırma süresince yöneticilerin karar süreçlerindeki rasyonellik/sezgisellik ile bilişsel esneklikleri üzerine 8 adet temel tanımlama ortaya çıkmıştır. Bunlar; i.rasyonelliğin en temel karar süreci olması, ii.sezgiselliğin genellikle “tecrübe” ile özdeşleştirilmesi, iii.seçimin inandırıcılığı söz konusu olduğunda rasyonel süreçlerin tercih edilmesi, iv.sezgisel yaklaşımın “duygusalılık” olarak tanımlandığında uzak durulması gereken kavram olarak algılanması, v.sezgisel karar vermenin güvenilir bulunmaması, vi.kriz anında sezgisel süreçlerin tercih edilmesi, vii.Farklı bakış açısı ve seçenek sayısının karar süreçlerinde önemli olması, viii.kararın kendisine ait özelliklerin karar sürecini etkilediğidir. Yukarıda belirlenen tanımlamalar ile hangi yöneticiler tarafından yapıldığını gösteren çizelge Tablo-3'tedir.

Tablo-3: Yöneticilerin Karar Süreçlerini Tanımlamaları ve Sıklıkları

S.No	Tanımlamalar	Yönetici Sayısı	Yöneticiler
1.	Rasyonelliğin temel karar verme süreci olması	24	Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27
2.	Farklı bakış açısı ve seçenek sayısının karar süreçlerinde önemli olması,	20	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23, Y25, Y26, Y27
3.	Zor durumlarda ve kriz anında sezgiselliğin tercih edilmesi	19	Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y26, Y27
4.	Kararın kendisine ait özelliklerin karar sürecini etkilediği	18	Y1, Y3, Y4, Y5, Y7, Y8, Y11, Y12, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y23, Y25, Y26, Y27

5.	Kriz anında kararlara katılım derecesinin yükseltilmesi	17	Y3,Y4,Y5,Y6,Y8,Y9,Y11,Y12,Y14,Y15, Y16, Y20,Y21,Y22,Y24,Y26,Y27
6.	Sezgiselliğin de karar süreci olarak görülmesi ve sezgiselliğin tecrübe ile özdeşleştirilmesi	16	Y2,Y4,Y6,Y7,Y9,Y11,Y12,Y15,Y16,Y18 ,Y20,Y21,Y22,Y23,Y26,Y27
7.	Sezgiselliğin güvenilir ve bilimsel bulunmaması, duygusallık olarak algılanması durumunda kaçınılması gereken kavram olması	15	Y1,Y3,Y4,Y5,Y8,Y10,Y11,Y12,Y18,Y19 ,Y20, Y23,Y24,Y25,Y26
8.	Seçimin inandırıcılığı söz konusu olduğunda rasyonel süreçlerin tercih edilmesi	14	Y1,Y4,Y5,Y8,Y10,Y11,Y12,Y18,Y19,Y20, Y23,Y24,Y25, Y27

i. Rasyonelliğin temel karar verme süreci olması

Yöneticiler kendilerini karar verirken, düşünen-taşınan, analiz eden, verileri kullanan ve alternatifleri göz önüne alan, yani rasyonel karar verici olarak tanımlamışlardır. Bu yöneticilerin karar verme anlamında kendilerini rasyonelite üzerinden tanımladıklarını ve rasyonel süreçleri temel aldıklarını göstermiştir. Bu tanımlamayı destekleyen ifadelerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

Y1«..SWOT analizi yapıyoruz. İhtiyaçlarımıza göre seçim kriterlerimizi belirliyoruz. Bunun için six sigma'nın matrix'lerini kullanıyoruz..»

Y15«..aldığım kararlara ilgili problemleri olabildiğince rakamlarla ifade etmeye çalışırım ve rasyonel kararlar alırım..»

Y18«..Analitik olmamın sebebi, bilime verdiğim önem ve verdiğim kararları açıklarken nesnel olarak sebepleri açıklayabilme imkânı..»

Y27«..Mutlaka sayısal olarak ifade edilebilen veriler elde etmeye çalışırım..»

ii. Farklı bakış açısı ve seçenek sayısının karar süreçlerinde önemli olması

Yöneticilerin karar verirken seçenek sayılarını önemsedikleri, hem tek seçeneğin ve hem de çok fazla seçeneğin yöneticiyi rahatsız ettiği görülmüştür. Nörobilimin de ortaya koyduğu biliş düzeylerimizin sınırlı olması, karar vericinin aynı anda işleyebileceği belli sayıda veri olduğundan, seçenek sayısının karar süreçlerinde önemli bir değişken olabileceği görülmüştür. Bu tanımlamaya ait ifadeler şu şekildedir.

Y5 „..Tek seçenek olmasını tercih ediyoruz, belki bazen iki ama çok seçenek zamanla yarıştığınız bir iş için bunaltıcı olabilir..”

Y19 «.. fazla seçenekten ziyade birkaç tane seçenikle ilerlemek her zaman en doğrusudur»

Y25 «..zor bir karar vermek durumunda kalırsam önümde bir seçeneğin olmasını tercih ederim. Zor durumlarda karar alternatiflerinin birden fazla olması yöneticide kararsızlık yaratabilir»

Y21 „..Çok boyutlu değerlendirme yaptığımdan dolayı birden çok alternatifini değerlendirmek zor durumlarda daha etkili karar almamı sağlar..”

Y25 «..Az ama öz seçenek, her zaman fazla seçenekten daha iyidir»

iii. Zor durumlarda ve kriz anında sezgiselliğin tercih edilmesi

Yöneticiler her ne kadar sezgisel süreçleri bilimsel bulmadıklarını, kararın arkasında durulması gerektiğinde yeterli destek sağlanmadığını söyleseler de, zor durumlarda, zaman baskısı altında kriz diye niteledikleri koşullarda sezgisel süreçleri tercih ettikleri söylenebilir.

Y2 „...*Başım sıkıştığı*nda, daha önce böyle bir durum yaşanmış mı?, Ben yaşadım mı? En yakınimdakiler yaşamış mıydı *hatırlamaya çalışırım*. Yok ise; çalışma arkadaşlarıma sorarım böyle bir durum yaşayan var mı ve yaşandıysa ne yapıldı nasıl sonuçlandı öğrenirim..”

Y12 «zor durumlardaki kararlarım hızlı ve aceleyle alınmış kararlar değildir, sakın ve daha detaycı, *sezgilerimin ve hislerimin de beni rahatlatması önemlidir..»*

Y23 «..Zor durumlarda, değişik açılardan bakarak birçok seçeneği değerlendirmek zor iştir, *daha önce olumlu sonuçlar alınmış benzer kararlar* varsa, seçeneklerimde öncelik veririm..»

iv. Kararın kendisine ait özelliklerin karar sürecini etkilediği

Yöneticiler verilecek kararın ne ile ilgili olduğunu, sonuçtaki beklenen faydanın büyüklüğünü düşünerek süreçlerini tayin ettikleri görülmüştür. Hangi karar türlerinde sezgisel ya da rasyonel süreç tercih edebilecekleri bu kapsamda araştırılabilecek bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamalara ilişkin ifadeler şunlardır.

Y12 «..*ciddi olacağını düşündüğüm karar* vereceksem biraz daha kılı kırk yarman gerekebilir..»

Y23 «*günlük işlerin içerisinde verdiğim kararlara zaman* harcamam, delege etmeye çalışırım..”

Y25 «..*orta ölçekteki değerdeki olaylardan değilse oturup düşünme ihtiyacı* duyarım. Onlara *harcadığım zaman da azalır*. Tecrübe ile birlikte aynı durumlarda karşılaştığın şeylerde vereceğin kararlar otomatikleşiyor..»

1185

v. Kriz anında kararlara katılım derecesinin yükseltilmesi

Kararlara katılımın kriz dönemlerinde mi, kriz olmayan dönemlerde mi daha fazla olduğu konusu yönetim araştırmalarında bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin kriz dönemlerine ait karar süreçlerinde astlarını seçim sürecine dâhil etme gayretinde oldukları görülmüştür. Bu kapsamda ilgi çeken yanıtlar aşağıda sunulmuştur.

Y14 “..*Kriz anlarını ekibim daha fazla yönetiyor* aslında ama bir takım iş biriminden gelen talepleri değerlendirirken üst yönetimden geldiyse nasıl yapalım diye konuşuyoruz..”

Y16 “..*şartlar sıkıştırdığında astlarımı* karar verme süreçlerine olabildiğince dâhil etmeye çalışırım. Toplantılara önem veririm. Beyin fırtınalarıyla farklı bakış açıları geliştirmeye çalışırım..”

Y24 “..*kriz anında olaya çok kişi ile çok katılım*la ilgili herkesin görüşlerini alarak yaklaşırım..”

vi. Sezgiselliğin de karar süreci olarak görülmesi ve sezgiselliğin tecrübe ile özdeşleştirilmesi

Yöneticiler özellikle tecrübeliler, rasyonel süreçler kadar baskın olmasa da sezgisel süreçlerin de karar süreci olabileceğini belirtmişlerdir. Sezgiselliğin tecrübe ile kazanılabileceğini bunun da kararlarda kişiyi rahatlatan bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bu tanımlamalara ilgili bazı ifadeler aşağıda sunulmuştur.

Y2 «..*Sezgilerime çok güvenirim çünkü 25 yıldır aynı sektörde çalışıyorum*, kararlarda *sezgilerimi çok sıklıkla kullanırım* ve çok da az yanılırım..»

Y7 „...*sezgilerini kullanmak* hızlı ve doğru karar vermenin en önemli yollarından biri..»

Y11 «..*sezgisel* karar verebilmek içinde belli bir *bilgi ve tecrübe* birikimine sahip olmak gerektiğini görüyorum..»

Y23„...*Sezgilerin* etkisi geçmiş *tecrübelerle* sabitlenir. İşimle ilgili karar verirken, geçmiş tecrübelerin getirmiş olduğu özgüven ile hareket ederim. *Tecrübelerimin sezgilerimi teyit etmesini* beklerim..”

vii. Sezgiselliğin güvenilir ve bilimsel bulunmaması, duygusallık olarak algılanması durumunda kaçınılması gereken kavram olması

Yöneticiler söz konusu sezgisel karar süreçleri olduğunda, “sezgi” ile “duygu” kavramlarını eş anlamlı olarak kullandıkları görülmüştür. Bu durumda duyguların dolayısıyla sezgisel süreçlerin kaçınılması gereken bir olgu sonucuna varılmakta, bunun zıddı olarak da rasyonel süreçler olduğu belirtilmektedir.

Y9 «..*sezgisel* davranışın içinde *duygusal* faktör yoğundur ve bu da alınan karar için uygun pazar ve işgücü konusunda *yanılmaya* sebep olur»

Y20 “..*sezgilerim* ve *hislerim* daha ağır basıyor, doğal olarak da karar sürecimde *ail faktörü* daha sezgisel davranmama sebep olabiliyor..”

Y23 «..*karar vermenin zor olduğu* zamanlarda *duygularımın etkisinde kalmamaya çalışırım..»*

viii. Seçimin inandırıcılığı söz konusu olduğunda rasyonel süreçlerin tercih edilmesi

Yöneticiler seçimlerinin nedenini açıklamak durumunda kaldıklarında, sezgisellikten uzaklaşıp rasyonel süreçleri tercih ettikleri görülmüştür. Bu duruma tersten bakıldığında da, sayılarla ve analizlerle ulaşıldığı söylenen kararların inandırıcılığı arttırabileceğini söyleyebiliriz. Bu kapsamdaki ifadeler aşağıdadır.

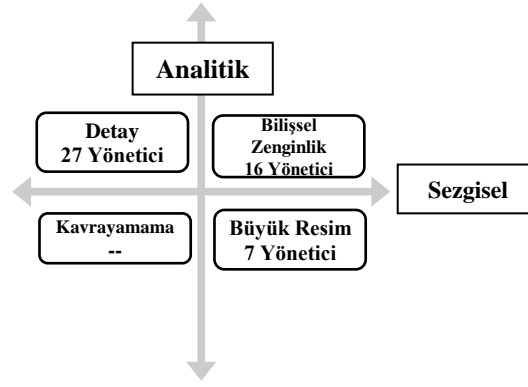
Y4 «..*Sayısal veri elde etme imkanımız olmadığı* durumlarda *sezgilerime güvenmek* durumunda kalıyorum. Ancak bu hallerde de *diğer paydaşları ikna ederek* kararın ortaklaşa alınması yönünde çaba gösteririm..»

Y8 “Sezgilerinle aldığın karardan memnun olmazsan kendine ve karardan etkilenenlere *verecek bir cevabın olmaz..”*

Y19 “..*Öyle hissettim bu yüzden böyle yaptım* gibi *açıklamaların benim hayatımda pek yeri yoktur*. Her zaman “düşündüm” açıklaması kabulümdür..”

Y20 “..*Hesabını veremeyeceğimiz bir şeye hissel olarak girdiğinizde ve yanlış bir sonuç veya daha farklı problemler doğduğunda hesabını veremezsiniz*. Ö yüzden mümkün olduğunca rasyonel düşünmek zorundayız..”

Elde edilen bulgular ayrıca, nörobilim yazınında açıklanan Hodgkinson ve Clarke’in (2007) bilişsel stili tanımladığı dört boyutlu perspektifinde değerlendirilmiştir. Yöneticiler karar süreçlerindeki analitik ve sezgisellik vurgularına göre gruplandırılmış ve hangi yöneticinin hangi bölüme daha uygun olduğu belirlenmiştir. Buna göre; analitik süreçler soruları ışığında bakıldığında; 27 yöneticinin hepsi kendilerini yüksek analitik-düşük sezgisel olan bölümde, analitik süreçlerin yanısıra sezgisellik kavramı da sorgulandığında; 12 yönetici (Y1, Y3, Y7, Y8, Y11, Y13, Y14, Y15, Y20, Y21, Y22, Y26) “yüksek analitik-yüksek sezgisel” bölümde, sezgisellik baskın olarak ele alındığında ise; altı yönetici (Y2, Y9, Y16, Y17, Y19, Y27) “düşük analitik-yüksek sezgisel” bölümde tanımladıkları görülmüştür (Şekil-3).



Şekil-3: Yöneticilerin Analitik-Sezgisel Boyutlarda Dağılımı

4.Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yönetimin ve yöneticinin kara kutusu olarak tanımlanan karar davranışının en temel sorunsallarından biri olan yöneticilerin rasyonellik, sezgisellik ile bilişsel esneklik kavramlarına nasıl yaklaştıkları bu araştırmanın ana sorunsalı olmuştur. Yukarıda sıralanan bulgulardan çıkarılabilecek en temel sonuç; yöneticilerin halen sezgisel süreçleri kullanmaktan çekindikleri, zor şartlar ve zaman baskısı gibi durumlarda sezgisel süreçleri kullanan yöneticilerin bile bu durumu açıklamakta zorlandıklarıdır. Yönetim çalışmalarında uzunca bir dönem rasyonellik objektiflikle ve akılcılıkla eş tutulmuş, diğer davranışlar küçümsenmiş ve irrasyonel olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın bu bulgusu, Klein'in (1993) çalışmasında tespit ettiği “geleneksel karar verme yaklaşımlarını kullanan yöneticilerin sezginin gücünü yadsıdıkları” bulgusuyla örtüşmektedir. Bu konudaki nörobilim bulguları aşağıda tartışılmıştır.

Analitik süreçlerle ve analizle yapılan seçimlerin sezgisel süreçlerden daha üstün olduğu varsayımının yanlışlanmaya başlaması, nörobilimin söylemlerinin etkin olmaya başladığı yıllara denk gelmektedir. ABD’de 1970’lerde rasyonel modellerin rekabette en büyük engel olduğunu görüşü atılmıştır (Peterson, Feyyat & Fayyat, 2012). Agor (1984) 3000 yöneticiyle yaptığı çalışmada, üst yöneticilerin orta ve alt kademe yöneticilerine göre önemli derecede daha sezgisel davrandıklarını ortaya koymuştur. Minzberg (2000) “The Rise and Fall of Strategic Planning” kitabında rasyonelliğe getirdiği eleştiride “stratejik planlama” kavramını “oxymoron (tezat)” terimi ile ifade etmiştir. Stratejilerin planlanamayacağını “planlamanın analize” “stratejinin ise sentezle” ilgili olduğunu söylemiştir.

Nörobilim bu noktada tartışmayı daha da ileri taşımış, sezgisel süreçlerin irrasyonel ve paranormal olmadığını söylemiştir (Simon, 1987; Prietula & Simon, 1989). Daha da ötesi sezgisel süreçler, uzun dönemli deneyimlerden ve öğrenme yoluyla kazanılan bir olgudur (Isenberg, 1986; Simon, 1987; Agor, 1984; Parikh, Neubauer & Lank, 1994). Yöneticiler her karar verici gibi farkında olarak ya da olmayarak bu gerçeklikle karşı karşıyadırlar. Özetle, birey istese de istemese de sezgiselliği karar süreçlerinde kullanmaktadır. Bu yönde oluşacak bilinçli farkındalıkla yöneticilerin verdikleri kararlarda kaygı düzeylerinin azaltılabileceği söylenebilir.

Bir diğer bulgu olan “zor durumlarda sezgisel süreçlerin tercih edilmesi” yine alan yazında benzer bulgularla örtüşmektedir. Yöneticilerin belirsizliğin arttığı durumlarla (Isenberg, 1986; Burke & Miller, 1999), problemlerin iyi yapılandırılmadığı (Behling & Eckel, 1991) ve yetersiz bilgi durumlarında (Agor, 1984) rutin olmayan kararlarda (Parikh ve ark., 1994) sezgilerine başvurdukları görülür. Sezgiyi kullanmada yapılan işin kategorisi, kültür ve bireysel özellikler belirleyicidir (Sinclair & Ashkanasy, 2005). Bu durum nörobilimde beynin limbik ve korteks alanları arasındaki etkileşimle açıklanmıştır. Gerek zaman baskısı gerekse aşırı bilgi yükü limbik sistemin aşırı çalışmasını sağlayarak yöneticinin eleştirel analiz yap-

masını ve ön alın korteksinin çalışmasını yavaşlatmakta, yani rasyonel süreçlerin atlanmasına neden olmaktadır (Beer, Knight & Esposito, 2006). Bilişsel esneklik bu noktada farklılık yaratarak yöneticilerin doğru karar almasını sağlamaktadır. Bu noktada araştırmanın “kriz anında kararlara katılım derecesinin yükseltilmesi” bulgusu dikkat çekicidir. Bu durumlarda, yöneticilerin astlarıyla paylaşımı artırarak ve çok fazla seçeneğin getireceği bilgi yükünden kaçarak üzerlerindeki baskıyı azalttığı görülmektedir. Nörobilim diliyle burada azaltılmak istenen limbik sistem üzerindeki baskı olduğu, nedenin ise korteksin daha rahat çalışması olduğu söylenebilir.

Kararlarda önemli olduğu görülen bir diğer konu; karar durumundaki seçenek sayısı ve yöneticiler üzerinde oluşturduğu strestir. Ancak bu noktada stresin derecesi önem kazanmaktadır. Nörobilim verileri; hafif stresin ödül sisteminde dopamin salgısını tetiklediği, bunu da öğrenme ve gelişmeyi sağladığı, ancak yöneticilerin maruz kaldığı yoğun ve kronik stres düzeyinin beynin hipokampus (bellek merkezi) alanını küçülttüğü yönündedir. Bu durum yöneticinin karar süreçlerinde rasyonel ve sezgisel süreçlerin kontrolünü zorlaştırdığını, diğer bir deyişle otomatik kontrolden manuel kontrole geçiş yaptığını göstermektedir (Peterson, Feyyat, & Feyyat, 2012). Bu analizden çıkarılacak sonuç, belirli bir eşik seviyesi üzerindeki kronikleşmiş stresin yöneticilerin karar yeteneklerine olumsuz etkiler yaptırır. Örgütlerin karar verici pozisyonundaki çalışanları için stres kaynaklarını azaltıcı tedbirleri almalarıyla, karar kalitesinin artacağı öngörülebilir.

Yöneticilerin kararlarını alırken dikkat ettiği bir diğer konu kararın kendisine ait özelliğidir. Programlanmış türde ya da basit kararlar alırken rasyonel süreçler daha iyi seçimlere götürebilir, ancak bilgi ve kavramlar arası etkileşim arttıkça karmaşıklık artacağından karar süreçlerinin kalitesinin de düştüğü görülmektedir. Deneyimlerle oluşan ve beyinde saklanan şemalar, zor durumlarda, belirsizlik anlarında ve programlanmamış kararlarda daha hızlı ve daha doğru karar almamızı sağlayabilir. Bu noktada çevre faktörünün karar stili ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği görülmüştür: Durağan olmayan çevrelerde; sezgisel stil ile örgüt performansı pozitif ilişkili, durağan çevrelerde ise negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Khatri, 2000).

Sonuç olarak, günümüzün kaotik çevresel koşulları, karar süreçlerinde geleneksel, süreç ve analiz ağırlıklı yöntemler yerine, hızlı tepki verebilen süreçleri öne çıkarmaktadır. Nörobilim gerek bilişsel esneklik gerekse karar verme davranışı kapsamında, yeni bulgular ortaya koyarak insanın seçim davranışını anlamaya yardımcı olmuştur. Beynin üçlü yapısı (korteks, limbik, sürüngen) birbirine alternatif yapılar olmadığından sezgisel ve rasyonel karar verme davranışları da birbirinin alternatifi değil, tam tersine birbirine ihtiyacı olan süreçler olduğu açıktır.

Araştırma bulgularıyla nörobilimin ortaya koyduğu bulgular karşılaştırıldığında, yöneticilerin sezgisellik kavramına yönelik önyargılı söylemler geliştirdiği ancak en zorlu süreçlerde sezgisellerine başvurdukları ortaya konmuştur. İnsanoğlunun hayatta kalmasında yardımcı en önemli özelliğinden olan “sezgi”nin, yöneticiler için bugünkü çevresel faktörlerde yine aynı önemde olduğu görülmüştür.

Nörobilim rasyonellik kadar sezgisellik ve esnekliğin yöneticilerin çekinmeden kullanabilecekleri kabiliyetler olduğunu göstermektedir. Bu kavramların anlaşılması aynı zamanda yöneticilerin aldıkları kararlarda güven duygularını artıracaktır. Yönetimin sadece bir bilim olmadığı aynı zamanda sanatsal yönü olduğu kabulüyle, yöneticilerin gerek günlük gerekse profesyonel yaşantılarında beynin her iki bölümünü geliştirecek bilimsel eğitimler yanında sanatsal eğitimler de alması önemli hale gelmiştir.

Ayrıca, yöneticilerin kriz anlarında çalışanlarının fikrine daha fazla başvurması, seçenek sayısını optimum seviyede tutmaya çalışması, farklı bakış açıları geliştirebilecek bilişsel

esnekliğe sahip olmaları nörobilimin de desteklediği davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular, kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ile lider-üye etkileşimi konularında yeni söylemler getirerek, insan kaynakları yönetimine açılım sağlayacaktır.

Lewin (1961) davranışın (D) klasik formülünün birey (B) ile çevrenin (Ç) etkileşimin fonksiyonu olduğunu söyler ($D = f(B, \text{Ç})$). Bu yaklaşımdaki “birey” değişkeninin nörobilimle daha anlaşılır hale geldiği söylenebilir. Karar vermenin öğrenilebilir bir yetenek ve insan bey-ninde gerçekleşen bir olgu olduğu gerçekleri göz önüne alındığında, örgütlerin bu konuda yöneticilerine eğitim ve koşullar anlamında destek vermeleri yeni kazanımlar katacaktır.

Araştırma süresince konuyla ilgili olan ancak araştırma kapsamında cevaplanamayan bir takım sorunsallar ortaya çıkmıştır. Bu sorunsallar araştırmacılara öneriler kapsamında aşağıda sıralanmıştır:

1. Kararın kendisiyle ilgili özellik karara katılım derecesini ne yönde etkiliyor. Örneğin stratejik kararlarda katılımın artması karar kalitesini artırıyor mu?
2. Sezgisel kararın alt bileşenleri nelerdir? Tecrübe faktörünün karar sürecine etkisi nedir?
3. Zor durumlarda sezgisel süreçler mi, rasyonel süreçlere mi daha etkin karar almayı sağlar?
4. Uzmanlığın esnek bakış açısını kaybettirdiği yönündeki görüş hatalı mı? Aksine esnek bakışın bir öncülü mü?
5. Karar aşamalarında sezgisel ve rasyonel süreçlerin sırası nasıldır? Seçim önce rasyonel süreçlerle yapılıp sonra sezgi ile mi son nokta konuluyor? Yoksa süreç tam tersine mi işliyor?
6. Çevrenin yapısı (durağan/hızlı) rasyonel/sezgisel karar sürecini nasıl etkiliyor?

Konuların disiplinler arası yaklaşımla ele alınması, yönetim alanının kara kutusu olarak bilinen karar verme davranışının daha iyi anlaşılabilmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

- Agor, W. H. (1984). *Intuitive management: Integrating left and right brain management skills*. Prentice Hall.
- Anderson, V., Northam, E., & Wrennall, J. (2017). *Developmental neuropsychology: A clinical approach*. Routledge.
- Bakeman, R., and Gottman, J. M. (1997) *Observing interaction: introduction to sequential analysis* (2nd Ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Bechara, A. (2004). The role of emotion in decision-making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and cognition*, 55(1), 30-40.
- Beck, A., T., Rush, A., Shaw, B., & Emery, G. (1979). *Cognitive therapy of depression*. New York: Guilford Pres.
- Beck, A., T. (1963), Thinking and and depression I. idiosyncratic content and cognitive distortions. *Archives of General Psychiatry*, 9(4), 324-333.
- Bechara, A. (2004). The role of emotion in decision-making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and cognition*, 55(1), 30-40.

- Beer, J. S., Knight, R. T., & D'Esposito, M. (2006). Controlling the integration of emotion and cognition: the role of frontal cortex in distinguishing helpful from hurtful emotional information. *Psychological Science*, 17(5), 448-453.
- Behling, O., & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 46-54.
- Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*, 1, 9-32.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91-99.
- Cabantous Laure, "Strategic Decision Making as a "Performative Praxis: Constructing Rationality in Organizations" www.iae-toulouse.fr/files/Cabantous--Gond.pdf. (Son Erişim: 26 Mart 2009).
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics. *Journal of economic Literature*, 43(1), 9-64.
- Cañas, A. J., & Novak, J. D. (2006). Re-examining the foundations for effective use of concept maps. In *Concept maps: Theory, methodology, technology. Proceedings of the second international conference on concept mapping (Vol. 1, pp. 494-502)*.
- Clarke, I., & Mackaness, W. (2001). Management 'intuition': An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147-172.
- Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeftang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320-1339.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods design*.
- Creswell, J. (2016). W.(1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, 2.
- Damasio, A.R.(2000).A second chance for emotion.Cognitive neuroscience of emotion,12-23.
- Deak, G. O. (2003). The development of cognitive flexibility and language abilities. *Advances in child development and behavior*, 31, 273-328.
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive therapy and research*, 34(3), 241-253.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Frederick, S. (2002). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, 19(4), 25-42.
- Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2013). *Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders*. Springer Science & Business Media.
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and innovation management*, 13(3), 166-175.

- Glaser, B. G., and Strauss, A., L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: New York:
- Gore Julie, Adrian Banks, Lynne Millward ve Kyriakidou Olivia, “Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science”, 27(7):925-942, *Organization Studies*, 2006.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Hambrick, Donald C., ve Mason Phyllis “Upper Echolons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers” *Academy of Management Review* 9: 193-206, 1984.
- Hastie, R., & Dawes, R. M. (2010). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Sage.
- Hodgkinson, G. P., & Clarke, I. (2007). Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations*, 60(1), 243-255.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of consumer psychology*, 11(2), 75-85.
- Isenberg, D. J. (1986). Thinking and managing: A verbal protocol analysis of managerial problem solving. *Academy of management Journal*, 29(4), 775-788.
- Ionescu, T. (2011), Exploring the nature of cognitive flexibility. *New Ideas in Psychology*. (30) 2, 190-200
- Kahneman D., Paul S., ve Tversky A., “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases” Newyork, Cambridge University Press, 1982
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making (pp. 138-147). New York: Ablex Publishing Corporation.
- Keeves, J. P. Ve Sowden, S. (1994). Descriptive data, analysis of. T. Husen, ve N.Postlethwaite (Ed.). *The international Encyclopaedia of Education* (s. 14641475) Londra: Pergamon.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Kirkpatrick, L. A., & Epstein, S. (1992). Cognitive-experiential self-theory and subjective probability: Further evidence for two conceptual systems. *Journal of personality and social psychology*, 63(4), 534.
- Köroğlu E. (2008). *Bilişsel davranışçı psikoterapiler*. Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Kvale, S. (1989). To validate is to question. S. Kvale (Ed.) *Issues of validity in qualitative research* (73-91).
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand oaks: sage
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human relations*, 44(1), 55-76.
- Leavitt, H. J.(1975).Beyond the analytic manager.*California Management Review*,17(3),5-12.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2001). *Research and strategic communication*.
- Lewin, K. *Field theory in social science*. New York: Harper Brothers, 1961.

- Martin, M. M., Anderson, C. M., & Thweatt, K. S. (1998). Individuals' perceptions of their communication behaviors: a validity study of the relationship between the cognitive flexibility scale and the communication flexibility scale with aggressive communication traits. *Journal of social behavior and personality*, 13, 531-540.
- Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., & Trope, Y. (2002). Reflexion and reflection: A social cognitive neuroscience approach to attributional inference. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 199-249). Academic Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Sezgin, O. B., & Ucar, Z. (2015). Nörobilimin Örgütsel Davranışa Yansımaları: Örgütsel Nörobilim/Reflection of Neuroscience on Organizational Behaviour: Organizational Neuroscience. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 353.
- Shiffrin, R. M., & Schneider, W. (1984). Automatic and controlled processing revisited.
- Silverman, B. W., & Green, P. J. (1993). Nonparametric regression and generalized linear models: A roughness penalty approach.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool?. *Management learning*, 36(3), 353-370.
- Stanton, S. J., Sinnott-Armstrong, W., & Huettel, S. A. (2017). Neuromarketing: Ethical implications of its use and potential misuse. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 799-811.
- Manen, M. V. (1997). From meaning to method. *Qualitative health research*, 7(3), 345-369.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological reports*, 76(2), 623-626.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.
- McFall, J. P. (2015). Rational, normative, descriptive, prescriptive, or choice behavior? The search for integrative metatheory of decision making. *Behavioral Development Bulletin*, 20(1), 45.
- Miles, B., M. & Huberman, A., M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data : Toward a shared craft. *Educational Researcher*, 1984 (May), 20-30.
- Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual review of neuroscience*, 24(1), 167-202.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- Parikh, J., Neubauer, F. F., & Lank, A. G. (1994). *Intuition: The new frontier of management*. Blackwell.
- Patton, Q., M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Edt.) London: Sage Pub.
- Peterson, R. L., Feyyat, C., & Feyyat, H. (2012). *Aklın para üzerindeki gücü: karar anı*. Scala Yayıncılık.

- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Springer, Boston, MA.
- Prietula, M. J., & Simon, H. A. (1989). The experts in your midst. *Harvard business review*, 67(1), 120-124.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76-91.
- Schofield, J. W. (1990). Increasing the generalizability of qualitative research. W. W. Eisner ve A. Peshkin (Ed.). *Qualitative inquiry in education: The continuing debate* (s.201-232). New York: Teachers College Press
- Suri, R. E., & Schultz, W. (2001). Temporal difference model reproduces anticipatory neural activity. *Neural computation*, 13(4), 841-862.
- Rilling, J. K., & Sanfey, A. G. (2011). The neuroscience of social decision-making. *Annual review of psychology*, 62, 23-48.
- Robson, C. (1993). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Sadler-Smith, E. (2002, August). The Role of Cognitive Style In Management Education. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage Publications
- Smith, J. A. (2017). *A bridge to neuroeducation: A Qualitative study of perceptions of educators of adult learners* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 57-64.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool?. *Management learning*, 36(3), 353-370.
- Spiro, R. J. (1988). *Cognitive Flexibility Theory: Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains*. Technical Report No. 441.
- Spiro, R. J., Vispoel, W. P., Schmitz, J. G., Samarapungavan, A., Boerger, A. E., & Britton, B. K. (1987). Cognitive flexibility and transfer in complex content domains. *Executive control processes in reading*, 177-199.
- Taggart, W., & Valenzi, E. (1990). Assessing rational and intuitive styles: A human information processing metaphor. *Journal of Management Studies*, 27(2), 149-172.
- Tallis, R. (2011). *Aping mankind: Neuromania, Darwinitis and the misrepresentation of humanity*. Durham, UK: Acumen
- Torrance, E. P. (1968). A longitudinal examination of the fourth grade slump in creativity. *Gifted Child Quarterly*, 12(4), 195-199.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
- Vidal, F. (2002). "Brains, bodies, selves, and science: Anthropologies of identity and the resurrection of the body." *Critical Inquiry* 28 (4):930-74.

- Yaşar, O. (2016). “Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme” Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. American psychologist, 35(2), 151.