

# KARAR VERMENİN PSİKOLOJİSİ

## *Psychology of Decision Making*

Alper KÜÇÜKAY<sup>1</sup>

Geliş Tarihi: 15.01.2018

Kabul Tarihi: 04.04.2018

### ÖZET

Karar verme, üst düzey bilişsel bir süreçtir. Farklı zihinsel ve psikolojik fonksiyonların birlikte çalışması ile ortaya çıkmaktadır. Karar verme, insanın sahip olduğu en önemli yeteneklerden birisi olup insanın düşünce sistematiği içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Psikolojik faktörler ve kabiliyetlerle beraber insan beyni düşünme, muhakeme yapma ve karar verme için mükemmel yakın bir kapasite ve donanıma sahiptir. Bu şekilde, karar verme hem psikolojik hem de beyin temelli yaklaşımlarla incelenmiş, karar verme üzerinde etkili olan çeşitli varsayımlar ve değişkenler ile ilgili çalışmalar değerlendirilmiş ve hukukçulara yönelik temel bilimsel bir referans oluşturulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda hem psikoloji hem de hukuk literatüründen faydalanarak ortak bir zeminde çok yönlü bir farkındalık sağlamak amaçlanmıştır. Karar verme süreci çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir. Karar verme her ne kadar tüm insanların sahip olduğu bir yetenek olsa da zorlukları, çok boyutlu olması, mesuliyeti ve sonuçları bakımından, meslekleri gereği üst düzey karar verme yetkisine sahip hâkimler açısından daha çok önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Karar Verme, Muhakeme, Düşüncenin Yapısı, Karar Vermenin Nörobilimsel Temelleri, Psikolojik Boyutlar, Liderlik Psikolojisi, Hâkimlerin Nitelikleri

### ABSTRACT

Decision making is a high level cognitive process. It takes place when different mental and psychological functions work together. It is one of the most important skills of human beings, and a significant place in the systematization decision making. Human brain has the capacity for perfection, and it also has the potential reasoning. In this sense, the process of decision making has been analyzed with a psychology based approach. This study aims to constitute an essential scientific reference for judges. At the same time this study has aimed to raise multiple awareness in forming a common ground by benefiting both from psychology and law literature. Decision making is far more crucial for judges who have the responsibility to make crucial decisions.

**Keywords:** Decision Making, Reasoning, Frame of Mind, Neuroscience of Decision Making, Psychological Dimensions, Psychology of Leadership, Qualifications of Judges

### GİRİŞ

Bu makale ile karar verme ve muhakeme süreçleri konusunda genel olarak yargı çalışanlarına bilişsel bir perspektif sunmak amaçlanmaktadır. Hukukun bu eşsiz ve derin boyutuna psikolojinin katkısının, olumlu neticeler sağlayacağı düşünülmüştür.

<sup>1</sup> Psikolog, ODTÜ Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, alperk@metu.edu.tr

Karar verme, ekonomi, siyaset bilimi, hukuk ve başka birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur. Psikoloji de karar verme süreci ile ilgilenen bilim dallarından birisidir. Karar verme davranışının yüksek değerde olması, diğer insanları da etkileyebilmesi ve hukukçuların bu işi en iyi, yetkin ve adil bir şekilde yapabilme kabiliyetini haiz olması ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle de hâkimler bir karar verici olarak mühim bir bilişsel süreç olan karar verme ve muhakemeyi işleri gereği sürekli yapmaktadırlar.

Hukuk ve psikoloji arasında yaklaşık bir asırdır süren bir etkileşim söz konusudur. Nitekim Amerikan Psikologlar Birliği bu iki disiplin arasında işbirliği oluşmasına büyük katkılar sağlamıştır. Aynı şekilde bu süre zarfında ABD'deki birçok organizasyonun da bu ilişkiye yönelik çalışmalar yaptığı görülmüştür.<sup>2</sup>

Psikologlar uzun yıllar boyunca insanların nasıl karar ve hüküm verdiklerini öğrenmeye çalışmışlardır. Psikolojik yaklaşımlar ile araştırmalar hâkimlerin düşünce, davranış, kararları açısından onlara bilgi ve bakış açısı sağlayabilmektedir. Bu şekilde araştırmacılar yargısal tercihleri, kararları ve yargısal davranışları anlamaya çalışmışlardır. Hâkimler görev ve sorumlulukları gereği karar alırken gerçeği ortaya çıkarmayı, adaletli olmayı hedefler ve bunu sahip oldukları zekâ, aldıkları hukuk eğitimi ve yargısal pozisyonları ile yerine getirmeye çalışırlar. Tabi ki hukuki tecrübeleri de bu konuda onlara çok fazla yardım ve destek sağlamaktadır. Bu nedenle hâkimlerin karar verme mekanizmaları diğer insanlardan farklılık arz etmektedir.

Hukuksal düşünce literatürde şu ifadelerle tanımlanmaya çalışılmıştır: bireysel bir vakada / olguda adaleti arayıp sağlama kabiliyeti, özeleştirel bakabilme ve karşısındaki kişinin bakışını görebilme kapasitesi, doğruluğu tahlil etme ve açıklığa kavuşturma eğilimi, gerçeklere ulaşabilme ve anlayabilme yeteneği. Şüphesiz tüm bu yetenek ve özellikler hukukçunun muhakeme becerisini diğer insanlardan farklılaşmış bir şekilde daha iyi ve yerinde kullanmasını sağlayacaktır. Temel olarak bir hukukçunun ortalama bir insandan daha eğitilmiş, daha kıvrak ve daha motive halde olduğu belirtilmektedir.<sup>3</sup>

Muhakeme, bir sonuca varmak için bilgilerin bağdaştırılıp analiz edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu geniş tanımla birlikte muhakeme algı, bellek, öğrenme, duygu, düşünce, motivasyon gibi psikolojik kavramları da barındırmaktadır. Bu bilgilere sahip olmakla birlikte muhakemenin halen psikoloji bilimi tarafından tam ve net bir şekilde tanımlanması kolay değildir.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Lawrence S. Wrightsman, "Judicial Decision Making - Is Psychology Relevant", American Psychology Association, New York, 1999, s. 147-151

<sup>3</sup> David Klein, Gregory Mitchell, The Psychology of Judicial Decision Making, Oxford University Press, New York, 2010, s. 107

<sup>4</sup> Keith Stenning, Michiel van Lambalgen, "Reasoning Logic and Psychology", Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science, 2010, Volume 2, Issue 5, s. 555

Düşünme sürecinin doğasını belirleyen psikolojik faktörler göz önünde bulundurulmadıkça karar verme süreci hakkındaki bilgiler eksik kalacaktır.<sup>5</sup> Bu nedenle makalede karar verme süreci ile ilgili olarak psikolojik, nörobilimsel, yargısal, liderlik / yöneticilik ve kişisel özellik boyutları ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

## I. KARAR VERMENİN PSİKOLOJİK BOYUTLARI

Karar vermenin psikolojik analizinin, bilhassa da yargısal karar vermenin analizinin hâkimler açısından verimli olabileceği düşünülmektedir.

Bu bölümde karar verme konusuyla ilgili ağırlıklı olarak bilişsel ve sosyal psikolojinin yaklaşımları hakkında bahsedilecektir. Bilişsel yaklaşıma göre bilişsel süreçler uyarıcı (yeni bir dosya / vaka) ile yanıtın (hâkimin görüşü / kanaati) arasında adeta bir vasıtaadır. Sosyo - bilişsel kuramcılar, her bir insanın çeşitli şemalara (şema: yeni olayların yorumlanmasında kullanılan, eski tecrübelerden elde edilen bilgi dağarcığı) sahip olduklarını ve bu şemaların insanlarla, konularla, nesne ve soyut kavramlarla ilgili olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre yeni bilgiler, ilgili eski şemalar temelinde eşleştirilebilir, hatırlanır, yorumlanır. Bununla birlikte bilgilerin işleme, yorumlama sürecinde tutumların da etkili olduğu, tutumların bir “bilgi filtresi” olarak çalıştığı gözlenmektedir. Yani kişilerin sahip olduğu tutumlar düşünce ve karar verme sürecinde şemalarla birlikte etki göstermektedir. Bu yaklaşımlar yoluyla bir hâkimin bireysel olarak karar verme süreci; düşünceyi biçimlendirme ve ifade etme, hâkimin düşüncesi üzerinde etkili olan durumlar, kararın yargısal sonuçları olarak üç boyutta incelenebilir.<sup>6</sup>

Kunda, gerekçeli muhakeme kavramından bahsetmektedir ve gerekçelerin, izlenim oluşturma, kanıtları değerlendirme ve karar vermede rol oynadığını ifade etmektedir. Kesin veya olası sonuçlar muhakeme üzerinde bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır.<sup>7</sup> Kesinlik, buna yönelik inanç ile stratejiler en uygun kanaatleri meydana getirirken, yöneltmiş ya da olası amaçlar arzu edilen bir düşüncenin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.<sup>8</sup> Bu yaklaşımın sınırlılıkları mevcuttur ve altında yatan prensipler tam olarak anlaşılamadıysa da karar verme süreçlerini etkilediği açık bir şekilde ifade edilmiştir.

---

<sup>5</sup> Cenkan Sağır, “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s. 1-198

<sup>6</sup> Wrightsman, s. 22-23

<sup>7</sup> Ziva Kunda, “The Case for Motivated Reasoning”, Psychological Bulletin, 1990, 108-3, s. 480-498

<sup>8</sup> Kunda, s. 481-482

Bilişsel algoritmalar (çözüm yolları) incelendiğinde muhakeme yapmayı etkileyen; olasılıkların hesaplanması, mantığa uygunluk, tutarlılık, psikolojik uygunluk, hızlı olma ihtiyacı, gerçeğe uygun net ve hatasız çıkarımlar yapma ihtiyacı gibi psikolojik faktörlerle karşılaşılmaktadır. Psikolojik mekanizmaları kullanarak daha az sürede daha doğru çıkarımların yapılması mümkün olmakta ve aynı zamanda rasyonel ve mantıklı kararlar da bu yollar kullanılarak verilebilmektedir.<sup>9</sup>

Hisler insan düşüncesi üzerinde önemli rol oynarlar.<sup>10-11</sup> Araştırmalar göstermiştir ki duyguların derecesi ve tesir düzeyi, karar verme üzerinde kimi zaman zararlı kimi zaman da faydalı değişimlere yol açmaktadır. Duygular düşüncelerin içeriğini ve derinliğini değiştirip motivasyonu harekete geçirerek karar verme mekanizmaları üzerinde etki göstermektedir.<sup>12</sup> Bununla birlikte kişinin zaman içinde değişimi ve kişi - durum arasındaki etkileşim de hâkimin gerçekleri algılama ve yorumlaması üzerinde etkili olabilmektedir.<sup>13</sup> Duyguların, düşünceler ve kararlar üzerindeki etkinliği başka açılardan da araştırılmıştır. Ekonomi ile alakalı seçimler ya da görece maddi unsurlara yönelik kazanma - kaybetme alternatiflerine sahip tercih aşamalarında insan zihni muhakemeyi bir kenara bırakarak daha pratik ve kısa yollar izleyerek karar verme eğilimindedir. Bu süreçte düşünsel bazda daha az çaba sarf edilir ve daha otomatik kararlar verilebilir (1. Tip düşünme). Daha yoğun düşüncelerin devreye girdiği, daha karmaşık ya da üst düzey kararların alınımında ise zihin ve beyinde daha farklı bir süreç meydana gelmektedir. Konsantrasyon, dikkat gibi bilişsel aktiviteler bu süreçte devreye girmektedir.<sup>14</sup> Hızlı, otomatik ve daha az enerji sarf ederek alınan kararlar sezgisel olarak nitelendirilmektedir. Yargısal karar verme ile ilgili araştırmalarda hâkim kararlarının sezgilerden etkilendiği bununla birlikte diğer düşünce stili (2. Tip düşünme) olan üzerinde kafa yorma ve daha detaylı düşünme şeklinde karar vermeye yönelik becerilerinin de olduğu tespit edilmiştir. Sezgisel karar verme hız ve çaba açısından avantajlı olması sebebiyle kullanışlı bir seçenek gibi görünse de Kahneman'a göre ciddi ve sistematik hatalara da yol açabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda

---

<sup>9</sup> Gerd Gigerenzer, Daniel G. Goldstein, "Reasoning The Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality", *Psychological Review*, 1996, Volume 103, No 4, s. 650-669

<sup>10</sup> Joseph P. Forgas, *Feeling and Thinking: The Role of Affect in Social Cognition*, New York, Cambridge University Press, 2000

<sup>11</sup> Caroline J. Charpentier, Jan-Emmanuel De Neve, Xinyi Li, Jonathan P. Roiser, Tali Sharot, "Models of Affective Decision Making: How Do Feelings Predict Choice?", *Psychological Science*, 2016, Volume 27 (6), s. 763-775

<sup>12</sup> Jennifer S. Lerner, Ye Li, Piercarlo Valdesolo, Karim S. Kassam, "Emotion and Decision Making", *Annual Review of Psychology*, 2015, 66, s. 799-823

<sup>13</sup> Wrightsman, s. 24

<sup>14</sup> Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Strauss, and Giroux, 2011, s. 20-22

sezgisel verilen kararların hatalı ve adaletsiz neticelere yol açarak diğer insanları olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir.<sup>15</sup> Bu bilgilerin yanı sıra tip 2 tarzı düşünme kurallara dayalı, rasyonel, analitik, kontrollü, anlamaya ve belirgin çıkarımlara dayalı ve bilinçli bir süreçtir.<sup>16</sup> Hatalı düşünme tarzlarının ve / veya ön yargıların yüksek düzeyde bir bilinç durumuna da ihtiyaç duymadığı ifade edilmiştir. Özellikle de duygusal eğilimler içeren ön yargılar ya da önceki düşünceleri temel alan yanılğı içeren düşünceler karar verme süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.<sup>17</sup> Bu konularda psikolojik teoriler, nörobilimsel çalışmaların da katkılarıyla ilerlemektedir. Bunların yanı sıra olay ya da durum ile ilgili açıklık - netlik, memnuniyet, kişi ya da durum üzerinde kontrol veya denetim, dikkat - motivasyon, kişiden beklenen çaba gibi psikolojik faktörler karar verme sürecinde ayrı ayrı rol oynamaktadır.<sup>18</sup>

Bilgi işleme sisteminde dikkat, bilgilerin seçimi aşamasında devreye giren işlemdir. Farkına varma veya bilincine erme durumu bilgilerin kısa süreli bellek (working memory) sistemine geçmiş olmasına bağlıdır. Bu geçiş aktif ya da pasif şekillerde olabilir. Pasif dikkatte uyarıcılar belleğe herhangi bir çaba olmaksızın geçer, kişinin bilinçli bir seçim yapması söz konusu değildir. Aktif dikkatte duygusal bilgilerden bazıları, bireysel nedenler veya görevin bir gereği olarak seçilir ve bilgiler kısa süreli belleğe geçer. Burada hangi bilgilerin depolanacağına (ve sonrasında kullanılabilmesine) karar vermek gerekmektedir. Karar verme işlemi ise genellikle kişinin bilinçli ve istemli olarak

---

<sup>15</sup> Chris Guthrie, Jeffrey J. Rachlinski, Andrew J. Wistrich, "Blinking on The Bench: How Judges Decide Cases", Cornell Law Faculty Publications, 2007, Paper 917, s. 1-43

<sup>16</sup> Keith E. Stanovich, Richard F. West, "Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate?", Behavioral And Brain Sciences, 2000, 23, s. 645-665

<sup>17</sup> Antoine Bechara, **Antoine Bechara**

Department of Neurology, Division of Behavioral Neurology and Cognitive Neuroscience, University of Iowa College of Medicine, Iowa City, IA 52242, USA

**Search for other works by this author on:**

Oxford Academic

PubMed

Google Scholar

Hanna Damasio, **Hanna Damasio**

Department of Neurology, Division of Behavioral Neurology and Cognitive Neuroscience, University of Iowa College of Medicine, Iowa City, IA 52242, USA

**Search for other works by this author on:**

Oxford Academic

PubMed

Google Scholar

Antonio R. Damasio, "Emotion, Decision Making and The Orbitofrontal Cortex", Cereb Cortex, 2000, 10 (3), s. 295-307

<sup>18</sup> Jane So, Chethana Achar, DaHee Han, Nidhi Agrawal, Adam Duhachek, Durairaj Maheswaran, "The Psychology of Appraisal: Specific Emotions and Decision Making", Journal of Consumer Psychology, 2015, 25, 3, s. 359-371

yaptığı bilişsel bir davranıştır. Uzun süreli bellekte depolanan bilgiler kodlanır, özümser, yeniden organize edilerek zenginleştirilir, zaman içinde değiştirilir ve farklı bilinç düzeylerinde işlemlere tabi tutulur. Sonrasında gerektiğinde bilgiler bellekten geri çağrılarak tekrar kullanılır. Üst düzey bilişsel işlemler ise belleğin hatırlama sürecinin farkında olması (neleri kolay neleri zor hatırlıyorum, hangi stratejilerle en iyi sonucu elde ediyorum vb.), bilgilerin farkında olunmasını (neleri biliyorum, neleri bilmiyorum, ne oranda doğru hatırlarım vb.) içerir. Bilişsel - davranışsal psikolojide üst düzey bilişsel işlemler, denetler, izler, yönetir, uygun ve amaca yönelik davranışların yapılmasını sağlar.<sup>19</sup> Planlama, esnek düşünme, problem çözme, dürtü kontrolü, kavram oluşturma, mantıksal analiz ve soyut düşünme gibi diğer üst düzey bilişsel işlemler de beynin ön lob kısımları (prefrontal korteks) tarafından yürütülmektedir.<sup>20</sup> Beynimize ulaşan uyarılar (duyusal bilgiler) üç fazda bilinç sürecini meydana getirir: ilk olarak beyinde duyuşsal bölgelerin aktivasyonu yaklaşık 100 ms (milisaniye) alır. 200 ms civarında uyarılar dikkat kontrol mekanizması ile önceki bileşenlerle (parçalarla) ilişkilendirilir. Buraya kadar halen bilinç öncesi otonom bir süreç izlenmektedir. Yaklaşık 300 ms den itibaren uyarılar aşına ya da benzer örneklere göre analiz edilir, karşılaştırılır ve birleştirilir. Bu şekilde bilinçli bilgi işleme süreci başlayıp ilerlemiş olmaktadır.<sup>21</sup> Üst düzey bilişsel süreçler ile karar verme arasında çok mühim bağlantılar bulunmaktadır. Bilişsel performans, odaklanılan konu ya da olay bazında ilgili olmayan uyarıları eleyip ilgili olanlara odaklandıkça artış göstermektedir. Böylelikle karar verme mekanizmasının işi de kolaylaşmaktadır.<sup>22</sup>

Analiz etme yeteneği güçlü bir bilişsel araçtır. İnsan bilinçli analiz yapabilen tek canlıdır. Analizi 'şeylerin' yapısını ve bu yapıya katılan unsurları görmek için kullanırız. Zamanın sürekliliğini de parçalara ayırıştırıp geçmiş, şimdi ve gelecek gibi kavramlar oluşturabilmekteyiz. Kendimiz ve ötekiler gibi düşünceler de geliştirebilmekteyiz. Ne denli çok analiz edersek o denli anladığımızı hissedimiz. Analiz ettiğimiz sürece denetleyebildiğimizi düşünürüz. Analiz parçalara ayırmak sentez ise parçaları yerine koymak suretiyle bütünlüğe ulaşmaktır. Sentez nesnelere saf ve sağlıklı halini görmemize katkıda bulunur. Sentez düşünce becerisini kazanmak – ki bu, analitik düşünceden daha zordur - nesnelere olduğu gibi görebilmemiz anlamına gelmektedir. Bu iki tür düşünsel yetinin insan düşünce sistematığında özel bir yeri vardır.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Sirel Karakaş, Kognitif Nörobilimler, Bölüm 1, MN Medikal & Nobel, Ankara, 2008, s. 12-23

<sup>20</sup> Julie A. Alvarez, Eugene Emory, "Executive Function and The Frontal Lobes: A Meta - Analytic Review", Neuropsychology Review, 2006, Volume 16, Issue 1, s. 17-42

<sup>21</sup> Thilo Hinterberger, "The Science of Consciousness – Basics, Models, and Visions", Journal of Physiology – Paris, 2015, 109, s. 143-151

<sup>22</sup> Fabio Del Missier, Timo Mäntylä, Wändi Bruine de Bruin, "Executive Functions in Decision Making: An Individual Differences Approach", Thinking & Reasoning, 2010, 16: 2, s. 69-97

<sup>23</sup> Nancy C. Andreasen, Cesur Yeni Beyin, Çeviren: Yıldırım B. Doğan, Okuyan Us Yayın, İstanbul,

Olasılık teorisine göre, öngörülen ya da beklenen neticelere ait veriler karar verme mekanizmalarında etkilidir. Özellikle de sonuçları sayısal verilere ya da olasılıklara dayalı, riskli veya seçenekli tercih işlemleriyle karşı karşıya kalan kişi, verebileceği kararların sonuçlarında neler kazanıp kaybedeceğine dair ihtimalleri düşünüp hesaplamaktadır; analizine göre seçim ya da karar aşamasına geçmektedir. Sonuca dair durumlar açısından kesinlik, olasılık ve olabilirlik düzeyleri karar vermede etkindir. Her bir sonucun oluşturacağı değer, düşünceler üzerinde bir ağırlık oluşturmaktadır. Muğlak sonuçlar ya da belirsizlikler düşüncelerin ağırlığını azaltmaktadır. Sonuç olarak beklentilerimiz ve bunlara dair olasılıklar düşüncelerimiz ve karar verme davranışımız üzerinde etki göstermektedir.<sup>24</sup>

Stres ve karar verme arasındaki ilişkiye baktığımızda ise şu tespitlere ulaşmaktayız: orta seviyedeki stres herhangi bir zararlı etki ortaya çıkarmazken, yüksek düzeyde uzun süreli stres hem beyinsel hem de zihinsel aktiviteler üzerinde çalışmalarını bozucu etki göstermektedir ve böylece karar verme üzerinde etkili olmaktadır. Kronik stres, çeşitli hormon seviyelerinin değişimine yol açmakta ve buna yönelik olumsuz psikolojik sonuçları da ortaya çıkarmaktadır. Strese eşlik eden olumsuz duyguların kişide olumsuz duygu duruma da yol açtığı ifade edilmektedir. Tüm bunlarla birlikte araştırmalara göre stresli ve yüksek riskli kararlar almada cinsiyetler arasında bir farklılık gözlenmiştir. Erkeklerde risk arayışına yönelim daha yüksek orandayken kadınlarda daha düşük düzeydedir. Bu bağlamda yapılan birçok araştırma göstermiştir ki riskli kararlar alırken içinde bulunulan üzüntülü duygu durum yüksek riskli seçimlere yönlendirirken, endişeli duygu durumda düşük riskli seçeneklerde yoğunlaşmaya eğilim artmaktadır. Kısacası duyguların risk değerlendirme ve buna yönelik kararlar verme üzerindeki etkileri bulunmaktadır.<sup>25</sup>

Bilgi, karar verme için temel ve gerekli bir koşuldur. Dikkat de önemli bir kaynaktır ve karar verme üzerinde önemli bir role sahiptir.<sup>26</sup> Bellek ile karar verme arasında da bir ilişki mevcuttur. Geçmiş deneyimlerimizin üzerine geleceğe yönelik arzu, beklenti, olay, tepki ve sonuçları ekleyebilmemiz ve öğrenme yeteneğimiz için hafıza ve bellek gereklidir. Önceki anı ya da tecrübemize dayanmayan kararlar vermek genel anlamda zor görevlerdir.

---

2003, s. 43-44

<sup>24</sup> Daniel Kahneman, Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, 1979, Volume 47, No 2, s. 263-291

<sup>25</sup> Elizabeth A. Phelps, Karolina M. Lempert, Peter Sokol-Hessner, "Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits", *Annual Review of Neuroscience*, 2014, 37, s. 263-287

<sup>26</sup> Denis Bouyssou, Didier Dubois, Marc Pirlot, Henri Prade, "Human Decision: Recognition Plus Reasoning", *Decision Making Process: Concepts and Methods - Chapter 4*, 2009, s. 157-197

Belleğimizden çağırıp kullandığımız bilgiler ise nispeten işimizi kolaylaştırmakta, çıkarımlarımızı hem daha kesin hem de daha rahat oluşturmamıza olanak sağlamaktadır. Bilgiyi toplama, hatırlama ve seçici dikkat becerisi gibi bellekle yakın irtibatı bulunan bilişsel işlevler bu açıdan önemli psikolojik faktörler olarak gösterilebilir.<sup>27</sup> Karar verme eğilimleri genel olarak bellekle ilişkilidir. Şu anki düşüncelerimizi oluşturmak ve kullanışlı hale getirebilmek için geçmişte öğrendiğimiz bilgileri kullanma eğilimine sahibizdir. Ancak geçmiş bilgiler ve deneyimlerimiz karar verme konusunda yanılgılara da yol açabilmektedir. Bundan dolayı kesinlik içermeyen, varsayımlara dayalı geçmiş bilgi ve verilere dikkat etmek gereklidir. Ayrıca iyimserlik ve aşırı özgüven, hatalı karar verme eğilimlerine yol açabilecek diğer psikolojik faktörlerdir.<sup>28</sup> Hâkimler hem esas bakımından hem de etik açıdan doğru olan kararlara ulaşmak için gayret gösterirler. Ön yargılar ve geçmişe dayalı hatalı kanılar ise bu perspektiflere karşı potansiyel zarar verici etkilere sahip olabilirler.<sup>29</sup> Arzu edilen ve beklenen durum, kişinin yanılgı ve ön yargılardan uzak davranabilmesidir. Keza hâkimler de profesyonel kimlikleri gereği problemlerin çözümünde tarafsız hakemlerdir. Ancak insan zekasının komplike olması nedeniyle bilinçaltı ve ön yargı içeren durumların varlığını tam anlamıyla engellemenin zorlukları da bulunmaktadır.<sup>30</sup>

Karar verme süreci üzerinde sosyal çevre de etkilidir. Etkili kararlar alabilmek için, pek çok kaynaktan elde edilen bilgilerin entegrasyonu gerekmektedir, bu özellikle de faydalı ipuçları ve işaretler ile sosyal ortamdan edinilen bilgilerle sağlanabilmektedir. Sosyal uyaranlar, duygusal ifadeler de karar verme üzerinde etki gösterebilmektedir.<sup>31</sup>

Sağlıklı bir zihin için temel gereksinim rahatlık ve konsantrasyon sağlayacak koşulların bulunmasıdır. Stresi de olumlu yönde kullanabilmek esastır. İş gerginlikleri, uzun çalışma süreleri, iş tatminsizliği ve olumsuz fiziksel koşullara sahip çalışma mekânlarının kardiyovasküler (kalp - damar ile ilgili) hastalıklar ve zihin sağlığı ile bağlantıları olduğu bilinmektedir. Bu sebeple stres azaltıcı yöntem ve mekânların geliştirilmesi, psikolojik danışmanlık gibi uygulamaların rahatlatıcı ve stresi azaltıcı etkileriyle birlikte sağlık açısından da katkıları artırılabilir. Sağlıklı iş yerlerinin çalışanın sağlığı ve mutluluğunun yanı sıra kurumsal performansı üzerinde de faydaları tespit edilmiştir. Sağlıklı

---

<sup>27</sup> Elke U.Weber, Eric J. Johnson, "Mindful Judgment and Decision Making", Annual Review of Psychology, 2009, 60, s. 53-85

<sup>28</sup> Kylie Burns, "Judges, 'Common Sense' and Judicial Cognition", Griffith Law Review, 2016, 25:3, s. 319-351

<sup>29</sup> John F. Irwin, Daniel L. Real, "Unconscious Influences on Judicial Decision-Making: The Illusion of Objectivity", McGeorge Law Review, 2010, Volume 43, s. 1-20

<sup>30</sup> Irwin ve Real, s. 9-10

<sup>31</sup> Bruno B. Averbeck, Brad Duchaine, "Integration of Social and Utilitarian Factors in Decision Making", Emotion, 9, 2009, s. 599-608



çevrede olan bir çalışanın daha saygılı ve adaletli davranacağı ve çalışacağı düşünülmektedir.<sup>32</sup> Psikolojik açıdan sağlıklı iş yerlerinin bireysel uyumu ve sonrasında buna bağlı olarak kurumsal - kültürel uyum, lider davranışları ve iş ortamına uyum davranışlarını artırdığı; sonuç olarak iş performansı açısından yüksek seviyelere ulaşip bunu sürdürme eğilimlerine yol açtığı belirtilmiştir. Tüm bu açılardan iş yerinde psikolojik sağlığın önemini vurgulamak yerinde olacaktır.<sup>33</sup>

Birçok durumda kendi muhakememize güvenebilmekte ve diğer insanların verdiğimiz cevaplara inanıp inanmadığına bakmadan bunu yapabilmekteyiz. Burada geçmişe dayalı kendimize ait inanç ve bilgiler rol oynamaktadır. Kendine güvenerek verilmekte olan beyanlar da karşıdaki insanlar üzerinde daha net ve inandırıcı etki göstermektedir. Örneğin bir duruşma esnasında tanığın verdiği ifadelerin netlik derecesi (şüpheli ya da kararsız ifadelere kıyasla) karar verici üzerinde ona göre bir etki gösterebilir. Ne yazık ki bu yaklaşımlara rağmen, kendine aşırı güvenin hafıza üzerinde her zaman için bir doğruluğun göstergesi olduğu da söylenemeyeceğinden dolayı bu husus gözden kaçırılmamalıdır.<sup>34</sup>

Farkındalık ve ön yargılardan uzak durmanın karar verme davranışı üzerinde olumlu motivasyon sağlayan etkilerinden bahsedilmektedir. Genel anlamda bir yargılama sürecine katılanların ve (varsa) izleyenlerin adaletin sağlandığı görüşüne sahip olması, mahkemeye saygı ile itibar göstermesi beklenmektedir; bunun da farkındalığı artırarak verilecek kararlar sayesinde mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Farkındalığın ise düşünce, duygu ve eylemlerin gözlenerek sağlanabileceği belirtilmiştir. Farkındalığı artmış kişilerin karar verme durumlarında yüksek bir odaklanma, dikkat ve derin düşünme açısından kabiliyetli olduklarından da bahsedilmiştir. Neticede farkındalık temelli tekniklerin yargısal karar alma mekanizmalarına olumlu etki sağladığını düşünebiliriz.<sup>35</sup> Nitekim farkındalık ve bilinç, beyinde bilgi işleme süreçlerinde etkin bir faz ve role sahiptir.<sup>36</sup> Bilincin en açık ve net fonksiyonlarının başında ise planlama ve karar verme gelmektedir.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Farah Rashid Siddiqui, Afshan Shahid, "Promoting Healthy Workplaces - Health Pledges Initiative at North Kirklees Primary Care Trust, NHS, England", The Journal of The Pakistan Medical Association, 2012, 62 (10), s. 1028-1032

<sup>33</sup> Derek Mowbray, "Psychologically Healthy Workplaces", 2014, <http://www.mas.org.uk/publications.html>

<sup>34</sup> John Dunlosy, Janet Metcalfe, Metacognition, Sage Publications, Amerika, 2009, s. 118

<sup>35</sup> Tess M. S. Neal, Eve M. Brank, "Could Mindfulness Improve Judicial Decision Making?", Monitor on Psychology, 2014, Judicial Notebook, Volume 45, No. 3, Print version: page 26

<sup>36</sup> Zoltan L. Torey, "Background to The Brain: The Identity of Consciousness", The Consciousness Mind, Kısım 2, The MIT Press, Amerika, 2014

<sup>37</sup> Nicholas Humphrey, "Consciousness as Art", Scientific American, Summer 2017, Volume 26, No. 3, s. 7

## II. KARAR VERMENİN NÖROPSİKOLOJİK VE NÖROBİLİMSEL BOYUTLARI

Nörobilim çalışmalarında, hücre, hücre grupları ve beyin bölgelerinin işleyişi incelenirken nöro görüntüleme ya da beyin görüntüleme (beyin bölgelerini, yapılarını ve hücrelerini görüntüleme) araçları kullanılır. Beyin görüntüleme teknikleri (MR, PET, SPECT, MRS gibi) duygu ve düşüncelerin görselleştirilmesi ile ölçülmesine ve birçok konuyu araştırmaya, öğrenmemize katkı sağlamaktadır. Bu çalışmalar ve teknikler, düşünce süreçleri sırasında beynimizde ne gibi değişiklikler meydana geldiği açısından bizlere de bir farkındalık sağlamaktadır. Bu disiplinler arası farkındalık, temel olarak tıp, psikoloji, fizyoloji, biyoloji gibi bilimlerin ortak noktalarında aydınlanmamıza yardımcı olmaktadır. Beynimizin belirli bölgeleri ve bu bölgeler arasındaki ilişkiler karar verme ve muhakeme gibi üst düzey düşünsel süreçlerden sorumludur. Sonuçta karar vermenin zihin ve beyinde nasıl işlediği konusunda bir analiz imkânı nörobilimsel faaliyetlerle sağlanabilmektedir.

Normal, sağlıklı insan beyni, karışık ve hayranlık uyandırıcı bir organdır. Her insanın sadece kendine ait olmak üzere özellikli becerilere sahip bir beyni vardır. İnsan beyni adeta bir mühendislik şaheseridir; az yer kaplayan, özlü, güçlü ve sürekli değişip güncellenebilen, milyarlarca bilgiyi aynı anda işleyebilme becerisine sahip bir organdır.<sup>38</sup> Beyin aynı zamanda dinamik bir yapıya sahiptir. Dış dünyadan yönelen uyarılarla an be an değişebilmektedir. Beyin esnektir, gelişimi her bir birey için ve ona özgü fiziksel ve ruhsal yaşantılardan etkilenir. Bazı değişimler öğrenmeyi de doğurmaktadır. Ruhsal ve / veya biyolojik nitelikli çevresel uyarılarla karşılaşmalar beyinde değişikliklere yol açmakta ve eyleme bağlı öğrenme gerçekleşmektedir. Her insan farklı ruhsal ve fiziksel yaşantı içerisinde ve bu şekilde beyin yapıları da değişebilir. Beyni iyi eğitebilmek için doğru eylemleri seçmek önemlidir. Bu ilke çocuklukta olduğu kadar erişkinlikte ve yaşlılıkta da geçerlidir.<sup>39</sup>

Uсталıklı teknikler bize muhtelif beyin bölgelerinin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu göstermekte, sinir hücreleri irtibatına dair daha detaylı diyagramlar sağlamak ve böylelikle anatomik devrelerin haritasını verebilmektedir. Beyinde dağılımı olan nörokimyasal devrelere ait haritalar sayesinde sinir hücrelerinin uyarıldığını ya da kapatıldığını, sinyallerin nasıl oluştuğunu, bununla ilgili haberleşmeyi bilebilmekteyiz.<sup>40</sup> Yapılan araştırmalara göre karar verme davranışı ile önceki bilgilerin güçlendirilmesi ya da tekrar gözden geçirilmesi, beyinde prefrontal korteks ve bellek işlevlerinden sorumlu talamus arasındaki nöronal aktivite ile tespit edilmiştir. Yani düşüncelerimizi

---

<sup>38</sup> Andreasen, s. 61

<sup>39</sup> Andreasen, s. 69-72

<sup>40</sup> Andreasen, s. 386-387

önceki bilgilerle ilişkilendirme ve / veya bağdaştırma işlemlerinde beynimizin yukarıda bahsedilen ilgili bölgeleri aktifleşmektedir. Burada önemli olan, bulguların önceki bilgiler üzerine dikkat etme ve buna göre karar verme konusunda beynimizin nasıl çalıştığına dair ipuçlarını ortaya çıkarmasıdır.<sup>41</sup>

“İyi” bir karar almak, sonuçlarının belirsiz olduğu bir durumlara karşılaştığımızda da mümkün olabilir. Bazı düşünceler açık ve net iken bazıları zorlu ve karmaşık aynı zamanda sonuçta elde edilebilecek kazanç ya da ödül yüksek olabilir. Bu değişkenlere rağmen her bir kişinin düşünce yapısı farklıdır ve farklı kararları ortaya çıkarabilir. Olasılıklar ve elde edilecek ödüller (kazançlar) karar mekanizmalarını etkilemektedir. Bu süreçler esnasında beyinde ise birçok farklı bölge devreye girmektedir: anterior cingulate korteks, medial prefrontal korteks, orbitofrontal korteks, nucleus accumbens ve substantia nigra gibi. Bu beyin bölgeleri düşünce ve karar verme esnasında aktifleşerek kan akışı ve nöronal aktivitelerle sorumluluklarını yerine getirmektedirler.<sup>42-43</sup> Karar verme sürecinde kritik rol oynayan orbitofrontal korteks tek başına bu görevi yerine getirmemektedir. Karar verme, periferal sinir sistemi, somatosensory / insular sistem, amigdala gibi beyin bölgelerini içeren geniş çapta kortikal ve alt kortikal parçaların işleyişi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>44</sup>

Zürich Üniversitesi’nden Rudorf ve Hare (2014) yaptıkları araştırmada karar verme sürecinde beynin en aktif hale gelen bölgelerini tespit edebilmişlerdir. Bu araştırma göstermiştir ki bir kişi hem çeşitli alternatifler arasından karar verme ihtiyacı yaşarken hem de genel olarak karar verme durumlarında beynin dorsolateral ve ventromedial prefrontal korteks bölgeleri nöronal etkileşime geçerek bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır (Şekil A ve B).<sup>45</sup> Nörobilimsel açıdan, düşünce süreçleri ve çeşitli opsiyonlar arasından seçimler yapabilmekle ilgili beyin bölgesinin ventromedial prefrontal korteks olduğu belirlenmiştir. Bahsedilen bu beyin bölgelerinin ayrıca kısa süreli bellek, bilişsel esneklik ve çeşitli bağlamlar ışığında karar verme davranışı gibi faaliyetler esnasında

---

<sup>41</sup> L. Ian Schmitt, Ralf D. Wimmer, Miho Nakajima, Michael Happ, Sima Mofakham, Michael M. Halassa, “Thalamic Amplification of Cortical Connectivity Sustains Attentional Control”, *Nature*, 2017, 11; 545 (7653), s. 219-223

<sup>42</sup> Alan G. Sanfey, “Decision Neuroscience: New Directions in Studies of Judgment and Decision Making”, *Current Directions in Psychological Science*, Volume 16, No. 3, s. 151-155

<sup>43</sup> Nasir Naqvi, Baba Shiv, Antoine Bechara, “The Role of Emotion in Decision Making: A Cognitive Neuroscience Perspective”, *Current Directions in Psychological Science*, 2006, Volume 15, No. 5, s. 260-264

<sup>44</sup> Antoine Bechara, “The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence from Neurological Patients With Orbitofrontal Damage”, *Brain and Cognition*, 2004, 55, s. 30-40

<sup>45</sup> Sarah Rudorf, Todd A. Hare, “Interactions Between Dorsolateral and Ventromedial Prefrontal Cortex Underlie Context - Dependent Stimulus Valuation in Goal-Directed Choice”, *Journal of Neuroscience*, 2014, 34 (48), s. 15988 –15996

etkin bir rol oynadıkları beyin görüntüleme sistemleri ile tespit edilmiştir.<sup>46</sup> Ventromedial prefrontal korteks bölgesinin bilişsel ve duygusal bilginin entegrasyonundan, amigdala bölgesi ile nöronal ağlar bağlantıları yoluyla işbirliği yaparak özellikle riskli konularda kararlar almadan sorumlu oldukları düşünülmektedir.<sup>47</sup> Beyindeki bu iki bölgeyle ilgili olarak yapılan farklı çalışmalarda empati duygusu, eşitlik ve adil olma gibi psikolojik değişkenlerle de ilişkili oldukları görülmüştür. Bu bölgelerdeki nöronal aktiviteler göstermiştir ki diğer insanlarla ilgili kararlar alırken empati kurma ve durumunu göz önüne alma (sosyal kararlar alma), karşılıklılık esasına dayalı düşünme, adaletli dağıtımlar yapma gibi davranışlarla bu beyin bölgeleri ilişkilidir. Beyindeki anterior cingulate korteks bölgesinin (Şekil C) ise öğrenme, davranışlarımızı kontrol etmeye zemin hazırlayan bilgilerin kullanılması, doğru seçimler yapabilmek için önceki deneme ya da tecrübeleri değerlendirme, geleceğe ait düşüncelere rehberlik etme gibi süreçlerde fonksiyonları mevcuttur.<sup>48</sup> Daha birçok nörobilimsel değişkenin bu konularla bağlantılı olduğu ve detaylı çalışmaların sürdüğü ifade edilmiştir.<sup>49</sup> Her ne kadar empati ve duyguların karar verme üzerindeki rolü üzerine bahsedilse de iyi bir hâkimin duygularını yönetebilen hatta bunun da ötesinde gerektiğinde duygularını devre dışı bırakabilen bir kişi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Duyguların beyin ve psikoloji üzerindeki muhtemel etkilerini minimum seviyede tutmak için konuya odaklanarak ve şuurlu bir bilişsel değerlendirmeye yönelerek profesyonel bakışı yakalamak mümkün görünmektedir. Hatta duygusal uyaranlara karşı nötralize olmanın bellek ve bilişsel kapasiteyi artıracığı ifade edilmiştir.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Ana Carolina Saraiva, Louise Marshall, "Dorsolateral – Ventromedial Prefrontal Cortex Interactions During Value - Guided Choice: A Function of Context or Difficulty?", *Journal of Neuroscience*, 2015, 35 (13), s. 5087-5088

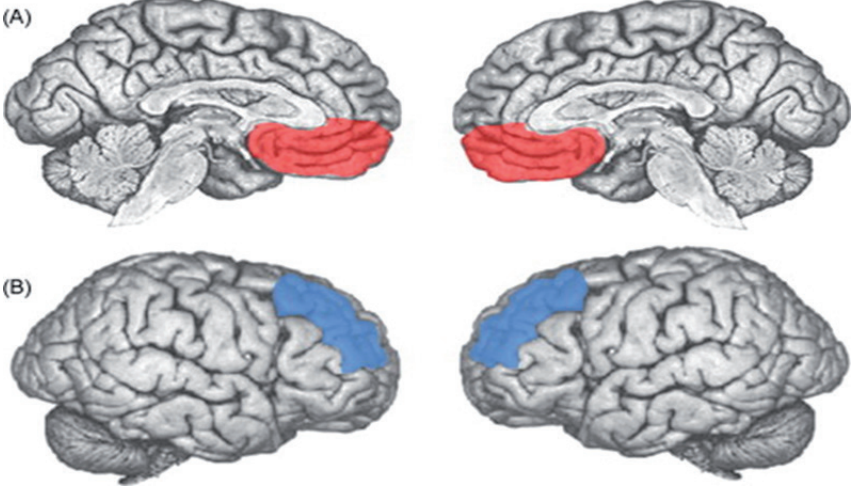
<sup>47</sup> Joshua A. Weller, Irwin P. Levin, Baba Shiv, Antoine Bechara, "Neural Correlates of Adaptive Decision Making for Risky Gains and Losses", *Psychological Science*, Volume 18, Number 11, s. 958-964

<sup>48</sup> Steven W. Kennerley, Mark E. Walton, Timothy E. J. Behrens, Mark J. Buckley, Matthew F. S. Rushworth, "Optimal Decision Making and The Anterior Cingulate Cortex", *Nature Neuroscience*, 2006, Volume 9, N. 7, s. 940-947

<sup>49</sup> James K. Rilling, Alan G. Sanfey, "The Neuroscience of Social Decision Making", *Annual Review of Psychology*, 2011, 62, s. 23-48

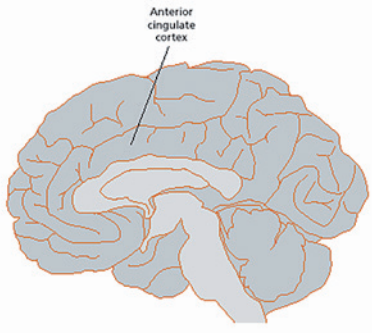
<sup>50</sup> Terry A. Maroney, "Emotional Regulation and Judicial Behavior", *California Law Review*, Volume 99, s. 1481-1552

**Karar verme süreçlerinde etkin rol oynayan beyin bölgeleri: Şekil A ve B**<sup>51</sup>



**Şekil A.** Beyinde Ventromedial Prefrontal Korteks Bölgesi (Kırmızı renkle işaretlenmiş bölge) ortadan kesitli – yandan görünüm

**Şekil B.** Beyinde Dorsolateral Prefrontal Korteks Bölgesi (Mavi renkle işaretlenmiş bölge) yandan görünüm



**Şekil C.** Beyinde Anterior Cingulate Korteks bölgesi ortadan kesitli – yandan görünüm<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Koenigs Michael, Grafman Jordan, "The Functional Neuroanatomy of Depression: Distinct Roles for Ventromedial and Dorsolateral Prefrontal Cortex", Behavioural Brain Research, 2009, 201, s. 239–243

<sup>52</sup> Edward Awh, William J. Gehring, "The Anterior Cingulate Cortex Lends a Hand in Response Selection", Nature Neuroscience, 1999, 2, s. 853 – 854, DOI:10.1038/13145

Anderberg ve Ark.'nın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, açlığın karar vermeyi engellediği, açken mide tarafından salgılanan ghrelin hormonunun karar verme ve dürtüsellik üzerinde olumsuz etkiler meydana getirdiği ortaya çıkmıştır.<sup>53</sup>

Birçok alkollü içecek bilinç üzerinde dramatik etkiler meydana getirmektedir ve kişinin muhakeme gücünü bozmaktadır. Alkol, nitroz oksit ve benzodiazepin öğrenme üzerinde azımsanamayacak derecede zararlı etkiler gösterirken kafein ise bazen olumlu bir etki gösterebilmektedir.<sup>54</sup>

Aşırı yorgunluk, tükenmişlik ve aşırı iş yükünün performans düşüklüğüne yol açtığı bilinmektedir. Ayrıca uyku yoksunluğu da olumsuz bir etkendir. Vücuttaki kan şekeri oranı üzerine de araştırmalar mevcuttur; hatta uzun süregelen duruşmalar arasında hâkimlerin yerinde molalar vererek kan şekeri takviyesi alması ve yemek ihtiyaçlarını gidermesi dahi önerilmektedir. Performansı artırabilmek için göreve odaklanmanın, kapsamlı, muhakeme ederek düşünmeye çalışmanın fayda sağlayacağından hareketle, bu süreci olumsuz etkileyebilecek psikolojik ve biyolojik değişkenlerin kontrol altına alınması gerekmektedir.<sup>55</sup>

Stres ve karar verme arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nörobilimsel temeli de birçok araştırmaya konu olmuştur. Sürekli ve artmış yoğunlukta stresin beyin karar vermede etkili bölgelerinden birisi olan prefrontal korteks bölgesinin performansında bozucu etkilere yol açtığı bilinmektedir. Stresin olumsuz etkileri bu bölgenin yanı sıra ilişkide olduğu diğer sistemik beyin bölgelerini de olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>56</sup>

Bazı bilişsel süreçlerin, ön yargıların ve tahminlerin hukukçuların karar vermeleri üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Geçmiş ön yargılar, geleceğe yönelik beklentiler, kanıta dayanmayan öngörüler ve bazı bilişsel yanılgılara (özellikle de sonucu biliyor olma beklentisi ya da yanılgısı) sebep olabilecek tahminlerin zihinsel karar mekanizmaları üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceğinden bahsedilmiştir. Nitekim konulara ve olaylara bu tarz yaklaşımlar yanlış kararlara yol açabilmektedir. Ancak hukuk profesyonellerinin bahsedilen hususlara dikkat ederek bu bilişsel hatalara düşmemeleri ve muhakeme konusunda diğer uzmanlara göre daha ileri bir seviyede olmaları

---

<sup>53</sup> Rozita H. Anderberg, Caroline Hansson, Maya Fenander, Jennifer E. Richard, Suzanne L. Dickson, Hans Nissbrandt, Filip Bergquist, Karolina P. Skibicka, "The Stomach - Derived Hormone Ghrelin Increases Impulsive Behavior", *Neuropsychopharmacology*, 2015, 41 (5), s. 1199-1209, DOI: 10.1038/npp.2015.297

<sup>54</sup> Dunlosy ve Metcalfe, s. 99

<sup>55</sup> Pamela Casey, Kevin Burke, Steve Leben, "Minding The Court: Enhancing The Decision Making Process", *International Journal For Court Administration*, 2013, s. 1-10

<sup>56</sup> Phelps ve ark. s. 267-268

beklenmektedir. Bunların yanı sıra hâkimlerin problemlerle karşılaştıklarında çok yönlü bakış açısı kullanarak daha iyi kararlar alabileceği ifade edilmiştir. Hâkimlerin kişisel duygu, tutum ve ön yargılarını bir kenara koyarken diğer yandan kanıtlar, gerçekler ve hukuksal ölçütlerden faydalanarak kararlarına ulaşmaları tavsiye edilmektedir.<sup>57</sup> Ön yargıların, muhakeme ve karar verme üzerinde tahmin etme hatalarına yol açtığı bilinmektedir ve mümkün olduğunca ön yargıdan uzak bırakılan bir zihnin karar verme yeteneği geliştirilebilmektedir.<sup>58</sup>

### III. KARAR VERME SÜRECİNDE HUKUKİ BOYUTLAR

Genel anlamda yargılama süreci, bir vakadaki gerçekleri analiz etmeye, yasanın seçimine ve uygulanmasına bağlıdır. Süreç aslında karmaşık olmakla birlikte sayısız derecede seçim yapma ihtiyacı gerektirir. Bu seçimleri yapmak bir ilim olduğu kadar aynı zamanda bir sanattır.<sup>59</sup>

Hukuki anlaşmazlıkların hükme bağlanması kuşkusuz karar vermeye bağlıdır. Bu sebeple psikolojik bakış açısına göre yargısal karar verme doğal olarak hukuki olmayan karar verme süreçlerinden farklıdır. Karar verici olarak hâkim farklı kararların muhtemel getireceği sonuçları düşünürken bunun yanı sıra önceki hükümlere itibar edip onlara uyabilir.<sup>60</sup> Ayrıca olayla ilgili iddia, kanıt ve verilerin ne kadar sağlam olduğu ve ne kadar sağlam olması gerektiği karar vermede önemli bir faktördür. Özellikle de kanıtlarla desteklenen iddia ve düşünceler karar vermeyi kolay ve hızlı hale getirmektedir. Hâkimin elde edebildiği kanıt ve bulguları değerlendirip karar sürecine geçmesi gerekmektedir. Değerlendirmeler düşünceye dönüşürken kanun süzgeçlerinden de geçmektedir. Bu evrede psikolojik - zihinsel süreçler devrededir. Kanıtların yeterli olup olmamasının harekete geçmek için bir eşik olduğu düşünülmektedir.<sup>61</sup> Bu eşğin aşılması şüphelerin de aşılması ile muhakemenin netice veren bir şekilde sonlanmasını sağlamaktadır. Hukuk uzmanları genel olarak adaletli karar verme açısından şu noktada birleşirler: ilk ve öncelikli olarak hukukla içi içe geçmiş ilkeler üzerinden tercih yapma arzusunda olmak. Onlar birçok görüşü hukuksal ilkeleri araştırın – arayan

---

<sup>57</sup> Chris Guthrie, Jeffrey J. Rachlinski, Andrew J. Wistrich, "Inside The Judicial Mind", Cornell Law Faculty Publications, 2001, Paper 814, s. 778-830

<sup>58</sup> Carey K. Morewedge, Haewon Yoon, Irene Scopelliti, Carl W. Symborski, James H. Korris, Karim S. Kassam, "Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention", Behavioral and Brain Sciences, 2015, Volume 2 (1), s. 129-140, DOI: 10.1177/2372732215600886

<sup>59</sup> Arach Amoko, "The Art of Decision Making in Trial Courts", A Paper Presented At The January 2016 Annual Judges Conference, s. 1-9

<sup>60</sup> Klein ve Mitchell, s. 123

<sup>61</sup> Klein ve Mitchell, s. 166

kararlı ve azimli kişilerdir. Hâkimler diğer insanların beklentilerini etkileyecek vakalarda seçimleri yapabilen, karar verme kabiliyetinin farkında olan stratejik aktörlerdir.<sup>62</sup> Hâkimlerin dış etkiler kadar, içsel etkilere, yani kişisel değer yargıları ve eğilimleri ile yakınlık duyduğu kişi ve oluşumlara karşı bağımsız ve tarafsız olması oldukça önemlidir. Hâkimin her türlü etkiden sıyrılarak karar vermesinin yanı sıra kararlarının ön yargısız ve tarafsız bir biçimde verildiği konusunda toplumda kesin bir kanaatin de oluşması gerekir.<sup>63</sup>

Maddi gerçeğe hâkim, hükümde ifade ettiği doğru psikolojik yargıyla ulaşmaktadır. Yargı / hüküm, vakaların ve hukukun doğru değerlendirilmesine uygun olmalıdır. Hâkimler hükme varırken, kendi doğru inançlarını ve kendi hukuk bilgilerini temel alırlar. Karar verme sürecinin nihai sonucu olan hüküm, gerçeklik ve hukuki yönleri açısından doğru olmalıdır ve muhakeme usulünün düzenli yönetilmesinden doğmalıdır. Edinilen bilgiler hâkimin somut olayın gerçeğini tam olarak kavramasına yardım edecektir. Gerçeği tam olarak kavrayan hâkim ise arzu edilen sonuca yani, makul bir karara ulaşabilir.<sup>64</sup> Sağlıklı ve adaletli bir karar verme, hâkimin gerçek olayla alakalı her bilgiyi değerlendirip yorumlamasına bağlıdır.<sup>65</sup>

Şüphesiz hukuki karar verme, önceki davaları ve hukuk doktrinlerini referans almaya dayalı olmaktadır. Benzer vakalar arasındaki gözlemler de bunlara ek olarak karar vermede etkilidir. Köklü ya da sağlaştırılmış hukuki normlar da karar verme eğilimlerini şekillendirmektedir.<sup>66</sup>

Hâkimin alabileceği kararlar sadece olaya ve kanunlara göre değil aynı zamanda yargılama usullerine de bağlıdır. Bazı dürtüler ve durumların da hâkimlerin kararlarını değiştirebildiği öne sürülmüştür. Örneğin görevle alakalı atama ve seçilmelerin olup olmaması, davalara diğer meslektaşlar ile ya da yalnız bakma gibi durumlar düşüncelerin değişimine sebep olabilmektedir. Ayrıca üst düzey mahkemeler, temyiz mahkemeleri ve yerel mahkemelerde çalışan hâkimlerin de kararlarında farklılıklar görülebilmektedir. Mahkemeler arasında ilişkiler ve hiyerarşi kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Lee Epstein, Jack Knight, *The Choices Justices Make*, CQ Press, Washington, 1998, s. 9-17

<sup>63</sup> Zerrin Güngör, “Danıştay Başkanı ile Söyleşi”, *Akademi & Kürsü*, 2017, Sayı 2, s. 9

<sup>64</sup> Abdullah Dinçkol, “Karar Verme Süreci İçinde Hükümün Oluşması ve Hâkimin Fonksiyonu”, *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar – V Sempozyum Kitabı*, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul, 2012, s. 172-187

<sup>65</sup> Susanne Marie Schmittat, Birte English, “If You Judge, Investigate! Responsibility Reduces Confirmatory Information Processing in Legal Experts. *Psychology*”, *Public Policy, and Law*, 2016, 22 (4), s. 386-400

<sup>66</sup> Tracey E. George, Lee Epstein, “On The Nature of Supreme Court Decision Making”, *The American Political Science Review*, 1992, Volume 86, No. 2, s. 323-337

<sup>67</sup> Pauline T. Kim, Margo Schlanger, Christina L. Boyd, Andrew D. Martin, “How Should We Study District Judge Decision - Making?”, *Washington University Journal of Law & Policy*,



Ayrıca karar vermenin en önemli boyutlarından birisi özgür iradeyle elde edilmesidir. Baskı, zorlama, etkileme gibi unsurlardan uzak olarak özgür bir şekilde alınan kararlar tam olarak karar vericinin gerçeği yansıtmasına zemin hazırlayabilir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın yargı ile ilgili 3. Bölümü, Genel hükümler ve altında yer alan Mahkemelerin bağımsızlığı konusunu içeren 138. maddesine göre, "Hâkimler görevlerinde bağımsızdırlar; anayasaya, kanuna ve hukuka uygun olarak vicdani kanaatlerine göre hüküm verirler" düzenlemesi ile yargı bağımsızlığı anayasa ile güvence altına alınmıştır.<sup>68</sup> Bağımsızlık, emir almama ve özgür olma demektir. Bağımsız olmayan bir hâkimden tarafsız bir karar vermesi beklenemez. Hâkimin bağımsızlığı, muhakeme dışı hiçbir etki altında kalmamakla elde edilir.<sup>69</sup> Centel'e göre ayrıca, yargılama sonunda verilen hükmün adil olması ve tarafları tatmin edebilmesi için, hâkim belli niteliklere sahip bulunmalıdır. Bu nitelikler, hâkimin bağımsızlığı ile tarafsızlığıdır.<sup>70</sup> Avcı'nın bahsettiğine göre ise hâkimlerin tam bir tarafsızlık içinde olmaları, davacı ve davalıların menfaatlerini eşit bir şekilde gözetmeleri gerekir (Mecelle, m.1799).<sup>71</sup> Adalet dağıtanlar, yani hâkimler, ne kadar gözleri kapalı olursa, yani çözdükleri uyuşmazlıkların taraflarına ne kadar yabancı olurlarsa o kadar doğru ve isabetli karar verirler.<sup>72</sup> Tüm bunlarla birlikte, nasıl yargılayacağımız kim olduğumuzla alakalı olup kendimizi ve dünyayı nasıl değerlendirdiğimize ve anladığımıza bağlıdır.<sup>73</sup>

Tecrübe süresinin artmasıyla birlikte hâkimlerde gözlenebilecek liderlik vasıfları da ayrı bir karakteristik özellikler bütünüdür. Bununla birlikte yönetsel becerilerin de bir hâkimde olması beklenebilmektedir. Ayrıca işleriyle ilgili konularda diğer kişilerle iletişim kurarken resmi, seviyeli ve dikkatli olmalarının gerektiği ifade edilmektedir.<sup>74</sup> Liderlik kabiliyetleri ve iletişim becerileri değerlendirilmesi gereken bir diğer boyuttur.

---

2009, Volume 29 Empirical Research on Decision - Making in The Federal Courts, s. 83-112  
<sup>68</sup> 9/11/1982 tarihli, 17863 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. T.C. Anayasası, Üçüncü Bölüm (Yargı), I. Genel hükümler, A. Mahkemelerin bağımsızlığı, Madde 138

<sup>69</sup> Nur Centel, Hâkimin Tarafsızlığı, 1996, İstanbul, s. 5-6

<sup>70</sup> Nur Centel, "Hâkimin Tarafsızlığı ve Güvenceleri", s. 1, <http://nurcentel.com/makaleler/guncelhukuktarafsizlik.pdf>

<sup>71</sup> Mustafa Avcı, "Mecelle'ye Göre Hâkimin Nitelikleri ve Yargılama Etiği", Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 27, s. 51

<sup>72</sup> H. Hilmi Özdemir, "Hâkim ve Savcılarda Bulunması Gereken Nitelik ve Yeteneklerle, Tutum ve Davranışlar", Yargıtay Dergisi, 2002, Cilt 28, Sayı 3, s. 261-280

<sup>73</sup> Daniel J. Solove, "Postures of Judging: An Exploration of Judicial Decisionmaking", Law & Literature, 1997, 9:2, s. 173-227

<sup>74</sup> Kim ve Ark., s. 83-112

#### IV. LİDERLİK PSİKOLOJİSİ VE YÖNETSEL KABİLİYETLER

Liderlik özelliklerinin yeterince anlaşılması kişilerin insanları nasıl etkilediği ve etkilendiği, nasıl yönlendirdiği ve kurum - çalışan arasındaki ilişkilerin idrak edilebilmesine olanak tanıyabilmektedir. Çalışma psikolojisi ve sosyal psikoloji, liderlik ve yöneticilik özelliklerini psikolojik yaklaşımla anlamaya yardımcı olan bilim dallarıdır. Bu kısımda liderlik psikolojisinin hâkimler açısından fayda sağlayacak özelliklerine değinilmeye çalışılacaktır. Özellikle de karar verme bakımından hâkimin sahip olabileceği bazı liderlik ve yönetsel özellikler duygu, düşünce ve davranış üçlemesi üzerinde olumlu yönde farklılıklar oluşturabilir.

Hâkimlerin yargısal rolü ile liderlik ve yönetsel rolü örtüşmektedir. Hâkimler tecrübeleri ve uzmanlıkları gereği zaten bir lider ve yöneticidir. Kurumun işleyişini kavrama, diğer insanlarla iletişim, insanları yönetme ve kendini yönetme gibi konular liderlik ve yönetim pozisyonunu kullanmasına ve geliştirebilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>75</sup>

Sosyal etki, diğer insanları değişime ya da etkilemeye yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Güç ise diğer insanların tutum, inanç (düşünsel bazda) ve davranışlarını değiştirme kabiliyeti ya da kapasitesidir. Çeşitli güç tipleri bulunmaktadır; kişinin güvenilirliği, alanındaki uzmanlık düzeyi ve bilgisi yumuşak bir güç sağlarken otoritesi, ödüllendirme ve cezalandırma kabiliyetlerinin ise daha sert bir gücü ortaya çıkarabileceğinden bahsedilmektedir.<sup>76</sup> Liderliğin tanımından çıkarım yaptığımız takdirde özellikle sosyal etki meydana getirme gücünden bahsedilebilir. Burada bahsedilmekte olan liderlikte, kurumsal bir güç ve bu lideri izleyen ya da takip eden bir kitle de söz konusudur.<sup>77</sup> Liderler pozisyonları gereği astları ile etkileşim içindedir, ödül ve ceza yetkisini kullanabilir ve diğer insanlar üzerinde stres oluşturan kararlar verebilmektedirler. Liderlik, klişeleri yineleyip durmanın ötesinde bir iştir. Ayrıca, yönetmek motivasyonu anlamış olmayı da içermektedir.<sup>78</sup>

Karar verme ile liderlik arasında var olan bir bağlantıdan söz edilebilir. Liderlik vasıfları arasında kişisel kararlar ve değerler açısından zor kararları alabilmek, takdir etmek yer almaktadır. Bu açıdan duygular, tercihler, kişisel değerler ve tecrübe gibi faktörlerin karar verme sürecinin arkasında yattığı ifade edilmiştir.<sup>79</sup> İyi bir lider, bireysel olarak değişime açık, sadece konuyu,

<sup>75</sup> Kay Evans, "A Story of Leadership and Management Development: How The Judicial College in England and Wales Supports Modern Judges in Their Roles As Leaders and Managers", *Questione Giustizia*, 2016, 1, s. 1-7

<sup>76</sup> Daniel Levi, *Group Dynamics for Teams*, Sage Publications, USA, 2007, s. 128-131

<sup>77</sup> E. Kevin Kelloway, Julian Barling, "Leadership Development as An Intervention in Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, 2010, Volume 24, No. 3, s. 260-279

<sup>78</sup> Jolanta Aritz, Robyn Walker, Peter Cardon, Zhang Li, "Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making", *International Journal of Business Communication*, 2017, Volume 54 (2), s. 161-181

<sup>79</sup> Anne M. Hornak, Regina L. Garza Mitchell, "Changing Times, Complex Decisions: Presidential

olayı anlayabilen değil aynı zamanda konuyla ilgili kararlarını bağdaştırabilen kişidir. Şartları derinlemesine kavrayabilme, tutarsızlık ve karmaşıklıklarla yüzleşerek karar verme yeteneğine sahip olma liderlerin özelliklerindedir. Liderlerin kararları, yönettikleri ekip üyelerinin düşünceleri ve amaçları üzerinde de etki göstermektedir. Benzer durumlar yöneticiler – müdürler için de geçerlidir; karar verme davranışları sorumlulukları adına anahtar bir rolü oluşturur, grupların kararları üzerinde etki gösterir. Verdikleri kararların kalitesi, ekiplerindeki kişilerin düşüncelerinin kalitelerini de belirlediği için lider ve yönetici kişiliklerin karar verme becerileri önem arz etmektedir.<sup>80</sup>

Liderlik ile ilgili farklı araştırmalarda ise liderlik psikolojisi ile alakalı bazı kişilik özellikleri ve kabiliyetlerin şunlar olduğu gösterilmiştir: kiyafet (ustalık), iletişim becerisi, kontrol etme, vefa, çabuk kavrayabilme, adaletli olma, karar verme, davranışsal tutarlılık ve güven. Özellikle de güven duygusunun lider karakterinde kişiler arası ilişkiler temelinde yönetsel psikoloji bakımından çok önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir.<sup>81</sup> Bu kişilik özelliklerinin yanı sıra farklı bazı özelliklerin de liderlerde bulunabileceği görülmüştür. Mesela stratejik planlama, güçlü ve zayıf yönleri görebilme, güç ve mevkii elde etmeyle birlikte mütevazılıktan kopmama, aceleci davranmama, disiplin. Lider bir kişilik olan Hun imparatoru Atilla'nın kararlılık konusundaki görüşlerinden birkaçı şöyledir: karar vermenin özelliği, doğru işi yapma isteğidir. Sorumluluk taşıyan kararların oluşturulması zordur. Karar vermede cesaretin kılavuzu sağduyudur. Mükemmel karar çok azdır. En iyi kararlar, mantıklı seçenekler arasından sağduyuya en yakın olanıdır. Zamanlama karar verme için çok önemlidir. Bazen en iyi kararlar sorunun gerektirdiği duygusallığa kapılmadan verilir. Kendine güven kararlılıkta çok önemlidir.<sup>82</sup> Atilla'nın komutanlarına liderlik ile ilgili tavsiyelerinden birisi ise şöyledir: bir komutan asla şansa güvenmez; geleceğini çok çalışmaya, enerjisine ve olumlu davranışlarına bağlar.<sup>83</sup> Bu bağlamda vurgulamak gerekir ki yüksek enerji seviyesi, strese dayanıklılık, duygusal olgunluk, doğruluk ve kendine güven gibi bazı kişisel özelliklerin liderlik başarısı ile ilişkili görüldüğü ifade edilmiştir. Ancak, liderlik başarısına temel oluşturan bu kişilik özellikleri kadar başarıyı devam ettirmenin de önemli olduğu belirtilmiştir.<sup>84</sup>

---

Values and Decision Making”, Community College Review, 2016, Volume 44 (2), s. 119–134

<sup>80</sup> David J. Snowden, Mary E. Boone, “A Leader’s Framework for Decision Making”, Harvard Business Review, 2007, Volume 85, Issue 11, s. 1-9

<sup>81</sup> C. Shawn Burke, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara, Eduardo Salas, “Trust in Leadership: A Multi - Level Review and Integration”, The Leadership Quarterly, 2007, 18, s. 606–632

<sup>82</sup> Wess Roberts, Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları, İstanbul, 1989, s. 64-66

<sup>83</sup> Roberts, s. 135

<sup>84</sup> Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work, Sixth Edition, Wasworth / Thompson Learning, USA, s. 138

Liderler gruplarını yönlendirirken ikna edici özelliklerinden yararlanırlar. Gücün dayandığı bir diğer temel ise bilgidir. Genelde kabul edilmiş olan yargı, gücün bilgi olduğudur. Ancak burada önemli olan nokta sahip olunan bilginin değeridir. Başkalarının değer verdiği, önemli kabul ettiği, görece az bulunur nitelikte ve ikame edilmesinin zor olduğu konular güç ve liderliği etkilemektedir. Öte yandan güce sahip olmak kadar bu gücü kullanmayı bilmek de önemlidir. Kurumlarda sadece pozisyondan kaynaklanan güce dayanan bireyler resmi liderlerdir, yani yöneticilerdir. Bazı kişiler ise sahip oldukları özellikler ya da grup veya ekip üyeleri tarafından bazı özelliklere sahiplermiş gibi algılandıkları için grup ve üyelerini etkileyebilmektedirler. Kısaca yönetici, grubundaki bireyleri etkileme hakkına sahip olan ve bu hakkı atandığı pozisyondan alan kişi iken, lider grubundaki kişileri etkileyebilme becerisi olan kişidir. Lider aynı zamanda içinde bulunduğu yapıyı harekete geçirebilme potansiyeli mevcut olan kişidir.<sup>85</sup>

Liderlik açısından entelektüel kapasite seçkin bir performans ortaya çıkarmaktadır. Büyük resmi görme, uzun vadeli bir bakış – vizyon sahibi olma gibi bilişsel kabiliyetler de önemlidir. Bunların yanı sıra IQ (zekâ katsayısı) ile EQ (duygusal zekâ) üstün performans sağlayan teknik becerilerdir ve liderlerde bu beceriler üst seviyededir. Ayrıca sağlıklı liderler kendini gözlemleyip analiz etme konusunda çok hünerlidirler.<sup>86</sup>

Kararların lider karakterli yöneticiler tarafından verildiğinin farklı parametreler açısından göstergeleri, kişinin kurumsal olarak sahip olduğu gücü yansıtmaları ve / veya kullanmalarının yanı sıra kararlarının ikna ediciliği, açık ya da net olması ve hünerini göstermesi olarak ifade edilmiştir. Dava konuları ne olursa olsun daha kesin - net bir yönetim tekniği mahkemelerin daha kıymetli karar verme anlayışlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kısacası yönetsel eğilimler ve yaklaşımlar, özellikle de yüksek mahkeme çevrelerinde, hem meslektaş karar verici kişilerin etkinliği bazında hem de genel anlamda karar verme stratejileri ve anlayışları üzerinde etkili olabilmektedir.<sup>87</sup>

## V. HÂKİMLERİN NİTELİKLERİ

Bazı hâkimler zaman içerisinde çeşitli listeler derleyerek görevlerini yaparken göstermeleri gereken özellikleri sıralamışlardır. Devitt' in sıraladığı özelliklerden bir kısmı şunlardır: kibar olmak, sabırlı olmak, saygıdeğer / haysiyetli olmak, tembel olmamak, hiçbir davayı önemsiz görmemek, seri

---

<sup>85</sup> Azize Ergeneli, Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006, s. 207-210

<sup>86</sup> Alexander B. Aikman, "The Need for Leaders in Court Administration", s. 10-15, <https://nacmnet.org/sites/default/files/images/NeedForLeaders.pdf>

<sup>87</sup> Joseph Daniel Ura, Carla M. Flink, "Managing The Supreme Court: The Chief Justice, Management, and Consensus", Journal of Public Administration Research And Theory, 2016, Volume 26, No. 2, s. 185-196

olmak, sağduyulu / akliselim olmak...<sup>88</sup> Nadeau, iyi bir hâkimin sahip olması gereken özelliklerden bahsetmiştir, bunlardan bazıları: kibir olmaksızın kendine güven, kararlılık, sağduyulu olmak, mutedillik, hata yapmaktan çekinmemek, sorumluluk sahibi olmak...<sup>89</sup> Hâkimlerin tüm bu özelliklerin yanı sıra şüphesiz adil sıfatını taşıması ve gerçeğe ulaşma çabasını gösterecek sabırda bulunması en çok önem arz eden vasıflardandır.

Bir hukuk profesörü olan Gavison ise akademik bir bakış açısı ile hâkimlerde gözlenmesi beklenen bazı önemli yeteneklerin şunlar olabileceğinden bahsetmiştir: gerçeğe yönelme sorumluluğu, yargılama sürecini etkin ve saygın bir şekilde yürütebilmek, vakalarla ilişkili kanunları saptayabilecek hukuki yetkinlik, temel bir hukuki muhakeme ve yorumlama kabiliyeti, sağlam temelli bir adalet anlayışı, basiretli bir karar verme kabiliyeti ile gecikmeksizin karar alabilmek, verdiği kararların ikna ediciliğini ve nasıl gerekçelendireceğini iyi bilmek...<sup>90</sup>

Solum ise hukuki erdemlerden ölçülü olma, cesaret, mizaç, zekâ ve bilgelik / feraset olarak bahsetmektedir. Solum bu erdemlere ek olarak olumlu etki sağlayabilecek olan üç bakış açısını da şöyle sıralamıştır: yargı tarafsızlığı, yargı güvenilirliği / doğruluğu, hukuki bakış / tasavvur.<sup>91</sup> Solum'un bu tanımları özellikle de tarafsızlık ve güvenilirlik ilkeleri üzerinde bilhassa durulmasının hukukçulara büyük fayda sağlayacağı anlaşılmıştır. Solum ayrıca iyi bir hâkimin sahip olması gereken yargısal özellikleri ise şöyle sıralamıştır: dürüst, ağır başlı, yürekli, iyi huylu, tarafsız, gayretli, dikkatli, zeki, bilgili, yetenekli, hakkaniyetli ve bilge.<sup>92</sup> Bunlara ek olarak nitelikli bir hâkimde olması arzulanan bazı yetkinlikler arasında şunlar sayılmaktadır: hukuk bilgisi çok yüksek, derinlemesine hukuk araştırmaları yapabilen; hakkaniyetli, mantıklı ve açık / net kararlar yazabilme becerisine sahip olmak.<sup>93</sup>

Kutsal kitaplar, milletlerarası metinler ve bazı ülkelerin hukuk metinleri çerçevesinde bir hâkimde olması gereken bazı vasıfları şu şekilde tespit etmek mümkündür: vicdan sahibi olmak, nezaketli olmak, ahlaklı olmak, bağımsızlık, tarafsızlık, bilgili olmak, dürüst olmak, özenli olmak, insan haklarına saygılı

---

<sup>88</sup> Edward J. Devitt, "Ten Commandments for The New Judge", American Bar Association Journal, 1979, 65, s. 574-576

<sup>89</sup> Joseph P. Nadeau, "What It Means to Be a Judge", Judges' Journal, 2000, 39, s. 35

<sup>90</sup> Ruth Gavison, "The Implications of Jurisprudential Theories for Judicial Election", Selection, and Accountability, Southern California Law Review, 1987-1988, Volume 61, s. 1623-1624

<sup>91</sup> Lawrence B. Solum, "A Tournament of Virtue", Florida State University Law Review, 2005, 32, s. 1365-1400

<sup>92</sup> Solum, s. 1385

<sup>93</sup> Manjur Hossain Patoari, Mohammad Hasan Murad, Salahuddin Mahmud, "The Desired Qualities of a Good Judge", Academic Journal of Interdisciplinary Studies, MCSER Publishing, Rome - Italy, 2014, Volume 3, No 1, s. 97-103

olmak, doğruluk ve tutarlılık, adaletli olmak. Bu vasıflar, bir hâkimde olması gerekenlerin en önemlileridir. Bunları sınırlandırmak ve hepsi bu kadardır demek mümkün değildir. Zamana göre, bu vasıflar farklı kavramlarla ifade edilebilir ve bunlara ilaveler olabilir.<sup>94</sup>

Mecelle’de ise hâkimin nitelikleri sıralanırken, onun hakîm (bilgin), fehîm (zeki), müstakîm (doğru), emîn (güvenilir), mekîn (temkinli) ve metîn (dayanıklı) olması, fıkıh meselelerine ve yargılama usulüne vâkıf ve davaları onları uygulayarak sonuçlandırmaya muktedir bulunması şartı aranmış, böylece kadılığın bilgi, sanat ve yüksek bir karakter işi olduğu belirtilmiştir (m. 1792-1794).<sup>95</sup>

## VI. HUKUKİ KARAR VERMEDE ETKİLİ OLAN DİĞER DEĞİŞKENLER

Hâkimin adil veya etik bir biçimde yargılama yapmayı, adaletin tecelli etmesini sağlamayı istemesi gerekir. Bu isteme ya da irade onda yoksa adalete giden yol - rastlantılar dışında - daha baştan kapanmış olur. Hâkimin böyle bir iradesi, doğru karar verme ya da adil olma iradesi varsa ve bunun için gerekeni yapmaya hazırsa bu durumda aşılması gereken başka aşamalar vardır. Ama hâkim bunu yapacak bilgisel donanıma ve düşünme / değerlendirme becerisine sahipse adil olması pekâlâ mümkündür.<sup>96</sup>

Olaylara ait detaylar ve duruma has diğer özellikler yargısal fikirleri etkilemektedir ancak hâkimlerin mahkemelerdeki izlenimlere yönelik tahminleri ve davranışların sebeplerini anlayabilme kabiliyetleri de farklılık gösterebilmektedir. Kimi psikologlar bu perspektife göre farklılıkları “bilişsel stil” kavramıyla açıklamaya çalışmaktadırlar. Kişilerin uyananları algılama, bilgiyi işleme ve problemler hakkında düşünme üzerine istikrarlı bir tarzı olduğuna işaret etmektedir. Bireysel farklılıklar bilişsel stillerin de ayrı işlemesine ve sonuçta hâkimler ve kararlar arasında potansiyel farkların da meydana gelmesini sağlamaktadır.<sup>97</sup>

Birçok avukatın davasını kazanma açısından sergilediği davranışsal karakteristiği, özellikle de sempatiklik, dürüstlük ve güvenilirlik özellikleri hâkim tarafından değerlendirilmektedir. Avukatın savunması, iddialarını ifade etmesi, ortaya koyması ve bu iddiaların doğruluğu o avukatın tutumu olarak nitelendirilmektedir.<sup>98</sup> Avukatın duruşma esnasında sergilediği bu tutumun

---

<sup>94</sup> Recep Akcan, “Hâkimin Vasıfları”, S.D.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi MİHBİR Özel Sayısı, s. 299

<sup>95</sup> Akt. Avcı, s. 46

<sup>96</sup> Harun Tepe, “‘Yargı Etiği’ ya da Yargıda Etik: Yargı Nasıl Etik Olur?”, Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu Kitabı, 2017, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 56, s. 108

<sup>97</sup> Klein ve Mitchell, s. 279-280

<sup>98</sup> Jessica D. Findley, Bruce D. Sales, The Science of Attorney Advocacy, American Psychological Association, Washington, 2012, s. 13

hâkimin karar verme süreci üzerinde bir etki oluşturabileceği düşünülmelidir. Özellikle de sempatik tavırların ve güvenilirlik boyutunun etkisinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Amerikan mahkemelerinde duruşma esnasında avukatın tavırlarının izlendiği, göz önüne alındığı; çeşitli kritik durumlar yaşansa dahi avukatın saygısını bozmamasının tavsiye edildiği ve karar vericilerin de bu yönde beklentilerinin olduğu ifade edilmiştir. Nitekim Amerikan hukuk literatürü göstermektedir ki jüri eğer avukatı dürüst olarak algılasa avukatın karar vericiyi ikna konusunda başarısı da artmaktadır.<sup>99</sup> Dürüstlüğe yapılan bu vurgulamanın aslında etiğin de bir konusu olarak düşünebiliriz. Etik açıdan dürüstlük karşılıklı güveni artırır ve bu durum yargısal süreçler üzerinde de geçerlidir. Mamafih mahkemelerin politika ve kamuoyu üzerinde de büyük bir rol oynadığı söylenebilir. Belirlemelere göre hukuki açıklamalar, yükümlülükler, anayasal kararlar gibi mahkemelerin dâhil olduğu konuların Amerika'da tüm halk üzerinde potansiyel bir etki gösterdiği saptanmıştır. Bazı davalara ait kararlar demokrasiyi kuvvetlendirip vatandaşlık haklarını koruyabilirken bazı kararlar da kamusal tartışmalara yol açıp demokrasiyi zayıflatıcı etkilere yol açabilmektedir. Mahkemeler ve verdikleri kararların politik, ekonomik ve kültürel güçlerle bir etkileşimi söz konusudur.<sup>100</sup> Temel olarak bir mahkemenin gücü ise kararları ya da davaları karara bağlamasıyla görülür ki bu gücü sağlamak kolay bir işlem değildir.<sup>101</sup>

Adalet tavrı, davranış ve hükümlerde doğru olmaktır. Hakka göre hüküm vermek, hak sahibine hakkını vermek, haksızları terbiye etmektir.<sup>102</sup> Dürüstlük ve doğruluk ise ahlaki birer erdemdir, her insanda gözlenmesi beklenen özelliklerdir ve tabii ki hukukçular için de çok önem arz etmektedir. Karar verici olarak hâkimlerin dürüst olması ve doğruluktan ayrılmaması gerekmektedir. Solum, erdemli olmanın yargısal mükemmelliğin bir gerekliliği olduğundan bahsetmektedir.<sup>103</sup> Avcı ise makalesinde, “bilgi, kuvvet ve feraset sahibi hâkim, objektif delillere bağlı kalarak yargı faaliyetinde bulunmalıdır.” ifadesini kullanmıştır.<sup>104</sup>

Eğer yargıyı meslek edinenler dürüst değilse yargılama yapmış sayılmayacaktır. Bu durum yargıya olan güveni zedeler...<sup>105</sup> İş etiği küresel bir kavram olup dürüstlük, güven, eşitlik ve insan hakları iş etiğinin evrensel nitelikleridir. Aynı zamanda etik ve ahlak konusu iş dünyasında verimlilik ve

---

<sup>99</sup> Findley ve Sales, s. 15-16

<sup>100</sup> Gerald N. Rosenberg, “The Impact of Courts on American Life”, The Judicial Branch, Oxford University Press, Kısım 3 / 11, New York, 2005, s. 280-283

<sup>101</sup> David M. Dorsen, “Federal Court Jurisdiction”, Henry Friendly – Greatest Judge of His Era, Chapter 22, The Belknap Press of Harvard University Press, Amerika, 2012, s. 318

<sup>102</sup> Pelin Çift, Ahmet Şimşirgil, Adalet Ustaları, Destek Yayınları: 878, İstanbul, 2017, s. 13

<sup>103</sup> Solum, s. 1365-1400

<sup>104</sup> Avcı, s. 42

<sup>105</sup> İbrahim Akın, Tansu Akın, Yargı Etiği, Ankara Barosu Yayını, Ankara, 2014, s.122

başarı gibi iki önemli boyutu etkileyen faktörler olarak da görülmektedir. Bu açıdan etik ve ahlak vicdan ile birlikte çalışan ve düşüncelerimiz üzerinde etkili olan önemli manevi unsurlar olarak görülmektedir.<sup>106</sup>

Japon hukukunda yapılmış olan araştırmalara göre politik konularla alakalı hassas kararlar zaman zaman karar vericiler üzerinde kariyerlerine yönelik baskılar meydana getirebilmektedir. Politikanın hukuk üzerindeki etkilerine rağmen hâkimlerin Japon Anayasası ve diğer kanunlara bağlı kalarak, kendi bağımsız vicdanları üzerinden uygulamalara yönelmeleri beklentisi beyan edilmektedir. Japonya’da 1889 Anayasası’na göre imparatorluk dönemlerinde modern döneme göre hâkimlerin daha az bağımsız oldukları ifade edilmektedir. Bu eski dönemlerde yargı üzerinde politik ve idari çeşitli manipülasyonlar etkili olmuştur. Hâkimlerin bağımsızlığı konusunda özellikle 1990’lardan sonra olumlu yönde değişimler gözlenmeye başlanmış durumdadır. Nitekim bağımsız karar verebilmenin politik kültür unsurları ve bunların etkileri ile olan ilişkisi son derece mühimdir.<sup>107</sup> Daha kaliteli kararların verilebilmesi, daha iyi bir yargı sürecinin işletilebilmesi için teknik ve profesyonel yetkinlik, hâkimliğe seçim usulleri ve bunların yanı sıra yargısal erdem kavramının da üzerinde durulması faydalı olacağı ifade edilmiştir.<sup>108</sup>

Amerikan hukukunda yer alan bazı yaklaşımlar içerisinde hâkimlerin karar almasında etkili olan faktörlerin bulunduğu belirtilmiştir. Bir yaklaşıma göre geleneksel hukuk muhakemesinde geçmiş yargısal yapılara bağlılığın kararlar üzerinde etkili olduğunu göstermekteyken diğer bir yaklaşıma göre hâkimler kamuoyu, yerel tutum ile değerler, yasama ve yürütme organları gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. Ayrıca, şu koşulların bulunduğu durumlar hâkimlerin kararları üzerinde etki gösterebilmektedir:

1. İki tarafı da eşit ölçüde zorlayan ya da çelişkili hukuki deliller bulunduğu,
2. Konu hukukun yeni bir alanı içerisinde olduğunda ya da emsal olmadığında,
3. Hâkimlerin kanun yorumcusu olmaktan ziyade kendilerini kanun oluşturucu olarak görme eğilimine sahip olduklarında.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Alper Küçükay, “İş Etiği Eğitimi: Veriler ve Değerlendirme (yayımlanmamış) Raporu”, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2016, Ankara, s. 1-14

<sup>107</sup> J. Mark Ramseyer, Eric B. Rasmusen, *Measuring Judicial Independence: The Political Economy of Judging in Japan*, University of Chicago Press, Chicago, 2013, s. 125-170

<sup>108</sup> Kate Malleson, Peter H. Russel, *Appointing Judges In An Age of Judicial Power: Critical Perspectives From Around The World*, University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, Toronto, 2006, s. 431

<sup>109</sup> Dunlosy ve Metcalfe, s. 328



Hâkimlerin karar vermesini etkileyebilecek diğer bir unsur motivasyondur. İçsel motivasyon, hâkimin iyi bir işi başarmasına yönelik gösterdiği çaba neticesinde sağladığı tatmindir. İçsel motivasyon dış motivasyon tarafından da pekiştirilebilir; işinde başarı gösteren hâkimin daha çok saygı ve popülerite kazanması buna bir örnek oluşturmaktadır.<sup>110</sup> Brezilya hukuk sisteminde yapılan araştırmalara göre, birçok hâkimin gösterdikleri çalışma performansının sosyal yararlılığı sayesinde motive oldukları ifade edilmiştir. Bazı ifadelerle göre karar verme, “insanları dinleme”, “çatışmaları muhtemel en iyi yol ile çözüme kavuşturma”, “sosyal adalet” ve “sosyal fayda” kavramlarıyla bağdaştırılmıştır. Bu bakımdan psikolojide geçmekte olan “yardım etme davranışı” bir motivasyon kaynağı olarak sayılmaktadır. Kısmen de olsa bazı hakimlerin yürüttükleri yargısal görevler açısından motivasyon kaynağının prestij, ücret, terfi ve yaşam tarzına yönelik avantajlar gibi konular olduğuna dikkat çekilmiştir. Bunlara ek olarak profesyonel iyi bir hâkimin psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim ve politika gibi konulardan anlamasının faydalı olabileceğine işaret edilmiştir.<sup>111</sup>

Yargıda karar verme süreçlerini etkileyen diğer bir unsur dosya üzerine düşen zamandır. Her bir dosya için gösterilen dikkatin yetersiz kalması hem üst düzey hem de ilk derece mahkemelerde problem teşkil etmektedir. Dosyalar üzerine daha çok zaman tanınabilmesi, üzerine düşünülmesi olumlu etki sağlayabilir.<sup>112</sup> Zaman baskısının karar verme üzerinde olumlu olmayan etkiler meydana getirdiği bilinmektedir. İş yoğunluğu ile birlikte zamanın getirdiği kısıtlamalar ile oluşan bir nevi bilişsel meşguliyet durumunun, hâkimleri daha kolay ve hızlı olan sezgisel kararlar vermeye yönlendirdiği düşünülmektedir.<sup>113</sup> Zaman baskısının sıklıkla idealin ya da vasatın altında kararlar çıkmasını tetikleyen büyük bir mesele olduğu ifade edilmektedir.<sup>114</sup>

Herhangi bir değişken ya da faktör iyi bir kararın ortaya çıkmasını garanti etmemektedir. En önemli faktörlerden birisi kişilik özellikleridir.<sup>115</sup> Yüksek derecede olgunluk ve özsaygıya sahip hâkimlerin tutumları ile kararları arasında güçlü bir bağ olduğu belirtilmiştir. Kişinin sahip olduğu ahlak duygusu, kültürel geçmişi, inanç, yaş, eğitim gibi sübjektif faktörler de karar verme üzerinde etkilidir. Bu farklı kişisel potansiyel ön yargı unsurları ve

---

<sup>110</sup> Klein ve Mitchell, s. 20

<sup>111</sup> Adalmir Oliveira Gomes, Tomas Aquino Guimaraes, Eda Castro Lucas De Souza, “Judicial Work and Judges’ Motivation: The Perceptions of Brazilian State Judges”, Law & Policy, 2016, Volume 38, No. 2, s. 162-176

<sup>112</sup> Klein ve Mitchell, s. 293-294

<sup>113</sup> Akt. Guthrie ve ark., Gilbert, supra note 46, at s. 179 (“The busyness - induced undercorrection of dispositional inferences is now a well-established and widely replicated phenomenon.”)

<sup>114</sup> Guthrie ve ark., s. 35

<sup>115</sup> Klein ve Mitchell, s. 295

aralarındaki etkileşimden bağımsız kararlar verebilmek ise oldukça zordur. Ön yargı ve hatalı bakış açılarından kurtulmanın çaresi olarak da şuurlu ya da bilinçli olmanın gerektiği ifade edilmiştir.<sup>116</sup> Olgunluk ve şahsiyetli olmanın aynı zamanda bir liderlik vasfı olarak da kabul edildiği görülmüştür.<sup>117</sup>

Yargısal kararlar açısından karar verme süreçlerinde ön yargılı olmak, inatçılık, hastalık, yorgunluk vb. düşünce ve etkenlerin yeri olmamalıdır. Hâkimin doğruluğu nesnel ve hukuka uygun karar vermesinde yatar. Hâkim; sanıktan, kamuoyundan, çevreden, toplumsal katmanlardan, siyasal karar ve kanılardan etkilenmemelidir.<sup>118</sup>

Anayasamızda da hâkimlerin, savcılarının görevlerini yaparken önce anayasa, kanunlar ve hukuka bağlı bir vicdani kanaatle görevlerini yapacakları ifade edilmektedir. Bu açıkça göstermektedir ki yargı görevini yapanların Anayasa, yasa ve hukuk dışında herhangi bir kişi, düşünce ile inançla bağlı olmaksızın sadece anayasa, yasa ve hukuka bağlı vicdani kanaatleri ile hareket etmeleri, isabetli karar vermeleri üzerinde etkilidir.<sup>119</sup>

Karar verme bilişsel bir süreçtir. Yargısal davranış ve motivasyon hakim in düşüncelerini şekillendiren birbiriyle ilişkili olan unsurlardır. Karar vericileri yargısal düşünce ve davranışları bağlamında ele almak onları anlamamız açısından fayda sağlayacaktır.<sup>120</sup> Hâkimlerin verdikleri kararlar nelerdir, kararları nasıl vermektedirler ve kararlarını haklı çıkartacak kaynaklar nelerdir; bu açılardan yapılacak daha detaylı değerlendirmeler bu konu üzerinde daha derin ve kapsamlı katkılar sağlayacaktır.

## SONUÇ

Yukarıda bahsi geçen tüm yargısal ve psikolojik süreçlere ait bilimsel yaklaşımlar bizlere değerli bilgiler sunmaktadır. Şüphesiz karar vermenin bilişsel boyutta sadece burada yer alan tanım ve açıklamalarla sınırlı kalacağını düşünemeyiz. Çünkü karar verme insanın sahip olduğu temel bir özelliktir ve birçok değişken bu süreç üzerinde etkili olabilmektedir. Aynı zamanda öznellik içermesi sebebiyle de bu aktif ve üst düzey zihinsel süreçler için tarafımızın belirli bir formül üretme amacı da yoktur. Sadece şu ana kadar yapılmış

---

<sup>116</sup> Donald C. Nugent, "Judicial Bias", Cleveland State Law Review, 1994, Volume 42, Issue 1, s. 1-60

<sup>117</sup> Harry Levinson, Liderlik Psikolojisi, Çeviren: Dinç Tayanç, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 122-125

<sup>118</sup> Özdemir, s. 273

<sup>119</sup> Kenan İpek, "Sempozyum Açılış Konuşması Metni", Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu Kitabı, 2017, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 56, s. 26

<sup>120</sup> Lawrence Baum, "Motivation and Judicial Behavior: Expanding the Scope of Inquiry", Working Paper Presented at the Workshop on Exploring the Judicial Mind, University of Virginia, 2007, s. 1-33

araştırma ve analizler ele alınıp hukukçular için bir farkındalık oluşturma ve idrak artırma açısından çeşitli değerlendirmeler yapma; farklı ülkelerin literatüründe yapılan değerlendirmeler de ortaya konmaya çalışılmıştır. Belki de birçok hâkimin zaten doğal olarak ortaya koyduğu karar verme davranışına psikolojik bir bakış açısıyla katkılar sunulmaya çalışılmış, çok boyutlu analizler yapılabilmesi için bir zemin oluşturulmak istenmiştir.

Her ne kadar karar vermenin psikolojik boyutları olabildiğince bilimsel yaklaşımlarla ele alınmaya çalışılsa da konuyu netleştirmeye yönelik çok daha fazla araştırmanın yapılması gereklidir. Hukuki karar verme konusunda yeterince teori, çalışma ve veri bulunmamaktadır. Psikolojinin hukuka olan katkısını daha iyi ortaya koyabilmesi adına düşünülerek yazılan bu makalede çeşitli boyutlardan insanın düşünce yapısına, karar verme sürecine ve bu süreci etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Üst düzey bir bilişsel özellik olan karar verme aynı zamanda insanın sahip olduğu en önemli özelliklerden birisi olması açısından da çok önem taşımaktadır. Bununla birlikte keskin bir görüş ile doğrudan ısrar etmek adil kararların ortaya çıkmasında önemli bir husustur.

Adil ve hâkim sıfatlarının tezahürü karar vermenin biyolojik ve psikolojik süreçlerin bir sonucudur. Gerçekte hakikatin tek olduğu bilincinden hareketle, gerçeğe ve hakikate ulaşma amacıyla sağlıklı ve başarılı kararların alınmasının, mesleki saygınlık ile kaliteyi artıracığı ve adaleti tesis edeceği düşünülmektedir.

\*\*\*\*\*

#### KAYNAKÇA

Aikman Alexander B., "The Need for Leaders in Court Administration", s. 10-15, <https://nacmnet.org/sites/default/files/images/NeedForLeaders.pdf>

Akcan Recep, "Hâkimin Vasıfları", S.D.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi MİHBİR Özel Sayısı, s. 271-300

Akın İbrahim, Akın Tansu, Yargı Etiği, Ankara Barosu Yayını, Ankara, 2014

Alvarez Julie A., Emory Eugene, "Executive Function and The Frontal Lobes: A Meta - Analytic Review", *Neuropsychology Review*, 2006, Volume 16, Issue 1, s. 17-42

Amoko Arach, "The Art of Decision Making In Trial Courts", A Paper Presented at The January 2016 Annual Judges Conference, s. 1-9

Anderberg Rozita H., Hansson Caroline, Fenander Maya, Richard Jennifer E., Dickson Suzanne L., Nissbrandt Hans, Bergquist Filip, Skibicka Karolina P., "The Stomach Derived Hormone Ghrelin Increases Impulsive Behavior", *Neuropsychopharmacology*, 2015, 41 (5), s. 1199-1209, DOI: 10.1038/npp.2015.297

Andreasen Nancy C., Cesur Yeni Beyin, Çeviren: Yıldırım B. Doğan, Okuyan Us Yayın, İstanbul, 2003

Aritz Jolanta, Walker Robyn, Cardon Peter, Li Zhang, “Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making”, International Journal of Business Communication, 2017, Volume, 54 (2), s. 161–181

Avcı Mustafa, “Mecelle’ye Göre Hâkimin Nitelikleri ve Yargılama Etiği”, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 27, s. 33-58

Averbeck Bruno B., Duchaine Brad, “Integration of Social and Utilitarian Factors in Decision Making”, Emotion, 2009, 9, s. 599–608

Awh Edward, Gehring William J., “The Anterior Cingulate Cortex Lends a Hand in Response Selection”, Nature Neuroscience, 1999, 2, s. 853 – 854, doi:10.1038/13145

Baum Lawrence, “Motivation and Judicial Behavior: Expanding The Scope of Inquiry”, Working Paper Presented at The Workshop on Exploring The Judicial Mind, University of Virginia, 2007, s. 1-33

Bechara Antoine, “The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence From Neurological Patients With Orbitofrontal Damage”, Brain and Cognition, 2004, 55, s. 30–40

Bechara Antoine, Damasio Hanna, Damasio Antonio R., “Emotion, Decision Making and The Orbitofrontal Cortex”, Cereb Cortex, 2000, 10 (3), s. 295-307

Bouyssou Denis, Dubois Didier, Pirlot Marc, Prade Henri, “Human Decision: Recognition Plus Reasoning”, Decision Making Process: Concepts and Methods - Chapter 4, 2009, s. 157-197

Burke C. Shawn, Sims Dana E., Lazzara Elizabeth H., Salas Eduardo, “Trust in Leadership: A Multi - Level Review and Integration”, The Leadership Quarterly, 2007, 18, s. 606–632

Burns Kylie, “Judges, ‘Common Sense’ and Judicial Cognition”, Griffith Law Review, 2016, 25:3, s. 319-351

Casey Pamela, Burke Kevin, Leben Steve, “Minding The Court: Enhancing The Decision Making Process”, International Journal For Court Administration, 2013, s. 1-10

Centel Nur, Hâkimin Tarafsızlığı, İstanbul, 1996

Centel Nur, “Hâkimin Tarafsızlığı ve Güvenceleri”, s.1-4, <http://nurcentel.com/makaleler/guncelhukuktarafsizlik.pdf>

Charpentier Caroline J., Neve Jan-Emmanuel De, Li Xinyi, Roiser Jonathan P., Sharot Tali, "Models of Affective Decision Making: How Do Feelings Predict Choice?", *Psychological Science*, 2016, Vol. 27(6), s. 763–775

Çift Pelin, Şimşirgil Ahmet, Adalet Ustaları, Destek Yayınları: 878, İstanbul, 2017

Devitt Edward J., "Ten Commandments for The New Judge, *American Bar Association Journal*", 1979, 65, s. 574-576

Dinçkol Abdullah, "Karar Verme Süreci İçinde Hükümün Oluşması ve Hâkimin Fonksiyonu", *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar – V Sempozyum Kitabı*, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul, 2012, s. 172-187

Dorsen David M., "Federal Court Jurisdiction", Henry Friendly – Greatest Judge of His Era, Chapter 22, The Belknap Press of Harvard University Press, Amerika, 2012

Dunlosy John, Metcalfe Janet, *Metacognition*, Sage Publications, Amerika, 2009

Epstein Lee, Knight Jack, *The Choices Justices Make*, CQ Press, Washington, 1998

Ergeneli Azize, Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2006

Evans Kay, "A Story of Leadership and Management Development: How The Judicial College in England and Wales Supports Modern Judges in Their Roles As Leaders and Managers", *Questione Giustizia*, 2016, 1, s. 1-7

Findley Jessica D., Sales Bruce D., *The Science of Attorney Advocacy*, American Psychological Association, Washington, 2012

Forgas Joseph P., *Feeling and Thinking: The Role of Affect in Social Cognition*, New York, Cambridge University Press, 2000

Gavison Ruth, "The Implications of Jurisprudential Theories for Judicial Election", *Selection, and Accountability*, *Southern California Law Review*, 1987-1988, Volume 61, s. 1623-1624

George Tracey E., Epstein Lee, "On The Nature of Supreme Court Decision Making", *The American Political Science Review*, 1992, Volume 86, No. 2, s. 323-337

Gigerenzer Gerd, Goldstein Daniel G., "Reasoning The Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality", *Psychological Review*, 1996, Volume 103, No. 4, s. 650-669

Gomes Adalmir Oliveira, Guimaraes Tomas Aquino, De Souza Eda Castro Lucas, "Judicial Work and Judges' Motivation: The Perceptions of Brazilian State Judges", *Law & Policy*, 2016, Volume 38, No. 2, s. 162-176

Guthrie Chris, Rachlinski Jeffrey J., Wistrich Andrew J., "Blinking on The Bench: How Judges Decide Cases", *Cornell Law Faculty Publications*, 2007, Paper 917, s. 1-43

Guthrie Chris, Rachlinski Jeffrey J., Wistrich Andrew J., "Inside The Judicial Mind", *Cornell Law Faculty Publications*, 2001, Paper 814, s. 778-830

Güngör Zerrin, "Danıştay Başkanı ile Söyleşi", *Akademi & Kürsü*, 2017, Sayı 2, s. 9

Hinterberger Thilo, "The Science of Consciousness – Basics, Models, and Visions", *Journal of Physiology – Paris*, 2015, 109, s. 143–151

Hornak Anne M., Mitchell Regina L. Garza, "Changing Times, Complex Decisions: Presidential Values and Decision Making", *Community College Review*, 2016, Volume 44 (2), s. 119–134

Humphrey Nicholas, "Consciousness as Art", *Scientific American*, Summer 2017, Volume 26, No. 3, s. 4-9

Irwin John F., Real Daniel L., "Unconscious Influences on Judicial Decision-Making: The Illusion of Objectivity", *McGeorge Law Review*, 2010, Volume 43, s. 1-20

İpek Kenan, "Sempozyum Açılış Konuşması Metni", *Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu Kitabı*, 2017, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 56

Kahneman Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Strauss, and Giroux, 2011

Kahneman Daniel, Tversky Amos, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, 1979, Volume 47, No. 2, s. 263-291

Karakaş Sirel, *Kognitif Nörobilimler, Bölüm 1*, MN Medikal & Nobel, Ankara, 2008

Kelloway E. Kevin, Barling Julian, "Leadership Development as An Intervention in Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, 2010, Volume 24, No. 3, s. 260-279

Kennerley Steven W., Walton Mark E., Behrens Timothy E. J., Buckley Mark J., Rushworth Matthew F. S., "Optimal Decision Making and The Anterior Cingulate Cortex", *Nature Neuroscience*, 2006, Volume 9, No. 7, s. 940-947

Kim Pauline T., Schlanger Margo, Boyd Christina L., Martin Andrew D., "How Should We Study District Judge Decision Making?", *Washington University Journal of Law & Policy*, 2009, 29, s. 82-112

Klein David, Gregory Mitchell, *The Psychology of Judicial Decision Making*, Oxford University Press, New York, 2010

Kunda Ziva, "The Case for Motivated Reasoning", *Psychological Bulletin*, 1990, 108-3, s. 480-498

Küçükay Alper, "İş Etiği Eğitimi: Veriler ve Değerlendirme (yayımlanmamış Raporu)", *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*, Ankara, 2016, s. 1-14

Lerner Jennifer S., Li Ye, Valdesolo Piercarlo, Kassam Karim S., "Emotion and Decision Making", *Annual Review of Psychology*, 2015, 66, s. 799-823

Levi Daniel, *Group Dynamics for Teams*, Sage Publications, USA, 2007

Levinson Harry, *Liderlik Psikolojisi, Çeviren: Dinç Tayanç, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, İstanbul, 2008

Malleson Kate, Russel Peter H., *Appointing Judges In An Age of Judicial Power: Critical Perspectives From Around The World*, University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, Toronto, 2006

Maroney Terry A., "Emotional Regulation and Judicial Behavior", *California Law Review*, Volume 99, s. 1481-1552

Michael Koenigsa, Jordan Grafman, "The Functional Neuroanatomy of Depression: Distinct Roles for Ventromedial and Dorsolateral Prefrontal Cortex", *Behavioural Brain Research*, 2009, 201, s. 239-2

Missier Fabio Del, Mäntylä Timo, Bruin Wändi Bruine de, "Executive Functions in Decision Making: An Individual Differences Approach", *Thinking & Reasoning*, 2010, 16: 2, s. 69-97

Morewedge Carey K., Yoon Haewon, Scopelliti Irene, Symborski Carl W., Korris James H., Kassam Karim S., "Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention", *Behavioral and Brain Sciences*, 2015, Vol. 2(1), s. 129-140, DOI: 10.1177/2372732215600886

Mowbray Derek, "Psychologically Healthy Workplaces", 2014, <http://www.mas.org.uk/publications.html>

Muchinsky Paul M., *Psychology Applied to Work*, Sixth Edition, Wasworth / Thompson Learning, USA

Nadeau Joseph P., "What It Means to Be a Judge", *Judges' Journal*, 2000, 39, s. 35

Naqvi Nasir, Shiv Baba, Bechara Antoine, "The Role of Emotion in Decision Making: A Cognitive Neuroscience Perspective", *Current Directions in Psychological Science*, 2006, Volume 15, No. 5, s. 260-264

Neal Tess M. S., Brank Eve M., "Could Mindfulness Improve Judicial Decision Making?", *Monitor on Psychology*, 2014, *Judicial Notebook*, Volume 45, No. 3, Print version: s. 26

Nugent Donald C., "Judicial Bias", *Cleveland State Law Review*, 1994, Volume 42, Issue 1, s. 1-60

Özdemir H. Hilmi, "Hâkim ve Savcılarda Bulunması Gereken Nitelik ve Yeteneklerle, Tutum ve Davranışlar", *Yargıtay Dergisi*, 2002, Cilt 28, Sayı 3, s. 261-280

Patoari Manjur Hossain, Murad Mohammad Hasan, Mahmud Salahuddin, "The Desired Qualities of a Good Judge", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, MCSER Publishing, Rome - Italy, 2014, Volume 3, No. 1, s. 97-103

Phelps Elizabeth A., Lempert Karolina M., Sokol-Hessner Peter, "Emotion and Decision Making: Multiple Modulatory Neural Circuits", *Annual Review of Neuroscience*, 2014, 37, s. 263-287

Ramseyer J. Mark, Rasmusen Eric B., *Measuring Judicial Independence: The Political Economy of Judging in Japan*, University of Chicago Press, Chicago, 2013

Rilling James K., Sanfey Alan G., "The Neuroscience of Social Decision-Making", *Annual Review of Psychology*, 2011, 62, s. 23-48

Roberts Wess, Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları, İstanbul, 1989

Rosenberg Gerald N., "The Impact of Courts on American Life", *The Judicial Branch*, Oxford University Press, Kısım 3 / 11, New York, 2005

Rudorf Sarah, Hare Todd A., "Interactions Between Dorsolateral and Ventromedial Prefrontal Cortex Underlie Context-Dependent Stimulus Valuation in Goal-Directed Choice", *Journal of Neuroscience*, 2014, 34 (48), s. 15988 –15996

Sağır Cenkan, "Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s. 1-198

Sanfey Alan G., "Decision Neuroscience: New Directions in Studies of Judgment and Decision Making", *Current Directions in Psychological Science*, Volume 16, No. 3, s. 151-155



Saraiva Ana Carolina, Marshall Louise, “Dorsolateral–Ventromedial Prefrontal Cortex Interactions during Value - Guided Choice: A Function of Context or Difficulty?”, *Journal of Neuroscience*, 2015, 35 (13), 5087-5088

Schmitt L. Ian, Wimmer Ralf D., Nakajima Miho, Happ Michael, Mofakham Sima, Halassa Michael M., “Thalamic Amplification of Cortical Connectivity Sustains Attentional Control”, *Nature*, 2017, 11;545(7653), s. 219-223

Schmittat Susanne Marie, English Birte, “If You Judge, Investigate! Responsibility Reduces Confirmatory Information Processing in Legal Experts. *Psychology*”, *Public Policy, and Law*, 2016, 22 (4), s. 386-400

Siddiqui Farah Rashid, Shahid Afshan, “Promoting Healthy Workplaces - Health Pledges Initiative at North Kirklees Primary Care Trust, NHS, England”, *The Journal of The Pakistan Medical Association*, 2012, 62 (10), s. 1028-1032

Snowden David J., Boone Mary E., “A Leader’s Framework for Decision Making”, *Harvard Business Review*, 2007, Volume 85, Issue 11, s. 1-9

So Jane, Achar Chethana, Han DaHee, Agrawal Nidhi, Duhachek Adam, Maheswaran Durairaj, “The Psychology of Appraisal: Specific Emotions and Decision-Making”, *Journal of Consumer Psychology*, 2015, 25-3, s. 359–371

Solove Daniel J., “Postures of Judging: An Exploration of Judicial Decisionmaking”, *Law & Literature*, 1997, 9:2, s. 173-227

Solum Lawrence B., “A Tournament of Virtue”, *Florida State University Law Review*, 2005, 32, s. 1365-1400

Stanovich Keith E., West Richard F., “Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate?”, *Behavioral And Brain Sciences*, 2000, 23, s. 645–665

Stenning Keith, Lambalgen Michiel van, “Reasoning Logic and Psychology”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 2010, Volume 2, Issue:5, s. 555-567

T.C. Anayasası, Üçüncü Bölüm (Yargı), I. Genel hükümler, A. Mahkemelerin bağımsızlığı, Madde 138

Tepe Harun, “Yargı Etiği’ ya da Yargıda Etik: Yargı Nasıl Etik Olur?”, *Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu Kitabı*, 2017, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 56, s. 108

Torey Zoltan L., “Background to The Brain: The Identity of Consciousness”, *The Consciousness Mind*, Kısım 2, The MIT Press, Amerika, 2014

Ura Joseph Daniel, Flink Carla M., “Managing The Supreme Court: The Chief Justice, Management, and Consensus”, *Journal of Public Administration Research And Theory*, 2016, Volume 26, No. 2 s. 185–196

Weber Elke U., Johnson Eric J., “Mindful Judgment and Decision Making”, *Annual Review of Psychology*, 2009, 60, s. 53-85

Weller Joshua A., Levin Irwin P., Shiv Baba, Bechara Antoine, “Neural Correlates of Adaptive Decision Making for Risky Gains and Losses”, *Psychological Science*, Volume 18, Number 11, s. 958-964

Wrightman Lawrence S., *Judicial Decision Making - Is Psychology Relevant*, American Psychology Association, New York, 1999