

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**RASYONELLİK VE SEZGİSELLİK İKİLEMİNDE
YÖNETİCİLERİN KARAR VERME BİÇİMLERİNİN
DAVRANIŞSAL EKONOMİ VARSAYIMLARI
AÇISINDAN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Ömer KARADEMİR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

EKİM – 2020

Ömer KARDEMİR tarafından hazırlanan “Rasyonellik ve Sezgisellik İkileminde Yöneticilerin Karar Verme Biçimlerinin Davranışsal Ekonomi Varsayımları Açısından İncelenmesi” başlıklı bu tez, 23/10/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Hasan Tutar
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut Akbolat
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Haccettepe Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Ömer KARADEMİR	
Öğrenci Numarası	:	1660D04100	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme Anabilim Dalı	
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon	
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS	☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	RASYONELLİK VE SEZGİSELLİK İKİLEMİNDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME BİÇİMLERİNİN DAVRANIŞSAL EKONOMİ VARSAYIMLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ	
Benzerlik Oranı	:	%10	
İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,			
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
			29/09/2020 İmza
☐ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.			
Bilgilerinize arz ederim.			
			/...../20..... İmza
Uygundur			
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Hasan TUTAR Tarih:29.09.2020 İmza:			
☒ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:			Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

“Rasyonellik ve Sezgisellik İkileminde Yöneticilerin Karar Verme Biçimlerinin Davranışsal Ekonomi Varsayımları Açısından İncelenmesi” adlı çalışmamda akademik deneyimlerini benimle paylaşarak, çalışmanın gerek teorik gerekse teknik konularında desteğini esirgemeyen, değerli danışman hocam Prof. Dr. Hasan TUTAR’a, araştırma aşamasında yardımcı olan dostum Enes YÜCEL’e ve Dr. Öğr. Üyesi Can Doğan VURDU hocama içtenlikle teşekkür ediyorum.

Ayrıca çalışmam ile birlikte büyüyen çocuklarım Zeynep Hira ve Artun Mirza’ya ve bu süreçte inancını koruyan, manevi desteği ile bana moral veren sevgili eşim Hülya KARADEMİR'e, ve desteklerini hep hissettiğim sevgili anneme ve babama, teşekkürlerimi sunarım.

Ömer KARADEMİR

23.10.2020

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KARAR VERME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
1.1. Karar ve Karar Verme.....	11
1.2. Karar Verme ve Problem Çözme	12
1.3. Karar Verme Süreci	14
1.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	17
1.4.1. Bireysel Faktörleri.....	18
1.4.1.1. Psikolojik Faktörler	18
1.4.1.2. Demografik Faktörleri.....	20
1.4.2. Örgütsel Faktörler	21
1.4.2.1. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Faktörler	22
1.4.2.2. Örgütsel Çevreden Kaynaklanan Faktörler	23
1.4.3. Kararın Kendisi	23
1.5. Karar Verme Ortamları	24
1.6. Karar Türleri ve Sınıflandırması	25
1.6.1. Simon’ un Kararlar Sınıflandırması	25
1.6.2. Ansoff Karar Sınıflandırması	27
1.6.3. Thompson’ın Karar Sınıflandırması.....	27
1.6.4. Sameul C. Certo Karar Sınıflandırması.....	28
1.6.5. Pavic Karar Sınıflandırması	29
1.6.6. Diğer Sınıflandırmalar.....	30
1.7. Karar Verme Tarzları	32
1.8. Karar Verme Tarzlarının Sınıflandırması	33
1.8.1. Jung’un Tipolojisine Dayalı Sınıflandırmalar	34
1.8.1.1. Myers-Briggs Karar Verme Tarzları	35
1.8.1.2. Mitroff ve Kilmann Karar Verme Tarzları.....	35
1.8.1.3. Keegan Karar Verme Tarzı	36

1.8.1.4. Rower ve Mason Karar Verme Tarzı	37
1.8.1.5. Nutt Karar Verme Tarzları	40
1.8.2. Karar Verme Tarzlarında Bilgi Temelli Sınıflandırmalar	41
1.8.2.1. Scott ve Bruce Karar Verme Tarzı	41
1.8.2.2. Arroba Karar Verme Tarzı	43
1.8.2.3. Harren Karar Verme Tarzı	44
1.8.2.4. Johnson Karar Verme Tarzı	44
1.8.2.5. McKenney ve Keen Karar Verme Tarzı	46
1.8.2.6. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Tarzı	47
1.8.3. Diğer Sınıflandırmalar	48
1.8.3.1. Merrill ve Reid Tarzı	48
1.9. Karar Verme Stratejileri	49
1.9.1. Telafi Edici Olan ve Olmayan Karar Stratejileri	50
1.9.2. Beach ve Mitchell' in Karar Stratejileri	52
1.10. Yöneticilerin Karar Verme Modelleri	52
1.10.1. Rasyonel Karar Verme Modeli	54
1.10.2. Sınırlı Rasyonel Karar Vermede Modeli	55
1.10.3. Tözel ve Prosedürel Rasyonalite	58
1.10.4. Karar Vermede Sezgisel Model	60
1.10.5. Sezgi ve Zihinsel Kestirme İlişkisi	63
1.10.6. Karar Vermede Duygusal Model	65
BÖLÜM 2: İKTİSAT TEORİLERİ VE KARAR VERME	68
2.1. Geleneksel İktisadi Teoriler ve Karar verme	68
2.1.1. Klasik İktisad Teorisi ve Karar Verme	69
2.1.2. Neoklasik İktisad Teorisi ve Karar verme	70
2.2. Geleneksel İktisat ve Temel Varsayımları	71
2.2.1. Homo Economicus	72
2.2.2. Rasyonalite	76
2.2.2.1. Klasik İktisat ve Rasyonalite	78
2.2.2.2. Neoklasik İktisat ve Rasyonalite	79
2.2.3. Fayda	81
2.2.4. Rasyonel Seçim Teorisi ve Karar Verme	82

2.2.5. Rasyonel Beklentiler Teorisi ve Karar Verme	84
2.3. Davranışsal Ekonomi ve Karar Verme	86
2.3.1. Davranışsal Ekonominin Tanımı ve Konusu	88
2.3.2. Davranışsal Ekonomi ve Psikoloji	90
2.3.3. Davranışsal Ekonominin Tarihsel Gelişimi	94
2.3.3.1. Klasik İktisat Dönemi.....	94
2.3.3.2. Erken Neo Klasik İktisat Dönemi	97
2.3.3.3. Savaş Sonrası Neo Klasik İktisat Dönemi.....	100
2.3.3.4. Davranışsal Ekonomi Dönemi.....	103
2.3.4. Davranışsal Ekonominin ve Karar Vermeye İlişkin Temel Varsayımları ..	112
2.3.4.1. Sınırlı Rasyonalite	112
2.3.4.2. Beklenti Teorisi	114
2.3.4.3. Çift Süreç Teorisi	119
2.3.4.4. Çerçeveleme Etkisi.....	121
2.3.4.5. Risk ve Belirsizlik Altında Karar Verme	123
2.3.4.6. Zihinsel Muhasebe	125
2.3.4.7. Kayıptan Kaçınma.....	127
2.3.4.8. Referansa Bağlılık	128
2.3.5. Karar Vermede Zihinsel Kestirmeler	128
2.3.5.1. Zihinsel Kestirmenin Tanımı.....	130
2.3.5.2. Zihinsel Kestirme Yöntemlerinin İşleyişiyle İlgili Tartışmalar ..	132
2.3.5.3. Hızlı ve Tutumlu Zihinsel Kestirme.....	134
2.3.6. Zihinsel Kestirmeler ve Yanılgılar	135
2.3.6.1. Batık Maliyet Yanılgısı	135
2.3.6.2. Statüko Yanılgısı	137
2.3.6.3. Ayarlama ve Demirleme Yanılgısı.....	138
2.3.6.4. Onaylama Eğilimi.....	139
2.3.6.5. Sahiplik Etkisi	141
2.3.6.6. Aşırı Güven Yanılgısı.....	142
2.3.6.7. İyimserlik Yanılgısı	143
2.3.6.8. Kendine Hizmet Eden Eğilim.....	144
2.3.6.9. Pişmanlıktan Kaçınma Eğilimi.....	145

2.3.6.10. Bulunabilirlik Eğilimi.....	146
2.3.6.11. Temsil Edilebilirlik Yanılgısı	147
2.3.6.12. Bilgiden Kaçınma	148
BÖLÜM 3: YÖNTEM	149
3.1. Araştırmanın Dayandığı Paradigma.....	149
3.1.1. Pozitivist Paradigma.....	150
3.1.2. Yorumsamacı Paradigma	151
3.2. Araştırmada Nitel Yöntemin Tercih Gerekçisi	154
3.3. Durum Çalışması Deseninin Tercih Gerekçesi	156
3.3.1. Teorik Varsayımlar ve Kavramsal Perspektif	157
3.3.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri	158
3.3.3. Araştırmanın Analiz Birimi.....	160
3.3.4. Örnekleme ve Örneklem	160
3.3.5. Veri Toplam Teknikleri.....	162
3.3.6. Veri Toplam Süreci	163
3.4. Araştırmanın Güvenirliliği.....	164
3.4.1. İç Geçerliliğin-İnandırıcılığın Sağlanması	165
3.4.2. Dış Geçerliliğin – Aktarılabilirliğin Sağlanması.....	167
3.4.3. İç Güvenirliliğin – Tutarlılığın Sağlanması	168
3.4.4. Dış Güvenirliliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması.....	168
3.5. Analiz ve Bulgular	169
3.5.1. Araştırma Bulguları.....	170
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	190
KAYNAKÇA	208
EKLER.....	231
ÖZGEÇMİŞ.....	239

KISALTMALAR

ÖF : Örnek Firma

TDK : Türk Dil Kurumu

BKVM : Bilişsel Karar Verme Modeli



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Hogan Kişilik Ölçümü ve Karar Verme	19
Tablo 2 : Programlanmış ve Programlanmamış Kararların Klasik ve Modern Kullanım Yöntemleri.....	26
Tablo 3 : Olası Sonuçlara Göre Kararlar.....	28
Tablo 4 : Karar Türleri ve Genel Sınıflandırması	31
Tablo 5 : Mitroff ve Kilmann'ın Karar Verme Tarzı	36
Tablo 6 : Rowe ve Mason'un Karar Verme Tarzı Modeli.....	39
Tablo 7 : Karar Tarzları.....	48
Tablo 8 : Dörtlü Tercih Modeli	119
Tablo 9 : Sistem1 ve Sistem2'nin Bilişsel Süreç Özellikleri	120
Tablo 10: Zihinsel Kestirme Yaklaşımlarına İlişkin Altı Yaygın Hata	131
Tablo 11: Araştırmaya Dahil Edilen Örnek Firmaların Özellikleri	161
Tablo 12: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler.....	164
Tablo 13: Güvenirliliği Temel Ölçütleri	165
Tablo 14: Rasyonel Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri	171
Tablo 15: Karar Vermedeki Sınırlı Rasyonelliğe İlişkin Katılımcı Görüşleri	173
Tablo 16: Sezgisel Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	174
Tablo 17: Karar Vermedeki Rasyonellik ve Sezgisellik İkilemine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	177
Tablo 18: Karar Vermede Zihinsel Kestirmelere İlişkin Katılımcı Görüşleri	178
Tablo 19: Duygu ve Duygu Durumlarının Karar Vermedeki Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	180
Tablo 20: Risk ve Belirsizlik Durumunda Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri	181
Tablo 21: Ortak Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri	183
Tablo 22: Kararsız Kalmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri	184
Tablo 23: Karar Verme Yanılgılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 1	186
Tablo 24: Karar Verme Yanılgılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 2	188
Tablo 25: Karar Verme Yanılgılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 3	189

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Karar Kapsamı Arttıkça Karar Vermekten Sorumlu Yöneticilerin Seviyesi	29
Şekil 2: Karar Verme Piramidi	30
Şekil 3: Sekiz Karar Verme Tarzı.....	37
Şekil 4: Rasyonel ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modellerindeki Farklılıklar.....	57
Şekil 5: Fayda Fonksiyonu ve Tatmin Fonksiyonu	58
Şekil 6: Geleneksel Fayda Fonksiyonu ile Beklenti Kuramının Fayda Fonksiyonu Açısından Karşılaştırılması	117
Şekil 7: Veri Analiz Süreci.	169
Şekil 8: Bilişsel Karar Verme Modeli	205
Şekil 9: Bilişsel Karar Verme Modeline Göre Karar Verme Süreci	206

Tezin Başlığı: Rasyonellik ve Sezgisellik İkileminde Yöneticilerin Karar Verme Biçimlerinin Davranışsal Ekonomi Varsayımları Açısından İncelenmesi

Tezin Yazarı: Ömer KARADEMİR

Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Savunma Tarihi: 23.10.2020

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım)+ 230(tez) + 9(ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Geleneksel ekonomi insanı çıkarları doğrultusunda davranan ve sürekli rasyonel karar veren biri olarak varsayar. Homo enonomicus olarak tanımlanan bu insanın, her zaman rasyonel karar verdiği, sürekli aklıyla hareket ederek çıkarlarını maksimize etmek için çaba gösterdiği, tam bilgi ve mükemmel öngörüye sahip rasyonel bir "birey" olduğu kabul edilir. "Homo economicus"la ilişkin bu temel varsayımlar geleneksel ekonomide karar verme biçimlerinde belirleyici olacağı varsayılmıştır. Buradan hareketle klasik yönetim yaklaşımında yöneticilerin örgüt adına sürekli rasyonel karar veren insanlar olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Ancak son zamanlarda deneysel iktisat ve "davranışsal ekonomi"nin görgül çalışmaları sayesinde bu varsayımların insan davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı, insanın sürekli rasyonel bir varlık olmadığı savını doğrulayan görgül bulguların olduğu ileri sürülmektedir. Davranışsal ekonomi alanında yapılan araştırmalar, bireylerin kararlarında her zaman rasyonel davranmadıklarını, kararlarında sınırlı rasyonel oldukları, karar verirken sezgilerine ve zihinsel kestirmelere başvurduklarını göstermiştir. Araştırmada davranışsal ekonominin varsayımlarından hareketle, yöneticinin karar verme davranışı, rasyonel, sezgisel, duygusal ve zihinsel kestirmeler bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yorumsamacı paradigmaya bağlı olarak kurgulanan araştırma, yöntemi itibarıyla nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasına göre desenlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, yöneticinin karar verme davranışı hakkında derinlemesine bilgi elde etmeye daha geniş imkan vermesi nedeniyledir. Durum çalışmasının tercih gerekçesi ise bu desenin en az bir olayın veya durumun derinlemesine incelenmesine uygun olmasıdır. Araştırmanın amacına, problemine ve genel amacına uygunluğu nedeniyle durum çalışması türlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseni tercih edilmiştir. İç içe geçmiş çoklu durum çalışması olarak tasarlanan bu çalışmada amaçlı örneklem tekniği ile 7 firmanın üst düzey yöneticiden görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınan verilerin dökümü yapılarak içerik analiz tekniğine göre veriler analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, karar verme sürecinde rasyonel bir süreç izlemeye çalışan yöneticiler bilgiye ulaşma ve alternatiflerin seçimi aşamasında, Rasyonel Seçim Teorisindeki, mükemmel olanı seçme varsayımından sapıp, Simon'un sınırlı rasyonellik varsayımı ile uyumlu bir şekilde tatminkâr olanı seçme eğiliminde oldukları görülmüştür. Risk durumlarında ise daha rasyonel olma eğilimi güçlenen yöneticilerin, belirsizlik durumlarında sezgisel karar vermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticiler, duygularının ve duygusal durumlarının kendilerini etkilemediğini söyleseler de, veri analizlerinden anlaşıldığı üzere karar verme davranışlarında duygusal eğilimler göstermektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin deneyimi arttıkça kararlarda daha sezgisel davranma eğiliminde oldukları görülmüştür. Analiz bulguları yöneticilerin karar verme aşamasında bilişsel, duygusal ve sezgisel süreçleri birlikte kullandıklarını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Karar Verme, Davranışsal Ekonomi

Title of the Thesis: Analyzing Decision-Making Patterns of the Managers in the Dilemma between Rationalism and Intuitivism with regards to Behavioral Economics Assumptions

Author: Ömer KARADEMİR

Supervisor: Professor Hasan TUTAR

Defense Date: 23.10.2020

Np: ix (pre text) + 230(main body) + 9(App.)

Department: Administration

Subfield: Management and Organization

Subsistence Economy considers the human being as someone who pursues wealth for his/her own self-interest. This human being, named Homo Economicus, is regarded as a “rational person” with complete knowledge and perfect prediction who always uses rational judgment and seeks to maximize personal utility. These fundamental assumptions relevant to the “Homo Economicus” are assumed to be determinants of the decision-making patterns in the subsistence economy. From this point of view, the study puts forward the idea that the managers always make rational decisions on behalf of the organizations according to the classical management theory. However, thanks to the experimental economics and empirical studies of “behavioral economics”, it’s been recently granted that these assumptions fail to explain the human behaviors and there are empirical findings that affirm the assertion that human is not always a rational being. The empirical studies conducted in the field of behavioral economics have shown that people do not always act rationally while making decisions, they are bounded rational in their decisions, and they resort to their intuitions and availability heuristics in decision-making processes. With reference to the above behavioral economic assumptions, this study aims to analyze the decision-making behaviors within the context of rational, intuitive, emotional, and availability heuristics.

The study is situated in the interpretive paradigm and designed in accordance with the case study method among the qualitative research designs as of the research method. A qualitative research method is chosen for the study because of its flexibility with respect to gathering in-depth information about the decision-making behavior of the managers. Furthermore, the case method is chosen for the study because this design suits to the in-depth analysis of at least one case. Specifically, embedded multiple case study is chosen because of its appropriateness to the aim, problem, and general purpose of the study. Data is collected by using an interview technique with senior managers of seven business corporations with purposive sampling methods in the study designed as an embedded multiple case study. The interviews with the managers are analyzed in accordance with the content analysis method by performing a database dump of the recorded data.

As stated by the findings of the research, it’s seen that the managers, seeking to follow a rational process during the decision-making, deviate from the assumption of the Rational Choice Theory as choosing something that is perfect, and they tend to that of choosing something that is satisfactory in accordance with Simon’s Bounded Rationality. Furthermore, it is determined that while the managers’ tendency of rationalism strengthens in the states of risks, they chose to decide intuitively in indeterminacy situations. Although the managers express not being affected by senses and sensible cases, emotional tendencies in their decision-making behaviors are understood clearly from data analysis. However, it’s seen that the more experienced the manager is, the more tendencies s/he has to behave intuitively in her/his decisions. It’s concluded from the findings obtained in the study that the managers use the cognitive, emotional, and intuitive processes collectively at the decision-making stage.

Keywords: Manager, Decision-Making, Behavioral Economics

GİRİŞ

Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

İnsan gündelik yaşamını sürdürürken çeşitli nedenlerle karar vermek durumunda kalır. Karar vermeyi gerektiren sorunlar basit olabildiği gibi birçok faktörün etkilediği karmaşık sorunlar da olabilir (Rue ve Byers, 2003). İnsan basit veya karmaşık birçok olayı sorun olarak tanımladıktan sonra onu ortadan kaldıracak alternatifler üretir söz konusu alternatifler arasından kendisine doğru gelen birini tercih ederek kararını verir. İnsan hep rasyonel davrandığını söyler ancak o sırada kendisine doğru gelen karar anlam içeriği itibarıyla “rasyonel” mi, “sezgisel” mi, yoksa sınırlı rasyonel mi olduğunu zaman gösterir. Tanım itibarı ile “karar verme” ve “karar” birlerinden farklı anlama sahiptir. Bu iki kavram arasındaki farklılık karar verme eyleminin bir süreç, kararın ise sonuç olmasından kaynaklanır (Simon, 1976). Karar sürecinde alternatif yoksa karar verme eyleminden de söz edilemez. Karar verme süreci farklı alternatifler arasından tercih yapmak ile ilgili zihinsel bir çabadır (Tosun, 1992). Karar verme süreci aşamaları temel olarak, kararın verilmesi için gereken verinin toplanması, verilerin işlenmesi, bilgiye dönüştürülmesi ve bilginin karar sürecinde kullanılması ile ilgilidir.

Türkiye’deki yöneticilerin karar verme davranışı üzerine yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde “Üst düzey yöneticilerin nasıl karar verdikleri?” sorusunun yanıtına davranışsal ekonominin varsayımları ile temel teşkil edecek nitelikte kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Araştırmaların büyük çoğunluğunun karmaşık ve dinamik bir zihinsel süreç olan karar verme olgusunu “karar verme stratejisi” bağlamında değerlendirerek (Örneğin: Alver, 2003; Erözkan, 2011; Kavurmacı, 2014, Çakan, 2019) indirgeyici bir yaklaşımla inceledikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak karar vermenin kültürel farklılıklarına yoğunlaşan çalışmalar görülmektedir (Atsan, 2017; Ayyıldız Ünnü, 2012). Ayrıca, çalışmalar irdelendiğinde büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemlerinden yararlandıkları ve bu yöntem çerçevesinde en çok anket tekniğine başvurularak genellikle karar verme tarzlarının açığa çıkarılmaya çalışıldığı tespit edilmiştir (Nas, 2006; Yaşar, 2016; Yılmaz, 2016).

Karar verme esas itibarıyla problemin tanımlanması, çözümü için alternatiflerin üretilmesi, alternatiflerden birinin seçilmesi, seçilen alternatifin uygulanması ve geri bildiriminin alınması ile tanımlanana bir süreçtir (Certo, Connelly ve Tihany, 2008).

Rasyonel seçim teorisine dayandırılan karar verme, karar vericilerin sürekli rasyonel davranan ve faydasını maksimize etmeye çalışan “rasyonel insan” varsayımından hareket edilir. Rasyonel seçim teorisi, karar vericiler sürekli rasyonel düşünen ve fayda maksimizasyonuna çalışan “rasyonel varlıklar” olarak kabul edilir. Geleneksel ekonomi (klasik ve neoklasik ekonomi) karar olayını rasyonel seçim teorisi üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşım, insan psikolojisinin duygusal ve bilişsel zayıflıklarını gözardı ederek her zaman rasyonel karar verdiği varsayımından hareket eder (Aycan, 2016). Ancak ampirik araştırmalar ile de desteklenen davranışsal ekonominin insanın kararlarında sürekli rasyonel davranmadığı, çoğu kez sınırlı rasyonel olduğu hata duygusal davranışlara da yaşamında yer verdiğini ortaya koymuştur.

Simon (1955) tarafından ortaya atılan “sınırlı rasyonellik” kavramı, bireylerin karar verme sürecinde bilgi ve değerlendirme eksikliği nedeniyle davranışlarında ancak sınırlı düzeyde rasyonel olabileceğini ileri sürer. Sınırlı rasyonellik varsayımına göre insanlar özellikle belirsiz olan durumlarda karar verme sürecinde gerekli bilgilerin tümüne sahip olamadıkları için “sınırlı rasyonellik” ile karar vermek durumundan kalır. Simon’a göre insan için tam bir belirlilik durumu söz konusu olamayacağı için tam bir rasyonellik ile karar vermek de mümkün olmaz. O nedenle insanın her durumda sınırlı rasyonellik ile karar vermek durumunda olan bir varlık olarak betimlenmesi daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Simon’un geliştirdiği sınırlı rasyonellik modeli kendisinden sonra gelen karar araştırmacılarını etkilemiş ve onlara yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Kahneman ve Tversk (1979) geliştirdikleri “Beklenti Teorisi” ise insanların kararlarında rasyonel seçim teorisinin dışına çıktıklarını, her zaman fayda maksimizasyonu aramadıklarını, bazı psikolojik ve duygusal faktörlere göre sınırlı rasyonellik ile hatta yerine göre irrasyonel karar verebildiklerini ileri sürmektedir.

William James tarafından ilk olarak ortaya atılan ve Daniel Kahneman’ın rasyonellik kavramına uymayan davranışları açıklamak için bilişsel ve sosyal psikolojiye dayanarak kullandığı “çift süreç teorisi” insanın çevresinde olup bitenleri önce sezgileri ile anlamaya çalıştığını, sezgilerinin yetersiz kaldığı durumlarda analitik aklı devreye soktuğunu ileri sürer. Bu teori, karar almada sezgilerin ve analitik aklın bir arada kullanılması ile önemli bir hususa dikkat çekmiştir (Kahneman, 2015). Sezgisel karar verme, kişinin önsezilerine ve duygularına güvenerek karar vermesidir (Taşdelen, 2002). Karar verici burada duygularına, sezgilerine ve analitik aklına güvenir. Karar verici genellikle, “neden böyle yaptım bilmiyorum”, “hislerimin beni yanıltmadığını düşünmüştüm” diye düşünür. Bu

model karar vericinin duygusal, bilişsel ve sezgisel yetilerinin etkisinde kalarak karar verdiğini ileri sürer. Aynı çerçevede Klein (2003) insanların zaman baskısı ve belirsizlik durumlarında sezgilerini kullanarak karar verdiklerini ileri sürerek karar vermede sezgilerin önemine dikkat çekmiştir. Klein göre sezgilerle karar verme “tanıma” ile başlamaktadır. Tanıma eyleminden sonra insanlar belirli bir alanda bilgi ve tecrübelerine dayanarak kararlarını verirler. Karar verme sürecinde tecrübelerini kestirme olarak kullanarak karar sürecini kısaltırlar.

Karar vermenin doğasına ilişkin yapılan araştırmalar, rasyonel olmayan insan davranışlarının bile rastgele ve anlamsız olmadığını, defalarca benzer durumlarını tecrübe etmenin onlara bir rasyonellik kazandırdığını ileri sürer (Ariely, 2009). Konu üzerine araştırma yapan psikologlar, insanın akıl yürütme hatalarını çeşitli ampirik araştırmalar ile ortaya koymuşlar ve söz konusu araştırmalar ile hata kaynaklarını göstermeye çalışmışlardır. Daha sonraki dönemde “bilişsel psikoloji”nin ortaya çıkışı ile birlikte, belirsizlik zamanlarında ve olağan koşullarda karar verme biçimleri davranışsal ekonominin alanını gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Davranışsal ekonomi 1980’li yıllara kadar egemen olan geleneksel ekonominin rasyonel temelli varsayımlarını ve bu ekonomi modelinin rasyonel insan (homo economicus) varsayımını önemli ölçüde eleştiriye tabi tutmuştur.

Ekonomi Bilimi alanında Nobel Ödülü kazanan Richard Thaler’ın (1980, 1985, 1999) davranışsal ekonomi alanında yaptığı çalışmaları ile insan davranışı ve karar verme biçimlerinin rasyonel bir temelde yürümediği konusunda ikna edici olmuştur. Thaler’in çalışmaları karar sürecinde psikolojik ve duygusal faktörlerin önemini ve etkisini vurgulamaktadır. Özellikle fırsat maliyeti, batık maliyet gibi bazı bilişsel eğilimleri inceleyerek ekonomik karar almada duyguların ve çevresel faktörlerin etkisini devre dışı bırakmayan “zihinsel muhasebe sistemi” yaklaşımını geliştirmiştir (Kitapçı, 2017). Özellikle son yıllarda yapılan görgül çalışmalarda insanların çok farklı bilişsel kısıtlar ve yanılgılar içerisinde karar verdiklerine ilişkin ikna edici araştırmalar yapılmaktadır. Davranışsal ekonomi yeni bir alan olarak psikolojiyi, muhakeme ve karar vermeyi ve ekonomi alanındaki içgörülerini birleştirerek insan davranışlarının daha doğru biçimde açıklanabileceğini sürmektedir. Davranışsal ekonominin ileri sürdüğü yaklaşımlar ekonomi, finans, hukuk, kamu uygulamaları, örgütsel davranış, işgücü piyasası, verimlilik gibi birçok alanı etkilemiştir (Gino, 2017).

Karar vermenin gerçekleştirildiği ilk düzey, bireysel karar verme düzeyidir. Bu düzeyde birey, psikolojik tatmin çerçevesinde hareket eder (Nas, 2006). Aynı şekilde yöneticiler de her türlü faaliyetlerinde karar verme ile rollerini icra ederler (Vroom, 1973). Yönetim alanında ise genel olarak yöneticilerin her durumda rasyonel davrandıkları ve geleneksel ekonominin rasyonel seçim teorisi çerçevesinden hareket ettikleri varsayımı ileri sürülür (Goldfarb vd., 2012). Bu varsayıma göre yöneticilerin sınırlı kaynakları kullandıklarından dolayı her durumda rasyonel karar vericiler olmak durumundadırlar. Ancak yapılan araştırmalar yöneticilerin kararlarının her zaman rasyonel olmadığını (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016), yöneticilerin kararlarının her zaman rasyonel olacağına dair geleneksel varsayım oldukça tartışmalı olduğunu göstermiştir. Karar vermenin her zaman rasyonel değil, bazen sezgisel hatta duygusal olabileceği genel olarak kabul edilmektedir. Karar vermede sezgisellik aslında yeni bir kavram değildir. Ancak yakın zamana kadar felsefe alanı ile sınırlı kalmıştır. Duygular ise karar verme modellerinin analizinde ihmal edilen bir başka faktördür. İnsanlar psikolojik durumlarına göre mevcut durumu analitik olarak incelemek ya da zihinsel kestirmeler kullanarak değerlendirirler (Sinclair ve Ashkanasy, 2005). Son zamanlarda karar süreçlerinde “zihinsel kestirme”lerin kullanımına dair önemli çalışmalar yapılmaktadır (Krabuanrat ve Phelps, 1998).

Sona zamanlarda karar verme alanında ileri sürülen düşünceler yapılan psikolojik testlerin yönlendirilmesi ile farklı bir mecraya taşınmış, özellikle psikoloji biliminin imkanlarını ekonomi alanına uygulayarak “davranışsal ekonomi” denilen yeni disiplinin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Bu disiplin konvansiyonel ekonominin karar verme varsayımına mukabil, karar süreçlerinin sadece rasyonel olmayacağını, bazen sezgisel hatta yer yer duygusal olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerinin karar verme sürecinin davranışsal ekonominin varsayımları ile incelenmesi karar olayının aslında ne olduğunun anlaşılmasına katkı sağlayabilir. *Bu araştırmada belli bir örnekleme yöneticilerin karar verme davranışının arkasındaki bilişsel, sezgisel ve duygusal yetilerin karar süreçlerini nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.*

Araştırmanın Problem Durumu

Son yıllarda davranışsal ekonominin yükselmesi ile birlikte ortaya konulan varsayımlar, karar vermeye ilişkin bu geleneksel paradigmayı değiştirmiştir. Davranışsal ekonomi karar verme davranışının psikolojik ve bilişsel boyutlarını ortaya koyarak karar verme davranışına yeni bir anlam kazandırmaktadır. Türkiye’de davranışsal ekonomi üzerine

yapılan araştırmaların ve tezlerin daha çok tüketicici davranışları, bireylerin ekonomik ve finansal davranışları üzerine yapıldığı görülmektedir. Karar verme davranışı esas itibariyle psikolojik bir süreçtir ve ağırlıklı olarak zihinsel çabaları içeren, oldukça karmaşık, dinamik ve sosyal bir olgudur. Bu olgunun doğıasını anlamak için davranışsal ekonominin ne sürdüğü varsayımlar üzerinden incelemek önem arz etmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırma ile çeşitli firmalarda çalışan st düzey yöneticiler ile derinlemesine görüşmeler yapılarak onların karar verme davranışlarının davranışsal ekonomi varsayımları ile analiz edilerek, yazındaki boşluk giderilmeye çalışılmıştır. İktisadi yaklaşımlar ile yöneticinin karar verme davranışının analiz edildiği bu çalışmada, genel ekonominin rasyonellik varsayımı ve davranışsal ekonomide Simon’un sınırlı rasyonellik varsayımı, Kahneman’ın Beklenen Teorisi ile ift Süreç Teorisi ve psikolojik faktörler açısından araştırma sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Karar verme zihinsel, duygusal ve davranışsa bir süreçtir. Burada davranışsal çaba daha çok karar verme için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili iken, zihinsel çaba kararın verilmesinin bilişsel boyutu ile ilgilidir. Duygusal çaba karar sürecini etkileyen insanın duygusal yönelimi ile ilgilidir. Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin söz konusu yetileri karar verme sürelerinde nasıl kullandıklarını incelemektir. Böylece araştırmada karar verme davranışının nasıl ve hangi saiklerle oluştuğu konusunda bir yol haritasının çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada insanın karar verme eğilimleri; “Rasyonel karar verme”, “Sınırlı rasyonellik ”, “Sezgisel karar verme”, “Duygusal karar verme” ve “Zihinsel kestirmeler” üzerinden analiz edilmektedir. Araştırmanın önemli amaçlarından biri geleneksel ekonominin karar verme konusundaki varsayımları ile davranışsal ekonominin varsayımları birlikte irdelenerek söz konusu varsayımların farklı bir çalışma evreninde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada davranışsal ekonominin insanın karar verme sürecindeki yanlılıklarını ifade eden; “ereveleme etkisi”, “referansa bağlılık”, “kayıptan kaçınma”, “statüko etkisi” “bulunabilirlik eğilimi”, “aşırı güven eğilimi”, “aşırı iyimserlik eğilimi” ve “batık maliyet” yanlılıkları (eğilimleri) açısından analiz edilmektedir.

Araştırmada karar eğilimlerinin veya yanlılıklarının seçilme nedeni; söz konusu yanlılık durumlarının yönetici karar süreçlerinde görece etkisinin fazla olduğu varsayımdır. Ayrıca söz konusu yanlılıkların yönetici karar analizlerinde elverişli bir ereve sunması nedeniyle farklı bir çalışma evreninde incelenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Yukarıdaki gerekçelerle araştırmanın temel problem cümlesi; “*yöneticilerin karar verme*

sürecinde rasyonellik, sezgisellik veya duygusallık eğilimlerinin etkisi nedir ve genel olarak yöneticiler karar verme sürecinde nasıl davranmaktadırlar?” şeklinde belirlenmiştir. Bunun için ilk olarak alan yazını incelenerek beş temel karar verme modelinin çerçevesi belirlenerek bunların araştırma örneklemindeki incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Karar verme konusunda yapılan çalışmalar geniş bir alanı kapsamaktadır; literatür taramasından elde edilen verilere göre karar verme, uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konudur. Özellikle ekonomi, pazarlama, yönetim, eğitim ve psikoloji disiplinlerinde en çok çalışılan konular arasındadır. Türkçe literatürde karar verme ile ilgili yapılan araştırmalar daha çok karar verme tarzları, rasyonel ve sezgisel karar verme, liderlerin karar verme tarzları, liderliğin karar verme üzerindeki etkisi, karar vermeyi etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler, kantitatif karar verme, çok amaçlı karar verme, çok kriterli karar verme ve analitik hiyerarşik süreç ile matematiksel modellemeler gibi sayısal karar verme teknikleri ile ilgilidir. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda genel olarak yönetim alanında karar verme konusu, geleneksel ekonominin varsayımları (homo economicus, fayda maksimizasyonu ve rasyonel seçim teorisi, sosyal mübadele) çerçevesinde ele alınmıştır.

Son yıllarda davranışsal ekonomi alanındaki gelişmeler ile birlikte ortaya konulan varsayımlar, karar vermeye ilişkin bu geleneksel paradigmayı önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu varsayımlar sadece ekonomik kararları değil, birey veya örgüt düzeyinde verilen kararları etkileyebileceği gibi, devlet ve hatta devletlerarası politikaları da etkilemektedir. ABD eski Başkanı Obama, görevi bırakmadan önce kamuda Davranışsal Ekonomi Birimi kurulması ile ilgili bir kararname imzalamıştır. Söz konusu kararnamde çevre sorunlarının çözülmesinde davranışsal ekonominin varsayımlarından yararlanmak amaçlanmıştır. Benzer şekilde tüketicilerin daha sağlıklı tüketim alışkanlığı kazanmaları için davranışsal ekonomiden faydalanabileceği ileri sürülmüştür. Dahası hukuk kurallarının davranışsal ekonomideki gelişmelere paralel olarak yeniden yazılmasından söz edilmiştir. 2018 yılında Popüler Bilim Konferansındaki konu “Davranışsal İktisat ve Yasa Yazımında Yeni Yaklaşımlar” idi. Atamer (2018), bu sunumunda yasa yazımından davranışsal ekonomideki yeni gelişmelerin dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Birçok sosyal bilim alanı benzer şekilde davranışsal

ekonominin varsayımlarında etkilenmiş ve karar verme süreçlerini davranışsal ekonomi bağlamında yasaların tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte temelinde karar verme olan yönetim literatürüne bakıldığında konu ile ilişkili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda kaldığı söylenebilir. Türkiye’de davranışsal ekonomi üzerine yapılan araştırmaların ve tezlerin daha çok tüketici davranışları, bireylerin ekonomik ve finansal davranışları üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle literatüre katkı sunması açısından ve yönetsel karar vermenin doğasının anlaşılması bakımından, yöneticilerin karar verme sürecinin davranışsal ekonomi varsayımları ile araştırılmasının alana önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın önemli kısıtlılıklarında biri araştırma veri toplama aşamasının pandemi dönemine tekabül etmesidir. Bu dönmedeki seyahat kısıtlılıklarından dolayı araştırmayı verileri araştırmacının bulunduğu ildeki işletmelerle sınırlı kalmıştır. Söz konusu kısıtlılıklardan biri de araştırma örnekleminde kadın yöneticilerinin görüşmeyi kabul etmemesidir. Diğer bir kısıt, araştırmanın analiz birimi olan üst düzey yöneticilerin bazılarının yoğun iş temposu nedeniyle görüşmeyi kabul etmemesi verilerin ancak kendilerine ulaşılanlar ile sınırlı kalmasıdır. Söz konusu kısıtlılıklar nedeni ile araştırma ulaşılan yöneticiler, araştırma soruları ve yöneticilerin verdikleri cevaplar ile sınırlı kalmıştır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada:

1. Yöneticilerin karar verme sürecinde benzer zihinsel kalıplardan ve alışkanlıklarından hareket ettikleri varsayılmıştır.
2. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde eğilimlerinin (sezgisellik, rasyonellik, duygusallık, alışkanlık) etkisi olduğu ve bu nedenle farklı karar verme biçimlerinin olabileceği varsayılmıştır.
3. Yöneticilerin karar verme biçimlerinde örgütü içerden etkileyen faktörlerin (değişken) ve dışardan etkileyen faktörlerin (parametre) etkisinin olduğu varsayılmıştır.
4. Yöneticilerin karar verme biçimlerinde konjonktürün önemli bir etkisinin olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi itibariyle yorumsamacı paradigmaya uygun olarak nitel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olan “durum çalışması” deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması, özellikle araştırılan olgu ve olayın içinde bulunduğu bağlam arasındaki sınırların belirgin olmadığı durumlarda, söz konusu olgunun doğasının ortaya çıkardığı olayları içinde bulunduğu bağlam içerisinde inceleyen nitel bir araştırma desendir (Yin, 2003). Durum çalışması, bağlamı ve çalışılan olay/olgu ile ilişkisi, diğer karmaşık koşulların durumunu anlamının ayrılmaz bir parçası olduğunu varsayar. Durum çalışması deseni, güncel bir durumun araştırmasına elverişli olması nedeniyle tercih edilmiştir. Durum çalışması; araştırmanın amacı, kuramsal çerçevesi ve temel problemine uygulduğu nedeniyle ve araştırmacıların olup bitenleri bağlamı içerisinde değerlendirmesine imkân tanınması nedeniyle tercih edilmiştir. Ayrıca yöneticinin karar verme sürecinde hangi bilişsel süreçleri kullandığını ortaya çıkarmak, karar verme sürecinin aslında nasıl işlediğini göstermeye elverişli olması nedeniyle tercih edilmiştir. Durum çalışmaları farklı türlerde ele alınabilmektedir. Bu araştırmada araştırmanın amacına, konusuna, araştırmanın problemine uygunluğu nedeni ile Yin’in (1994) “iç içe geçmiş çoklu durum deseni” esas alınmıştır.

Araştırmada çalışılacak durumların belirlenmesi sürecinde, “amaçsal örneklem teknikleri”nden, “ölçüt örneklem tekniği”nden yararlanılmıştır. Ölçüt örneklem tekniğinde temel anlayış, araştırılmak istenen konuyu en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen durumları çalışmaya katmaktır. Buna göre belirlenmiş ölçütlere göre durumlar belirlenip çalışılır (Patton, 2014). İç içe geçmiş çoklu ve keşifsel durum çalışması olarak tasarlanan bu çalışmada ölçüt örneklem tekniği ile belirlenen 7 firmanın üst düzey yöneticisi örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada ölçütler olarak; araştırılan durumun aktüel bir durum olması, sezgisellik, rasyonellik ve duygusallık ölçütlerinin araştırılmasına uygun olması, asıl karar vericilerin örnekleme dahil edilmesi, kararlarda davranışsal iktisadın varsayımlarının sorgulanmasına uygun olması gibi ölçütler kullanılmıştır. Verilerin toplanması sürecinde görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun kılavuzluğunda veriler yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Toplanan veriler ses kayıt sistemi ile kaydedilmiş ve daha sonra bunların transkripsiyonu yapılarak, içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Verileri analiziyle elde edilen bulgular araştırma problemi bağlamında yorumlanarak çeşitli önerilerde bulunmuştur.

Araştırmanın İçeriği

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; karar verme davranışını derinlemesine anlayabilmek için karar, karar verme, karar verme ile problem çözme arasındaki fark, karar verme süreci, karar vermeyi etkileyen faktörler, karar türleri, karar verme tarzları ile sınıflandırılmaları, karar verme stratejileri ve son olarak karar verme modellerine yer verilerek teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; yöneticinin karar verme davranışlarını, davranışsal ekonominin temel varsayımları ile incelemek için öncelikle iktisadi paradigmaların karar verme yaklaşımları irdelenmiştir. Bunun için klasik ekonominin ve neoklasik ekonominin karar verme varsayımları incelemiş ve geleneksel iktisadın karar vermeye ilişkin temel varsayımları irdelenmiştir. Daha sonra davranışsal ekonominin tanımına ve tarihsel gelişimine, davranışsal ekonomi ve psikoloji ilişkisine ve davranışsal ekonominin karar vermeye ilişkin temel varsayımlarına yer verilmiştir.

Son bölümde araştırmanın yöntemine ve bulgularına ilişkin bilgilere yer verilmiş, araştırmanın dayandığı paradigma ve bu paradigmanın neden seçildiği üzerinde durulmuştur. Daha sonra seçilen paradigmaya uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinin tercih gerekçesi açıklanmıştır. Araştırma desenine bağlı olarak araştırmanın tasarımı ve veri toplama süreci kısımlarında, araştırmada kullanılan çoklu durum çalışması tasarımı, araştırma soruları, araştırmada kullanılan veriler, veri toplama süreci, araştırmaya katılan yöneticiler ve onlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Analiz ve bulgular kısmında veri analizi sonucunda ortaya çıkan temalar, araştırmanın amacı, kuramsal çerçevesi, varsayımları ve temel problemi çerçevesinde yorumlanarak çeşitli önerilerde bulunmuştur.

Araştırmanın Temel Kavramlarının Tanımlanması

Karar: İki veya daha fazla alternatif arasında seçim yapmaktır (Robbins ve Judge, 2012).

Karar verme: Bir amacı gerçekleştirmek, bir problemi çözmek için alternatifler arasından yapılan psikolojik, bilişsel ve duygusal seçim sürecidir.

Rasyonellik: Farkındalık koşulları altında insan “us”unun doğanın işleyiş kurallarına uygun kullanımıdır.

Sınırlı rasyonellik: Bireylerin bilgiye ulaşma ve bilgiyi işleme kapasitelerinin sınırlı olmasından dolayı karar verme sürecinde mükemmel bir şekilde optimum seçeneği seçmek yerine; kendileri için tatminkar olan ve “yeterince iyi” görünen seçeneği seçme durumudur.

Sezgi: Sezgi hızlı, bilinçsiz ve bütünsel ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkan, etkili bir şekilde duygu yüklenmiş yargılardır (Dane ve Pratt, 2009). Sezgi, kasıtlı, analitik, duygusal olmayan, yavaş ve kural tabanlı rasyonel düşüncenin aksine otomatik, bütünsel, duygusal, hızlı ve çağrışımsal sistemin bir parçasıdır (Pretz ve Toz, 2007).

Sezgisellik: Sezgisel yargılara dayalı düşünme biçimidir.

Duygu: Bir olay kimse veya nesnenin (turum objesi) insanın iç dünyasında oluşturduğu yankı, etki tepki ve izlenimlerin tümüdür. Duygu, doğrudan bir kişiye veya herhangi bir şeye karşı yönlendirilen hislerdir (Robbins ve Judge, 2012).

Duygu Durumu: Duygulardan daha uzun sürebilen, olumlu veya olumsuz olabilen, birden çok duygudan oluşan insanın iyi/kötü hissetme gibi genel ruh halidir (Angie, vd., 2011).

Zihinsel Kestirme: Karar vermede ve problem çözmede kullanılan zihinsel kısa yollardır (Kahneman, 2003). Zihinsel kestirme, akla daha kolay gelen başka bir özellik tarafından hedefe dayalı değerlendirmelerdir (Kahneman ve Frederick 2002).

BÖLÜM 1: KARAR VERME: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde karar verme kavramı, insanın bireysel davranışı olarak ele alınmış, karar verme ile problem çözme kavramları karşılaştırılıp söz konusu kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Daha sonra karar verme süreci, karar vermeyi etkileyen faktörler, karar verme türleri, tarzları ve stratejileri literatür taramasına dayanılarak incelenmiştir.

1.1. Karar ve Karar Verme

Köken olarak Arapça karar kelimesi “durma, sabit olma, istikrar, kesin görüş veya tercih” manasına gelir (etimolojiturkce.com, 2019). TDK’ye (2019) göre ise karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargıdır. Robbins ve Judge’a (2012) göre karar, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapmaktır. Herbert Simon ise karar vermeyi “bireyin belli bir amaca ulaşmak için belirli bir alternatifini seçmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Tozlu, 2016). Karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargıdır. Mevcut alternatifler arasından yapılan seçimdir (Tutar, 2013). Karar, kişinin alternatifler arasından soruna yönelik bulduğu tercih veya çaredir. Karar verme ise arşılaşılan sorun karşısında hangi davranış biçiminin ortaya çıkarılacağına dair değerlendirmenin yapılmasına yönelik seçim sürecidir. İnsan eylemlerini verdiği kararlar belirler (Smith ve Kosslyn, 2013). Bu eylemler başarıyla sonuçlanırsa birey mutlu olur. Aksi takdirde başarısızlık, mutsuzluk getirebilir. Doğru kararlar bireyin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere sebep olurken; yanlış kararlar, bireyin yaşamını olumsuz yönde etkiler (Üngüren, 2011). Kararlar kişilerin seçimleridir ve bu seçimler onların hayatlarını şekillendirir.

Karar, bir sonucu ifade ederken, karar verme bir süreci ifade eder (Üngüren, 2011). İnsanlar hayatlarının her evresinde çeşitli kararlar verirler; verilen kararlar günlük rutin işler ile ilgili olabileceği gibi, çok kritik konularla da ilgili olabilir. Kararlar çoğu zaman belirli bir amaca yönelik olarak verilir. Tutar’a (2013) göre karar vermek, çeşitli amaçlar, hedefler ve bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim yapmakla ilgilidir. Mcshane ve Von Glinow’da (2016) benzer şekilde karar vermeyi, istenilen hedeflere ulaşmak için mevcut alternatifler arasından tercihlerin yapıldığı bir süreç olarak açıklamaktadır. Bu süreç alternatiflerin arasından seçim yapmayı içerir. Eğer tek bir seçenek varsa karar vermekten söz edilemez.

Kuzgun'a (1992: aktaran, Nas, 2006: 56) göre karar vermeden söz edebilmek için aşağıdaki koşulların oluşması gerekir.

- Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir sorunun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi.
- Sorunu giderecek birden fazla seçeneğin bulunması.
- Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması.

Gür, Bulsun ve Hiperlink (2016) karar vermeyi, bir eylemin gerçekleştirilmesi, hedefin belirlenmesi, amaca ulaşılması, tercihin yapılması veya bir problemin çözülmesi için çeşitli alternatifler arasından yapılan seçim olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte karar vermek, sadece doğru seçimlerle ilgili değildir; bir karar eyleme geçilmediği sürece karar değildir. En iyi ihtimalle iyi bir niyettir (Drucker, 1967). Karar verme belirlenmiş amaçlara gelecekte ulaşmak için gösterilen bir niyet açıklamasıdır. Tallman ve Gray (1990: aktaran, Tambe ve Krishnan, 2000) seçme, karar verme ve problem çözme arasında ayırım yapmanın önemine değinmiştir. Etzioni'ye (2001) atıfta bulunarak, “seçim teriminin, bilinçli veya bilinçsiz olsun, seçeneklerin sıralanmasını kapsayacak şekilde kullanılması gerektiğini savunmuştur. Bir seçimin karar sayılabilmesi için kasıtlı olması gerektiğini söylemiştir. Doktor ve Hamilton’a (1973) göre karar verme, kişinin bilişsel tarzının bir parçasıdır bu bireyin algısal ve entelektüel aktiviteler çabaların bir yansımasıdır.

Karar verme ile ilgili kuramların çoğu karar vermeyi bilişsel bir süreç olarak ele almaktadır (Mann, 1992). Bu kuramlar, bireylerin karar vermeden önce kâr-zarar analizi yaptığını ve elde edeceği ödül veya cezaya göre karar verdiğini ileri sürer. İnsanların kararlarını kendilerine verecekleri acı ve zevk temelinde belirledikleri fikrine dayanır. Bechara ve Damasio (2005) karar vermeyi, bilinçli ve rasyonel bir süreç olarak görüp; fayda maksimizasyonu temelinde yaklaşırlar.

1.2. Karar Verme ve Problem Çözme

İnsanlar çoğu zaman karar verme ile problem çözme kavramlarını bir arada kullanırlar. Literatüre bakıldığında bu çok sık görülmektedir. Örneğin; Dinçer (1995:aktaran, Mert, 1997) karar verme ile problem çözmeyi aynı eylem olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde Tutar'da (2013) karar vermeyi, rasyonel problem çözme süreci olarak tanımlamaktadır. Hammond, Keeney ve Raiffa (1998a) ise karar verme sürecinin problemin ortaya çıkması ile başladığını, kararı belirleyen problemin ortaya konma

biçiminin olduğunu söylemektedir. Beach ve Mitchell'e (1978) göre çoğu durumda, problem çözme ve karar verme birbirinin yerine geçebilecek terimlerdir. Sorunu çözme sürecinde çözüm seçme adımlarından biri olan karar verme, sınırlı bir süre içinde veya baskı altında alındığı için problem çözme ile bütünleşir. Çoğu durumda, problemler alınacak kararlar olarak, kararlar ise çözülecek problemler olarak kabul edilir. Robbins ve Judge'ye (2012) göre, karar verme davranışı, bir probleme tepki olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar hayatlarının her aşamasında problemler ile karşılaşır ve bu problemleri çözmek için karar verirler. Ancak bir durumun problem olup olmadığı bireye göre değişmektedir. Örneğin bir yönetici için satışlarda %2'lik düşüş önemli bir problem iken başka bir yönetici için bu beklenen bir durum olabilir.

Problem çözme ve karar verme kavramlarının birbiri yerine kullanılmasının genel nedeni, problem çözerken genellikle çözüm alternatifleri arasında bir seçim yapmak zorunda kalınması, yani bir karar verilmesidir. Benzer şekilde bir karar verileceği zaman bu sürecin içinde genellikle probleme çözüm üretmek zorunda kalınmasıdır. Böylece problem çözme ve karar verme eş anlamlı kavramlarmış gibi bir arada kullanılabilir. Oysa "problem" kelimesi Latince "proballein" kelimesinden gelir. Latince kökü itibarıyla problem, "öne atılan şey" veya "ortaya çıkan engel" demektir (Gür, Bulsun ve Hiperlink, 2016). Karar verme ise en basit tanımı ile alternatifler arasından seçim yapmaktır. Nas (2006) karar vermek için mutlaka bir problemin varlığına gerek olmadığını söylemektedir. Ancak ona göre ortada bir problem varsa ve problemin çözümleri içerisinde biri seçilecekse o zaman karar vermekten bahsedilebilir. En basit örnekle bir mağazadan beğenilen iki kazaktan birinin seçilmesi gerekmektedir. Burada bir problemin varlığından söz edilemez ancak bir seçim söz konusu olduğu için verilmesi gereken bir karardan bahsedebilir.

Gür, Bulsun ve Hiperlink'e (2016) göre karar verme ile problem çözme arasındaki farklar şunlardır:

Sonucun kesinliği: Bir problemin çözümü kesindir. Bir problemin çözülmesi, problemi ortaya çıkaran sorunun ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Aksi takdirde problem çözülmemiş demektir. Ya başa dönüp yeni bir çözüm üretmek gerekir veya vazgeçerek problem çözümsüz bırakılır. Karar vermekse bir seçim yaparak sonlanır ve sonuç iyi de olsa kötü de olsa karar verme süreci bitmiştir.

Sonucun objektifliği: Bir problemin çözümü; farklı kişiler tarafından, farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Ancak çözümün tanımı ve başarılı olup olmadığı konusundaki değerlendirmede fikir birliği vardır. Kararların sonuçları ise herkes tarafından aynı şekilde yorumlanmayabilir. Estetik burun ameliyatı olan bir kadının sonucu değerlendirmesi bir arkadaşının sonucu değerlendirmesinden farklı olabilir.

Takip eden eylem: Bir problemin çözülmesi, bir eylemin bitmesi ve normal şartlara dönülmesidir. Bir kararın verilmesi ise bir eylemin başlamasıdır.

Sorumluluk: Karar verme aşamasının sorumluluğu problemi tanımlayana veya belli bir durumu problem olarak görene yani karar verene aittir.

1.3. Karar Verme Süreci

Karar verme konusunu daha iyi anlamak için sadece “seçim”in veya “tercih”in ne olduğunu bilmek yetmez. Seçim noktasına gelinceye kadar nelerin olup bittiğini bilmek gerekir. Bu yönüyle yaklaşıldığında, karar verme işini bir süreç olarak görmek mümkündür. Yani karar verme belli bir çıkış noktası olan ve daha sonra farklı işler, faaliyetler, fikirlerin birbirini izlediği ve bütün bunların sonunda tercih yapmakla sonlanan bir süreçtir (Koçel, 2015). Hansson (2005) çoğu kararın ani olmadığını, zaman aldığı ve bu nedenle onları aşamalara bölmenin doğal olduğunu belirtmektedir. Karar verme süreci fikir oluşturma, yani anlama ve değerlendirme sürecidir. Ancak, etkin ve verimli bir eylem biçimini seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgi toplamak gerekir (Tosun, 1992). Karar verme birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreçtir.

Bir karar sürecinin aşamalarının ilk genel teorisi, 1793 Fransız anayasası için motivasyonunun bir parçası olarak büyük aydınlanma filozofu Condorcet (1743-1794) tarafından ortaya atıldı. Condorcet, karar sürecini üç aşamada incelemektedir. Birinci aşamada, “genel bir konuda kararın temelini oluşturacak prensipler tartışılır; konunun çeşitli yönleri ve karar vermenin farklı yolları incelenir. Daha sonra “sorunun açıklığa kavuşturulduğu, görüşlerin az sayıda daha genel görüşe yaklaştığı ve birbiriyle birleştiği” ikinci bir tartışma izlenir. Bu şekilde karar, yönetilebilir bir alternatifler kümesi arasındaki bir seçime indirgenir. Üçüncü aşama ise bu alternatifler arasındaki seçimden oluşur. Bununla birlikte Condorcet tarafından geliştirilen karar sürecinin aşamaları göz ardı edilmiş ve modern karar yaklaşımları bu yaklaşıma pek atıfta bulunmamıştır (Hansson, 2005). Bunun yerine, modern tartışmanın başlangıç noktası genellikle John Dewey’in (1978) problem çözme aşamalarının açıklanması olarak kabul edilir. Dewey’in

problem çözme sürecini; problemin hissedilmesi, problemin tanımlanması, olası çözüm önerilerinin geliştirilmesi, çözüm önerilerinin değerlendirilmesi, çözüm önerisinin kabul edilmesi veya reddedilmesi olarak beş aşamada açıklamaktadır. Ancak karar verme süreci kavramı, bir kuruluştaki son kritik kararın hazırlanmasını birçok farklı kaynaktan beslenen bir nehre benzeten Herbert A. Simon'dan türemiştir. Simon (1987) karar verme sürecini “birçok koldan beslenen büyük bir nehir” olarak ifade etmiştir. Simon (1960) karar verme sürecini en basit şekilde üç aşamada açıklamaktadır. Bir karar, geçmiş bir davranış, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir. Bunlardan birincisi karar verilmesi gereken durumun belirlenmesidir ki bu aşamada bilgi toplanır. İkinci aşama atılacak adımlar için alternatif belirlemektir. Son aşama ise olası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Daha sonra Janis (1968: aktaran, Sarıkaya, 2013:56) karar verme sürecinde soruna odaklanarak seçimden sonrasını sürece dâhil etmiş, beş aşamadan oluşan farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bunlar sorunun farkına varılması, sorunun kabullenilmesi, seçim yapmak için sorunun tanınması, seçimi yapma ve seçimi uygulama aşamalarıdır. Belirgin ve birbirinden ayrılan aşamalar bilgilerin toplanması, alternatiflerin geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim faaliyetini içeren bir süreçtir. Benzer şekilde Brim ve vd. (1962) karar sürecini beş aşamaya bölmüşlerdir. Bunlar; sorunun tanımlanması, gerekli bilgilerin elde edilmesi, muhtemel çözümlerin üretilmesi, çözüm önerilerinin değerlendirilmesi, performans için bir strateji seçimi ve kararın uygulanmasıdır.

Beach ve Mitchell (1978) karar verme sürecini problem tanımlama, değerlendirme, bilgi işleme, seçim yapma, stratejinin uygulanması ve seçimin sonuçlarını değerlendirme olmak üzere altı aşamadan oluşan stratejik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Tutar (2013) ise karar verme sürecinde problem çözmedeki mantıksal aşamaları izler ve karar verme sürecini; problemi belirleme ve tanıma, alternatif belirleme, değerlendirme ve uygun alternatifi seçme, seçilen alternatifi uygulama, uygulamayı izleme ve değer değerlendirme olmak üzere 5 adımda açıklamaktadır. Karar süreci ile ilgili bu açıklamalar karar verme sürecinin ardışık sıralı bir süreç olduğunu göstermektedir.

Karar süreçlerinin her zaman aynı sırayı takip eden aşamalardan oluşan ardışık yapısı, başta Witte (1972) olmak üzere bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Witte (1972) veri işleme ekipmanı ile ilgili 233 karar sürecinin incelendiği araştırmasında, karar sürecinde farklı aşamaların var olup olmadığını ve literatürün çoğunda önerildiği gibi basit bir diziyi takip edip etmediklerini keşfetmeye çalışan "faz teoremi-phase theorem,"

konusunu ele almıştır. Witte (1972) bu araştırmasında, karar verme sürecinin zamanın farklı noktalarında gerçekleşen bir dizi farklı işlem den ve çok sayıda alt gruptan oluştuğunu bulmuştur. Karar vermenin ardışık safhaları takip etmediğini, çoğu zaman karar verme sürecinde seçeneklerin geliştirilememesi aşamasında insanların birtakım nedenlerden dolayı bilgi toplayamayacağını, ardından karar değerlendirme aşamasına geçeceklerini, bu durumun onları karar vermeye zorlayacağını söylemektedir. Witte (1972) göre karar verme süreci bir işlem paketidir ve bu paketlerin zaman içinde art arda toplanması toplam karar vermeyi oluşturur.

Karar verme sürecinin ardışık sıralı yapısına bir eleştiri de Mintzberg, Dury ve André (1976) tarafından getirilmiştir. Witte'in araştırmasının sonuçları, Mintzberg ve arkadaşlarının çalışmasına çerçeve oluşturmıştır. Araştırmacılar karar sürecinin farklı aşamalarını betimlemeyi doğru bulmalarına rağmen aralarında basit bir sıralı ilişki olduğunu varsaymamaktadırlar. Mintzberg ve arkadaşlarının geliştirdiği model bir sorunun fark edilmesinden çözülmesine kadar sürdürülen aktivitelerin aşamalarını, yapılandırmış bir şekilde açıklamaktadır (Richard, 2015). Rasyonel paradigmaya bağlı olarak yaptıkları modelde, Simon ile aynı temel aşamayı kullanmışlardır. Bu üç aşamaya tanımlama, geliştirme ve seçme adını vermişlerdir.

Tanımlama aşaması iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, karar vericilerin aldığı belirsiz, büyük ölçüde sözel veri akışlarında problemler ve fırsatların kabul edilmesidir. Çevresel faktörlerdeki değişim veya içerdeki ani performans düşüklüğü bir problemin varlığını gösterebilir. Bu aşamadaki ikinci bölüm teşhis veya mevcut bilgi kanallarının dinlenmesi, problemleri netleştirmek ve tanımlamak için yeni kanalların açılmasıdır. Böylece problemlerin tanımlanması için ihtiyaç halinde daha fazla bilgi toplanır (Mintzberg, Dury ve André, 1976). Teşhis, problemlerin çözüm aciliyetine ve zorluğuna göre sistematik veya biçimsel olabilir. Bazı problemler kapsamlı teşhise zaman tanımaz, çözümlerin acil olması gerekir. Daha kolay problemler ise daha sistematik şekilde teşhis edilebilirler.

Geliştirme aşaması daha önce tespit edilen problemlere ait çözüm seçeneklerinin tanımlanmasını ve netleştirilmesini içerir. Bu aşama iki bölümden oluşur; *birincisi*; mevcut hazır çözüm yolları arasından probleme ilişkin çözüm aramaktır. Problem sıra dışı ise geçmiş deneyimler yeterli olmuyorsa bu durumda tasarım aşamasına geçilir. Tasarım aşaması yeni çözümler geliştirmeyi veya hazır çözümleri değiştirmeyi amaçlamaktadır.

Son aşama, *seçim* aşaması üç aşamasıdır. Bunlardan ilki “eleme aşaması”dır. Bu aşamada mümkün oldukça çok sayıda alternatif taranır ve zayıf alternatifler elenir. İkinci aşama, değerlendirme ve seçim aşamasıdır. Bu aşama, alternatifler arasındaki gerçek seçimdir. Değerlendirme ve seçim aşamasında “yargı”, “pazarlık” ve “analiz” olmak üzere üç mod kullanılabilir. Yargı durumunda kişi, açıklayamadığı prosedürlerle kendi yargılarına göre bir seçim yapar. Nihai seçim tek bir kişiye bırakıldığında seçimde yargılar kullanılır ve kişi kendi öznel deneyimlerine dayalı yargıları ile karar verir. *Pazarlıkta* ise seçim, farklı yargılara sahip birbiri ile çelişen farklı amaçlara olan grup üyeleri tarafından yapılır. Analizde, genel değerlendirme çoğunlukla teknokratlar tarafından yapılır. Ardından yargılama veya pazarlık yaparak yönetsel seçim yapılır. *Üçüncü* ve son aşama, seçilen çözüm için onayın verildiği aşamadır. Bu aşamalar ve bölümler arasındaki ilişki doğrusal değil daireseldir. Değerlendirme sırasında bir çözüm geliştirmek için karar verici iç içe bir tasarım labirentinde gezinebilir. Hedefleri alternatiflerle uzlaştırmak için seçim ve gelişme arasında geçiş yapabilir. Bu süreçte, hiçbir çözümün kabul edilemez olduğu tespit edilirse, geliştirme aşamasına geri dönülmesi gerekecektir.

Mintzberg, Dury ve André (1976) göre karar verme döngüsel ve dinamik bir süreçtir. Uzun bir zaman periyodu gerektirdiği için zaman içinde koşullar değişebilir. Değişen koşullara göre süreci yeniden tasarlamak gerekebilir. Bu değişkenliğin kaynağı bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olabilir. Karar verme davranışı ve sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar ve bakış açıları irdelendiğinde karar verme sürecinde her zaman yukarıda belirtilen aşamalardan faydalanılmaz (Ayyıldız Ünnü, 2014). Karar verme sürecine ilişkin klasik yaklaşımlarda duyguların ve zihinsel kestirmelerin ve yanılgıların rolü ve etkileri dikkate alınır. Ancak literatürde duyguların karar verme süreçlerini etkilediğini gösteren (Damasio, 1996, 2006; Bechara, Damasio, ve Damasio, 2000; Johnson & Tversky, 1983; Loewenstein ve Lerner, 2003) ve sezgilerin ve zihinsel kestirimlerin karar verme sürecinde bazı aşamaların göz ardı edilmesinde temel rol oynadığına dair birçok çalışma vardır (Kahneman, 2015; Tversky ve Kahneman 1974; Gigerenzer ve Brighton, 2009).

1.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Bireyin karar vermesini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; psikolojik ve demografik faktörler, bireyin kendisinden kaynaklanan faktörler olabileceği gibi, örgütten kaynaklanan, örgütsel yapı, örgütsel çevre gibi faktörler de olabilir.

1.4.1. Bireysel Faktörleri

Karar verme birçok faktörden etkilenen bir tercih sürecidir. Patricia S. Yoder-Wise'ye (2018) göre birçok faktör bireysel ve grupsal karar sürecinde etkilidir. Bireysel karar vermeyi etkileyen faktörler *psikolojik* ve *demografik* faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

1.4.1.1. Psikolojik Faktörler

Zakaria, Brewer ve Gajendran'a (2010) göre karar vermede psikoloji, bireylerin ve grupların karar alma süreçleri; algılarına, değerlendirmelerine, tutumlarına, temsillerine ve bunlara eşlik eden davranışlarına dayanarak açıklanabilir. Onlara göre karar vericiyi etkileyen en temel psikolojik faktörler kişilik, değer yargıları ve algılardır.

Kişilik: Hogan Kişilik Ölçümündeki yedi boyutun beşi, kişinin kolay karar verip veremediğiyle ilgili bilgi verir (Tablo 1). Bu karar boyutlarında düşük puan alanlar, hata yapmaktan korkan ve karar vermeyi sürekli erteleyen kişilik özelliklerini yansıtır (Gökner, 2011). Bu özelliklere baktığımızda düşük iç uyum, düşük hırs, yüksek tedbirlilik, düşük yeniliğe açıklık ve yüksek öğrenmeye açıklık öne çıkmaktadır.

Karar verme kişilik özellikleri bağlantısı üzerine çalışan Brim vd. (1962) kişiliğin karar vermeyi üç şekilde etkilediğini belirtmiştir:

- Bireylerin karar verme sürecinin tüm safhaları aynı düzeyde başarılı olmayabilir. Bazı bireyler örneğin, alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde yetenekli, uygulamada başarısız iken; diğerleri alternatifler arasında seçim yapma ve seçilen alternatifi uygulamada daha başarılıdır.
- Bireylerin sosyal statüleri ve cinsiyet farklılıkları, yargılarında objektif olmalarını, belirsizlikle başa çıkma becerilerini, gelecekteki olaylara olan eğilimlerini etkileyebilir.
- Başkalarına kendini bağımlı hisseden bireyler, bağımsız olanlara göre alternatiflerin geliştirilmesine daha az zaman ayırırlar. Alternatiflerin değerlendirmesi sürecinde ise daha az rasyonel olurlarken kararların sonuçlarında daha iyimser olma eğilimindedirler.

Üngüren'e (2011) göre ise kişilik özellikleri karar verme süreçleri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin; yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğilimindedir ve karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar.

Tablo 1: Hogan Kişilik Ölçümü ve Karar Verme

Uyum	Yüksek iç uyuma sahip kişiler kolay karar alabilirler ancak yanlış karar aldıklarında sonuçlarıyla yüzleşmekte ve kararın sorumluluğunu almakta zorlanırlar. Düşük iç uyuma sahip kişiler hata yapma ve eleştirilme korkusuyla karar vermekten çekinip, başkalarının görüşlerini alarak karar vermeyi tercih ederler.
Hırs	Yüksek puan alan kişiler, başarılı olabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için kolay karar alırlar. Düşük puan alan kişiler ek sorumluluklar almayı sevmezler ve karar verme sorumluluğunu da başkalarına bırakmayı tercih ederler.
Tedbirlilik	Yüksek puan alan kişiler, detayları incelemekten hoşlandıkları ve belirsizlikle başa çıkamadıkları, risk almayı sevmedikleri için karar almayı ertelerler. Düşük puan alan kişiler, üzerinde çok düşünmeden, planlama yapmadan ani ve risk boyutu yüksek kararlar alabilirler.
Yeniliğe Açıklık	Yüksek puan alan kişiler değişiklik yapma arzusunu ön planda tutarak bu yönde kararlar alabilirler. Düşük puan alan kişiler değişimden hoşlanmadıkları için kararlarını var olan durumu korumaya yönelik olarak verebilirler.
Öğrenmeye Açıklık	Yüksek puan alan kişiler, olabilecek tüm bilgilere sahip olmaktan, her türlü veriyi incelemeye çalışmaktan karar vermekte geç kalabilirler. Düşük puan alan kişiler verileri çok fazla incelemeden karar verebilir.

Kaynak: Gökner, D. D. (2011). Karar Vermek ve Kişilik Özellikleri, Erişim adresi: <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=538>. (Erişim tarihi:07.10.2019)

Algı: Bireysel karar vermeyi etkileyen diğer bir unsur kişinin algısıdır. Algı bireylerin çevrelerini anlamlandırmak için, duymasal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama sürecidir (Robbins ve Judge, 2012). Algı seçici bir özellik taşır. Birey karşı karşıya kaldığı çevresel uyarıcıların bazılarını önemser, bazılarını önemsemez, bunu belirleyen bireysel algıdır (Harrison, 1981). Karar verme bir amaca yönelik olabileceği gibi bir probleme tepki olarak da ortaya çıkabilir. Karşılaşılan bir durumun, karar vermeyi gerektiren bir problem olduğunu belirleyen şey, kişinin algılarıdır. Biri için problem olan şey, başkası için olmayabilir. Bir problemin varlığı ve bu problem karşısında bir kararın alınmasının gerekip gerekmediği algısal bir sorundur (Robbins ve Judge, 2012). Bireyin durumsal (çalıştığı departmana, gruba, beklentilerine göre) algılamaları da verdiği kararları etkiler. Örneğin; satış yöneticisi karşılaşılan problemi satış açısından, finans bölümü finans açısından, üretim bölümü üretim açısından değerlendirecektir (Harrison, 1981). Bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullar onun algılarını şekillendirirken kararlarını da yönlendirmektedir.

Algıların karar verme üzerindeki bir diğer etkisi bilgiyi işleme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Her karar, verilerin toplanması, işlenmesi ve yorumlanmasını kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte “hangi veriler kararlarla ilgilidir veya hangileri değildir?” Bunu

belirleyen karar vericinin algılarıdır. Ayrıca alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde de algılar devre girer. Bütün karar verme süreci boyunca etkili olan algılar ortaya çıkan kararı etkiler (Harrison, 1981).

Değerler: Bireyin kararlarını etkileyen diğer “unsur” değerlerdir. Değer, bireyin herhangi bir olguya karşı verdiği önemin derecesidir. Değerler, bireylerin çevresindeki nesne ya da olayların birey için ifade ettiği anlamdır. Değerler tutumlar, inançlar, içinde yaşanılan kültür tarafından şekillenir. Her birey, bir kuruma girerken nelerin olması ya da nelerin olmaması gerektiğine ilişkin belirgin düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerleri vardır (Şimşek ve Eroğlu, 2013). Bireyin seçim yapması durumunda yol gösterici olan değerler, karar verme sürecinin her aşamasında etkilidir. Değerler, bireyin çocukluğundan itibaren oluşur ve düşüncelerinin temelini oluştururlar. Karar verme çerçevesinde değerler; karar verme sürecinin her aşamasında bireye rehberlik eder (Kurt, 2003).

1.4.1.2. Demografik Faktörleri

Bazı araştırmacılar karar vermenin ölçülmesi zor psikolojik özellikler içerdiği üzerinde durmak yerine ölçülebilen demografik özellikler üzerinde durmanın daha doğru olacağı üzerinde dururlar (Hambrick ve Mason, 1984). Bu yönüyle demografi bireyin sahip olduğu temel niteliklerinin toplamıdır. Demografik özellikler denilince genellikle yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim gibi temel özellikler akla gelir. Demografik faktörler bireylerin kararlarını etkiler. Bireyin karar verme sürecini etkileyen en belirgin demografik özellikler; yaş, eğitim ve deneyimdir.

Yaş, karar verme davranışına olduğu kadar, kararın kalitesine de etki eden önemli bir faktördür. Yaşla birlikte bireylerin risk alma isteği azalırken, statükoya bağlılık artar. Yaşlı insanlar karar verirken çok daha fazla zamana ve bilgiye ihtiyaç duyarlar (Hambrick ve Mason, 1984). Taylor’a (1975) göre yaşla birlikte insanların bilgiyi bütünleştirme kabiliyetleri ve aldıkları kararlara olan güvenleri olumsuz etkilenirken; bilgiyi elde etme, yorumlama ve değerlendirme kabiliyetleri de olumlu yönde değişir.

Deneyim, karar vericinin deneyimli olması karar vermede avantaj ve dezavantajları olan önemli bir demografik göstergedir. Yapılan araştırmalar karar vericinin deneyimi arttıkça odaklanacak ana konuların belirlenmesi, kavramların anlaşılması ve elde edilen bilgilerin kategorileştirilmesi kolaylaşmaktadır. Bu onların, deneyimsiz insanlara göre daha etkili karar vermelerine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında deneyimin karar verme sürecini

olumsuz etkilediğini gösteren araştırmalar da vardır. Deneyimli karar vericiler karar verirken deneyimsiz karar vericiler ile benzer zihinsel hatalar göstermeleri, tecrübelerine bağlı olmaları, statükoyu savunmaları, değişikliklere uyum sağlamada zorlanmaları, kendilerine aşırı güvenmeleri ve aşırı genellemeye gitmeleri gibi nedenlerden dolayı verdikleri kararları olumsuz yönde etkilenirler (Yaşar, 2016). Örneğin; deneyimin getirdiği, kendine aşırı güvenme, karar verme için gerekli kapsamlı bilgi toplama faaliyetlerine engel teşkil edebilir.

Eğitim, karar vericinin eğitim seviyesi diğer önemli bir demografik özelliktir. Bir kişinin eğitim geçmişi ona kapsamlı bilgi sunabilir. Örneğin, mühendislik eğitimi almış biri genellikle tarih veya hukukta eğitim almış birinden farklı bilişsel bir temele sahiptir. Ancak eğitim, bir dereceye kadar, kişinin bilgi ve beceri tabanını gösterir (Hambirck ve Mason, 1984). Eğitim, karar verme sürecinde kişinin analitik teknikleri kullanımını artırır. Ancak eğitim seviyesi düşük kişiler, daha risksiz karar verme eğilimindedirler (Yaşar, 2016).

Cinsiyet, araştırmalar, erkek ve kadınların karar verirken beynin farklı bölgelerini kullandığını göstermiştir. Bolla vd. (2004: aktaran, İçellioğlu, 2013) göre erkekler karar verirken beynin sağ tarafını, kadınlar sol tarafını daha çok kullanırlar. Cinsiyetteki bu nörolojik farklılığı karar verme davranışında da görmek mümkündür. Lizarraga, De Acedo ve Elawar (2007) karar verme davranışında, kadın ve erkeklerin önemli farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Kadınlar, kararlarda belirsizlik, şüphe ve dinamizm ile daha fazla ilgilenmektedir ve verdirdikleri kararların ortaya çıkan sonuçlarından daha fazla endişe duymaktadırlar. Karar verme süreçlerinde, kadınlar için duygular daha önemlidir. Erkekler ise, karar vermede gereken bilgilerin analizine ve kararın amacına ulaşmasına daha fazla önem verirler. Gill vd. (1987) ise kadınların erkeklere göre karar verme sürecinde kadınların çevresel faktörlerden daha fazla etkilenmeleri nedeniyle karar vermeden önce daha fazla bilgiye ihtiyaç duydukları ve daha fazla zaman harcadıklarını belirtmiştir. Kadınların ve erkeklerin, karar verme davranışlarında farklılıklar olsa da karar sürecinde çoğunlukla benzer yolu izledikleri görülmektedir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler; amaç ve hedefler, yapı, çevre, kültür, büyüklük, teknoloji, örgütsel yapı, formalleşme, uzmanlaşma, hiyerarşi düzeyi, merkezileşme ve profesyonellik gibi fiziksel

ve psikolojik unsurdan oluşur (Daft, 2007). Örgütü oluşturan bu faktörlerin her biri karar verme sürecini farklı şekillerde etkileyebilir.

1.4.2.1. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Faktörler

Karar vericiler içinde bulundukları örgütsel yapıyı göz önünde bulundurarak karar vermek zorundadırlar. Bazı durumlarda karar verici her şeyi planlar, düşünür son kararını verme aşamasında örgütün politikaları prosedürleri ve kuralları kararı etkileyebilir (Güney, 2011). Blakenship ve Miles (1968) örgütün yapısı ile yönetsel karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik pozisyonun onların karar verme davranışını etkilediğini belirtmiştir. Üst düzey yöneticiler, kararlarında sadece üstlerinden daha fazla özgürlük talep etmekle kalmaz, aynı zamanda kendi astlarına daha güçlü bir güven gösterirler. Öte yandan, alt düzey yöneticiler kararların üstleri tarafından verilmesini beklerler. Otoriter yöneticiler ise astlarını karar alma sürecine dahil etmeme eğilimindedirler. Blau ve Scott'a (1995) göre çalışanlar arasında statü ayrımlarının keskin bir şekilde belirgin olduğu hiyerarşik örgüt yapılarında ortaya çıkan problemler etkin şekilde çözülemediği gibi bu hiyerarşik yapılara sahip örgütsel yapılarda bireyler kararlarında daha az risk alırlar. (Sarıkaya, 2013). Yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik düzey onların karar verme davranışını şekillendirirken, örgütlerde hiyerarşi basamaklarının artması riskli kararlar almayı azaltmaktadır.

Formalleşme, firma politikalarının, iş tanımlarının, organizasyon şemalarının ve planların açıkça ifade edilme derecesini ifade eder. Formalleşme, çok veri toplanmasını teşvik ederek ve alternatiflerin son derece kapsamlı analizlerini yaparak karar verme sürecini uzatabilir. Çok sayıda alternatifi değerlendirmek karar sürecini uzatır (Frederickson ve Mitchell, 1984). Merkezileşme ise bir örgütte karar verme yetkisinin üst yönetimde toplanma derecesidir. Merkezileşme arttıkça yetki devri azalır. Bu tarz örgütlerde karar vericiler bilgi paylaşımına ve karar verme için fikir birliğine ihtiyaç duymazlar (Wally ve Baum, 1994). Ayrıca, merkezileşmenin yoğun olduğu örgütsel yapılarda karar alma sürecine çok az sayıda insan katılır. Bu yöneticilere, bilgiye daha hızlı bir şekilde ulaşma ve karar alma olanağı sağlar.

Örgütlerde karar verme davranışını etkileyen diğer bir husus, örgütsel büyüklüktür. Örgüt büyüdükçe çalışma alanı ve çalışan sayısı arttıkça hiyerarşi de artar. Yapı ve örgüt büyüklüğü hem merkezileşmeyi hem de formalleşmeyi beraberinde getirir. Bu durum

örgütte karmaşıklığı artırarak karar vermeyi yavaşlatabilir (Wally ve Baum, 1994). Ayrıca, örgütte paylaşılan değerler, inançlar ve amaçlar karar verme sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar karar verme sürecinin her aşamasında referans noktalarıdır. Örgüt kültürü örgütteki güç yapısını, karar vermede iş birliğini ve çalışanların bu süreçteki rolünü içerir. Örgüt kültürü, o örgütte hangi kararın dikkate alınacağını gösteren bir göstergedir (Briggs ve Little, 2008). Karar verme sürecinde örgütte hangi girdilerin öncelikli olduğuna, hangi çıktılara öncelik verilmesi gerektiğine, örgütte paylaşılan değerler ve normlar rehberlik edebilir. (Yaşar, 2016). Karar vericinin örgütte paylaşılan değerleri, inançları, amaçları kısacası kültürü göz önünde bulundurması gerekir. Aksi takdirde verilen karar, örgüt kültürünü yansıtmıyorsa kararın çalışanlar tarafından sahiplenilmesi kolay olmayacaktır.

1.4.2.2. Örgütsel Çevreden Kaynaklanan Faktörler

Örgütler, çevrelerinden birtakım girdileri alıp işleyip çıktı olarak tekrar çevrelerine veren birer açık sistemdir. Karar vericiler ise bu sistemin bir alt sistemidir. Örgütün bir alt sistemi olan karar vericiler karar verirken örgütün çevresinden etkilendiği gibi, verdikleri kararlar ile örgütsel çevreyi etkilerler. Mintzberg, Dury ve André'nin (1976) gerçekleştirdiği araştırmalarda, çevresel faktörlerin verilen bazı kararlar üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu iddia ederler. Bir örgütün çevresini oluşturan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasalar, ekonomi ve teknoloji gibi çevresel unsurlardaki değişimler örgütsel kararları etkiler. Çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda karar vericilerin isabetli kararlar alması zorlaşır. Özellikle ekonomik kriz gibi çevresel belirsizliğin yoğun hissedildiği zamanlarda örgüt içi ve dışı sağlıklı bilgi akışı sekteye uğrayabilir bu da karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir.

1.4.3. Kararın Kendisi

Kararın kendisi, karar vericinin karar verme davranışını etkileyebilir. Programlanmış rutin kararlar genellikle günlük, rutin işler ile ilgili kararlardır. Bu tür kararların parametreleri belirli, çözüm alternatifleri bilinen iyi yapılandırılmış kararlardır. Bu kararlar, önceden belirlenmiş kurallara, standartlara ve prosedürlere göre alınabilir. Ancak karar, programlanmamış, rutin dışı bir karar ise bu durumda izlenecek yol farklılaşır. Daha önce benzeri ile karşılaşılmayan probleme veya durum için geliştirilecek çözüm önerileri de yeni olmak zorundadır. Bu durumda karar vermeden önce daha

kapsamlı bir analizin yapılması, kararın ortaya çıkaracağı sonuçların iyi değerlendirmesi gerekir (Atsan, 2017; Şen, 2014).

1.5. Karar Verme Ortamları

Karar verme davranışı şimdiki zamanda gerçekleşse bile sonuçları geleceğe yöneliktir. Kararın başarı ile sonuçlanması, geleceğin doğru bir şekilde okunması ile mümkündür. Karar vericiler için kararın gelecekte yaratacağı sonuçların ne olacağını tam olarak bilmek olanaksızdır. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden verilen kararların gelecek sonuçları tam olarak öngörülemmez (Certo, 2008). Geleceğin doğru okunması kararın verildiği ortamla doğrudan ilişkilidir.

Karar ortamları genellikle üçe ayrılır. Bunlar:

- Belirlilik ortamında karar verme,
- Belirsizlik ortamında karar verme,
- Risk ortamında karar verme.

Belirlilik ortamı, karar verici için gerçek olmaktan çok arzu edilen ideal bir ortamdır. Karar verici karar verirken, geçmiş dönemdeki olaylara veya problemlere ilişkin kesin ve yeterli bilgi toplayabiliyorsa, şimdiki zamanda neler olup bittiğini eksiksiz biliyorsa ve gelecekte neler olacağı konusunda kesin bilgiye sahipse *belirlilik* ortamında bunlar yoksa belirsizlik veya risk ortamında karar veriyor demektir. Bu üç koşulun gerçekleşmesi pek mümkün olmadığı için karar verme sürecinin belirlilik ortamında gerçekleşmesi pek olası değildir (Aytaç ve Gürsakal, 2015). Bu nedenle çoğu karar verici kararlarını belirsizlik ortamında verir.

Belirsizlik ortamı, verilen kararın gelecekte yaratacağı sonuçlarının ve etkilerinin karar verici tarafından öngörülmemesinden kaynaklanır. Karar verici karar verirken geçmiş, şimdiki ve gelecek zamana ilişkin hiçbir bilgiye sahip değilse ya da çok az sahipse bu durumda belirsizlik ortamında karar verir. Belirsizlik ortamında karar vermede karar davranışının oluşturacağı muhtemel sonuçların neler olunacağı bilinmez. Karar vericiler karar vermede objektif ve sübjektif olasılıklardan yararlanabilirler. Objektif olasılıklar daha çok deneyler ve araştırmalardan yararlanılarak oluşturulan rasyonel karar verme yöntemleridir. Sübjektif olasılıklar ise karar vericinin bilgi, tecrübe ve becerisine dayanarak karar vermesidir. Belirsizlik ortamında mümkün durumların gerçekleşme

ihtimalleri bilinemezken, atılacak adımların sonuçları sayısal yöntemler kullanılarak tahmin edilebilir.

Karar verici kararın gelecekte doğuracağı sonuçlarını şimdiden belirli olasılıkla kestirilebiliyorsa, risk ortamında karar vermek durumunda kalır. Risk altında karar vermede karar verici, gelecek hakkında kesin bilgiye sahip olmamasına rağmen, koşulların gerçekleşme olasılıklarını tahmin edebilmekte ve sonuç değerlerini ve olayın yapısına ilişkin olasılıkları bilmektedir (Atsan, 2017). Belirsizlik ortamında karar verme ile risk durumunda karar verme arasındaki fark, risk ortamında karar vermede ihtimallerin gerçekleşme olasılığı bilinirken, belirsizlik ortamında karar vermede ihtimallerin gerçekleşme olasılığı bilinmemektedir (Aslan, 1988).

Belirsizlik istatistiksel verilerin olmadığı şartlarda kullanılan, ölçülemeyen bir kavramdır. Risk çoğu zaman istenmeyen bir olayın oluşma olasılığına ilişkin istatistiksel verilere dayalı olarak ölçülebilir bir kavramdır (Fıkırkoca, 2003). Knight'e göre belirsizlik ölçülemeyen bir bilinmezlik; risk ise ölçülebilir bir bilinmezliktir. Bununla birlikte riskin belirsizliğin içerisinde yer aldığını ve riskin ölçülebilen ve sigorta edilebilen belirsizlik olduğunu dile getirmiştir (İğdeli ve Sever, 2018). Karar vermede belirsizliğin yüksek olması, verilecek kararın riskli olması anlamına gelir.

1.6. Karar Türleri ve Sınıflandırması

Yöneticilerin kararlarını farklı ölçütlere göre gruplandırmak ve sınıflara ayırmak olasıdır. Bunun en önemli avantajı, hem değişik karar türlerinin sorunlarını daha açık görebilmek, hem farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğini görmektir (Koçel, 2015). Literatürde kararların sınıflandırmasına ilişkin ölçütler farklı şekillerde ele alınmış, bu konuda evrensel standardın ortaya konamadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte literatürde karar türlerinin sınıflandırmasına ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu sınıflandırmalar ve içerdikleri karar türleri aşağıda tartışılmaktadır.

1.6.1. Simon' un Kararlar Sınıflandırması

Simon (1960) yönetsel kararları programlanmış ve programlanmamış olarak ikiye ayırmaktadır. Programlanmış kararlar daha önceden planlanmış rutin, tekrarlanan özellikteki işlere ilişkin alınan kararlardır. Programlanmış kararların içerdiği risk yüksek değildir. Yöneticiler bu kararları verirken pek zorlanmaz, seçmek zorunda kaldıkları seçenekler oldukça kısıtlıdır. Bu tür kararlar daha çok yönetimin orta ve alt kademedeki

yöneticileri tarafından alınır. Rutin ve tekrarlayan yönetim sorunları, geçmiş deneyimlere dayanan önceden planlanmış çözümler uygulayan programlanmış kararlarla çözülebilir. Bu tür kararlar tanınmış ve net bilgi gereksinimlerine sahip yapısal problemler için iyi sonuç verir. Örneğin; hammaddenin yeniden sipariş edilmesi ya da bir çıktının istenen standartta olup olmadığına karar verilmesi bu türdür. Programlanmış kararlar, verilecek kararlar için kuralların oluşturulduğu ve gelecekte de uygulanması sağlandığı, örgütsel sorunlara ilişkin verilen kararlardır (Tutar, 2013). Örgütlerde günlük kararların çoğu bu niteliktedir.

Örgütte aniden gelişen zorlu ve dinamik koşullardan programlanmış kararlar işe yaramaz. Bu gibi durumlarda yöneticiler programlanmamış kararlara başvururlar. Programlanmamış kararlar planlanmamış, tekrarlanmayan ani gelişen süreçler üzerine verilen kararlardır (Tablo 2). Riskin yüksek olduğu bu tür kararlar daha çok üst yönetim tarafından verilir (Schermerhorn ve Bachrach, 2016). Bu karar türü daha çok kişiye bağlı olan, bilinen karar verme prosedürlerine tanımlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez belirsizliklerle dolu bir ortamda yapılan stratejik özellikte seçim işlemi ile ilgilidir. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir (Koçel, 2015). Programlanmamış kararlar iyi tanımlanmamış ve örgüt için önemli sonuçlar oluşturabilecek problemler ve fırsatlar için verilen kararlardır (Tutar, 2013). Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda alınan bu tür kararlarda yönetici çoğu kez karar verme becerisine ve yaratıcılığına güvenerek karar vermek zorunda kalır.

Tablo 2: Programlanmış ve Programlanmamış Kararların Klasik ve Modern Kullanım Yöntemleri

Karar Verme Türleri	Karar Verme Yöntemleri	
	Klasik	Modern
Programlı: Rutin, tekrarlayan kararlar Kuruluş bunları ele almak için özel süreçler geliştiriyor.	1. Alışkanlık 2. Yazışma rutini: Standart çalışma prosedürleri 3. Organizasyon yapısı: Ortak beklentiler. Alt amaçlar sistemi. İyi tanımlanmış bilgi kanalları	1. Operasyon araştırması: Matematiksel analiz modelleri Bilgisayar simülasyonu 2. Elektronik veri işleme
Programlanmamış: Tek seferlik, iyi yapılandırılmamış yeni politik kararlar, Genel problem çözme süreçleri geçerli	1. Yargı, sezgi ve yaratıcılık 2. Temel kurallar 3. Yöneticilerin seçimi ve eğitimi	1. Aşağıdakilere uygulanan zihinsel kestirme(heuristic) problem çözme teknikleri: İnsan karar vericilerini eğitmek. Zihinsel kestirme (heuristic) bilgisayar programlarının oluşturulması

Kaynak: Certo, S. C. (2008) Supervision: Concepts and Skill-Building. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin. 376–381

Programlanmış ve programlanmamış kararlar arasındaki ana ayrımlardan biri, programlanmış kararların, programlanmamış kararlara kıyasla genellikle daha az zaman ve çaba gerektirmesidir (Certo, 2008).

1.6.2. Ansoff Karar Sınıflandırması

Literatürde yaygın olarak kullanılan ve kabul gören bir başka sınıflandırma Ansoff'un (1969) çalışmasıdır. Ansoff bir örgütte verilen kararları; stratejik kararlar, taktiksel (idari) kararlar ve operasyonel kararlar olmak üzere üçe ayırmaktadır. *Strateji kavramı* yönetim literatüründe, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek amaçlara varmak için önceden belirlenmiş nihai sonuçlara odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar olarak tanımlanır. Stratejik kararlar örgütte; genel müdür, genel müdür yardımcısı, planlama yöneticileri gibi üst yönetim tarafından alınan, daha çok örgütün uzun dönemli amaçları ve planları ile ilgili kararlardır.

Taktikler stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan ve değişen şartlara uygun alınan, daha dinamik ve kısa dönemli nihai sonuçtan ziyade rakiplerin taktiklerine göre şekillenen kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu tür kararlar, kuruluşun stratejik amacına ulaşması için oluşturulan örgütün temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır. Belirlenen stratejilere uygun birimlerin koordine edilmesi iş birliğinin sağlanmasına yönelik kararlar, taktik ve idari kararlara örnek gösterilebilir.

Operasyonel kararlar ise kurallar, yöntemler ve prosedürlerin uygulanmasına ilişkin kararlardır. Bu tür kararlar örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi ile ilişkilidir ve rutin kararlardır. Ansoff (1969) stratejik kararları daha çok Simon'un (1960) programlanamayan karar nitelemesine ve Drucker'ın özgün kararların bir alt kümesine benzerlik göstermektedir. İdari veya taktik kararlar ise Simon'un programlanan, Drucker'ın kontrol, motivasyon ve organizasyon sistemleriyle ilgili olan jenerik kararlar sınıflandırmasına benzerlik göstermektedir.

1.6.3. Thompson'ın Karar Sınıflandırması

Thompson (1967: aktaran, Basi, 1998) karar vermeyi iki boyut üzerinde sınıflandırmıştır. Ona göre, kararlar iki ana boyutu içermektedir; sebep-sonuç ilişkileri ve muhtemel sonuçların tercihleri hakkındaki inanç ve bu sonuçların kesinlik ve belirsizlik derecelerini kapsamaktadır. Bu bağlamda kararları dört temel kategoriye ayırmaktadır. Bu ilişki Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Olası Sonuçlara Göre Kararlar

<i>Sebepler / sonuç ilişkileri hakkındaki inanç</i>	Belirli		Belirsiz
	Belirli	Sayısal	Yargısal
	Belirsiz	Uzlaşmacı	Yaratıcı

Kaynak: Basi, R. S. (1998). Administrative decision making: a contextual analysis. Management Decision, 36 (4): 232-240

Sayısal karar verme, kararın hem nedenleri hem de sonuçları konusunda kesinlik olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu karar türünde karar verici yapacağı tercihlerin ne gibi sonuçlar doğuracağı konusunda tam bilgiye sahiptir. Bu tür kararlar Simon'un (1987) "programlanmış" karar dediği şeye benzerlik göstermektedir.

Yargısal karar verme, tercihlerin sonuçları açıkken sebep sonuç ilişkileri belirsiz olduğunda gerçekleşir. Karar verici bu durumda deneyimlerinden yararlanarak karar vermek zorunda kalır.

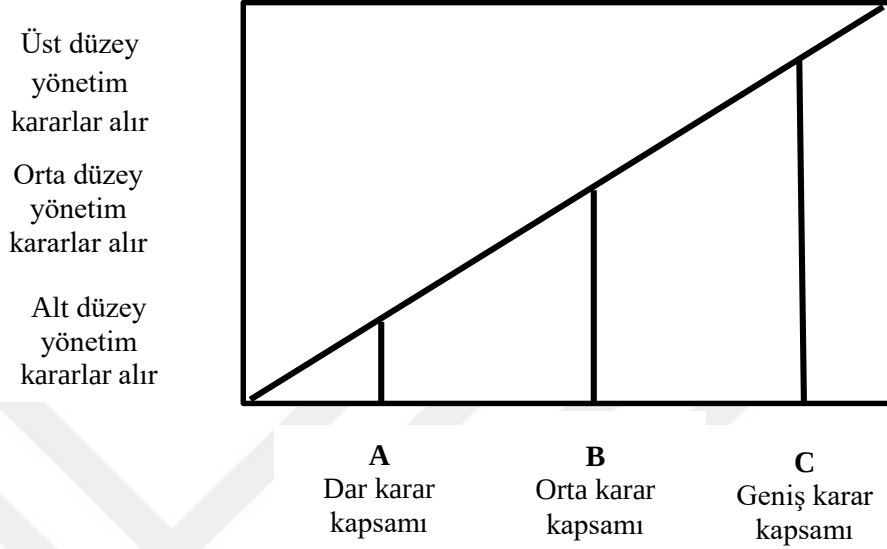
Uzlaşmacı karar verme, sebep-sonuç ilişkileri konusunda kesin olmakla birlikte tercihlerin sonuçları konusunda belirsizlik olduğunda ortaya çıkan karar türüdür. Karar verici bu tür kararlarda müzakere gücünü kullanır.

Yaratıcı kararlar ise, hem sebep-sonuç ilişkileri hem de tercihlerin sonuçları konusunda belirsizlik olduğunda ortaya çıkar (Basi, 1998).

1.6.4. Sameul C. Certo Karar Sınıflandırması

Başka bir sınıflandırma ise T. Certo ve S. Certo'nun (2008) kararların örgütte kapsadığı alana göre yaptığı sınıflandırmadır. Onlara göre bir kuruluştaki, bir ürünün nasıl üretileceği, makinelerin bakımının nasıl yapılacağı, ürün kalitesinin nasıl sağlanacağı ve müşterilerle nasıl avantajlı ilişkilerin kurulacağı gibi birçok farklı karar verilmelidir. Örgütsel kararlar çok çeşitli olabileceğinden, kimin hangi kararları almakla yükümlü olduğunu belirlemek için bir tür mantık geliştirilmelidir. Certo iki faktöre dayalı bir yöntem önermektedir. Bu faktörler kararın kapsamı ve yönetim düzeyidir. Kararın kapsamı, kararın etkileyeceği toplam yönetim sistemiyle ilgilidir. Hangi kararların hangi yönetim düzeyinde verildiğini

belirleyen kriter ise kararın kapsamıdır. Kararın kapsamı ne kadar genişse, kararın alınmasından sorumlu yöneticinin örgütsel pozisyonu da o kadar yüksek olur. Bu yaklaşım Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Karar Kapsamı Arttıkça Karar Vermekten Sorumlu Yöneticilerin Seviyesi

Kaynak: Certo, S. C. & Certo, S.T. (2016). Modern Management Concepts And Skills. Fourteenth Edition, Pearson. New Jersey

1.6.5. Pavic Karar Sınıflandırması

Pavic (2008) Ansoff’un (1969) karar sınıflandırmasını temel alarak yönetsel kararları yönetim düzeylerine göre Şekil 2’deki gibi sınıflandırmıştır. Pavic’e göre bir örgütün hangi yolu alacağı ve bu yolun nereye yönlendireceği, o örgütte yöneticiler tarafından yapılan, yönetim piramidi üzerindeki geniş kararlar yelpazesine bağlıdır. Tüm yönetsel kararların önemi aynı değildir. Bazı kararlar daha stratejik nitelikte iken bazı kararlar daha basittir. Pavic, bir örgütün üç katmanlı bir pasta olarak tasvir etmekte ve yönetim kararlarının yönetim seviyelerine göre sınıflandırılmasında “karar verme piramidi” olarak adlandırılan karar verme düzeylerini açıklamaktadır. Bu piramit üzerindeki karmaşık, uzun dönemli amaçlar ve planlar ile ilgili kararlar (stratejik kararlar) genel müdür, genel müdür yardımcısı, planlama yöneticileri gibi üst yönetim tarafından verilirken; rutin, basit kural ve prosedürler ile ilgili kararlar (operasyon kararlar) daha çok alt kademe yöneticiler tarafından verilir.



Şekil 2: Karar Verme Piramidi

Kaynak: Pavic, I. (2008). Nature of Managerial Decision Making Along the Continuum of the Decision Making Pyramid. The Business Review, Cambridge, 10 (2), 199-206

1.6.6. Diğer Sınıflandırmalar

Kararların sınıflandırılmasında kullanılan diğer bir ölçüt kararı kimin verdiği'dir. Karar bir kişi tarafından veriliyorsa bu "bireysel karar" olarak nitelendirilebilir. Karar iki ya da daha fazla kişi tarafından veriliyorsa bu durumda "grup kararı"dır. Bu sınıflandırmaların dışından literatürde, örgütün işlevlerine göre sınıflandırma, kararının niteliklerine göre sınıflandırma, yöneticilerin yaklaşımına göre sınıflandırma, kararın sürecine göre sınıflandırma gibi farklı sınıflandırma yaklaşımları mevcuttur. Genel olarak literatürde yer alan karar sınıflandırmaları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Karar Türleri ve Genel Sınıflandırması

Faaliyetleri Açısından Kararlar •Pazarlama Kararları •Üretim Kararları •Hizmet Kararları •İş gören Kararları •Finansman Kararları •Araştırma-Geliştirme Kararları	Nitelikleri Açısından Kararlar • Açıklanan Kararlar • Açıklanmayan Kararlar • Saklı Kararlar • Suskunluk Kararları
Yönetimsel Düzeylerine Göre Kararlar • Üst Yönetim • Orta Yönetim • Alt Yönetim	Bağlantısal Durumları Açısından Kararlar • Statik Kararlar • Dinamik Kararlar
Dayandıkları Bilgi Seviyesine Göre Kararlar • Belirlilik Altındaki Kararlar • Risk Altındaki Kararlar • Belirsizlik Altındaki Kararlar • Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar	Yapıları Açısından Kararlar • Programlanabilir Kararlar • Programlanamayan Kararlar • Yapısal Kararlar • Yapısal Olamayan Kararlar
Örgütün İçinde Uygulandığı Alan Açısından Kararlar • Planlama Kararları • Örgütlenme Kararları • Kadrolama Kararları • Yönelme Kararları • Astların Özendirilmesine Yönelik Kararlar • Astların Koordinasyonuna Yönelik Kararlar	Yöneticilerin Yaklaşımına Göre Kararlar • Sezgiye Dayanan Kararlar • Yargıya Dayanan Kararlar • Sorun Çözme Türüne Kararlar • Emir Kararları • Öneri Kararları • İşlevsel Kararlar • Kişisel Kararlar • Örgütsel Kararlar • Ussal Kararlar • Doyurucu Kararlar • Programlanmış Kararlar • Programlanmamış Kararlar
Kararı Veren Organ Açısından Kararlar • Bireysel Kararlar • Grup Kararları	Veriliş Sırasına Göre Kararlar • Birinci Derecede Kararlar • İkinci Derecede Kararlar
Veriliş Biçimlerine Göre Kararlar • Sözel Kararlar • Yazılı Kararlar	Konuları Açısından Kararlar • Kişisel Kararlar • Maddesel Kararlar
Önem Derecesine Göre Kararlar • Fırsat Kararları • Problem Kararları • Kriz Kararları	Veriliş Sırasına Göre Kararlar • Birinci Derecede Kararlar • İkinci Derecede Kararlar
Olası Sonuçlarına Göre Kararlar • Sayısal Kararlar • Yargısal Kararlar • Uzlaşmacı Kararlar • Yaratıcı Kararlar	Kararın Örgütte Kapsadığı Alana Göre Kararlar • Dar Kapsamlı Kararlar • Orta Düzey Kapsamlı Kararlar • Geniş Kapsamlı Kararlar
Kararın Yapısına Göre Kararlar • Stratejik Kararlar • Taktiksel Kararlar • Personel Kararlar	

Kaynak: Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

1.7. Karar Verme Tarzları

Karar verme davranışını inceleyen çalışmalarda öncelikli ilgi, bireyin kararlarında neyi temel aldığı ve nasıl karar verdiğinin araştırılmasına yöneliktir. Bu araştırmalarda öne çıkan kavramlar “karar verme süreci, karar verme türleri, karar verme teorisi, karar verme tekniği, karar verme metodu ve karar verme tarzları”dır. Bu kavramlar farklı anlamlarda kullanılsa da birbirine yakın olan araştırmalarda iç içe geçmiş kavramlardır (Yaşar, 2016). Araştırmacılar arasında karar alma tarzlarının nasıl kavramsallaştırılması gerektiği konusunda bir fikir birliği olmasa da son zamanlarda, araştırmacıların karar vericinin özelliklerine odaklanması, karar verme tarzları şemsiyesi altında büyüyen bir literatür ortaya çıkmıştır. Karar verme tarzları kavramsallaştırılması, göreceli olarak basit, çok eklemlili ve karmaşık olarak değişir. Örneğin; Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990), karar verme tarzlarını toplanan bilgi miktarı ve karar vericinin düşündüğü alternatiflerin sayısı olarak belirtilmiştir. Nutt (1990) karar verme tarzını, bireyin özelliklerinden gelen, tutarlı, algısal ve zihni bir faaliyet olarak görmektedir.

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) ise karar verme tarzının öğrenilmiş bir alışkanlık olduğunu belirtmekte ve bireylerin karar verme tarzındaki farklılıkların karar sürecindeki bireylerin bilgi düzeyi ve alternatiflerin sayısı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Ayıldız Ünnü, 2014). Bu tanımdan hareketle Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzının “bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında bireyin sergilediği öğrenilmiş alışılmış yanıt kalıbı” olarak tanımlamaktadır. Ona göre karar verme tarzı bir kişilik özelliği değil, belirli bir karar bağlamında belirli bir şekilde tepki verme alışkanlığına dayalı bir eğilimdir.

Baiocco, Laghi ve D’Alessio (2009) göre karar verme tarzı bireyin karar verme görevini cevaplandırması ve yorumlamasıdır. Karar verme tarzı, bireyin aynı durumlarda neden farklı karar verme süreçlerini kullandığının anlaşılmasını sağlar ve karar verme sürecinde, bireyin olguya nasıl yaklaştığının cevabı olarak adlandırılır. Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzını sadece bir alışkanlık olarak tanımasına karşılık Thunholm (2004) bu tanımlı geliştirerek yeni bir karar verme tarzının tanımını önermektedir. Thunholm alışkanlık olmasının yanı sıra, bir karar durumuna verilen yanıtın bilişsel yeteneklerle (öz değerlendirme ve öz düzenleme) belirlendiğini belirtmiştir.

Doktor ve Hamilton (1973) karar verme tarzını bilişsel tarz olarak görmüştür. Karar verme tarzını “Bireyin algısal ve entelektüel aktivitelerde sergilediği karakteristik, kendi

kendine tutarlı çalışma şekli olan bilişsel tarzın bir parçası” olarak ifade etmişlerdir. Henderson ve Nutt (1980), karar verme tarzı olarak adlandırdığımız, bireyin bilişsel “makyajı” olduğunu ve alternatif eylem tarzları arasındaki seçimi etkilediğini düşünmektedirler. Coscarelli, Burk ve Cotter (1995), bilişsel üslup yapısına daha sınırlı görünen bir tanım önermişlerdir; karar verme tarzının, bireyin bir seçim yaparken algısal ve entelektüel faaliyetler karşısında sergilediği kendi kendine tutarlı bir çalışma biçimi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Karar verme tarzları, görünüşte özdeş durumlarla karşı karşıya olan bireylerin ve yöneticilerin neden bu kadar farklı karar verdiğini anlamamanın bir yolunu sunmaktadır (Nutt, 1990). Karar verme tarzı benzer durumlarda bireylerin neden farklı karar verme süreçlerini izlendiğini göstermektedir.

1.8. Karar Verme Tarzlarının Sınıflandırması

Coscarelli, Burk ve Cotter’a (1995) göre karar verme tarzlarını açıkça öğrenme, kişilik ve yönetsel tarzlardan etkilenecek gelişmiştir. Örneğin, “psikolojik teori”ler karar verme tarzlarının sınıflandırmasında bireysel farklılıkları incelerken, yönetim teorileri sosyal etkileşimlerdeki farklılıkları inceler. Coscarelli, Burk ve Cotter (1995) karar verme tarzlarının sınıflandırmasında esnek bir yaklaşım geliştirmişler ve karar verme tarzlarını bireysel bakış açısına, sosyal bakış açısına ve Jungian tipolojisine dayanan tarz olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmışlardır. Tambe ve Krishnan (2000), Coscarelli, Burk ve Cotter’ların (1995) sınıflandırmasının etkisinde kalarak karar verme tarzlarını üç farklı perspektiften incelemişlerdir. Söz konusu perspektifler; *rehberlik danışmanlığı perspektifi, sosyal perspektif ve Jungian temelli teorilerdir.*

Rehberlik danışmanlığı perspektifi alanında sınıflandırmalar, karar verme tarzı olarak iki sürece vurgu yapmıştır. Bunlar; bilgiyi toplama ve bilgiyi analiz etme sürecidir. Johnson (1978), bilgi toplamak için iki temel süreci “kendiliğinden ve sistematik” bilgileri analiz etmek için “içsel ve dışsal” boyutu olan bir model geliştirmiştir. Arroba (1977) ve Harren (1979) karar verme tarzlarını, bireyin karar vermek için kişisel sorumluluk aldığı dereceye ve duygusal ve rasyonel stratejileri kullanım durumuna göre “planlı”, “sezgisel” ve “bağımlı” olarak sınıflandırmışlardır.

Sosyal perspektif, rehberlik danışmanlığı perspektifi ile benzerlik göstermektedir. Burada “bilgi toplama” ve “bilgi işleme ve değerlendirme” süreçleri üzerinde durulur. McKenney ve Keen (1974) ve Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) karar verme tarzlarını “bilgi toplama” ve “bilgi işleme ve değerlendirme” süreçlerinden oluşan iki boyutta

kavramsallaştırmışlardır. Bilgi toplama, alıcı ve algılayıcı davranışlardan oluşurken; bilgi değerlendirmesi sistematik ve sezgisel davranışlardan oluşur. Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) beş temel tarzda ve Scott ve Bruce (1995), genel bir karar verme tarzı bu başlık altında değerlendirilmektedir (Tambe ve Krishnan, 2000).

Jung temelli yaklaşımlar ise bireylerin rastgele olmayan ve üzerinde düşünerek ve veri toplayarak bunları analize dönüştürme şeklinde algılamayı ve karar vermeyi tercih eden bir yaklaşımı ileri sürmüşlerdir. Nutt (1990), Rowe ve Mason (1987), Mitroff ve Kilmann (1975), Henderson ve Nutt (1980) ve Myers-Briggs (1962), karar verme tarzlarını Jung temelli yaklaşımla açıklamaya çalışmışlardır.

Karar verme tarzları ile ilgili yapılan literatür taramasında, bu üç sınıflandırmanın dışında, içerik itibarıyla birbirine büyük oranda benzerlik gösteren ancak detaylarda farklılaşan farklı karar verme biçimlerinden söz edilebilir. Örneğin Nunnally'e göre (1978: aktaran, Taşdelen, 2002) çeşitli karar verme tarzlarının kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar, karakteristik özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken; birkaç karar verme tarzı araştırmacısı da, bireylerin topladıkları bilgiler ile bilgi toplama süreci üzerine odaklanmaktadır. Behling, Gifford ve Tolliver (1980) karar verme tarzını bilişsel tarz ile ilişkilendirmişlerdir. Onlara göre sezgisel olarak bilgi toplayanlar, duyguları ile bilgileri değerlendirirken; sistematik olarak bilgi toplayanlar düşünerek bilgilerini değerlendirirler. Doktor ve Hamilton (1973) da karar verme tarzını bilişsel tarz olarak görmektedir. Diğer araştırmalar karar verme konusunda daha karmaşık yaklaşımlara sahiptirler ve kendi araçlarını geliştirmişlerdir. Genel olarak literatür incelendiğinde karar verme tarzlarının sınıflandırmaları; Jung temelli sınıflandırmalar, bilgi temelli sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmaların dışında kalan sınıflandırmalar şeklinde gruplandırılmaktadır.

1.8.1. Jung'un Tipolojisine Dayalı Sınıflandırmalar

Freud'un öğrencisi olan C. G. Jung, kişilik tipleri üzerinde çalışmalar yapmış ve kişilerin davranışlarının geçmişten etkilendiğini ancak yine kişilerin davranışlarını geleceğe yönelik düzenlediklerini, yaptığı çalışmalar ile ortaya koymaktadır (Eren, 2001). Jung'un teorisi bireylerin desenli, rastgele olmayan şekillerde algılamayı tercih ettiğini ileri sürmektedir. Algılama, bireylerin aşına olma yollarını ve çevrelerindeki dünya hakkında bilgi toplama yöntemlerini içerir. Yargı, algılarla ilgili sonuçlara varmak anlamına gelir. Jung tipolojisi, insanların bilgiyi nasıl topladıkları veya aldıkları bilgiye ilişkin nasıl karar

verdiklerine göre birbirine zıt çiftler şeklinde oluşmaktadır. Jung, her biri bir ikilemi temsil eden dünyayı algılamak ve değerlendirmek için dört tercih belirlemiştir. Bireyler, her ikiliğin bir parçası için tercihlere sahip olacak ve her tercih, bir kümülatif kişilik tipini tanımlamak için birleşecektir (Tambe ve Krishnan, 2000). Jung’a göre algılamanın iki farklı yolu vardır; duyu organlarımızla algıladığımız “duyum” (sensation) ve bilinçaltımızın dışarıdan algıladıklarına yüklediği anlam olarak ise “sezgi” (intuition) ortaya çıkmaktadır. Karar vermeyi sağlayan yargılama iki zıt yoldan yapılmaktadır. Birincisi, mantık işlemiyle, kişisel özelliği olmayan bir sonuca varmayı amaçlayan “düşünme” yolu ile ikincisi, olguları kişisel ölçütlerle ele alan “duyusal” veya “sezgisel” yol ile (Nas, 2010). Jung’ın kişilik teorisi, iyi bilinen fakat tartışmalı karar verme tarzlarının temelini oluşturur (Mann vd., 1997). Jung kişilik tiplerini ile ilgili teorileri referans alarak karar verme tarzlarını geliştirmiştir.

1.8.1.1. Myers-Briggs Karar Verme Tarzları

Myers-Briggs (1962) karar verme tarzı, Jung’ın kişilik tiplerine dayanır. Bireyin kişilik özelliklerinden yola çıkarak dört tip karar verme tarzı tanımlanabilir. Bunlar; içe dönüklük-dışa dönüklük, duyumsama-sezme, düşünme-hissetme, yargılama-algılama şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyutlardan biri duyumsama-sezme, bilginin nasıl toplandığına odaklanırken; bir diğer boyut düşünme-hissetme kararların nasıl alındığına odaklanır. Örneğin, “hisseden tip” bilgiyi duyuları aracılığı ile toplarken; “sezen tip” bilgiyi bilinçaltı süreçler, sezgiler ya da olasılıklar aracılığı ile toplar. Aynı şekilde düşünce tipi mantık ve kişisel olmayan objektif analiz sürecine karar verirken, duygu tipi kişisel değerler ve öznel izlenimler temelinde karar verir (Mann vd., 1997). Kişilik teorileri ile bilgi toplama ve karar verme tarzları arasında ilişki kurulmasını sağlayan bu tür sınıflamalar ilgi çekici olsalar da Myers ve Briggs karar verme tarzlarının geçerliliği hakkında önemli tartışmalar mevcuttur (Ruble ve Cozier, 1990).

1.8.1.2. Mitroff ve Kilmann Karar Verme Tarzları

Mitroff ve Kilmann (1975) Jung tipolojisini kullanarak dört farklı karar verme tarzı tanımlamışlardır. Tablo 5’te görüldüğü üzere bu karar verme tarzları yöneticilere, karar verirken verileri seçmesi ve analiz etmesinde farklı yollar önerir. Duyum, dış dünyayı duyu organları ile algılama; sezgi ise dış dünyadan gelen uyaranların bilinçaltında kazandığı anlamdır. Verileri toplamak için duyum veya sezgi yolları kullanılabilir. Duyum bilgileri, gerçekleri ve detayları vurgularken, sezgisel bilgiler bir form içeren

bilgilerdir. Düşünme, mantıksal bir sürece dayanır. Duygu ise kararı kişiselleştirir. Veri toplama ve analiz etmenin bu iki yolu, Tablo 5'te gösterildiği gibi dört tarz karar vermeyi tanımlamak için kullanılabilir (Nutt, 1979).

Tablo 5: Mitroff ve Kilmann'ın Karar Verme Tarzı

Verilerin Analiz Şekli	Verilerin Toplanma Şekli		
		Duyum	Sezgi
	Düşünme	SistematiK Karar Tarzı	Spekülatif Karar Tarzı
	Duygu	Yargısal Karar Tarzı	Sezgisel Karar Tarzı

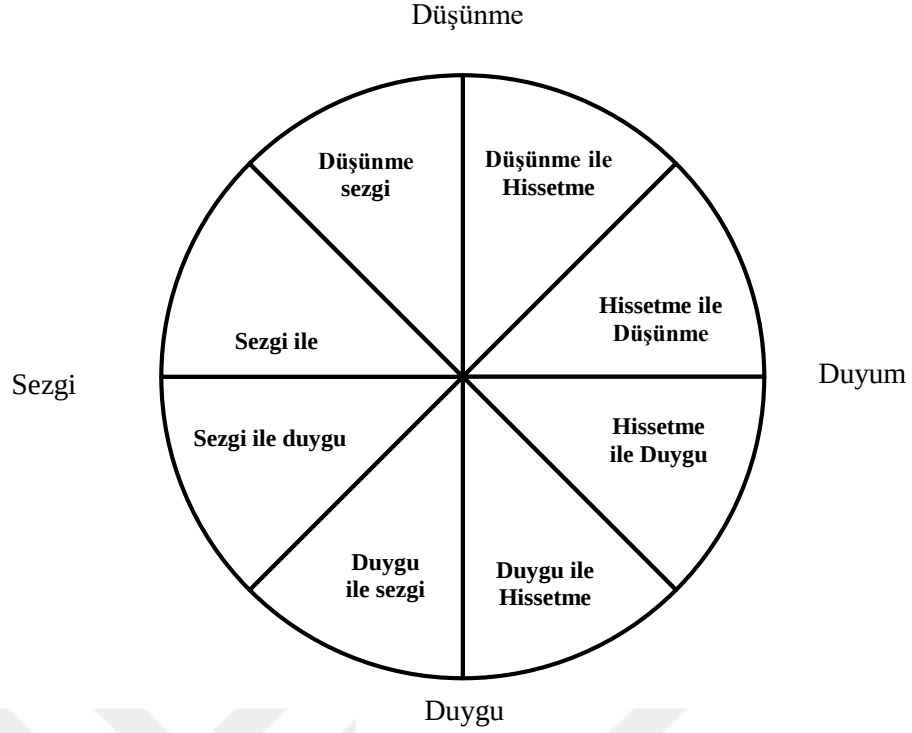
Kaynak: Nutt, P.C. (1979). The Influence of Decision Style on Use of Decision Models. Technological Forecasting and Social Change. 14. 77-93

1.8.1.3. Keegan Karar Verme Tarzı

Keegan'ın odağı tutumların daha az anlamlı olduğunu ima eden kararlardır. Tüm insanlarda baskın, yardımcı, az gelişmiş ve bilinçsiz işlevler vardır. Bu dört işlev Jung'ın iddialarına dayanır. Keegan (1984:aktaran, Andersen, 2000) tarafından geliştirilen sekiz karar verme tarzı şunlardır:

- Sezgi ile Düşünme (intuition with thinking),
- Sezgi ile Duygu (intuition with feeling),
- Düşünme ile Sezgi (Thinking with intuition),
- Düşünme ile Duyum (thinking with sensing),
- Duyum ile Düşünme (Sensing with thinking),
- Duyum ile Duygu (Sensing with feeling),
- Duygu ile Hissetme (Feeling with sensing)
- Duygu ile Sezgi (Feeling with intuition),

Duyum ve sezgi algı işlevlerini ifade eder. Düşünme ve duygu yargı veya karar verme işlevleri olarak adlandırılır. Keegan'a göre tüm insanlar sezgilerini ve hislerini kullanarak problemi veya sorunu anlamının yanı sıra, düşünce ve duyguyu kullanarak yargılarda ve seçimlerde bulunur. Keegan bu yaklaşımı ile Jung tipolojisini özgün bir karar verme tarzına dönüştürür (Andersen, 2000).



Şekil 3: Sekiz Karar Verme Tarzı

Kaynak: Andersen, J. A. (2000). Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective? Journal of Managerial Psychology, 15 (1), 46-67

Keegan'ın karar verme tarzındaki her bir işlev, Jonga'in tipolojisindeki dört temel işlevden birine karşılık gelir. Şekil 3'te olduğu gibi karar verme tarzı, biri baskın ve biri yardımcı olmak üzere sekiz kombinasyondan birini ifade eder. Karar verme tarzı, karar verme sürecinde kullanılabilir. Örneğin, karar verme sürecinde sorunu bulma ve tanımlama aşamasında sezginin ve duyumsamanın algılayıcı işlevlerine ihtiyaç vardır. Alternatifler geliştirme, alternatifleri değerlendirme, çözümü seçme aşamalarında ise düşünme ve duygunun yargılayıcı işlevi kullanılır (Andersen, 2000).

1.8.1.4. Rower ve Mason Karar Verme Tarzı

Karar verme tarzı envanteri 1987 yılında Rowe ve Mason tarafından geliştirilmiştir. Rower ve Mason karar verme tarzları; değerler ve algılar olmak üzere iki temel unsur üzerine kurulmuştur. Karar verme tarzı envanteri, yöneticilerin karar alma şeklini açıklamaktadır. Kararın verildiği bağlam, yöneticilerin ipuçlarını algılama ve anlama şekillerini ve yöneticilerin temel değerleri ile yargılarını içermektedir. Karar verme tarzı envanteri, yöneticilerin belli bir duruma nasıl tepki gösterdiğini yansıtır. Bu, yöneticilerin ipuçlarını nasıl yorumladığı ve anladığı, yöneticilerin neye inandığı ve çok sayıda beklentiye nasıl yanıt verdiklerini içerir. Rowe ve Mason (1987) kişinin aklının psikolojik yapılarını inceleyen karar verme tarzı envanteri adı verilen aracı kullanarak kişilerinin

karar verme tarzlarının ölçülebileceğini iddia etmektedir (Jamian, Sidhu ve Aperapar, 2013). Ayrıca Abdelsalam, Dawoud ve El Kadi'ye (2013) göre Row ve Mason karar verme tarzı envanteri, Jung'ın Myers-Briggs Tip Göstergesi tarafından ölçülen kavramları ile tutarlılık göstermektedir.

Rowe ve Mason (1987) tarafından hazırlanan tam bir karar tarzı modeli, bireyin bilişsel karmaşıklığını ve değerlerini yansıtır. Tablo 6'da bireyin kişiliğini, öz yetkinliğini, kişiler arası yeterliliğini, durum bilincini ve problem çözme kabiliyetini tanımlayan model gösterilmektedir. Bu model; *direktif, analitik, kavramsal ve davranışsal* olmak üzere dört tarza bölünmüştür. Bu karar verme tarzında bilişsel karmaşıklık ve değerlerin oryantasyonu gibi iki bileşenler vardır. Bilişsel karmaşıklık, kişilik yapısının gerekliliği karşısında belirsizliğe karşı gösterdiği toleransı ifade ederken, değer oryantasyonu bireyin ilişkisel kaygılarının aksine görevlerini ifade eder. Tablo 6'daki davranışsal ve direktif tarzların alt kısmı ihtiyaç duyulan yapıyı, üst kısmı ise tercih edilen karmaşıklığı gösterir. Tablo 7'nin sol yarısı görevi tercih eden analitik ve direktif tarzları gösterirken sağ taraf, insanları tercih eden kavramsal ve davranışsal tarzları gösterir. Bu model dört karar verme tarzını kullanma yönündeki eğilimi ölçmek için geliştirilmiştir. Toplam 20 ifadeden oluşan envanterde katılımcıdan kendisine uygun olandan olmayana doğru her ifadeyi 8, 4, 2, 1 rakamları ile puanlama yapması istenmektedir. Envanterde 8, en çok tercih edilen yanıtı, 4 ise sıkça düşünülen yanıtı, 2 arada sırada düşünülen yanıtı, 1 ise en az tercih edilen yanıtı belirtir. Katılımcının her bir sütuna denk gelen puan değerleri toplanarak karar tarzına düşen puan dağılımı hesaplanır. Sayısal değeri yüksek olan tarz, karar vericinin ağırlıklı karar verme tarzı olarak kabul edilir (Rowe ve Boulgarides, 1994). Bu envanter ayrıca, bireyin her bir karar verme tarzına olan eğilimini, bireyin fikirlere ve eylemlere karşı yönelimini, bireyin üst yönetici, orta yönetim veya personel düzeyinde karar verme yönelimini belirler (Jamian, Sidhu ve Aperapar, 2013). Her tarzın açıklaması aşağıda Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Rowe ve Mason'un Karar Verme Tarzı Modeli

	Mantıksal	İlişkisel	
Karmaşa	Analitik Problem çözmeyi sever En iyi cevapları istiyor En iyi kontrolü istiyor Önemli veri kullanır Çeşitli sahiptir Yenilikçi Dikkatli analiz kullanır	Kavramsal Başarı odaklı mı? Geniş bir görünüme sahiptir Yaratıcı İnsancıl mı? / sanatsal mı? Yeni fikirler başlatır Gelecek odaklı mı?	Liderler
Belirsizlik için Hoşgörü			Düşünce (Fikirler)
Bilişsel			
Karmaşa	Direktif Sonuçları bekliyor Saldırgan mı? Hızlı davranır Kuralları kullanır Sezgi kullanır Sözlü	Davranışsal Destekleyici mi? İkna kullanır Empatik mi? Kolayca iletişim Toplantıları tercih eder Toplantıları kullanır Sınırlı veri kullanır	Yönetici
Yapı ihtiyacı			İş (Aksiyon)
	Görev/Teknik Odaklı	İnsan/Sosyal Odaklı	
	Değerlerin Oryantasyonu		

Kaynak: Jamian, L. S., Sidhu, G. K. & Aperapar, P. S. (2013). Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning, Procedia. Social and Behavioral Sciences. 90, 278 – 287

Direktif Tarz: Bu karar verme tarzına eğilimli olan yöneticiler otokritik ve içsel yönlendirme ile karakterize edilirler. Bu tarza sahip bireylerin belirsizliğe ve bilişsel karmaşıklığa karşı düşük toleransları vardır. Sözlü iletişimden yanadırlar ve başkaları üzerinde otorite kurmayı severler. Bunun için güce ihtiyaç duyarlar. Kararlarını az bilgi ve seçenikle hızlı bir şekilde alırlar. Onlar için önemli olan tatminkâr karar vermektir.

Analitik Tarz: Bu tarz otokritik eğilimler ile karakterize edilir. Bu tarza sahip bireyler, belirsizliğe ve bilişsel karmaşık kişiliğe karşı çok fazla hoşgörülüdürler. Teknik kararlara odaklandıkları için alternatifler için daima daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yeni durumlarla başa çıkabilmek, daha fazla problem çözmekten zevk almak gibi kabiliyetleriyle bilinirler. Bu kişiler daha fazla kişileri denetimleri altına almak için çaba sarf ederler. Bulunduğu kurumda en üst mevkiye gelmek için mücadele ederler. Sorunlarla uğraşmayı sevdikleri için her ayrıntıyı incelerler bu karar sürecini yavaşlatır.

Kavramsal Tarz: Bu karar verme tarzına sahip bireyler yüksel bilişsel karmaşıklık ve insan odaklı olmaları ile karakterize edilir. Genel olarak, bu kategorideki bireyler “yapmak”tan çok düşünmekle vakit geçirirler. Hedefleri astlarla paylaşırlar, idealist olma

eğilimindedirler, etik ve değerlere daha fazla önem verirler. Ayrıca yaratıcıdır ve karmaşık ilişkileri kolayca anlayabilirler. Sayısız kaynaktan veri kullanma eğilimindedirler ve birçok alternatifi düşünürler. Başarıya odaklanırlar ve övgüye, kabul edilmeye, bağımsızlığa değer verirler.

Davranışsal Tarz: Bu tarzı benimseyenler kişileri destekleyici yönleri ve insan odaklı olmaları ile bilinirler. Düşük bilişsel karmaşıklık seviyesine sahiptirler, örgüt ve diğerleri için sosyal kaygı düzeyleri yüksektir. Önerilere açıktırlar, insanlar ile kolay iletişim kurarlar, empati ve ikna kabiliyetleri yüksektir. Çatışmalardan kaçınma eğilimindedirler, ancak bazen güvensizdirler.

1.8.1.5. Nutt Karar Verme Tarzları

Nutt'ın karar konusundaki yaklaşımı Mitroff ve Kilmann gibi Jung'a dayalı açıklamalar yaparlar. Nutt (1986) çalışmasında yöneticilerin karar verirken nasıl bilgi topladıkları ve verdikleri kararları nasıl uyguladıkları üzerinde durmuştur. Nutt, bilgi toplama ve işleme konusundaki yönetim tercihlerini tanımlamak için Mitroff ve Kilmann (1975) ile aynı sınıflandırmayı kullanır. Nutt'a göre yöneticiler bir karar vermek için gerekli bilgileri toplayıp işledikten sonra harekete geçmektedirler. Nutt (1989: aktaran, Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995: 393) çalışmasında *sistemik*, *spekülatif*, *yargısal* ve *sezgisel* olmak üzere dört tür tercih tarzı belirlemiştir. Ayrıca etkileyici, ikna edici, komisyoncu ve ayarlayıcı tarzlardan oluşan dört uygulayıcı tarz belirlemiştir. Nutt'un seçim ve uygulama tarzları aşağıda açıklanmıştır.

Sistemik tarz: Bu tarzdaki bireyler bilgi toplamada deneysel ve niteliksel yöntemler kullanırlar. Karar alma süreçlerini yönlendirmek için maliyet-fayda analizi gibi analitik yöntemleri kullanırlar. Karar vericinin temel amacı tutarlı kararlar vermektir.

Spekülatif tarz: Spekülatifler karar verme sürecinde analitik yöntemler kullanırlar. Spekülatif tarzı benimseyenler birçok hipotezi mantıklı bir şekilde test eder ve sonuçlar tahmin edilinceye kadar bir kararda kilit faktörler hakkında varsayımlarda bulunmama eğilimindedirler. Spekülatifler kararlarında sezgiyi kullanmayı reddederler, karar sürecinde deneyimlerinden ziyade mantıklarını kullanmayı tercih ederler.

Yargısal tarz: Bu tarzda karar verenler karar vermenin ilişkisel yönü üzerinde dururlar. Karar vermede fikir birliği onlar için önemlidir. Kararlara katılmak için grup süreçlerini

tercih ederler. Karar verme sürecini yönlendirmek için analitik yöntemler kullanmazlar. Kişiler arası ilişki yolu ile bilgi toplarlar.

Sezgisel tarz: Sezgisel tarzda karar verme bireyin deneyimlerine bağlıdır. Bu tarzda karar vericiler kararları, değerleri ve gerçek bağlamları ile birlikte ele alma eğilimindedirler. Bu bireyler kararları karmaşık, değer yüklü, kendine özgü olarak görürler. Karar verirken rasyonel yöntemlerden çok sezgilerini kullanmaya yatkındırlar.

Etkileyici tarz: Bu uygulama tarzını kullananlar insanlardan çok durumları yönetmeye çalışırlar. Diğerleri üzerinde yaratacağı etkiyi düşünmeden kararlarının sonuçlarını istenilen yönde etkileyebilmek için şartları ustaca değiştirebilirler. Amaçlarına ulaşmak, onlar için önemlidir bunun için çoğu zaman ahlaki ve etik değerleri önemsemezler.

İkna edici tarz: İkna ediciler, deneyimlerinden yola çıkarak diğerlerini etkilemeye çalışırlar ve görüşlerini ve kararlarının sonuçlarını etkilemek için sistematik olmayan verilere güvenirlir. İkna edicilerin, insanlar üzerinde etkili olmaları için güvenilir olarak bilinmeleri ve koşulları doğru okumaları gerekir.

Komisyoncu tarz: Komisyoncular, bir kuruluştaki koordinatörlerdir ve karar çıktılarını müzakere etmek için gruplar arasında bağlantı kurarlar. Komisyoncular, personel arasında çatışmaya neden olabilecek ve çatışmaların dağılması için uzlaşmaya varabilecek olası örgütsel sorun noktalarının bilincindedirler.

Ayarlayıcı tarz: Bu tarzda karar verici harekete geçmeden önce durumu derinlemesine düşünür ve bu durumlara adapte olur. İşbirliğine yatkındırlar, diğerlerinin kararlara katılımını teşvik ederler. İnsanlar arası farklılıkları görmezden gelirler. Bunun yerine benzerlikleri öne çıkarmaya çalışırlar. Kararlara katılanlardan girdi isterler.

1.8.2. Karar Verme Tarzlarında Bilgi Temelli Sınıflandırmalar

Karar verme tarzlarının sınıflandırmasına ilişkin önemli bir ölçüt de bilgidir. Birçok araştırmacı karar verme tarzlarının belirlenmesinde bilginin toplanması ve analiz edilmesi sürecini temel almaktadır. Aşağıda bu tarzlara ilişkin sınıflandırmalara daha ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

1.8.2.1. Scott ve Bruce Karar Verme Tarzı

Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzlarını; *rasyonel karar verme tarzı*, *sezgisel karar verme tarzı*, *bağımlı karar verme tarzı*, *kaçıngan karar verme tarzı* olmak üzere dört

kategoride sınıflandırmıştır. Daha sonra yaptıkları çalışmalar ile beşinci kategori olan *kendiliğinden karar verme tarzını* eklemişlerdir.

Rasyonel karar verme tarzı: Bilgi için kapsamlı araştırma yapılır ve alternatiflerin envanteri ve alternatifler mantıksal olarak değerlendirilir.

Sezgisel karar verme tarzı: Bilginin sistematik olarak aranmasından ve işlenmesinden ziyade, bilgi akışında ayrıntılara dikkat edilir ve sezgilere ve duygulara dayanmaya çalışılır.

Bağımlı karar verme tarzı: Önemli kararları vermeden önce başkalarından tavsiye ve rehberliğine ihtiyaç duyma ile karakterize edilen karar tarzıdır.

Kaçınan karar verme tarzı: Mümkün olduğunda karar vermekten kaçınma girişimleriyle karakterize edilen önleyici bir tarzıdır.

Kendiliğinden karar verme tarzı: Bir anlık his ve karar alma sürecinden mümkün olduğunca çabuk geçme isteği ile karakterize edilen tarzıdır.

Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzı araştırmalarında kavramsal çerçevenin net olmadığını ve karar tarzı ile ilgili araştırmalardan veri sentezleyen hiçbir araç bulunmadığını belirtmiştir. Scott ve Bruce (1995) karar alma tarzlarının bağımsız olduğu, ancak birbirlerini dışlamayan ve bireylerin önemli kararları verirken karar verme tarzlarının bir kombinasyonunu kullandığı sonucuna varmışlardır. Thunholm'a (2008) göre bu tarzların ikisi, rasyonel ve sezgisel, bilişsel tarzlar üzerine yapılan önceki araştırmalardan kaynaklanırken; geri kalan üç tarz - önleyici, bağımlı ve kendiliğinden - net bir kavramsal temelden yoksundur. Bu nedenle rasyonel ve sezgisel tarzlar bilişsel tarzlar ile olan ilişkilerinden dolayı daha az problemlidir. Bilişsel tarzlar üzerine araştırmalar çoğunlukla karar alma ile ilgili bilgi toplama ve bilgi değerlendirme ile ilgili düşünme uygulamalarına odaklanır. Bunlar rasyonel ve sezgisel tarzların tanımlarında görülmektedir. Thunholm (2008) diğer üç tarzı daha problemli olarak görmekte ve özellikle kendiliğindenlik ile sezgisel tarzlar arasında yüksek bir korelasyon olduğunu söylemektedir. Thunholm (2004) kendiliğinden tarzın sezgisel tarzın yüksek hızlı bir versiyonu olarak görülebileceğini öne sürmektedir. Scott ve Bruce'a (1995) göre bağımlı ve önleyici karar verme tarzları dış kontrol odağıyla (kişinin kendi kaderinin kontrolünü kendi dışındaki faktörlerle ilişkilendirmesi) ilgilidir. Bunun tam aksine Thunholm (2008) bağımlı ve kaçınan karar verme tarzlarının içsel kontrol odakları ile ilişkili olduğunu söylemektedir.

1.8.2.2. Arroba Karar Verme Tarzı

Arroba (1977) rehberlik ve danışma perspektifine dayanarak karar verme becerilerinin öğretimi ile ilgilenmiştir. Arroba karar verme tarzını, ABD'de Gelatt ve arkadaşlarının ve İngiltere'de Watts ve Elsom'un çalışmalarından uyarlamıştır. Sanayi tesislerinde uyguladığı çalışmasında içerik analizi ile karar verme tarzlarını belirlemeye çalışmıştır. Arroba, karar verme tarzlarını aktif ve pasif olarak sınıflandırmıştır. Arroba ayrıca durumsal değişkenlerin, kullanılan tarz üzerindeki etkilerini test ettirmiştir. Durumsal boyutlar şunlardır: Kararın öznel önemi, yaşanan seçim özgürlüğü ve karar alma sürecinin başlatılmasında yaşanan kontrol miktarıdır (Coscarell, Burk ve Cotter, 1995). Arroba (1977) tutarlılıklara odaklanmak yerine, durumlar arasındaki davranış değişkenliğini keşfetmeye çalışmıştır. Karar verme davranışını, tam anlamının bir yolu olarak bu yaklaşımın daha umut verici olduğuna inanan Arroba (1977) karar verme tarzlarını aşağıdaki gibi belirlemektedir:

İtaatkâr karar verme tarzı: Bu tarzın özeliği bireyin karar vermede pasif davranmasıdır. Birey karar verirken başkalarının isteklerini ve beklentilerini gözetir ve onların bu beklentileri ile uyumlu kararlar vermeye çalışır.

Düşünmeden karar verme tarzı: Bu karar verme tarzında birey, düşünmeden karar verir. Birey daha çok rutin kararlarda bu karar verme tarzını tercih eder. Bu tarz kararlarda birey fevri davranarak kararlarını anlık ve düşünmeden verir.

Duygusal karar verme tarzı: Duygusal karar verme tarzı bireyin beğenisine ve hoşlanmadığı şeylere dayanır. Nihai seçimi akıldan çok duygulara dayalıdır. Tercihleri öznel olsa da duygusal durumunda baskı ve gerginlik hissetmez.

Sezgisel karar verme tarzı: Bu tarzda kararlar, karar vericinin içsel yönelimlerine göre verilir. Karar vericinin kararın doğası hakkındaki doğruluk ve haklılık hissi karar vermede temel ölçüttür. Karar verici, karar verme eyleminde aktif olsa da karar vermekten kaçınamayacağı hissi ile hareket eder. Sezgisel karar verme tarzı, düşünmeden verilen karar tarzından farklıdır. Bu tarzda düşünmeden karar vermekten ziyade karar verici içsel doğruluk hissine bağlı karar verir.

Mantıksal karar verme tarzı: Bu tarzda birey karar verirken objektif olmaya çalışır. Kararlarında nesneldir. Birey mantığını kullanarak içinde bulunduğu koşullara göre alternatif belirler, daha sonra nesnel şekilde alternatifleri değerlendirir ve en sonunda alternatifler arasından kendi koşullarına en uygun seçeneği tercih eder.

Tereddütlü karar verme tarzı: Tereddütlü tarzda, mantıksal tarz gibi kişisel düşünce ve çaba ile karakterize edilir. Ancak bu tarzın mantıksal tarzdan farkı, karar vericinin nihai seçimi yapmakta tereddüt etmesidir. Karar verici nihai bir sonuç için karar vermek yerine, sürekli karar vermeyi erteler.

1.8.2.3. Harren Karar Verme Tarzı

Arroba gibi Harren (1979) karar verme tarzı sınıflandırması rehberlik perspektifine sahiptir. Harren'in bu karar verme tarzını geliştirmesindeki temel amaç, üniversite öğrencilerine, akademik alan belirlemede ve meslek seçiminde yardımcı olmaktır. Dinklage (1969:aktaran, Coscarell, Burk ve Cotter, 1995) tarafından geliştirilen sekiz karar verme tarzını, rasyonel (planning), sezgisel (intuitive) ve bağımlı (dependent) olmak üzere üç kategoride toplamıştır. Kategoriler, bireyin karar vermek için kişisel sorumluluk alma derecesine dayanır. Bireyler bu kategorileri karar vermede kullanırken rasyonel ve duygusal stratejiler kullanır. Harren'in bireylerin kariyer tercihlerinde yardımcı olmak için geliştirdiği (Assessment of Career Decision Making-ACDM) bu ölçüm aracı üç ölçekli ve her bir ölçeği on değişkenden oluşmaktadır (Westcot, 1991). Aşağıda Harren'in (1979) karar verme tarzları açıklanmıştır:

Rasyonel tarz: Bu tarzda bireyler kasıtlı, mantıklı ve geleceğe yönelik karar verirler. Rasyonel tarz ile karar verenler, kararlarının sonuçlarını kabul ederler. Kararlarının sonuçlarının, geleceklerini kontrol edeceği hissi ile hareket ederler. Rasyonel karar vericiler sistematik değerlendirme ve mantıksal müzakere gibi stratejiler kullanırlar.

Sezgisel tarz: Bu tarzda karar vericiler sezgilerine güvenerek hızlı karar verirler. Kararlarında o ana odaklanırlar. Bilgiden ziyade duygu ve hayalleri ile hareket ederler. Kararlarında haklı çıkmaları, sezgilerinin doğruluğuna bağlıdır.

Bağımlı tarz: Bu tarzda karar vericiler, kendileri karar vermekten ziyade başkalarının onların yerine karar vermelerini tercih ederler. Bunun nedeni başkalarının emir ve isteklerinin etkisi altında kalmalarıdır. Kararlar için sorumluluk almazlar ve başkalarının onlar için verdikleri kararları daha güvenilir bulurlar. Bağımlılar, düşük memnuniyete yol açabilecek kararları ertelemeyi tercih ederler.

1.8.2.4. Johnson Karar Verme Tarzı

Johnson (1978) karar verme tarzını “bilgi toplama” ve “analiz etme” süreci üzerine kurmuştur. Bu iki faktör üzerinden dört farklı karar verme tarzı belirlemiş, birey bilgiyi

toplama sürecinde *spontane* ve *sistematik* olmak üzere iki farklı karar verme tarzından söz etmiştir. Spontane ve sistematik stiller üç ayrı kriterle ayırt edilebilir. *Birinci* kriter, bireyin olaylara tepki gösterme şeklidir. *İkinci* kriter, bireyin *bağılıkları* ve *üçüncüsü* ise bireyin hedefleri doğrultusunda hareket etme tarzıdır. Spontane ve sistematik tarza uygulanan bu ölçütler gözlenebilen davranışlarla değil daha çok psikolojik içsel süreçlerle ilgidir. Bireylerin spontane ve sistematik tarzları kullanarak; karar vermeleri, içinde bulundukları psikolojik koşullara göre değişebilir. Birey bir gün spontane tarza göre karar verirken, başka bir gün sistematik tarza göre karar verebilir. Bunu belirleyen bireyin içinde bulunduğu içsel psikolojik süreçlerdir.

Spontane tarz: Bu tarzı ayırt eden özellikler değişkendir. Hem bireyde hem de bireyler arasında değişiklik gösterir. Başka bir deyişle, bazı bireyler bu özelliklere diğerlerinden daha fazla sahip iken, bazılarında bu özellikler görece zayıftır. Bu tarzın üç temel özelliği vardır. Bunlar; olaylara bütünsel yaklaşma, hızlı psikolojik bağılılık ve hedeflere uyum gösterme esnekliğidir. Bu tarza göre karar verenler bilgileri anlık bir şekilde bir araya getirerek bütünsel bir perspektif ile karar verirler. Olayları parçalara ayırıp tek tek değerlendirmek yerine bütün olarak değerlendirirler. Bu tarzı benimseyen bireyler tüm deneyimlerine bütünsel tepki verme eğilimindedirler. Bu tarzda bireyler, deneyimleri sözlü olarak bölümlere ayırabilmelerine rağmen, kendi deneyimlerine ilişkin ilk iç tepkileri bütünseldir. Olaylara bütünsel tepkiyi vermeleri, mevcut hislerini hem geçmişe hem de geleceğe yansıtma olanağına olanak tanır. Spontane davranan bireyler, bilgi toplamak için bir tür doğrudan kişisel katılım tercih etme eğilimindedirler. Bu tarzda kararlar verenlerin diğer bir özelliği hızlı psikolojik bağılılık göstermeleridir. Spontane bireyler kendilerini bir alternatifte adayarak ona bağılılık göstertirler. Daha çok içsel bağılılık hissettikleri şeyler için daha fazla ve ayrıntılı bilgi toplayabilirler. Spontane bireylerin diğer bir özelliği esnek hedef yönelimidir. Amaçların belirlenmesinde çok esnek davranırlar. Hedeften hedefe ve düşünceden düşünceye çabuk geçiş yapabilirler.

Sistematik tarz: Sistematik tarzı belirleyen üç temel özellik vardır. Bu özellikler spontane tarzdaki gibi bireyden bireye değişken olsa da bu özelliklerin tercih edilmesi sistematik tarza sahip olan bireyi açıkça tanımlar. Sistematik tarza sahip bireylerin *birinci* özelliği, olaylara kolektif tepki vermeleridir. Sistematik tarza sahip bireyler, bir deneyimi bileşen parçalarına bölme ve her bir bölümü bağımsız olarak değerlendirme eğilimindedirler. Olaylara toplu tepki nedeniyle, sistematik tarza sahip olanlar deneyimlemeden önce ayrıntılı bilgi sahibi olmayı tercih ederler. Onlar hakkında her şeyi bilmek isterler. *İkinci*

özellik, temkinli psikolojik bağlılıktır. Sistematik tarza sahip bireyler her bir alternatifi değerlendirirler ve sadece seçtiklerini kişiselleştirirler. Bunlar kendilerini yeni fikirlere, yeni düşüncelere veya yeni eylemlere adanma konusunda dikkatlidirler. Aynı temkinlik olaylara olan bağlılıklarını değiştirirken de görülür. *Üçüncü* özellik bir hedefe yönelimleridir. Sistematik tarza sahip bireyler, hedeften hedefe, düşünceden düşünceye hızlı şekilde geçiş yapabilirler. Bilginin analiz edilmesi sürecinde ise bireyler içsel ve dışsal tarzları birlikte kullanarak karar verirler.

Dışsal tarz: Dışsal bireyler aynı anda düşünür ve konuşur. Her zaman dışı vurumcu düşünürler. Düşüncelerini sözler ile dışı vururlar. Dışsal tarzda bireyler bir konuda konuşuncaya kadar onların o konuyla ilgili düşüncelerinden emin olmak kolay değildir. Dışsal tarza sahip kişileri belirlemenin en iyi yolu, ne kadar konuştuklarını değil, ne söylediklerini analiz etmektir.

İçsel tarz: Bu tarzda kişiler dışsalın tam tersi olarak konuşmadan önce düşünmeye önem verirler. İçsel tarza sahip bireylerin temel özelliği, olaylar hakkında konuşmadan önce düşünmeyi tercih etmeleridir.

1.8.2.5. McKenney ve Keen Karar Verme Tarzı

McKenney ve Keen (1974) karar alma sürecinin bilişsel yönlerini daha iyi anlamak için geliştirdikleri tarz, yöneticilerin bilişsel olarak nasıl karar verdiklerini betimlemeye çalışmaktadır. McKenney ve Keen bilişsel tarzını, biri “bilgi toplama” ve diğeri “bilgi değerlendirme” olmak üzere iki boyutta kavramsallaştırıyor. Bilgi toplama, alıcı ve algısal davranışlardan oluşur. Bilgi değerlendirmesi ise zıt uçlarda olan *sistematik* ve *sezgisel* davranışlardan oluşur. McKenney ve Keen’e (1974) göre bilgi toplama, zihnin karşılaştığı yaygın sözel ve görsel uyaranların düzenlediği algısal süreçlerle ilgilidir. Bilgi toplama süreci karşılaşılan verilerin bir kısmını reddetmeyi ve geri kalanını özetlemeyi ve kategorilere ayırmayı içerir. Bilgi toplama boyutunun aşağıdaki gibi iki tarzı vardır:

Algısal tarz: Algısal tarza sahip bireyler bilgi topladığında, verileri filtrelemek için kavramlar geliştirirler. Öğeler arasındaki ilişkilere odaklanırlar ve beklentilerinden sapma veya uygunluk ararlar. Bilgilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını belirlemeye çalışırken kavramlar arasındaki ilişkilere bakarlar.

Alıcı tarz: Alıcı bireyler uyarıcılara karşı daha hassastır. İlişkilerden ziyade ayrıntıya odaklanırlar ve bilginin niteliklerini kendi ilkelerine uydurmak yerine, nesnel olarak incelemesinden türetmeye çalışırlar.

Bu modele göre bireyler yalnızca veri toplama yöntemlerinde değil, aynı zamanda bu verilerin analizi sırasında da farklılık gösterir.

Sistemantik tarz: Sistemantik tarza sahip bireyler, bir problemi çözüme kavuşturacak şekilde verileri analiz edip yapılandırırırlar ve yöntemlerini buna göre geliştirirler.

Sezgisel tarz: Sezgisel bireyler doğrudan bir cevaba yönelik bilgi değerlendirmesi yapmazlar. İçgüdülerini kullanarak deneme-yanılma yaklaşımını tercih ederler. Bir yönteme bağlı kalmak yerine, sorunları çözmek için farklı yöntemler deneyebilirler.

1.8.2.6. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Tarzı

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) karar verme davranışını bağlamlar arasında birçok yönetsel örnekle sınıflandırır. Tablo 7’de sunulduğu gibi yaklaşımları bilgiyi kullanma ve odaklanma olmak üzere iki temel faktöre dayanmaktadır. Bilgi kullanımı, bir kararda kullanılan fiili bilgi miktarını ifade ederken; odaklanma, karar vermeden önce dikkate alınan alternatiflerin sayısını ifade eder. Bilgi işlemenin bu iki boyutundan hareketle beş farklı karar verme stili önermektedir:

Kararlı tarz: Bu tarza sahip bireyler hıza, verimliliğe, tutarlılığa ve sonuçlara değer verirler. Mümkün olan en az bilgi ile en doğru kararı vermeye çalışırlar. İçinde bulundukları karar verme koşulları hızlı karar vermelerini gerektirir. Genellikle kısa süreli planlar yaparlar ve sıkıca kontrol ederler. Bu kişilerin kararlarının odak noktası, kendi bireysel hedefleri ve amaçlarından ziyade örgütün hedefleri ve amaçlarıdır. Sadakat, dürüstlük değerleri insan ilişkilerinde önemlidir.

Esnek tarz: Esnek tarzdakiler de tıpkı kararlılar gibi kararlarında çok az bilgi kullanır, ancak farklı zamanlarda farklı kararlar verebilirler. Kararlılar gibi kısa vadeli bir bakış açıları vardır ancak problemlere sezgisel yaklaşırlar ve her özel duruma tepki gösterirler. Bu kişilerin pek çok hedefi olabilir, fakat odak noktaları örgütün hedeflerinden ziyade kişisel hedeflerdir. Kuralların ve prosedürlerin esnek olarak yapılandırıldığı bir örgüt yapısını tercih ederler.

Hiyerarşik tarz: Bu tarza sahip bireyler, bilgiyi işleyebilmek için çok miktarda veriye ihtiyaç duyarlar. Ancak tıpkı kararlılar gibi tek bir sonuca ulaşmak için çaba gösterirler.

Hassasiyet ve mükemmellik onlar için son derece değerlidir. Kaliteye çok önem verirler ve kaliteyi elde etmek için çaba gösterirler. Bunun için denetimi elden bırakmazlar. Uzun dönemli planlar yaparlar ancak hedefleri süreç içinde kendiliğinden oluşur.

Bütünleştirici tarz: Bu karar tazına sahip bireyler problemleri çözmek için çok fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Tıpkı hiyerarşik tarzdaki gibi bu bireyler de uzun dönemli planlar yaparlar ancak değişen koşullara ve şartlara göre planlarında değişiklik yapabilme senekliği gösterirler. Planlarını değişikliklere uyum sağlayacak şekilde esnek hazırlarlar. Farklı bakış açılarına sahip oldukları için problemleri detaylı analiz ederler. İletişimleri uzun ve ayrıntılıdır, birden fazla çözümle problemlere yaklaşırlar.

Sistemik tarz: Bu, hiyerarşik tarz ile bütünleştirici tarzı birleştiren bireylerin tarzıdır. Bu tarzda karar vericiler, durumu analiz ederken çok fazla bilgi kullanır ve birçok alternatif geliştirirler. Sistemik tarzdakiler, olaylara geniş perspektiften bakarlar ve birbiriyle ilişkili olduğunu düşündükleri olaylarda birden fazla sorun olabileceğini anlarlar. Bu nedenle, sistemikler tarafından gerçekleştirilen herhangi bir işlem, birden fazla hedef ve birden çok eylem gerektirebilir.

Tablo 7: Karar Tarzları

Seçeneklerin tanımlanması			Bilgi Kullanımı	
		Tatminkâr	↔	Üst düzey
	Tek Bakış Açısı	Kararlı	Hiyerarşik	Sistemik
	Çoklu Bakış Açısı	Esnek	Birleştirilmiş	

Kaynak: Driver, M. J., Brousseau, K. R., & Hunsaker, P. L. (1990). The Dynamic Decision Maker. New York: Harper & Row

1.8.3. Diğer Sınıflandırmalar

Bu başlık altında bireyin kişiliği veya bilgi işleme sürecini temel alan sınıflandırmaların dışında kalan karar verme tarzlarına yer verilmiştir.

1.8.3.1. Merrill ve Reid Tarzı

Merrill ve Reid (1981) karar vermede Sosyal Tarz Modelini önermektedirler. Bu modelde bireylerin davranışları, kişiler arası ilişkiler, örgütsel yapı gibi sosyal bağlamlar ile ele alınmaktadır. Onlar sosyal tarzı, başkalarının bireyin davranışlarını gözlemleyebileceği ve üzerinde fikir birliğine varabileceği bir eylem modeli olarak tanımlamaktadırlar. Merrill ve Reid modellerini girişkenlik (assertiveness) ve duyarlılık (responsiveness)

olmak üzere iki boyut üzerinden açıklamaktadırlar. *Girişkenlik*, bir kişinin başkalarının girişkenliği ve kendi girişkenliği hakkında ne düşündüğünü ve hissettiğini sorgulaması ve ifade etmesidir. *Duyarlılık* ise bireyin duygularını nasıl sergilemeyi tercih ettiği ile ilişkilidir ve iki boyuttan, dört farklı tarz oluşturulmuştur (Coscarell, Burk ve Cotter, 1995; May ve Gueldenzoph, 2006):

Analitik tarz: Analitik bireyler duyguları yerine gerçekleri tercih eder ve sıklıkla başkaları tarafından mesafeli görülürler. Rasyonel karar verme ve ellerindeki bütün alternatifleri değerlendirme eğilimindedirler. İlişki kurma konusunda temkinlidirler ve öncelikli olarak kişisel katılım olmadan iş yapmakla ilgilenirler. Analitik olanlar, program üzerinde çalışmayı tercih eder; çünkü onlara tüm gerçekleri göz önünde bulundurmaları için gereken zaman verilir. Kararları verirken zaman baskısından hoşlanmazlar. Bu tarzdaki bireyler kararlarını somut, gerçek veriye dayandırır ve kararlarının sonucundan emin olmak isterler, az risk almayı tercih ederler.

Yönlendirici tarz: Başkaları tarafından kararlı, aktif ve etkileyici olarak tanımlanırlar. Sonuç odaklı olan bu kişiler, ilişkilerden çok kararın sonucuna odaklanırlar. Bunun için başkaları tarafından itici bulunurlar. Çoğu zaman hızlı hareket edip; hızlı sonuç almak isterler. Disiplin sağlamak ve başkaları üzerinde kontrol kurmak isterler. Bu nedenle çoğu zaman güç kullanmaktan çekinmezler. Geçmişte veya gelecekteki bir problem yerine, mevcut problem üzerinde hızlıca çalışmayı severler.

Dışa vuran tarz: Bu kişiler başkaları tarafından yaratıcı ve coşkulu kişilerdir. Fikirlerini ifade etmekten çekinmezler. Hızlı hareket ederler ve hızlı karar verirler. Bu kişiler hayallerinin peşinden giderler. Bunun için sürekli odak noktalarını değiştirebilirler. Kararları, gerçeklerden ziyade fikirlere dayanan bu kişiler, riskli karar vericilerdir.

Cana yakın tarz: Bu kişilerin en baskın özelliği insan ilişkilerine önem vermeleridir. Başkaları tarafından; cana yakın, kolay iletişim kurulan, anlaşması kolay kişiler olarak görülürler. Diğerlerini desteklerler ve onların duygularına önem verirler. Karar verirken kararları başkaları ile olan ilişkilerini etkileyecek nitelikte ise risk almaktan kaçınırlar.

1.9. Karar Verme Stratejileri

Karar verme stratejileri ile karar verme tarzları birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Karar verme tarzı daha önce de belirtildiği üzere “bilişsel tarz” kavramı ile ilişkilidir (Ayyıldız Ünnü, 2014). Bilişsel tarzlar, bireyin bilgiyi işleme şeklini belirleyen ve gözlemlere

dayanarak sonuçlara varmalarını sağlayan zihinsel kestirmelerdir (Leonard, Scholl ve Kowalski, 1999). Bilişsel tarzlar bilişsel stratejilerle karıştırılmamalıdır. Bilişsel tarzlar daha akıcıdır ve belirli bir duruma göre daha kolay değişir. Messick ve Associates (1976) göre çok çeşitli durumlarda davranışları organize ve kontrol eden üst düzey zihinsel kestirmeler olarak tanımladıkları bilişsel tarzları ile belirli durumlarda koşulların bir fonksiyonu olan bilişsel stratejiler birbirinden farklıdır. Kogan ve Robertson da “karar tarzı” ve “karar verme stratejisi” arasında ayırım yapar ve bilişsel tarzların çeşitli durumlarda tutarlı davranışlar ürettiğini savunurken, stratejilerin çok daha spesifik olduğunu ve temelde bireyin bilişsel görevlerle başa çıkmada aldığı bilinçli kararları temsil ettiğini iddia etmektedirler (Hayes ve Allinson, 1994).

Bu bağlamda karar verme tarzı, bir karar verme durumunda bireyin soruna genel yaklaşımını belirleyen kişisel tarz olarak tanımlanabilirken, karar verme stratejisi belli karar verme durumunda bireyin uygulayacağı davranışı seçmesi olarak tanımlanır (Ersever, 1996: aktaran, Nas, 2006: 99-100). Bununla birlikte karar verme stratejilerine ilişkin literatürde farklı sınıflandırmalar ile karşılaşmaktadır.

1.9.1. Telafi Edici Olan ve Olmayan Karar Stratejileri

Karar vericinin karar verme durumunda seçtiği bilişsel stratejiye ve karar verilmesini gerektiren problemin türüne göre telafi edici ve telafi edici olmayan karar verme stratejileri olarak sınıflandırılmaktadır.

Telafi edici karar stratejileri: Bu strateji genellikle bireyin, iki alternatif arasında yapılacak basit seçme görevi ile karşılaştıklarında kullanılan karar verme stratejisidir. Karar verici karar verme sürecinde her alternatif ile ilgili mevcut bilgileri toplayarak değerlendirir. Bir özelliğin düşük değeri, diğer özelliğin yüksek değeri ile birlikte ortalamaya dâhil edildiğinde bunların birbirini telafi ettiği varsayımından hareket edilir. Telafi edici stratejilerin amacı, karar vericinin arzularına en uygun alternatifi seçmektir (Kaçar, 2008). Bu stratejinin prosedürü, sonuçların çeşitli yönlerinin her birini değerlendirmek yerine, bunları önceden belirlenen kriterlere göre özetlemek ve sonra özetleri karşılaştırmaktır. Karar kuralı maksimizasyondan ziyade yeterliliklidir (Beach ve Mitchell, 1978). Telafi edici modeller, doğrusal strateji (linear strateji) ve katkısız fark stratejisi (additive difference) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Doğrusal stratejide alternatiflere ilişkin boyutlar ölçülmekte ve her birine önemini yansıtan bir değer verilmektedir. Her bir alternatifin değerlendirilmesi, boyutlara verilen önem derecelerinin toplanması ile gerçekleştirilmektedir.

Katkısal fark stratejisinde karar verici; iki alternatifini bir özellik açısından değerlendirir. Değerlendirme işlemi bütün özellikler için gerçekleştirilinceye kadar aynı alternatifini bir sonraki özellik açısından karşılaştırmaya devam eder. Doğrusal stratejide, her bir alternatif tüm boyutlar açısından değerlendirilmekte ve daha sonra diğer alternatifler ile karşılaştırılmaktadır. Fark stratejisinde her bir boyut, alternatifleri karşılaştırarak değerlendirilmekte ve alternatifler arasındaki bu boyuta ilişkin farklar toplanmaktadır (Kaçar, 2008).

Telafi edici olmayan stratejiler: Bu strateji genellikle bireylerin çok fazla alternatif arasında tercih yapmak durumunda kaldıklarında kullandıkları stratejidir. Telafi edici stratejilerin aksine bu strateji “en iyi” seçim yerine “yeterince iyi” seçime odaklanır ve bu nedenle daha az rasyonel olarak nitelendirilir (Kaçar, 2008). Sözlük stratejisi (Lexicographic strategy) ve özelliklere göre eleme stratejisi (Elimination by Aspects strategy) telafi edici olmayan diğer stratejilerdendir (Shiloh, Koren ve Zakay, 2001; Beach ve Mitchell, 1978).

Sözlük stratejisini kullanırken, karar verici alternatiflerin en önemli yönünü belirler ve diğerlerinden üstün olan tüm alternatifleri ortadan kaldırır; hiçbirisi bu açıdan üstün değilse, karar verici onu bırakır ve bir sonraki en önemli konuya geçer. Bu tür stratejiler, alternatifler hakkındaki mevcut bilgilerin yalnızca bir kısmına dikkat çekerek bilgi işleme sürecini kısaltır.

Özelliklere göre eleme stratejisi kullanırken, karar verici karar alternatiflerinin bir yönünü seçer, bu yöne sahip olmayan tüm alternatifleri ortadan kaldırır, sonra başka bir yönü seçer ve yalnızca bir alternatif kalana kadar diğer alternatifleri ortadan kaldırır. Bu özelliklere göre eleme süreci, tek bir alternatif kalıncaya kadar devam eder. Telafi edici stratejilerin kullanımı bilginin toplandığı, derecelendirildiği, her bir alternatife ilişkin edinilen bilgi miktarının farklılaşmadığı bir süreci ifade ederken; telafi edici olmayan stratejilerinin kullanımı, seçeneklerin bir kısmının yeterince araştırılmadan elendiği, her bir alternatiflere ilişkin edinilen bilgi miktarının farklı olabildiği süreci ifade etmektedir (Kaçar, 2008).

1.9.2. Beach ve Mitchell' in Karar Stratejileri

Beach ve Mitchell (1978) tarafından yapılan sınıflandırma bireysel seçim stratejileridir. Bu stratejiler; yardımcı analitik, yordimsız analitik, analitik olmayan stratejiler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Yardımlı analitik strateji. Karar vericilerin, karar verme sürecinde çeşitli kırtasiye malzemeleri ve bilgisayar gibi yardımcı araçları kullanarak karar verme prosedür ve uygulamasını gerektiren stratejidir. Bu stratejiler her zaman eğitim veya icat gerektirir ve sıklıkla yardımcı olmak için bir teknisyen kullanılır. Karar analizi ve benzer nitelikteki tüm normatif karar modelleri bu strateji bağlamında değerlendirilebilir (Beach ve Mitchell, 1978).

Yardımsız analitik stratejiler. Karar verici karar verirken herhangi bir yardımcı aracı bulunmamaktadır. Problemleri ve sorunları kendi zihinsel kapasitesi ile çözmeye çalışır. Bu stratejide karar verici sorunun boyutlarını araştırılmaya çalışır; ancak hiçbir araç kullanılmaz.

Analitik olmayan karar stratejileri. Karar görevleri alışkanlıklar ile uygulanan ve oldukça basit, önceden oluşturulmuş kurallar içerir. Karar verici seçenekleri tercih ederken onları mantıksal herhangi bir değerlendirmeye tabi tutmaz. Analitik olmayan strateji, karar sürecinde çok az bilginin temin edilmesi ve işlenmesi, az zamana ihtiyaç duyulması, kurallar ile kararların ayrıştırılması ve birden fazla niteliğin dikkate alınması gerekmediğinden yardımcı ve yordimsız analitik stratejilerden farklılaşır (Beach ve Mitchell, 1978).

1.10. Yöneticilerin Karar Verme Modelleri

Yönetimin özünde karar vermek vardır (Secchi, 2011). Karar verme, örgütlerde yönetimin her düzeyinde gerçekleşir. Karar vermenin gerçekleştirildiği ilk düzey, bireysel karar verme düzeyidir. Bu düzeyde birey, psikolojik tatmin çerçevesinde hareket eder (Nas, 2006). Tüm yöneticiler birer karar vericidir. Yönetici olarak başarıları geçmişte verdikleri kararlar ile ölçülür (Vroom, 1973). Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını, kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır (Varoğlu, 2000). Rekabetçi

ortamlarda başarı, büyük ölçüde bilgiye ve çok sayıda alternatife rağmen genellikle doğru verilmiş kararlara bağlıdır.

Örgütler sadece karar vermeyi geliştirmek için sistemlere ve modellere ihtiyaç duymakla kalmaz, aynı zamanda düşünme, analiz etme ve karar verme biçimlerini iyileştirmek için çaba gösterirler. Karar verme, alternatiflerin değerlendirilmesi ve tercih edilen seçeneklerle ilgilidir. Karar verme, çeşitli alternatifler arasında bir eylem yolunun seçilmesine yol açan zihinsel süreçlerin bir sonucu olarak görülür. Başarılı karar vermek için, yöneticiler elde edilecek hedefleri açıkça tanımlar, yönetilecek durumun veya sistemin zihinsel temsilini oluşturur, geleceği tahmin eder ve olası durumlarda uygulanacak eylem planı oluştururlar (Albar ve Jetter, 2009).

Yöneticinin doğru karar vermesi örgütsel başarıyı doğrudan etkiler. Genellikle yöneticilerin mantıklı ve rasyonel karar verdikleri varsayılır. Yapılan araştırmalar yöneticilerin birçok kararının rasyonellik varsayımına uymadığını göstermektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016). Simon'a göre karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen, olumsuzluklardan arınmış bir olgu değildir. Bir karar; geçmiş davranışı, mevcut eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir. Yöneticilerin karar vermeleri örgüt kültürü, iç politikalar, güç kaynakları, artan bağlılık gibi pek çok etmen tarafından etkilenir. Yöneticiler karar verirken “sınırlı rasyonellik” içinde olduklarından en mükemmel tercihi yapmak yerine, örgütleri için en tatminkâr seçeneği tercih ederler (Özer, 2016).

Örgütlerde bazı kararların, sınırlı bilgi ile hızlı bir şekilde verilmesi gerekir. Bu noktada karar vericiler ne bilmeleri gerektiğinden çok ne bildiklerine odaklanırlar (Secchi, 2011). Karar verme tek adımlık bir süreç değildir. Üç bileşenin birbiriyle etkileşime girdiği bir süreçtir. Bunlar karar parametreleri, karar verme süreci ve kararın uygulanmasıdır. Yöneticilerin, örgütsel kararlarda, karar alternatiflerini değerlendirmek için kullandıkları karar parametreleri genellikle yöneticilerin deneyimleri ve bilişsel tarzları ile sınırlanan bilişsel önyargıları içerir. Karar alma süreci, tüm alternatiflerin nihai bir seçim yapmak için değerlendirildiği aşamadır. Bu süreç akıl yürütmeye dayanabilir. Duygusal, rasyonel veya irrasyonel olabilir. Açık veya zımni varsayımlara da dayandırılabilir (Albar ve Jetter, 2009).

Yönetim literatüründe uzun bir dönem boyunca doğru karar verme, önyargı ve duygulardan arınmış karar alternatifleri arasındaki rasyonel seçime eşdeğer kabul

edilmiştir. Sezgisel, sağduyuya dayanan ve sorunları hızlı bir şekilde çözmek için kullanılan basit zihinsel kestirmeler, irrasyonel davranışa neden olan düşük karar verme teknikleri olarak kabul edilir. Psikolojik araştırmalar, davranışsal ekonomideki gelişmeler ve popüler yönetim yayınları basit sezgisel yöntemlerin, zihinsel kestirmelerin yararlılığını vurgulamaktadır (Gigerenzer, 2007). Karar vermede sınırlı rasyonelliğin ve duyguların önemi, yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Simon, 1955). Bu araştırmalar aşağıda genel hatlarıyla açıklanan ve karar vermede kullanılabilecek farklı karar modellerinin geliştirilmesine önemli katkı sağladı.

1.10.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli, daha önce bahsedildiği gibi rasyonel seçim teorisine değinmektedir. Rasyonel karar verme modeli psikolojideki ve ekonomideki temel mantıksal karar verme teorilerine dayanmaktadır. Bu göre karar verici, farklı karar alternatiflerini mükemmel bir doğrulukla hesaplayarak en iyi kararı verir. Rasyonel yönetici görüşü rasyonel seçim teorisi tarafından tarif edildiği gibi rasyonel ve tamamen bilgili bir karar verici (homo economicus) olduğunu varsayar (Turpin ve Marais, 2004). Rasyonel olmak, bilinçli akıl yürütme ve kasıtlı analitik düşüncenin gücü yoluyla bilgi edinilmesini gerektirir. Yönetimdeki rasyonel paradigmanın üstünlüğü, genellikle yöneticilerin iş ortamlarının objektif varlıklar olarak değerlendirildiği ve başarılı stratejilerin kasıtlı planlamanın ürünü olduğu bir dünyada, sonuçları en üst düzeye çıkarmaya çalışan doğal olarak rasyonel karar vericiler olduğu varsayımına dayanır (Sadler-Smith ve Shefy, 2004).

Rasyonel karar verme süreci, Simon'un (1977) aşağıda belirttiği gibi bir dizi adımı içerir:

İstihbarat: Karar vermek için fırsat bulmak,

Tasarım: Olası eylem yollarını icat etmek, geliştirmek ve analiz etmek,

Seçim: Belirli bir hareket tarzının seçilmesi,

Gözden geçirme: Geçmiş seçimleri değerlendirme.

Klasik veya mükemmel rasyonalitede, “seçim” aşamasında alternatiflerin her birine sayısal değerler veya yardımcı programlar eklemek için karar analizi yöntemleri kullanılır. En yüksek faydaya (veya maksimum pozitif beklenen faydaya) sahip alternatif seçilir. Rasyonel modeli bu şekilde kullanırken, yöneticilerin *olası tüm alternatifleri bildiği; her bir alternatifin uygulanmasının sonuçlarını değerlendirdiği; bu sonuçlar için*

iyi organize edilmiş bir tercihler kümesine sahip olduğu; sonuçları karşılaştırmak ve hangisinin tercih edildiğini belirlemek için hesaplama yeteneğine sahip olduğu, farz edilir (Krabuanrat ve Phelps, 1998).

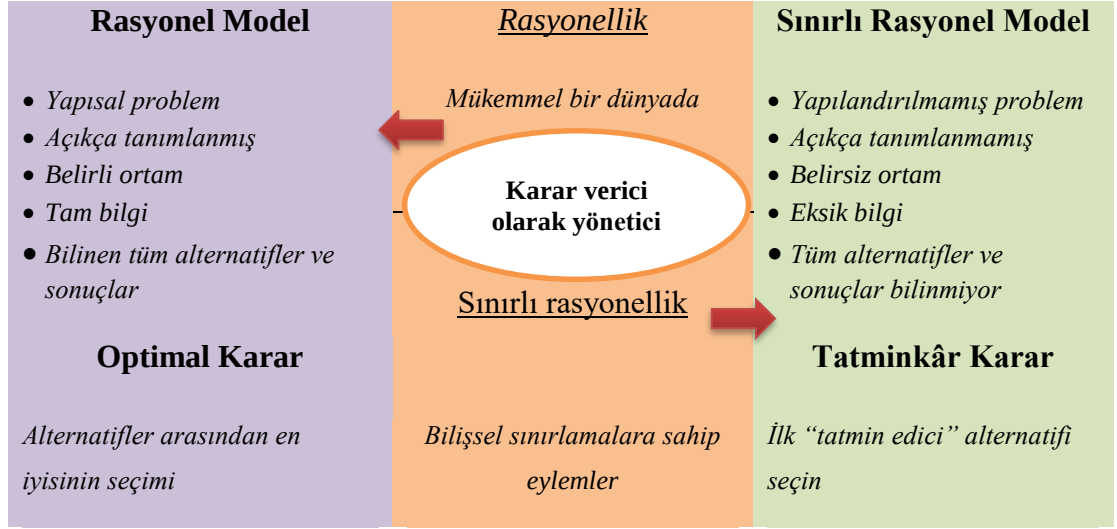
Karar alma tekniklerinin çoğu, karar vericilerin rasyonel olduğu fikrine dayanır. Rasyonellik, açıklamanın ortaya çıktığı alana bağlı olarak çeşitli şekillerde yorumlanır. Karar verme bağlamında rasyonelite, karar vericinin sonuçları ayırt edebildiğini, sonuçları bir ölçüye göre sıralayabildiğini ve daha sonra en uygun sonucu seçebildiğini ima eder. Örneğin, bir ölçüye göre, $A > B$ ve $B > C$ 'ye göre, rasyonel karar alan kişi A'yı seçecektir. Rasyonellik varsayımı mükemmel kabul edilebilir ancak karar vermenin gerçekliği, genellikle bu modelden dramatik bir şekilde sapmaktadır (Towler ve Keast, 2009).

1.10.2. Sınırlı Rasyonel Karar Vermede Modeli

Simon (1955) tarafından tanıtilen sınırlı rasyonellik kavramı, geleneksel rasyonel karar verme varsayımına tepki niteliğindedir. Simon'un doktora tezinde homo economicus varsayımını eleştirmiş ve standart ekonominin rasyonel karar verme modeline karşı, alternatif karar verme modelini savunmuş ve modelini "Yönetim Davranışı" olarak adlandırmıştır. Simon'a göre bireylerin olaylar hakkındaki bilgileri hem de karmaşık problemleri hesaplama ve çözme yetenekleri ile zihinsel kapasiteleri sınırlıdır. Bu nedenle bireylerin rasyonel karar alma yetenekleri kaçınılmaz olarak sınırlılıklar içerir. Hem örgütsel hem de bireysel kararlarda zor seçimler ile karşı karşıya kalan birey en uygun seçeneği seçmek için yeterli zaman ve zihinsel kapasiteye sahip değildir. Bu sınırlılıklar içinde birey ancak kendisi için tatminkâr olan ve "yeterince iyi" görünen seçeneği seçer (Simon, 1955). Buna göre sınırlı rasyonelik modelinde karar vericiler her zaman fayda maksimize edici alternatifi seçmek yerine, daha cazip alternatiflerin daha sık seçilmesi için olasılıklı bir seçim kuralını benimser. Sınırlı rasyonellik modelinde bireylerin her zaman en iyi seçeneği seçmeleri gerekmediği, ancak daha iyi seçenekleri daha sık seçtikleri anlatılmak istenir. Genel olarak, mantıksız bir seçim gibi görünen şey, aklın sınırları içinde oldukça rasyonel görülebilir. Birey kısıtlamalar, yetenekler ve fırsatlar dahilinde en iyisini yapmaya çalışır. Bireyin karşılaştığı kısıtlamalar göz önüne alındığında rasyonel seçimlerin optimal sonuçlar doğurması gerekmediğine dikkat etmek önemlidir.

Sınırlı rasyonellik modeli, karar vermeye ilişkin geleneksel rasyonellik modeline göre önemli farklılıklar gösterir. Bu farklılıklardan biri herhangi bir problem için birden fazla çözüm yolu öngörmesidir. Bir hedefe ulaşmaya çalışmak, örgütler ve bireyler için anlaşılır bir şeydir, ancak o hedefe birçok farklı yoldan ulaşılabilir. Bir örnek üzerinden gidilirse; bir örgütün temel amacı, kâr elde etmek ise onu bu amaca götürecektir birden fazla yol olabilir. Böyle bir amaca ulaşmak için örgüt yöneticileri: (1) örgüt için sürdürülebilir bir karlılık düzeyi (tatminkâr olan) belirlemek, (2) maliyetleri düşürmek, vergi kaçırmak veya satış artırıcı stratejileri ve örgüt açısından en olası ve tatminkâr olanı anlamak, (3) örgütün ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir seçim yapmak zorundadır. İkinci nokta, karar verirken değişkenlerin tümü bilinmediğinden, maksimum kâra ulaşmak şansa bağlıdır. Bir karar problemi ile uğraşırken tatmin edici çözüme pek çok yoldan ulaşılabilir (Secchi, 2011). Sınırlı rasyonellik, maksimum karlılık yerine tatmin edici karlılığı ve amaca ulaştıracak tek bir seçenektan ziyade, alternatif seçenekleri göstererek geleneksel rasyonel modelden ayrılmaktadır.

Geleneksel ekonominin rasyonel seçim teorisinden etkilenen, yönetim teorileri iki temel varsayıma dayanır. Biri, örgütlerde çalışan bireylerin eylemlerini verimlilik ve etkinlik kıstaslarına göre gerçekleştirmesidir. Bir diğer varsayım ise temellerini örgütteki bireylerin mantıksal neden-sonuç ilişkilerine dayalı olarak yönetilmesi prensibi olan rasyonel yaklaşıma dayandırmaktadır. Bununla birlikte modern yönetim teorisinin kökeninde genel kabul gören rasyonellik yaklaşımı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için gereksiz eylemlerden kaçınıp sadece gerekli olanları yapması gerektiği fikrini benimsemektedir. Bugün geliştirilen yeni yönetim tekniklerinin temelinde etkinlik ve verimlilik arayışları kapsamında söz konusu rasyonellik anlayışı yatmaktadır (Özer, 2016). Örgütsel kararların bu anlayış çerçevesinde verildiği düşünülmektedir. Ancak Schermerhorn (2012) Simon'un da dediği gibi yöneticilerin bilgi işleme yeteneğindeki bilişsel sınırlılıklar nedeniyle yöneticilerin tam olarak bilgi sahibi olmasını ve optimum kararlar vermesini zorlaştırır. Böylece yönetsel kararları yalnızca mevcut bilgiler ve her biri eksik olduğu bilinen alternatiflerle belirlenmiş sınırlar içinde rasyonel olur. Bu durum sınırlı rasyoneliteyi oluşturur. Schermerhorn (2012), yöneticilerin karar vermelerinin rasyonel modele ve sınırlı rasyonel modele göre nasıl farklılaştığını Tablo 8'deki gibi göstermektedir.



Şekil 4: Rasyonel ve Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modellerindeki Farklılıklar

Kaynak: Schermerhorn, J. R. (2012). Management. Wiley: Nes Jersey

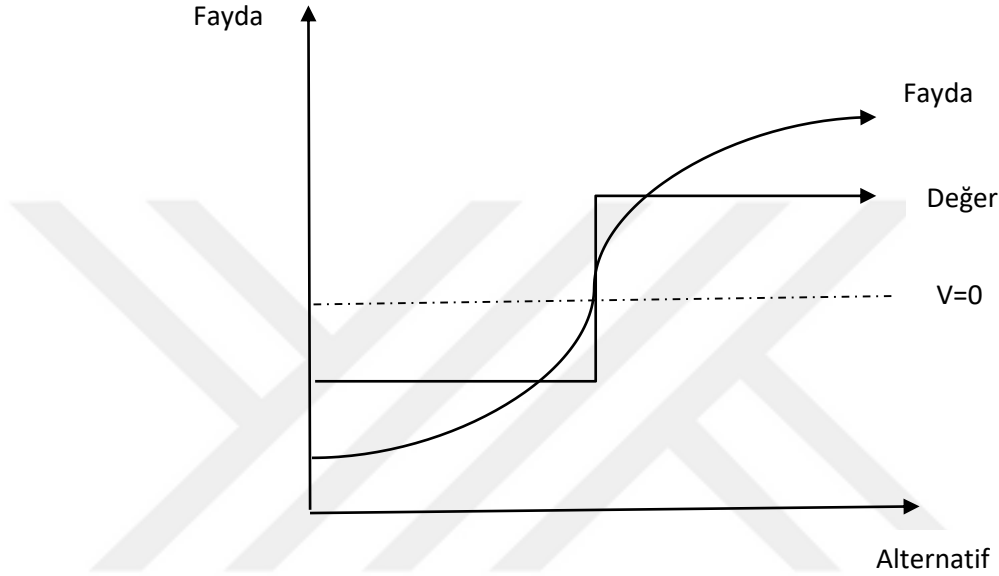
Simon'un ana fikri, pratik anlaşmalarda insanların karşılaştıkları seçimin en uygun çözümünü aramamaları, ancak ilk tatmin edici çözümden özellikle kendilerine tatmin edici görünen ilk çözümden memnun olmalarıydı. Aynı zamanda, bu memnuniyet düzeyinin ölçütleri, çözülmekte olan soruna ilişkin örgütün öznel bakış açılarına bağlı olduğu gerçeği bulunmaktadır. Örgütler kendi bakış açılarının, sorunu çözmek için yeterli olup olmadığı konusunda derin analiz yapmazlar. Bireyler ise eylemlerinin artılarını ve eksilerini her zaman düşünmezler. Kabul edilebilir bir memnuniyet eşiğine ulaştıktan sonra bir sonraki seçime doğru ilerlerler (Simon, 1955). Buna göre:

- Örgütler, eylemlerinin tüm olası sonuçlarını bilmeyebilir.
- Örgütler, kendi değerlerinin gelecekteki gelişimi hakkında sınırlı bir hayal gücüne sahiptirler.
- Örgütler, eylemlerinde tüm olası alternatifleri hayal bile edemezler.

Bu nedenle, geleneksel rasyonellik kavramının varsayımlarını, istikrarlı ve düzenli bir tercihler sistemi yaratma yeteneğini kısıtlayan iki faktör vardır. İlki bireyin sınırlı hesaplama kabiliyeti ve ikincisi problem hakkında elde edilecek bilginin sınırlı olmasıdır. Bu kusurlu farkındalık anlamına gelir (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015). Simon'un sınırlı rasyonellik kavramı bu iki faktöre dayanarak oluşturulmuştur.

Bundan dolayı bu durum, karmaşık problemleri çözme niyetinde olan örgütlerin entelektüel yeteneklerinin problemleri çözmede sınırlı kaldığını gösterir. Simon'a göre örgütler kararlarını Şekil 4'teki gibi verir: Karar verme sürecinde bir alternatif bireyin

beklediği kâr (net gelir) düzeyinden daha az gelir getiriyorsa o alternatif seçilmez ve böylece diğer alternatiflere bakılır; ancak bir alternatif bireyin beklentilerini karşılar nitelikte ise o alternatif en iyisi olmasa bile seçilebilir. Simon bu beklenti seviyesine arzu (aspirasyon) seviyesi demektedir ve $V = 0$ ile göstermektedir (Simon, 1955). Arzu (aspirasyon) seviyesi, geçmiş deneyimler veya mevcut alternatiflerden elde edilen kâr beklentileri temelinde oluşturulmuştur.



Şekil 5: Fayda Fonksiyonu ve Tatmin Fonksiyonu

Kaynak: Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model Of Choice. The Quarterly Journal Of Economics. 69 (1), 99-118

Bilgilerin sayısı ve kalitesi, ilgili alternatifin seçilip seçilmeyeceğini belirleyen bir ölçüttür. Bireyler alternatifleri genellikle bazı yönleriyle karşılaştırırlar. Ayrıca Simon, verilen durumların tekrarının bile örgütün rasyonel davranmasına yol açmayacağına inanarak davranışların her zaman çevreden etkilenmediğini belirtir (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015).

1.10.3. Tözel ve Prosedürel Rasyonalite

Simon'un bireylerin ve kuruluşların deneyime dayalı karar verme kısayolları veya zihinsel kestirmeler geliştirip benimsediği iddia edilmektedir. Karların sonuçlarından tatmin sağlamak için kişi yeterince iyi olanı önceden belirlenmiş kriterleri kaşılayan seçimler ile sağlar. Buradaki iddia, karar vericilerin karşılaştığı kısıtlamaları yetenekler ve fırsatlar göz önüne alındığında sezgisel yöntemler kullanarak, geleneksel ekonominin

optimizasyon davranışı olarak tanımlayacağından daha verimli ve etkili bir şekilde üstün seçimler yapmaktır. Özellikle sezgisel hatalar ortaya çıktıkça bireylerin zihinsel kestirmelerini güncelledikleri ve daha iyi zihinsel kestirmeleri keşfettikleri veya geliştirdikleridir. Sezgiler ve zihinsel kestirmeler zaman içinde gelişir. Bu gerçekleşmezse karar vericiler, karar verme hataları yapıp yetersiz sonuçlar ile karşılaşabilirler. Prosedürel rasyonalite tatminin (satisficing) ve sezgisel yöntemlerin karar vermede kullanımı ile ilgilidir (Altman, 2017). Simon, geleneksel veya neoklasik iktisadın rasyonelliğiyle tam tersi olan “prosedürel rasyonalite”yi belirler ve geleneksel rasyonaliteyi de tözel rasyonalite diye kavramlaştırır.

Simon, 1996 yılında yayınladığı araştırmasında, tözel ve prosedürel rasyonalite üzerinde durmuş ve bunların arasındaki farkları vurgulamıştır. Tözel rasyonalite ile nesnel dünya sınırsız hesaplama kapasitesine sahip karar verici tarafından kolayca tanımlanır. Fayda fonksiyonundan bireyin verimliliği veya faydayı en üst düzeye çıkarmak için nasıl davranması gerektiği anlaşılabilir. Simon, eğer dünya geleneksel bilgeliğin varsaydığı gibi olursa, seçim davranışının modellenmesinde sorun olmayacağını savunuyor. Ancak Simon (1986:212) burada kritik noktanın şu olduğunu söylemektedir:

Karar vericinin bilgisinin ve hesaplama gücünün ciddi şekilde sınırlı olduğu önermesini kabul edersek, gerçek dünya ile aktörün bunu algılaması ve onun hakkında akıl yürütmesi arasında ayırım yapmalıyız... Karar süreçleri hakkında bir teori oluşturmalı ve ampirik olarak test etmeliyiz. Teorimiz sadece akıl yürütme süreçlerini değil, aynı zamanda aktörün karar sorununun öznel temsilini, onun çerçevesini üreten süreçleri de içermelidir...

Geleneksel iktisadın rasyonel kişisi, her zaman fayda işlevi açısından objektif veya önemli ölçüde en iyi karara ulaşır. Bilişsel psikolojinin rasyonel kişisi ise, mevcut bilgi ve hesaplama araçları ışığında kararlarını prosedürel bakımından makul bir şekilde vermeye devam eder (Altman, 2017). Burada prosedürel rasyonellik sınırlı rasyonelliğin bir şeklidir. Birey ya da kuruluşun karşı karşıya olduğu karar alma ortamları ve bireyin karar verme kapasiteleri ve yetenekleri göz önüne alındığında, bireyin ya da kuruluşun amaçlarına ulaşmak için en iyi prosedürlerin neler olduğu ile ilgilidir. En iyi uygulama davranışının ölçütü dışsal olarak verilemez. Belirli bir hedefe ulaşmak için alternatif yollar olabilir. Bu nedenle, prosedürel rasyonalite, karar vericilerin yeteneklerine, kapasitelerine, gerçek ya da tarihsel zamanın herhangi bir noktasında tercihlerine dayanarak deneysel olarak türetilir (Simon, 1986).

Tözel rasyonalite örgütün rasyonel karar verici olma özelliği taşımasını gerekli görür. Tözel rasyonaliteye göre örgüt belirli alternatifler arasından kendisine en çok beklenen fayda sağlayanı seçer. Bu rasyonalite sadece sonuçlara odaklanır. Tözel rasyonalite, dış çevreye adaptasyon ile kendini gösterir ve örgütün bilgi ve becerileri ile sınırlıdır. Prosedürel rasyonalite uygun adaptif davranışın keşfedilmesine yol açar (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015). Simon'a (1986) göre, tözel rasyonalite sadece örgütler tarafından basit ve iyi yapılandırılmış olan seçimlerde gerçekleşir. Bununla birlikte, seçim problemi daha karmaşıksa ve örgütler yeterli bilgi topladı iseler, kararlarını basitleştirecek ve tatmin edici (ancak optimal olmayan) bir çözümü seçeceklerdir. Bu nedenle prosedürel rasyonalite tahmin olasılığını içermez.

1.10.4. Karar Vermede Sezgisel Model

Günümüzde örgütsel karar verme ile ilgili yayınlara bakıldığında genelde “İş sezginizi nasıl geliştirirsiniz”, “Daha doğru kararlar vermek için sezgilerinizi nasıl kullanabilirsiniz” gibi başlıklar ile karşılaşılır. Karar vermede sezgiyi kullanmanın artan popülaritesi, günümüzün başarılı yöneticilerinin çoğunun başarılarını sezgilerine bağladığı gerçeğiyle doğrulanabilir (Bulog ve Englite, 2016). Uzun bir süredir, birçok araştırmacı yalnızca analitik (rasyonel) karar vermeyi onaylarken, sezgisel karar verme ise görmezden gelinmiştir, ancak bugünlerde durum değişmiştir. Bu çerçevede örgütler ve onların yöneticileri, giderek karmaşıkleşan ve öngörülemeyen, karar vermede yeni yollar ve araçlar gerektiren iş ortamlarıyla karşı karşıyadır. Bunlardan biri sezgisel karar verme yaklaşımıdır.

Yönetisel başarıda bu kadar önemli olan sezginin kavramsal tartışması ise devam etmektedir. "Sezgi" teriminin etimolojik kökenleri, "içten bakmak, içten bilmek ya da ilişkili" (looking, regarding or knowing from within) olarak tercüme edilebilecek, Latince *tuir-in* kelimesinden kaynaklanmaktadır. Sezgi teriminin çok sayıda tanımıyla karşılaşmak mümkündür (Hodgkinson vd., 2008). Akademik literatür, sezginin rasyonel olmayan bir kavram olduğunu genel olarak kabul etmesine rağmen, Agor (1984) sezginin gerçekte ne olduğu konusunda çok fazla anlaşmazlık olduğunu belirtmektedir. Sezgi kavramı, psikoloji, felsefe, yönetim, epistemoloji, sanat, sinirbilim vb. dahil olmak üzere farklı disiplinlerde incelenmiştir.

Sezgiyi teorileştiren ilk psikologlardan biri olan Jung (1926), sezgiyi bilinçaltında çalışan birincil algı biçimi olarak nitelendirmiş ve sezgisel insanların, belirli olayları ya da

durumları kendi bilinç dışı bilgilerini kullanarak tahmin edebileceklerini söylemiştir. Dane ve Pratt'a (2009) göre sezgi “hızlı, bilinçsiz ve bütünsel ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkan, etkili bir şekilde duygu yüklenmiş yargıları” temsil eder. Sadler-Smith ve Shefly (2004) sezgiyi "bilme (uzmanlık olarak sezgi) ve algılama (bir duygu olarak sezgi) arasındaki etkileşimi içeren bileşik bir olgu olarak anlamaktadır. Klein (2003) sezgiyi, bir kişinin deneyimini eyleme geçirme davranışı olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, her bireyin yaşamı boyunca sürekli deneyim akışına bilinçli veya bilinçsiz olarak gömülü olduğu varsayımıyla tutarlıdır. Nasıl tanımlandığına bakılmaksızın, genel fikir birliği, sezgisel yargının çok az bilgi gerektirdiğidir. Sezgisel yargının, bireylerin kararlarını çok az zihinsel enerjiyle hızla entegre etmelerine olanak tanır (Hoffrage ve Marewski, 2015). Esasen, sezgisel kararlar bilgiyi hızlı bir şekilde entegre etmek ve işlemeyi içerir; bu da genellikle doğrudan “nasıl olduğunu bilmeden bilmek” örtük öğrenme ile sonuçlanır. Başka bir deyişle, insanlar bu tür bir öğrenmenin ne zaman, nasıl veya nerede gerçekleştiğini bilmeden öğrenirler.

Örtük öğrenme ve örtük bilgi, bireylerin sezgisel yargılarda bulunurken kullandıkları bilgi yapılarına katkıda bulunur. Bununla birlikte, örtük öğrenme sezgisel bir karara götüren bilinçli olmayan bilişsel, duyuşsal ve somatik süreçleri destekleyebilse de sezgilere eşdeğer değildir. Sezgisel modelin işleyişini tanımlamanın yollarından biri, bilinçaltının bir şekilde mevcut bir problem ile hafızada saklanan (deneyimler gibi) çeşitli desenler arasında bir bağlantı bulunduğu gelişmiş bir örüntü tanıma mekanizması olarak düşünmektir. Bilinçaltı zihin daha sonra yeni problemi önceden depolanmış kalıplara hızla yansıtır ve karar vericiye bir “bilgelik mesajı” gönderir. Bu mesaj bir iç ses olarak gelir ve sık sık kişinin duygularının dilinde, sakinlik ve rahatlama şeklinde veya coşku ve enerji patlaması olarak ifade edilir (Khatri ve Ng, 2000).

Sezginin ne olduğunu anlama ve anlamlandırmadaki dilsel ve kavramsal farklılıklara rağmen, sezgisel süreçlerin üç temel özelliğe sahip olduğu varsayılmaktadır. İlk olarak, çoğu tanım sezginin bilinçli düşüncenin ötesinde olduğu düşünülür ve bu nedenle “nedenini bilmeden bilmek” olarak açıklanır. Sezginin veya sezgisel tepkilerin özü, çok az belirgin çaba ile ve tipik olarak bilinçli farkındalık olmadan gerçekleşir (Baldacchino vd., 2015). *İkincisi*, hissiyatın, duyguların ve duygulanımın sezgisel süreçlerde önemli rol oynadığı ile ilgili varsayımdır. “İçgüdü” terimi bazen sezgiye atıfta bulunmak için kullanılır (Bulog ve Englite, 2016) ve açıkça sezgi ve duygulanım arasındaki bağlantıya işaret eder (Baldacchino vd., 2015). *Üçüncüsü* sezginin büyük ölçüde önceki deneyime

dayanmasıdır. Önceki deneyim bellekte ne kadar güçlü olursa, durumsal ipuçları ve dolayısıyla sezgiye veri girdisi ile aktive olma olasılığı o kadar yüksek olacağı beklenir. Bu sezgisel süreçlerin yalnızca önceki bilgi üzerinde çalışabileceği anlamına gelmez, ancak ön bilgi her zaman etkinleştirilirse kullanılacaktır (Bulog ve Englite, 2016).

Robson ve Miller (2006) sezgisel deneyime ilişkin dört yön tanımlamıştır. Bunlar; rasyonel olmayan, bütünsel olarak görülebilir, deneyim ile zenginleşebilir ve duygulanım veya duygu ile ilişkilendirilebilir.

Sezgi, bilişsel psikologların arasında marjinal bir araştırma alanı olmasına rağmen, son zamanlarda sezgi ile çift süreç modeli arasında sıkı bir bağlantı kurulmaktadır. İkili süreç çerçevesinde sezgi, kasıtlı, analitik, duygusal olmayan, yavaş ve kural tabanlı rasyonel düşüncenin aksine otomatik, bütünsel, duygusal, hızlı ve çağrışımsal sistemin bir parçasıdır (Pretz ve Toz, 2007). Bu çerçeve Hogarth (2001) ve Epstein (1994) gibi karar verici araştırmacılar tarafından benimsenmiştir. Benzer şekilde Kahneman (2015) da sezgiyi Sistem 1 ve Sistem 2 çerçevesi bağlamında analiz eder. Sistem 1, sezginin bulunduğu yerdir ve bir karara varmada büyük ölçüde hızlı, hatta otomatik olarak karakterize edilir. Sistem 2, müzakere ile karakterize edilir, yavaş ve bilinçlidir. Sistem 1 ve 2, bireyin karşı karşıya kaldığı kararın bilinçli müzakere, analiz ve seçim gerektiren karar olup olmadığını veya “tembel” Sistem 2'nin hızlı düşünme Sistem 1'inde olup olmadığını belirlemek için birlikte çalışır.

Kahneman'ın tanımladığı çerçevede iki sezgi türü vardır. Sistem 1'den kaynaklanan sezgi türleri: uygulama ile açıklanan doğru sezgiler ve içgüdüye (gut feel) dayalı yanlış sezgiler. Burada, doğru sezgiler deneyime dayanır ve zamanla deneyimler içselleştirilir. Uygulama ne kadar fazla olursa, sezgi ve karar o oranda otomatik ve doğru olur. Kahneman (2015) yanlış sezgi olarak açıkladığı şey Sistem 1 ve Sistem 2'nin doğasından kaynaklanır. Sistem 2 çaba sarf eder ve bir kişi Sistem tarafından verilebilecek “yeterince iyi” bir karar verdiğinde enerji harcamaya isteksizdir. İyi karar verme, Sistem 1 veya Sistem 2'nin belirli durumlara göre en iyi kaynak olabileceğini bilmekle ilgilidir. Sinirbilim araştırmaları deneyimlerin beyindeki nöronların ve anıların ilişkilendirilmesini sağladığını göstermektedir. Deneyimler, duyguların eşlik ettiği deneyim yoluyla sezgilere dönüşür. Bu süreç Kahneman'ın deneyimli anıların hızlı düşünme Sistemi 1 tarafından otomatik olarak nasıl çağrılacağına dair açıklamasıyla tutarlıdır.

Sezgilerin karar vericilere ihanet etme potansiyeli olsa bile başarılı yöneticiler içgüdülerine (onlara ne zaman güveneceklerini veya güvenmeyeceklerini bilmeseler de) güvenmeden yapamazlar. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yöneticilerin almış olduğu birçok karar mükemmel rasyonellik varsayımına uymamaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter 2016). Yöneticiler karar verirken bazı bilişsel sınırlamanın etkisinde olduklarından en mükemmel tercihi yapmak yerine örgütleri için en tatminkâr seçeneği seçmektedirler. Miller ve Ireland yaptıkları araştırmalarında araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakını karar verirken biçimsel analizlerden ziyade sezgileri ile karar verdiklerini belirtmişlerdir (Miller ve Ireland, 2005). Benzer şekilde deneysel çalışmalardan elde edilen bulgular, sezgilerini göz ardı eden deneklerin, etmeyenlere göre daha kötü kararlar verdiklerini göstermektedir (Okoli ve Watt, 2018). Ancak araştırmacılar arasında, sezgiyi neyin oluşturduğuna dair çok fazla fikir birliği bulunamamıştır. Yine de sezgiyi neyin oluşturduğuna dair beş ortak noktanın olduğu ileri sürülmüştür (Simon, 1987; Kahneman 2015; Khatri ve Ng, 2000; Sinclair ve Ashkanasy 2005; Baldacchino vd., 2015):

- *Bilinçsiz bir süreçtir.*
- *Bilgiyi sıralı olmayan bir şekilde filtreler.*
- *Duygusal ipuçlarını barındırır.*
- *Deneyimlere dayalıdır.*
- *Çok az zihinsel çaba ile hızlı düşünmeyi içerir.*

Yönetimde karar verme, mesleki deneyim, örüntü tanıma ve senteze dayanır. Sezgi, bilginin sıralı olmayan şekilde işlenmesine dayanan, duyguları ve bilindışı düşünceleri içeren doğrudan bilme yeteneğidir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005). Bundan dolayı doğrudan bilmede çözümünden önce gelebilecek herhangi bir akıl yürütmenin farkında olunmamakta ve cevap aniden ortaya çıkmakta ve nereden geldiği bilinmemektedir.

1.10.5. Sezgi ve Zihinsel Kestirme İlişkisi

Sezgisel yargılama kavramı incelendiğinde, genel olarak zihinsel kestirmeler ve yanılgılar ile ilişkilendirildiği görülür. Zihinsel kestirmeler sezginin bazı özelliklerini paylaşıyor da sezgilere eşdeğer değildir (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008). Genel kanı, sezgilerin bilinçsiz şekilde gerçekleşen yargılar olduğudur. Liao (2016) ise zihinsel kestirmelerin bir çeşit akıl yürütme içerdiği için sezgi sayılamayacağını iddia etmektedir. Kahneman ve Tversky ise insanların mantık veya olasılık içeren durumlarda zihinsel

kestirmeler kullanmaya çalıştıklarında hata yapma eğiliminde olduklarını kabul eder. Bununla birlikte, Gigerenzer zihinsel kestirmelerin gerçek dünyadaki durumlarda oldukça ilişkili olabileceğini savunmaktadır.

Sinclair ve Ashkanasy (2005), sezginin karara varmak için kullanılan sürecin farkındalığının olmadığını; dolayısıyla, sezgi ile ilişkili doğrudan bilme ile zihinsel kestirme arasında bir fark vardır. Dane ve Pratt'in de (2007) belirttiği gibi zihinsel kestirmeler belli alan duyarlılığından yoksun olabilir. Özellikle acemi karar vericilerden uygunsuz kullanım çok daha sık görülür. Zihinsel kestirmeler belirli bir karar senaryosuna yanıt olarak önceden belirlenmiş kurallardır; öte yandan sezgiler geçmiş deneyimlerin, bilgilerin, becerilerin, algıların ve duyguların oluşturduğu geniş bir kümeye dayanır. Sezgi, önceden belirlenmiş meta-kurallara dayanan formüle edilmiş bir eylem planı değildir; aksine bilgi, bilinçaltından bilinçli farkındalığa ani kaymada inşa edilmiştir (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008).

Zihinsel kestirmeler, basit kurallarla karmaşık sorunlara basit çözüm kullanan problem çözme yöntemidir. Zihinsel kestirmeler, hızlı kararlar vermede oldukça faydalıdır. Bunlar basit bir mantığa dayanır. Bununla birlikte, her zaman çalışmadıkları için hata verebilirler. Sezgi, ise bir şeyi akıl yürütme veya kanıt olmadan anlama veya anlama yeteneği anlamına gelir. Örneğin, bir matematik öğrencisiyseniz ve çok sayıda aritmetik veya trigonometri problemini çözmeyi denediyseniz, problem çözmeye ilişkin zamanla bir sezgi gelişir. Dolayısıyla, yeni bir problem verildiğinde, bu problemi çözmeye yarayacak doğru yöntemi öğrenirsiniz. Neden bir yöntemi diğerine tercih ettiğinizi açıklayamazsınız, çünkü sadece zihninizde ortaya çıkar ve sorunu hızlı bir şekilde çözersiniz (Singh, 2016). Sezgi deneyimden gelir ve sözcüklerle ifade edilmesi zor olan 'içsel bilgi' biçimindedir.

Zihinsel kestirmelerden farklı olarak, sezgiler bireylerin isteğine bağlı değildir. Örtük veya açık bir şekilde algılanan uyaranlara istemsiz bir yanıt olarak ortaya çıkar. Karar vericiler, örneğin alana özgü deneyim kazanarak doğru bir sezgisel yanıt verme olasılığını artırabilirler, ancak sezginin ortaya çıkması ya da çıkmaması konusunda zorlamada bulunamazlar (Sadler-Smith ve Sparrow, 2008). Yine de literatürde sezgi ve zihinsel kestirmeyi birbirinden ayıran tam bir sınır yoktur. Birçok araştırmada birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

1.10.6. Karar Vermede Duygusal Model

Son otuz yıl boyunca, duygular ve insan bilişle ilgilenen araştırmacılar, farklı bilişsel sonuçları olan yargı ve karar verme ile duygu ve duygu durumlarının ilişkisini anlamaya çalışmışlardır (Johnson ve Tversky, 1983; Loewenstein ve Lerner, 2003). Bu konuda yapılan ilk çalışmaların çoğunda genellikle olumlu ve olumsuz duygu durumlarının karar verme süreçleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Benzer şekilde bilişsel psikolojiye ilişkin güncel literatürde, duygunun karar verme süreçlerine etkisinin incelendiği çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan çıkan ortak nokta karar verme süreçlerinin temelinde, “biliş” ve “duygu” etkileşiminin önemli rol oynadığıdır.

Damasio (1996, 2006) “duygu”yu; bireyin bir olay ya da objeye ilişkin algılarına yanıt veren içsel durumların tümü olarak tanımlamıştır. Duygular, doğrudan bir kişiye veya herhangi bir şeye karşı yönlendirilen hislerdir. Duygu durumları her zaman olmamasına rağmen sıklıkla içinde bulunulan durumdan bağımsız olarak yaşanan ruh hallerini ifade eder. Duygular duygu durumlarına oranla geçicidir. Örneğin; biri size kötü davrandığında ona karşı geçici bir kızgınlık hissedersiniz. Ancak olumsuz bir duygu durumundaysanız bu kızgınlık daha uzun süreli olur (Robbins ve Judge, 2012). Duygular daha çok bir kişi veya bir şeye karşı anlık hissedilen, kızgınlık, üzüntü, mutluluk, heyecan gibi hisler iken duygu durumu daha uzun sürebilen, olumlu veya olumsuz olabilen, birden çok duygudan oluşan insanın iyi/kötü hissetme gibi genel ruh halidir. Duygular, genellikle duygu yaşayan kişi tarafından erişilebilen açık bilişsel içeriğe sahip kısa ömürlü, yoğun fenomenler olarak kabul edilir. Duygu durumlarının aksine, duygular hem gerçekleşen olaylara hem de hakim durumlara atıfta bulunan, uyaran olaylarından ortaya çıkan spesifik duygu durumlarıdır (Angie vd., 2011). Olaylar veya durumlar, belirli duygu durumunu harekete geçirir.

Geleneksel ekonominin dayandığı rasyonel seçim teorisi duyguların karar verme üzerinde etkisini görmezden gelmektedir. Oysaki literatürde duyguların karar verme üzerinde etkili olduğunu iddia eden çok fazla çalışma bulunmaktadır. Ancak bu varsayımlarını test edebilmek için sistematik yöntemler kullanması ile literatürde oldukça fazla yankı uyandıran yaklaşım, Damasio (1996, 2006) tarafından geliştirilen Somatik İşaretleyici Hipotezi’dir. Buna göre karar verme biyodüzenleyici sistemlerde ortaya çıkan işaretleyici uyarılar tarafından etkilenen bir süreçtir ve işaretleyici uyarılar kendilerini emosyonlar ve duygular olarak gösterir. Bu etkilerin bir kısmı bilinçli, bir kısmı bilinçsiz bir şekilde gerçekleşir (Bechara, Damasio ve Damasio, 2000). Damasio (1996, 2006), Somatik

İşaretleyici Hipotezinde, fayda-maliyet hesaplarına dayanan üst bilişsel süreçler ve tam mantıksal analizin mümkün olmadığı karmaşık durumlarda, duygunun karar verme süreçlerinde önemli role sahip olduğunu belirtmiştir.

Duyguların bilişsel sonuçlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için farklı duyguların (örneğin; korku ve mutluluk) bilinmesi gerekir. Zıt duyguların karar verme davranışı üzerindeki etkisi farklıdır. Özellikle öfke duygusu, duygu literatüründe ve dışında birçok araştırmanın odağında olmuştur. Öfke ve korkuya odaklanan birkaç çalışma, korkulu ve öfkeli katılımcıların gelecekteki olumsuz olayların olasılığı hakkında farklı değerlendirmeler yaptığını göstermiştir. Örneğin korkulu bireyler 'kesin olanı' seçme eğilimindeyken, öfkeli olanlar tam tersini seçme eğilimindedirler (Angie vd., 2011). Olumlu ve olumsuz duyguları karşılaştıran bir çalışmada, Chuang ve Kung (2005), mutlu bireylerin, üzüntülü olanlardan daha güvenli seçeneği tercih etme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Öfke duygusu, karar vermede zihinsel kestirmelerin kullanımına yol açarken, üzüntü duygusu karar vermede ayrıntılı işlem yapmaya yol açmaktadır. Öfke, sezgisel süreçleri tetikleyebilir ve buna bağlı olarak bir karara varma isteğini artırabilir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005).

Bazı araştırmacılar duyguların karar verme üzerindeki etkisini İkili Sistemle açıklamaya çalışır. Buna göre duygular Sistem 1 ya da deneyimsel süreçlerle bağlantılıdır. Akıl yürütme kategorik, yansız ve eyleme yöneliktir. Ayrıca, bireyler çok duygusal olduklarında düşünmenin daha açık bir şekilde geçerli olduğuna inanmaktadır (Epstein, 1994). Başka bir deyişle duygular güçlü şekilde hissedildiğinde, bireylerin geniş genellemelere dayanan eylemlerde bulunmaları ve bu eylemlerin meşruiyetine daha fazla güvenmeleri daha olasıdır. Dolayısıyla duygular yargılama ve karar alma süreçlerinde önemli rol oynayabilir (Brown ve Daus, 2015). Duygular deneyimsel sistemle (Sistem 1) daha yakından ilişkili olsa da, sistemin karar alma süreçlerinin tek belirleyicisi değildir. Aksine, duygular karar almaya yardımcı olmak için bilgi edinmeyi destekleme işlevini görür (Epstein, 1994). Yeni durumlarda, duygular, bilgilendirici rolleri için önemli ölçüde kullanılırlar ve davranış daha prosedürel ve dolayısıyla otomatik hale geldikçe, duygulara daha az ihtiyaç duyulur (Brown ve Daus, 2015).

Duyguların karar üzerinde etkili olma olasılığı belirli durumlarda daha fazladır. Schwarz (1990: aktaran, Brown, 2011: 196), dört koşulun, bir kişinin karar verirken duygularını gerçek bilgiye alternatif kullanma olasılığını artırdığını öne sürmüştür:

- Verilecek karar duygusal olduğunda, (örneğin birisini sevmek veya güvenmek),
- Az bilgi olduğunda,
- Karar vermenin, sıradan bilgilere dayanarak yapılması durumunda,
- Zaman kısıtlamaları veya rakip talepler düşünme alanını sınırladığında.

Bir karar ne kadar karmaşıksa, bir kişinin analitik karar vermek yerine duyguları üzerinden hareket ederek karar verme olasılığı da o derece artar. Duygu durumlarının karar verme davranışı üzerine etkilerine gelindiğinde farklı araştırmalar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en öne çıkan araştırma Iowa Kumar Testi ile yapılan araştırmalardır. Duygu durumları, bu testin performansı ile yapılan araştırmalarla incelendiğinde duygu durumlarının karar verme üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Suhr ve Tsanadis, 2007). Olumsuz duygu durumuna sahip kişilerin daha dezavantajlı seçimler yaptığı buna karşı olumlu duygu durumuna sahip kişilerin karar verirken daha az hata yaptığı gözlenmiştir. Olumlu duygu durumuna sahip kişilerin risk ve belirsizlik durumlarında, kayıp ve kazançları karşılaştırılarak büyük kayba uğrayacakları riskli seçimlerden kaçındıkları gözlemlenmiştir (Yılmaz, 2016). Araştırmaların sonuçları genel olarak duygu durumunun bireylerin karar verme süreçleri üzerinde önemli etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmalar genel olarak bilişsel süreçler üzerinde duygu durumlarının önemli bir rol oynadığını, olumlu duygu durumunun kolaylaştırıcı bir etkiye sahip iken olumsuz duygu durumunun daha karışık sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Angie vd., 2011). Ayrıca duygular ve duygu durumu, bireyin verdiği kararların yanında karar verme tarzını da etkileyebilir. Bazen etkileri doğrudan olabilir; diğer zamanlarda duygular sadece diğer faktörlerin etkisini güçlendirir veya azaltır.

BÖLÜM 2: İKTİSAT TEORİLERİ VE KARAR VERME

Ekonominin bir sosyal bilim disiplini olarak gelişimi Adam Smith'ten beri önemli bir mesafe katetti. İlk zamanlarda ekonomik davranış, servetin üretimi, dağıtımı ve tüketimine özel bir vurgu yapılarak sık sık sosyal bağlamda görülmekteydi. Bununla birlikte, ekonomik araştırmalar neoklasik iktisat teorisinin yükselişiyle bireysel bir seviyeye kaymış, “insan” ve ekonomik faaliyetteki rolü üzerinde özellikle durulmuştur (Logachev, 2016). Adam Smith ve destekçileri ekonomik metotları; politika, sosyoloji, din, hukuk ve genel insan davranışı gibi yaşamın ekonomik yönleri incelemede kullanılabilecek bir disiplin olarak görmekteydi (Backhouse ve Medema, 2009). Klasik iktisatçılar insan davranışlarını açıklamak için ekonomik yöntemlerden faydalandılar. Bununla birlikte, neoklasik iktisatçılar, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve doğa bilimleri gibi diğer disiplinlerin yaklaşımları kendi çalışmalarına dahil etmediler (Cowen, 2004). Özellikle matematiksel araçların yoğun şekilde iktisatta kullanılması ile birlikte insana dair psikolojik, sosyal ve duygusal yönler iktisadın araştırma alanından çıkarılmıştır. Son zamanlarda psikoloji ve ekonomi biliminin birleştirilmesi ile birlikte ortaya çıkan davranışsal iktisat diye yeni bir alan gelişmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde iktisat biliminin hakim paradigması olan geleneksel iktisat (neoklasik) ve onun baskın varsayımları, *rasyonalite*, *rasyonel seçim teorisi*, *fayda ve beklenen fayda* teorisi üzerinde durulmuştur. Daha sonra homo economicus varsayımına getirilen eleştiriler bağlamında ortaya çıkan iktisat ile psikoloji yakınlaşmasının meydana getirdiği “psikolojik iktisat” ve “iktisat psikolojisi” kavramlarına değinilmiştir. İktisat-psikoloji ilişkisini homo economicus çerçevesinde sorgulamayı amaç edinen ve bu süreçte önemli bir yer tutan davranışsal iktisat, tarihsel süreç ve kavramsal açıdan irdelenmiştir.

2.1. Geleneksel İktisadi Teoriler ve Karar verme

İktisat, sınırsız insan ihtiyaçlarının kıt kaynaklar ile nasıl karşılanacağını inceleyen bir bilim dalıdır (Çelik, 2012). Kıt kaynakların sınırsız insan ihtiyaçları arasındaki dağılımı sorunsalında, karar alma mekanizmaları devreye girer. Bu yönü ile bir tercihler bilimi olan iktisat, insanın ekonomik tercihlerinin altındaki nedenleri açıklamaya çalışır. Kılıçaslan vd. (2012) iktisadı; bireylerin, firmaların, kurumların ve devletin yani ekonomik karar birimlerinin, karar verme süreçlerini ve bu kararların sonuçlarını

inceleyen sosyal bilim olarak açıklar. İktisat kapsamlı aynı zamanda yaşamın tüm alanını etkileyen bir disiplindir (Bade ve Parkin, 2009). Sosyal bilim olarak iktisat, her biri farklı davranış sergileyebilen insanları analiz ederken bu analizlerini pozitif bilimlere yakınlaştırmak için bir takım genelleyici varsayımlar geliştirmiştir (Demirel ve Artan, 2016). Tarihsel süreçte gelişerek günümüze gelen geleneksel iktisat bu temel varsayımlar üzerinden gelişmiştir. Geleneksel iktisadın önde gelen önemli iki okulu, klasik iktisat ve neoklasik iktisat ileri sürdükleri teorileri ile iktisat bilimine yön vermişlerdir.

2.1.1. Klasik İktisat Teorisi ve Karar Verme

İktisadın, pozitif ve normatif bir bilim olarak doğuşu Adam Smith ile başlar. Bu yargı büyük ölçüde doğrudur; çünkü Smith'le birlikte iktisat bilimi toplumsal yapıda var olduğu düşünülen toplumsal düzenin ve bu düzenin işleyişinin genel toplum yararına olduğunun açıklanması görevini üstlenmiş ve bu anlamda doğa bilimleri benzeri bir bilim olma yönünde ilk sistematik adımını atmıştır (Yılmaz, 2009). Smith'in 1776'daki “The Wealth of Nations” kitabıyla başlayan iktisadın bu dönemi “klasik iktisat” olarak adlandırılır ve 1871 yılına kadar uzanan bir periyodu kapsar. Smith'ten sonra gelen önemli temsilcileri David Ricardo, Thomas Robert Malthus, Jean Baptiste Say ve John Stuart Mill'dir (Savaş, 2007; Taşar, 2016). Klasik iktisat *piyasa ekonomisi* görüşünü benimsemiş, ekonomiye devletin müdahalesine şiddetle karşı çıkmıştır. “*Rasyonellik*”, “*bireycilik*” ve “*kişisel çıkar*” anlayışına dayalıdır. Ekonomideki tam rekabet piyasasının otomatik işleyişinin özü, kişisel çıkar ilkesine dayalıdır. Klasik iktisadın metodolojik özellikleri, “*homo economicus*”, faydacı yaklaşım (kişisel çıkar), çerçevesi ile ifade edilmektedir (Taşar, 2016). Bu temel varsayımlar insanı seçimlerinde kişisel çıkar güdüsü ile hareket eden “*bencil*” ve “*rasyonel birey*” olarak görür.

Klasik iktisat “*faydacı felsefe*” (pragmatizm)’den etkilenecek bireyi haz peşinde koşan homo-economicus olarak tanımlar (Yılmaz, 2009). Klasik iktisat okulu varsayımlarını insanın *her durumda rasyonel* olduğu varsayımına dayandırır. İnsan rasyonel bireydir. Tercihlerini kendi çıkarını gözetenek yapar. Elindeki kaynaklara göre *sonucu maksimize etmeye* çalışır. *Tam bilgiye* sahiptir; tercihleri ve kararları sabit, tam ve geçişkendir (Baloğlu, 2000). Klasik iktisatçılara göre insan kararlarında *bencildir* ve temel amaç faydasını artırmaktır. Bencil birey bunu yaparken aynı zamanda toplumsal fayda sağlayacağı ileri sürülür. Karar vermenin altında yatan temel güdü hazdır. Her insanın doğasında kendi faydasını en yüksek seviyeye çıkarmak isteği vardır. Bu düşünce karar vermedeki en önemli ölçüttür.

2.1.2. Neoklasik İktisad Teorisi ve Karar verme

Geleneksel iktisadın içinde yer alan diğer önemli iktisat okulu “neoklasik iktisat”tır. İktisat bilimini genel sınıflandırma genel hatlarıyla; *klasik*, *neoklasik*, *neo-Keynesyen*, *monetarist*, *yeni klasik* ve *yeni Keynesyen* şeklinde tasnif etmektedir. Fakat *neoklasik iktisat*, literatürde burada sayılan diğer okulları da kapsayan paradigmanın adı olarak kullanılmaktadır (Yılmaz, 2009). Bazı araştırmacılar neoklasik iktisat sınıflandırmasını 1870’lerden başlatmaktadır. Colander’e (2000) göre 1870’lerde bazı iktisatçıların ekonomi yaklaşımında niteliksel bir değişiklik olmuştur. Bu süre boyunca faydacılık ve marjinalizm önem kazanmıştır. Neoklasik iktisat, klasik iktisadın varsayımlarını geliştirerek daha kapsamlı bir iktisat okulu olarak ortaya çıkmış, günümüzde mikro iktisadın temel içeriğini oluşturur. Neoklasik iktisat “maksimizasyon” ve “rasyonellik” varsayımları üzerine kuruludur. Buna göre iktisadi tercihlerde, seçenekler arasından fayda ve maliyet ile karşılaşan birey faydasını çoğaltmak için sürekli rasyonel davranır (Taşar, 2016). Neoklasik iktisadın rasyonellik varsayımında faydanın maksimize edilmesi vardır. Tercihler kültürel ve sosyal çerçeveden soyutlanır ve maksimize eden kişi tam bilgiye ve mantıksal hesaplama yeteneğine sahiptir (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015).

Neoklasik iktisadın rasyonel bireye ilişkin varsayımları şunlardır (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015):

- İnsan alternatiflerden bir seçim yapar.
- Her alternatif için ilgili tüm bilgileri bilir.
- Tercihlerini dışsal olarak verir. Eksiksiz, geçişli ve kararlıdır.
- Fayda fonksiyonunu sürekli göz önünde bulundurur.
- Beklenen faydayı en üst düzeye maliyetleri en aza indirir.
- Seçimler, sorunun çerçevesine bağlı değildir.
- Birey karar verme sürecindeki tek varlıktır.
- Metodolojik pozitivizm ilkesini esas alır.

Genel anlamda neoklasik iktisat, insanların “rasyonalite”, “irade” ve “bencillik” için sınırsız bir kapasiteye sahip olduğu fikri üzerine kuruludur. Bu fikirde insan mevcut bilgi ve kaynakları kullanarak hedefler belirler ve bunları akıl yoluyla takip eder (Logachev, 2016). Neoklasik iktisat, karmaşık, dinamik ve kaotik bir varoluş içinde olan, güçlü duygulardan yoksun, kontrol yanılmasıyla rasyonel davranışlarla yönetilen insan

doğasına idealist bir bakış sunar. Böylece karar verme sürecinin; arzu, duygu, değer ve diğer rasyonel olmayan durumlara tabi olmadığı sonucuna varılabilir (Efeoğlu ve Çalışkan, 2018). Logachev (2016) neoklasik iktisadın temel varsayımlarının, bireylerin ekonomik ve ekonomik olmayan kararlarının basitleştirilmiş terimlerle açıklamada sınırlı bir başarıya sahip olduğu, ancak daha karmaşık psikolojik ve etik gibi dürtüleri açıklanmasında yetersiz kaldığını belirtmektedir.

Schiliro (2012) neoklasik iktisat, rasyonel seçim teorisinin ilkelerini içeren tek bir bilişsel süreç tarafından yönlendirilen rasyonel bir süreç olarak tanımlar ve kararları öznel beklenen faydalarına göre sıralar. Bu görüşe göre, “homo economicus” mükemmel rasyonel görünür ve tam bilgiye sahipken, rasyonalite tarafından yönlendirilen ekonomik seçimleri duygulardan ve çevresel faktörlerden bağımsızdır.

2.2. Geleneksel İktisat ve Temel Varsayımları

İktisat, insanların iktisadi kararlarının incelendiği bir sosyal bilimdir; burada geleneksel iktisat klasik iktisat ve neoklasik iktisadi karşılayacak tarzda kullanılmıştır. Geleneksel iktisat varsayımlarına göre her biri farklı davranışlar sergileyen insanları analiz ederken bu analizlerini pozitif bilimlere yakınlaştırmak için birtakım varsayımlar geliştirmek gerekir. Geleneksel iktisadın önemli varsayımlarından biri insanın çıkarını her şeyin üzerinde dutan (homo economicus) olduğu varsayımdır. Diğer kararlarında “arı rasyonel” biçimde sürekli akılcı kararlar verdiği şeklindedir. Geleneksel iktisadın diğer insanın sürekli bencil davrandığı ve bireyci olduğu varsayımdır. Bir diğeri ise sürekli haz peşinde koştuğu ve hazzını ençoklaştırdığı varsayımdır. insanı homo economicus olarak adlandırır ve faydasını maksimize etmeye çalışan, rasyonel bireyler olarak tanımlar. Ancak geleneksel iktisadın bu temel varsayımlarına karşı eleştiriler yöneltmiştir. Son zamanlarda psikoloji bilimi ile iktisat biliminin yaklaşmasıyla ortaya çıkan davranışsal ekonomi ile birlikte bu eleştiriler daha sistematik bir hal almıştır. Davranışsal ekonomi, geleneksel iktisadın genel kabul gören varsayımlarının insan davranışlarını açıklamada gerçeklikten uzak ve yetersiz kaldığını savunmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde geleneksel iktisadın önemli iki okulu olan, klasik iktisat ve onun neoklasik iktisadın temel varsayımlarına muhalif bir yaklaşım olarak gelişen davranışsal iktisadın; rasyonalite, homo-economicus, faydacılık ile rasyonel seçim ve beklenen fayda teorileri tarihsel bağlamları ile birlikte incelenmektedir.

2.2.1. Homo Economicus

İktisat bilimi, sistematik olduğu için, varsayımlarını rasyonellik kavramlarına dayandırmıştır. Bu kavramlardan biri klasik iktisat ile özdeşleşen “homo economicus” kavramıdır. Latince “homo-economicus” kavramı “homo” insan kelimesi ile “economicus” iktisadi kelimesinin birleşiminden oluşur. Türkçede “homo-economicus” kavramı sürekli yarardan hareket eden iktisadi insan anlamı taşımaktadır (Songur, 2016). Kavramın genel iktisattaki tanımı, rasyonellik ilkesiyle hareket eden ve faydasını maksimum hale getirmeye çalışan iktisadi insan olarak ifade edilebilir. O’Boyle (2010) genel iktisadın önemli kavramlarından olan “homo economicus”un kökenini araştırmayı, bir arkeoloğun deneyimlerine benzetir. Ona göre bunun nedeni kavramın tam olarak ilk defa ne zaman kullanıldığının bilinmemesidir. Ancak kavramın temelleri ünlü iktisatçı Adam Smith’e dayandırılır (Karışman, 2010). Dönemin birçok bilim adamı gibi Adam Smith de Newton Fiziğinden etkilenmiştir. Newton’un dünyanın uyum içinde çalışan, üstün nitelikli bir mekanizma olduğu görüşü Adam Smith’in “görünmez el” metaforuna ilham olmuştur. Smith’e göre iktisadi düzen de tıpkı yerekimi gibi görünmez bir kuvvet (el) tarafından yönetilmekte, her şey buna uyumlu şekilde gerçekleşmekteydi (Savaş, 2007). Smith’ten sonra takipçileri de aynı yolu izleyerek fiziğin evrenine uygun bir iktisadi dünya kurgulamışlardır (Acar, 2008). Newton fiziğine dayatılan iktisat, faydacılık felsefesi temeliyle oluşturulan ve liberalizmle birlikte iç içe olan ve iktisadi faaliyetlerini bu doğrultuda sürdüren bir karar alma mekanizması yaratmıştır. Oluşturulan bu karar mekanizması “homo-economicus”u işaret etmektedir.

İktisadi faaliyetleri “homo-economicus” nezdinde ele alan Smith, insanın kendi menfaatini düşünmek, tasarruf yapmak, anlık hazlar yerine uzun dönemli çıkarlarla güdülenmeyi ilke edinmek gibi bazı alışkanlıklarının olduğunu ileri sürmektedir. Haz peşinde koşmak ve yarar güdüsüyle hareket etmek doğumla birlikte gelir ve ölüme kadar devam eder (Murteza, 2012). Smith’e göre bireysel güdülerin, en etkili olduğu alan iktisadi hayattır (Kazgan, 2014). İktisadi hayata bu bencil ve kendi çıkarı peşinde koşan birey, bunu yaparken aynı zamanda toplumsal fayda da sağlar. Adım Smith bunu şöyle açıklamaktadır: *“Yemeğimizi kasabın, biracının ya da fırıncının iyilikseverliğinden değil, kendi çıkarlarını kollamalarından bekleriz. Onların insanseverliğine değil, bencilliğine sesleniriz. Hiçbir zaman kendi ihtiyacımızı ağızımıza almaz, onların kendi faydasından dem vururuz.”* (Smith, 2016)

Bu çokça alıntılanan pasaj kişisel çıkar güdüsü ile hareket eden bireylerin oluşturduğu toplumsal ahenge işaret etmektedir (Yılmaz, 2009). Smith'e göre birey; *kendini sevmek, özgür olmak, geleneklere uymak, çalışmak, duygudaşlık ve mübadele eğilimi* olarak altı davranış ilkesiyle harekete geçer. Bu ilkelere göre her birey, kendi çıkarının en iyi yargıcısıdır. Dolayısıyla bunu izlemekte özgür olmalıdır. Her birey kendi çıkarını güderken "görünmeyen el" tarafından, kendi dileği olmaksızın toplum yararına hizmet eder. Öyle ki, toplum yararını korumak için hareket ettiği zaman daha büyük bir toplumsal yarar gerçekleştirmiş olur (Kazgan, 2014). Smith insan davranışlarının temelinde “bencillik güdüsü”nün yattığını söyler ve insanların iktisadi davranışlarının temelinde onların bencilliğini görür. Smith bencillik üzerinden tanımladığı insan tam anlamı ile “homo economicus” değildir. Ancak insanın bencilliği üzerinde durması onun “homo economicus” varsayımının öncüsü sayılmasına neden olmuştur.

İktisat biliminde homo economicus kavramının gelişimine katkı sunan bir diğer Klasik iktisatçı John Stuart Mill’dir. J. S. Mill (1844); *mutluluk ve bireysellik* gibi insan doğasını ortaya koyan kavramları ortaya atmıştır. Mill, faydacı felsefeden etkilenmiş ve insanın acıdan kaçan, haz peşinde koşan bir varlık olarak tanımlamıştır. İnsan davranışlarının temeline hazzı koymuştur. “Homo economicus”u tanımlayan en önemli göstergelerden biri olan fayda üzerinde durmuştur. Ayrıca Mill, iktisat biliminin insan davranışlarının ölçülebilen özellikleri üzerinde durması gerektiğini söyleyerek “homo economicus”un rasyonel yönünü vurgulamıştır. Mill’in görüşüne göre iktisadi insanı değerlendirmek ve tespitlerde bulunmak için bu basit özellikler üzerinde araştırma ve gözlemler yapmak yeterlidir. Çünkü en kapsamlı ve en derin bilgilerin en basit özelliklerin tespitine dayandığını ileri sürer. İnsan her zaman daha çok serveti tercih eder ve azla yetinmez; böylece insanın doğası gereği bütün insanlar az emek harcayarak çok fayda ve haz elde etmek ister. Smith insanın ekonomik tercihlerinin temelinde **benciliğin** olduğunu söylerken; Mill, çoğu aza tercih etmek ve haz arayışının olduğunu söyler (O’Boyle, 2007).

Klasik iktisatçılar dünyayı, rasyonel olarak kendi çıkarlarını korumaya çalışan bireyler açısından görüyorlardı. Smith ve Mill gibi klasik iktisatçılar, insan davranışlarının psikolojik yönünü göz ardı etmemiş, analizlerinde insan psikolojisine yer vermişlerdi. Örneğin; Mill üreme gibi bazı güdülerin “homo economicus”un irrasyonel davranışlarına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Klasik iktisatçıların “homo economicus”un gelişimine yaptıkları katkılara rağmen kavram bugünkü anlamına neoklasik iktisat

döneminde ulaşmıştır. Neoklasik iktisat teorisi “homo economicus”un tanımı genişletilerek tam bilgiye sahip, her zaman çoğu aza tercih eden ve tercihleri birbiriyle tutarlı olan ekonomik insan olarak tanımlanmaktadır.

Neoklasik iktisadın önemli teorisini Pareto “homo economicus”u, “mükemmel hedonist” olarak tanımlar (Marchionatti ve Gambino, 1997). Pareto (2007) için “homo economicus” kavramı saf iktisadın mekanik bir kesinlikle işlemesi için gerekli olan soyut insanı tanımlar. Nasıl ki mekanik bilimi soyutlamalar yapıyorsa, uygulamalı iktisattan farklı olarak, saf iktisat da benzer soyutlamalar yapar. Pür iktisadın yaptığı soyutlama olarak “homo economicus” gerçekliği açıklamada yeterli olmayabilir, ancak mekaniğe benzer bir işleyişin tesisi için gereklidir. Edgeworth ise (1881) insanı haz makinesi olarak açıklar ve iktisadın birinci ilkesinin insanın kendi çıkarının peşinde koşması olduğunu söyler. Menger ise insanı ihtiyaçları üzerinden tanımlar ve ihtiyaçların kaynağı olarak dürtüleri görür. Ona göre bu dürtüler insanı oluşturan özde mevcuttur. Walras, kişinin sadece kendi bilincine sahip ve kendine hakim olduğu için, kendi amaçlarını takip etme ve kendi kaderini gerçekleştirme sorumluluğuyla mükellef olduğunu söylemektedir (Kırmızıaltın, 2017). Araçsal rasyonalitenin ön plana çıkardığı amaçsal bir varlık olduğunu vurgular. İnsanın eylemlerindeki temel amacın, haz ve yarar ilkesiyle hareket etmek olduğunu ileri sürer.

Homo economicus, kendi faydasını maksimum yapmayı amaçlayan, bunu gerçekleştirmek adına duygusal ve sosyal faktörleri ikinci plana atan, elindeki bilgileri tam ve eksiksiz kullanan, akılcı bireyi ifade eder. Bu varsayım neoklasik iktisadın temel varsayımlarından biri olmakla birlikte iktisadın sosyal bilimlerden sıyrılıp, pozitif bilimlere olan geçişini sağlayan en önemli varsayımlardandır (Demirel ve Artan, 2016). Neoklasik iktisat “homo economicus” varsayımıyla birlikte insana dair psikolojik ve sosyolojik faktörleri iktisadi analizlerin dışında tutmuştur. Bu sayede iktisat bilimi matematikle daha çok iç içe geçmiş ve bir bilim hüviyeti kazanmıştır (Çalık ve Düzü, 2009). Neoklasik iktisatçılar insana dair davranışları analiz etmek için matematik biliminden faydalandıkça insanın ölçülemeyen psikolojik ve sosyolojik özelliklerini görmezden gelmişlerdir. İnsana dair analiz edemedikleri bu özellikleri iktisat biliminin inceleme alanından çıkaran neoklasik iktisatçılar insanı, rasyonel hareket eden ve faydasını maksimize etmeye çalışan “homo economicus” kavramı ile tanımlamışlardır.

Neoklasik iktisatçılara göre temel amacı kişisel faydasını maksimize etmek olan “homo economicus”, bu amacını gerçekleştirebilmek için akılcı ve tercihlerinde tutarlı davranır.

Sosyal etkileşimler “homo economicus” için ikinci plandadır. Sosyal etkileşimleri sadece faydasını maksimize etme ihtimali ortaya çıkardığı zaman kullanır (Gintis, 2000). Blaug'a (1992) göre, neoklasik iktisatçılar, bireylerin ekonomik tercihlerinin altındaki ana nedeni, başkalarının refahını gözetmeksizin kendi kişisel çıkarlarını artırma ve faydalarını maksimize etme olarak görürler. Neoklasik iktisat ile birlikte iktisat bilimi insanı tanımlarken daha mekanik bir tanım yapmıştır. Neoklasik iktisatçılar insanı “homo-economicus” varsaymışlar ve rasyonellik, fayda maksimizasyonu gibi tutarlı gördükleri davranışlar üzerinde insanı ele almaya çalışmışlardır.

Neoklasik iktisat teorisi iki temel aksiyom üzerinde kurulmuştur: *Fayda maksimizasyonu* ve *rasyonellik*. Buna göre fayda ve maliyetle yüz yüze kalan bireyler faydalarını çoğaltmaya çalışırlar ve karar alırken rasyonel davranırlar. Bu insan davranışı “homo economicus” olarak tanımlanır ve bu ekonomik insanın davranışlarının kökeni hedonist felsefeye dayandırılabilir. Kaynaklar azaldıkça tüm isteklerin karşılanması zorlaşır ve insanlar kıt kaynaklar karşısında tercih yapmak durumunda kalır. Bu noktada faydalarını artırmak hususunda tercih yaparken bireylerin rasyonel oldukları varsayılır (Taşar, 2016). Klasik iktisat teorisi “homo economicus”u tanımlarken *bencililği* ve *kişisel çıkarı* artırmayı temel bir davranış kalıbı olarak kabul ederken, neoklasik iktisat *rasyonelliği*, *fayda maksimizasyonu* ve *tutarlı davranışları* üzerinde durmuştur.

Adam Smith tarafından bir ölçüde sınırları çizilen “homo-economicus” anlayışının ahlaki veya bilimsel olarak inceleyen Buğra (2013), iktisadın “homo-economicus” anlayışında ısrarcı olmasını temel iki nedene dayandırmaktadır. Bunlardan biri *bilimsel* öteki *ahlakidir*. Her ikisinin de 17. ve 18. yüzyıl düşüncesine hakim olan *bilim* ve *toplum* ideallerinden kaynaklandığını söyler. *Bilimsel neden*, doğa bilimlerinde başarıyla uygulanan yöntemleri iktisada uygulamak iken; *ahlaki neden*, insan üzerinde zorlayıcı baskılara gerek bırakmaksızın işleyen bir toplum düzeninin kavramsallaştırılmasıdır. Homo economicus insan gerçekliğini yansıtan bir analiz aracı olmaktan çok, belirli bir bilimsellik anlayışının gerektirdiği soyut ilke arayışına cevap veren kurgu işlevi yüklenen bir varsayımdır. İktisatçılar dönemlerinin bilim yapma anlayışından etkilenmiş, insanın matematikle ölçülemeyen özelliklerini gözardı etmiş ve insanı “homo-economicus” kalıbına sığdırmaya çalışmışlardır.

2.2.2. Rasyonalite

Batı düşüncesinde Aristoteles'ten beri insanın doğasına ilişkin geleneksel tanımlama, onun “logos” sahibi varlık olduğu şeklindedir. Batı geleneğinde bu tanım yasal formuna Latince tercümesi “ratio” kavramı olarak yerleşmiştir. İngiliz yazarlar, Latince karşılığı “ratio” (rasyo) olan kavramı “reason” (akıl) olarak tercüme etmişlerdir. Batı düşüncesinin seyri ile birlikte “ratio”nun teknik/bilimsel rasyonaliteye varan bir seyir izlemiştir (Yılmaz, 2009). Rasyonalite ile ilgili varsayımlar, insan davranışını gözlemleyen ve inceleyen tüm araştırma alanlarında merkezi bir rol oynamaktadır. “Rasyonellik” terimi, iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe, evrimsel biyoloji ve siyaset bilimi gibi özel tartışmalar da dahil olmak üzere farklı disiplinlerde kullanıma eğilimindedir. Günlük konuşma dilinde *rasyonalite* kavramı; “akla uygun”, “saçma” ve “mantiğa aykırı olmayan”, “aşırıya kaçmayan”, “zeki ve makul olan” davranışları anlatmak için kullanılmaktadır. Belli bir amaca ulaşmak için en uygun aracın seçilmesi biçimindeki bir davranış da bu anlamda rasyonel bir davranış olarak kabul edilir (Kitapçı, 2017). Rasyonaliteye ilişkin bir görüş, bir eylem, inanç veya arzu rasyonel ise onu seçmemiz gerektiği fikridir.

Rasyonalite, iyi nedenlerle ve olabildiğince fazla bilgi ile hareket etmek veya iyi tanımlanmış amaçlara ulaşmak için sürekli olarak yeterli araçları uygulamak anlamına gelir (Logachev, 2016). Yine de “Rasyonalite”nin tek bir tutarlı tanımı olmadığı kabul edilmektedir. Bu disiplinlerin “rasyonellik” kavramına yaklaşımlarından kaynaklanabilir. Örneğin, ekonomik ve sosyal disiplinlerin “rasyonellik” kavramına yaklaşımlarında farklılık gösterir. Ekonomi biliminde rasyonellik, üretilen seçimler; diğer sosyal bilimlerde uygulanan süreçler açısından görülür (Logachev, 2016). Öte yandan filozoflar, rasyonaliteyi sayısız lens aracılığıyla görürler ve “pratik akıl yürütme, prosedürel rasyonellik ve anlamlı rasyonellik” kavramlarına ayırırlar. Bazı durumlarda filozoflar rasyonalite ile akıl arasındaki bu ikiliği araştırır. Buna göre insanlar, doğası gereği, rasyonel yaratıklar değildir; ancak akıllarını düşüncelerinin ve eylemlerinin pratiklik / rasyonellik derecesini ayırt etmek için psikolojik bir yeti olarak kullanabilirler (Shafir ve LeBoeuf, 2002). Rasyonelliğin doğasına ilişkin bu görüş farklılıkları, kavramın tanımlanmasına standart bir tanımın olmasını engellemektedir.

Evans, Overb ve Manktelow (1993), insan akıl yürütme ve karar verme süreçlerinde rasyonellik konusundaki tartışmanın rasyonalitenin iki farklı, ama örtülü tanımı ile karıştırıldığını iddia etmiştir. Evans, Overb ve Manktelow (1993) bu iki tanımı şu şekilde tanımlamıştır; kişinin amacına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde akıl yürütmesi olarak

“amacın rasyonalitesi” ve biçimsel mantık gibi sözde uyumlu normatif bir sisteme uygun bir şekilde akıl yürütme olarak “sürecin rasyonalitesi”dir. Klasik karar alma literatüründe (Savage, 1954) rasyonalitenin birincil tanımı rasyonalitenin idealize edilmiş bir versiyonu olmuştur. Rasyonel bir kişinin öznel beklenen faydalarını maksimize edecek şekilde seçen bir kişi olduğuna inanılmaktadır. Bu inancın temelinde ekonomideki rasyonellik anlayışının olduğu söylenebilir.

Ekonomide rasyonellik normatif bir teori olarak görülür. İktisadi biçimsel doğanın neo-pozitivist yaklaşımında ekonomi, kanıtlanmamış aksiyonlardan başlayarak akıl yürütme yoluyla elde edilen nomolojik-tümdengelimli önermeler biçimini alır. Bu aksiyomlardan mantık ve matematik kullanılarak teoremin gerekli önermeleri çıkarılır. Böylece ekonomi, mantık yoluyla rasyonel mekaniğe benzer bir şekilde elde edildiği anlamında kendini rasyonel bir bilim olarak sunar. Dahası, iktisatta rasyonellik içerikten ziyade tutarlılık açısından yorumlanır. Dolayısıyla ekonomi, sözdizimsel ve anlambilimsel olmayan rasyonellik anlayışa sahiptir (Schiliro, 2012). Yani karar vericiler, tutarlı bir seçim kriterine sahiplerse rasyonel oldukları söylenebilir. Seçeneklerin tutarlılığı, temsilcilerin bir tercih sistemi ile temsil edildiğini ima eder. Rasyonellik tarafından yönlendirilen ekonomik seçimler, bireyin duyguları veya çevreden etkilenmesi gibi diğer yönlerden etkilenmesi beklenilmez.

İktisat açısından Blaug (1992) rasyonellik kavramı şöyle özetlenmiştir: "rasyonellik, kusursuz ve maliyetsiz farkındalık koşulları altında tam ve geçişli, tercihli düzenlemeyle uyum içinde bir seçimdir"; belirsizlik gelecekteki sonuçların ortaya çıkması halinde, rasyonelite, beklenen bir faydayı maksimuma çıkarmak anlamına gelir". İktisatçılar için rasyonellik, eksiksiz ve geçişsiz, mükemmel ve maliyetsiz bir şekilde edinilmiş bilgiye tabi olan bir tercih düzenine göre seçim yapmak anlamına gelir. Gelecekteki sonuçlar hakkında belirsizlik olduğunda, rasyonelite beklenen faydayı en üst düzeye çıkarmak, yani bir sonucun faydası, ortaya çıkma olasılığı ile çarpılır. İktisat teorisyenlerine göre, ekonomik rasyonelite, düşünce ya da eylemin verilen amaçlara en verimli şekilde ulaşmak için kullanıldığı araçsal bir anlamda kabul edilir. (Logachev, 2016). Yani amaçlara ulaşmak için rasyonelite bir araçtır. Yılmaz'a (2009) göre iktisat bilimi, Batı düşüncesinde bilimlere evrilen felsefi düşüncenin araçsal rasyoneliteye indirgenen faaliyetinin sosyal bilimlerdeki en ileri örneğidir. Araçsal rasyonelite iktisadın kurucu temelini oluşturan bir kavram olduğu gibi, onun diğer sosyal bilim dallarına nazaran çok

daha erken bir dönemde teorik bütünlük ve toplumsal meşruiyet kazanmasına yol açmıştır.

2.2.2.1. Klasik İktisat ve Rasyonalite

Daha önce belirtildiği gibi iktisat bir bilim olarak Smith ile başlatılır. Smith 1776'da yayınladığı “Milletlerin Zenginliği” adlı eserindeki “insan” klasik iktisat düşüncesine başlangıç olmuştur. İnsan, üretirken ve tüketirken kendisine maksimum getiriyi sağlayacak rasyonel bir hesaplamanın içindedir (Sayar, 2005). Smith bu eserinde insana dair bazı sınırlar belirlemiştir ve sınırlarını belirlediği bireyi şu şekilde anlatmaktadır: İnsan-yapısı hukuka üstün tabii bir düzen mevcuttur. Ekonomik faaliyetin temel amacı kişisel çikardır ve bu ikisinin birleşiminden kendi hâline bırakılmış 'serbest, hiç sınırlandırılmamış kişisel çıkar peşinde koşma' şahsın çıkarını olduğu gibi toplumun çıkarını da yükseltir. Böylece tabii düzen çerçevesinde çıkarların uyumuna yol açar. En önemli ve temel varsayımı kişisel çikardır (Mucuk, 1976). Yılmaz'a (2009) göre Smith iktisada modern terimlerle bir rasyonel davranış tanımı getirmese de bencil bireylerin davranışlarının görünmez bir elin marifetiyle toplumsal kazançta bir artışa yol açtığına ilişkin temelde rasyonel olan bir yaklaşım ortaya koymuştur.

Coleman'a (1995) göre Smith tam anlamıyla bir “rasyonalite” kavramını kullanmasa da ona ikame ettiği “ihtiyat” (prudence) kavramını kullandığını söylemektedir. Smith'in kendi çıkarının peşinde koşmanın ve bencilliğin, ihtiyatlı davranmayla işlevselleştirildiğini iddia etmektedir. Kırmızıaltın'a (2017) göre Smith'in tanımladığı ihtiyat sahibi insan; bugün ile yarının haz ve elemi karşılaştırmak ve mevcut eylemin yarar ve zararlarını hesaplamak bakımından yarar/ hazzı artırmak, zarar/elemi azaltmak ister. Bu istek kendi çıkarının peşinde koşmak olarak görülebilir. Bu çerçevede insanın çok olan yarar/hazzı seçmesi “rasyonel”dir. Ancak yine de daha önce belirtildiği gibi Adam Smith'in iktisadında tam anlamıyla bir rasyonalite tanımından bahsedilemez. Yılmaz (2009) bir kurucu olarak Adam Smith'ten rasyonalitenin neoklasik teoride ulaştığı tanımı beklemenin anlamsız olduğunu söylemektedir. Yine de Smith'in olgunlaşmış bir “araçsal rasyonalite” tanımına henüz ulaşılmamıştır.

David Ricardo, Adam Smith ile birlikte klasik çağın seçkin ekonomistlerinden biri olarak kabul edilir. Fikirleri bugün sahip olduğumuz neoklasik ekonomiye nüfuz etmektedir. Adam Smith refahın sebepleri ve birikimi üzerine daha çok 'pratik' kabul edilebilecek bir araştırma ortaya koyarken, Ricardo ile birlikte iktisat bilimi çok daha 'teorik' bir araştırma

alanına dönüştüğü söylenebilir. Ricardo'nun soyutlamanın gücünü iktisatçılara göstermesi ile birlikte iktisatçıların kendi disiplinlerinin kanunları keşfedip çok daha bilimsel olabileceğine ilişkin güvenleri de artmıştır. Bu anlamda ilgili soyutlama içerisinde bencil birey davranışı veri olarak alınmaktadır (Yılmaz, 2009). Yine de Arrow (1986) da Smith ve Ricardo gibi klasik iktisatçılar arasında, rasyonalite çoğu, aza tercih etme gibi sınırlı bir anlam taşıdığını söylemektedir. Arrow bu iki iktisatçı bireyin kendi çıkarının peşinde koşmasını rasyonalitenin merkezine koysalar bile bu eylem bir maksimizasyondan ziyade çoğu, aza tercih etmek olduğunu söylemektedir.

Tıpkı Ricardo gibi John Stuart Mill de metodolojik olarak soyutlamaya başvurup, iktisat bilimi açısından incelenebilir insan davranışlarını ele almıştır. Mill'e göre iktisat bütün insan davranışlarını ele almaz. Ona göre insan sadece “zenginliği elde etme ve tüketme” dürtüsü ile davranır. Böyle davranırken “zahmetten kaçınma ve pahalı alışkanlıkları tatmin etme” amacını güder (Savaş, 2007). Bu haliyle insan amacına ulaşmak için mukayeseli olarak etkin araçları kullanabilen bir varlıktır. Mill'in görüşüne göre bunlar iktisadi bir analiz için yeterlidir çünkü görece daha basit olaylara odaklanmak analizlerde daha iyi sonuçlar vermektedir (Yılmaz, 2016). Mill'in tanımladığı insan sınırlı tanımlı güdüler olan ve bunları iktisadi analizlerde kullanılabilen farazi bir kişidir (Şeniğne, 2011). Mill bu tanımıyla 20. yüzyılda en olgun tanımına ulaşacak olan neoklasik iktisada yaklaşmıştır.

Klasik iktisatçılar için rasyonellik (bu daha önce hiç kullanmadıkları bir terim), daha fazlasına daha azı tercih etmek, en yüksek getiri oranını seçmek, birim maliyetlerini en aza indirmek ve hepsinden önemlisi, başkalarının refahına açıkça bakmadan kendi çıkarlarını gözetmek anlamına geliyordu (Blaug, 1992: 229). Klasik iktisatçıların, metodolojik açıdan apriori ve bireyci bir analizin kanıksanması kendilerinden sonra gelen iktisadi dönemlere bırakmış oldukları en önemli mirastır. Birey faydacı felsefeden etkilenererek haz peşinde koşan biri olarak tanımlanırken, apriori yöntemden de amaçlara ulaşmak için araçları rasyonel olarak kullanacaktır (Yılmaz, 2016). Neoklasik iktisat bu temel üzerine araştırma nesnesini sınırlayan faydacı felsefenin yüklerini atarak rasyonel seçim teorisine varan ve bilimsellik standartlarına daha da yakınlaşan adımları atacaktır.

2.2.2.2. Neoklasik İktisat ve Rasyonalite

Günümüz modern iktisadı, hakimiyeti altına alan neoklasik iktisadın varsayımları ise “akılcı” ve “rasyonel insanı” temsil eden rasyonelliğe dayandırılmaktadır. Batı

metafiziğinin temel kavramı olarak rasyonalite sosyal bilim disiplinleri arasında en teknik ve araçsal formuna iktisatta kavuşmuştur. Bunu gerçekleştirenler neoklasik iktisatçılardır (Yılmaz, 2016). Neoklasik iktisat, her şeyi birey ile başlattığı için “bireylerin” mümkün olduğunca dar biçimde tanımlanması gerekir. Bu nedenle bireylerin “rasyonel” olduğu varsayılmıştır. Lavvrance A. Boland’a göre neoklasik iktisadın rasyonelliğe dayanmasının tek amacı “evrensel” ve “tek” bir sonuca ulaşma isteğidir. Rasyonellik altında bir defa varsayımlar kuruldu mu, varsayımlar doğru olduğu sürece ulaşılacak sonuç da doğru olmak zorundadır. Aynı varsayımla başlayan herkes “aynı” sonuca ulaşacaktır (Acar, 2008). İnsan davranışlarına açıklama getiren şey de bu evrenselliştir.

İktisatçılar doğa bilimlerini yöntemlerini taklit ederek onun sahip olduğu tutarlılığa erişmek istiyorlardı. Neoklasik teori bu konudaki en önemli atılımı gerçekleştirmiştir. Faydacı felsefeden devralınan haz peşinde koşma güdüsü, bu dönemle birlikte kendi artalanındaki felsefeyi büyük ölçüde geride bırakmış ve bu hazzın maksimizasyonu sorununu araçsal rasyonalitenin yönettiği bir seçim sorununa dönüştürmüştür (Yılmaz, 2009). Araçsal rasyonalite neoklasik teorinin kurucu temelini oluşturan bir kavram olduğu gibi, iktisat biliminin diğer sosyal bilim dallarına göre çok daha erken bir şekilde teorik bütünlük ve bilimsel bir meşruiyet kazanmasına yol açmıştır. Bu süreç, yani rasyonalitenin araçsal rasyonaliteye indirgenmesiyle birlikte, daha önce de belirtildiği gibi, insanın amaçsal bir varlık olma özelliğini ön plana çıkarmıştır (Kırmızıaltın, 2017). Buna göre insan, farklı şekillerde tanımlanabilir, ancak daima amaç-araç ikilemiyle hareket eden rasyonel bir bireydir.

Araçsal rasyonalitenin neoklasik teorideki evrimsel süreci “marjinalist devrim”le başlar. Marjinalist devrimle birlikte iktisat ilk kez alternatif kullanımları olan verili kıt kaynaklarla, verili amaçlar arasındaki ilişkiyi inceleyen gerçek bilim haline gelmiştir. Bu yaklaşımın önemli iktisatçıları Jevons, Walras ve Menger’in 1870’lerin başlarında ortaya koydukları yaklaşımlar ile iktisadi analizin gelişiminde büyük entelektüel katkı sağlamışlardır (Yılmaz, 2009). Marjinalistler olarak adlandırılan bu iktisatçıların yorum farklılıklarıyla birlikte, iktisatta baskın olan rasyonalite anlayışı yeni bir boyuta ulaşmıştır. Walras ve Jevons’ın, rasyonelliği insanın hazzını –faydasını- maksimize etmeye bağlı olarak tanımlayan ve psikolojik bir faktör olan faydanın maksimizasyonunu matematiksel, “kesin” ve “nesnel” bir biçimde ifade eden iktisat kurgularına, Menger’in insanın rasyonelliğini ihtiyaçların mümkün olan en mükemmel tatminine bağlı olarak tanımlaması ve teoriye metodolojik bireycilik gibi bir katkıda bulunmasının eklenmesiyle

birlikte klasiklerde geçerli olan rasyonalite algılayışına, fonksiyonel olarak toplumdan izole evrensel bir birey olarak insan varsayımı ve bu insanın maksimizasyon davranışının matematiksel hesaplamasının mümkün olması dahil olmuştur (Kırmızıaltın, 2017). Marjinalistler haz ve faydanın ölçülmesine bağlı olarak rasyonaliteyi fayda maksimizasyonu biçiminde tanımlarken V. Pareto'nun öncülüğündeki daha sonraki müdahalelerle birlikte tanımlama “rasyonel seçim”e dönüşmüştür. Ekonominin psikolojiden uzak durması gerektiğini öne süren Pareto, ekonomik açıklamanın doğası hakkındaki mevcut anlayışlardan büyük bir sapma önermekteydi. Ona göre ekonomi psikolojik alandan mümkün olduğunca uzak durmalıydı. Ekonomik teoriler sansasyondan ziyade, seçim hakkında ilk kurulan ampirik önermelerden çıkarılması gerekir (Bruni ve Sugden, 2007). Pareto ile birlikte neoklasik iktisat teorisinde rasyonellik daha saflaştırılmış, insana dair diğer psikolojik ve sosyolojik özellikler ekonominin dışına itilmiştir.

2.2.3. Fayda

Fayda kavramının tanımını ilk olarak Jeremy Bentham yapmıştır. 1789'da yayınlanan kitabında “Doğa, insanlığı iki bağımsız efendinin, acının ve zevkin yönetimi altına koymuştur” demektedir. Betham acının ve zevkin, yanlış ve doğruyu ve sebep-sonuç bağlantısını gösterecek ölçüt olduğunu ileri sürmüştür. Yanlış veya doğrunun ölçütü en çok sayıda insanın mutluluğudur. Bir eylem insana haz ve mutluluk veriyorsa doğrudur. Bazen “büyük mutluluk” bazen de “fayda ilkesi” adını verdiği bu ilke “hedonizme” dayanır. Hedonistlik felsefeye göre insan, davranışlarını yönlendiren zevk ve acıdan kaçma isteğidir. İnsan davranışları zevk ve acı arasındaki bu dengeye göre biçimlenir. Bu düşünceye göre zevk ve acı doyumları insanların hırslarını ve isteklerini kontrol edecek, istekler sonra düşünceye yansıtılacak, zevk ile acı tartılıp değerlendirildikten sonra bir karar verilecek ve bu karar göre insan davranışa yönelecektir. Bu düşüncesinden hareketle Bentham, “faydacı ahlak” kavramını geliştirmiştir (Savaş, 2007; Kazgan, 2014). Faydacı felsefenin temel ilkesi, insanların kendi mutluluğunu artırmak için kişisel çıkarı ile davranması olmuştur.

Bentham'a göre insan davranışlarının zevk ve acıyla yönlendirilmesi, bireysel ve toplumsal düzeyde fayda prensibinin göz önünde tutulmasına imkan verir. Fayda ilkesi bireye, neyi yapıp yapmayacağını gösterir. Bentham kıymetin faydadan doğduğunu söylemiş ve faydanın herhangi bir şeyin yararını, avantajını, zevkini, iyiliğini ve mutluluğunu sağlayan veya acıya, zarara, kötülüğe ve mutsuzluğa engel özellik olarak

tanımlamıştır (Savaş, 2007). Bentham geliştirdiği faydacı felsefe klasik ve neoklasik iktisat teorisini etkilemiştir. Her iki iktisat okulunda da Bentham'ın düşüncelerinin derin izleri vardır.

Doğa felsefesinden etkilenen klasik iktisat ve neoklasik iktisat teorisyenleri kurdukları teoriler ile faydacı felsefenin temel ilklerinin doğruluğunu ispatlama amacına yönelmişlerdir. Klasik iktisatçılar içinde gerek felsefeyle uğraşmayan Ricardo, gerekse felsefe ile yakından ilgilenen J. S. Mill, teorilerini faydacı felsefeye dayalı olarak kurmuşlardır (Kazgan, 2014). Özellikle Mill, fayda kavramına büyük önem vermiştir. Ona göre herşeyin ölçüsü hatta medeniyetin ölçüsü de “fayda”dır. Her bir davranışın içinde faydanın ne oranda amaçlandığına bakarak, bir ulusun ne ölçüde medeni olduğunu ölçebiliriz (Savaş, 2007). Mill ile birlikte faydacı felsefe de iktisadın bilimsel seyrinde katkı yapan unsurlardan biridir.

Neoklasik iktisat ile birlikte faydacı felsefe insanın zevklerini maksimize ederken acılarını minimize etme peşinde koştuğu yargısıyla asıl ilkesi olan en çok insan için en fazla mutluluk sonucuna ulaşılmıştır. İktisat marjinalist devrimle birlikte bu ilke bir seçim teorisine dönüşmüştür (Yılmaz, 2009). Neo-klasik iktisadın kurucusu sayılan Alfred Marshall (Kazgan, 2014) bireyin faydasını artırmaya çalışan akılcı bir homo-economicus olduğunu ve faydanın ölçülebilir, toplanabilir yani sayısal olarak hesaplanabileceğini belirtmiştir. Bireyin iktisadi davranışlarını açıklarken ‘azalan marjinal fayda’ ilkesinden hareket etmiştir. Buğra'nın da belirttiği gibi (2013) bu faydacı felsefenin genel unsurları bir kenara bırakılacak, ama faydacılığın haz maksimizasyonu ilkesi iktisat disiplinin temel davranış ilkesi olarak devralınacaktır. Üstelik bu davranış ilkesi bütün bir insani faaliyeti tanımlamak için kullanılacaktır. Yılmaz'ın da (2009) söylediği gibi iktisadın faydacı felsefeden devraldığı haz peşinde koşma güdüsü, neoklasik dönemle birlikte iktisatçılar kendi aralarındaki felsefe tartışmasını büyük ölçüde geride bırakması ile hazzın maksimizasyonu sorununu araçsal rasyonalitenin yönettiği bir seçim sorununa dönüştürmüştür.

2.2.4. Rasyonel Seçim Teorisi ve Karar Verme

1950'li yıllarla birlikte “neoklasik iktisat teorisi” kendi sert çekirdeğinden (hard core) emin, matematiksel dili içselleştirmiş ve bütün disipline kendi adını verecek kadar alana hakim olmuş bir teori haline gelmiştir. Rasyonalite disiplinin en önemli aracı olarak araçsallık karakterinin olgunluğuna ermiştir. Araçsal rasyonalitenin teorideki adı,

rasyonel seçimdir (Yılmaz, 2009). Rasyonel seçim teorisi, rasyonel eylem teorisi veya seçim teorisi, bireylerin kişisel tercihlerine en uygun eylem yolunu seçtikleri varsayımına dayanan düşünce okulu olarak adlandırılır. Rasyonel seçim teorisi, özellikle mikroekonomi bağlamında, insanın karar vermesini modellemek için kullanılır. İktisatçılar, toplumun davranışlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olması için, bireylerin rasyonel eylemlerini, rasyonel seçim teorisinden faydalanarak açıklamaya çalışırlar (Amadae, 2019). Genel olarak, rasyonel seçim teorisi ekonomik aktörlerin "rasyonel ve faydacı olduğunu ve faydalarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları" varsayımına dayanmaktadır. Bu genellikle belirli tercihleri olan ve kısıtlamalarla karşı karşıya olan bireyle başlar. Çeşitli seçeneklerle sunulan bireysel ekonomik aktör, mevcut kısıtlamalar ve tercihler göz önüne alındığında, tercihlere en iyi nasıl ulaşılabileceğine karar verir.

Rasyonel seçim teorisi, sosyo-ekonomik davranışı modellemede yaygın olarak kullanılan bir çerçevedir ve rasyonel bireyin seçimlerini, kişisel yarar işlevi için kullandığını varsayar. Rasyonel seçim teorisi, beklenen faydayı en üst düzeye çıkarmaya çalışan rasyonel bireyin kararlarıyla belirlenen insan davranışını tanımlar (Logachev, 2016). Yani aktörün bir dizi önceden belirlenmiş amacı vardır ve daha sonra bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğine karar verir. Aktör önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için en uygun yolu seçerse rasyoneldir; optimal olmayan araçları seçerse mantıksız (Rubin, 2005) veya irrasyoneldir. Rasyonel seçim teorisinin temel iddiası, insanların rasyonel oldukları; amaçlarına ulaşmak için en uygun araçları seçtiğidir.

Rasyonel seçim teorisi bireyin eylemlerinin rasyonel olup olmadığını belirleyebilmek için sembolik mantığın ve aksiyomatik matematiğin dilini kullanır ve hatları son derece belirgin ve kesin bir rasyonel davranış tanımlamasına göre yapar (Yılmaz, 2009). Teorinin temelinde yatan birkaç varsayım bulunmaktadır. Bunlardan biri, birey bilinen bir dizi alternatif seçimle karşı karşıya olmasıdır. İkincisi, tercihler eksiksiz ve geçişlidir. Üçüncüsü, birey herhangi bir seçimin tüm seçimleri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olur ve son olarak birey, seçimleri birbirlerine karşı tartmak için zamana ve yeteneğe sahiptir (Logachev, 2016). Bu varsayımlara bağlı olarak bireyin tercihleri dört temel aksiyoma dayandırılmaktadır (Green, 2002):

- Birey, bilinen bir dizi alternatif seçimle karşı karşıyadır.
- Herhangi bir alternatif seçenek için (A ve B), birey ya A'yı B'ye tercih eder, ya B'yi A'ya tercih eder ya da A ve B arasında kararsız kalır.

- Bu tercihler geçişkendir. Brey A'yı B'ye ve B'yi C'ye tercih ederse, mutlaka A'yı C'ye tercih eder. A ve B arasında kayıtsız ve B ile C arasında kayıtsız ise, A ve C arasında kayıtsız kalır.
- Birey en çok tercih edilen alternatifi seçecektir. Birey, diğerlerine tercih edilen iki veya daha fazla alternatif arasında kayıtsız kalırsa, aralarından belirsiz kalan diğer seçeneklerden birini tercih eder.

Rasyonel seçim teorisinde dikkate alınan ilk temel parametre “tercih”tir. Teori, rasyonel bir ajanın tercihine bu dört temel aksiyom koyar. Sonuç olarak, kendisini tamamen rasyonel olarak adlandırmak isteyen bir ajan, tercihlerini bu koşulların her birine uygun hale getirmek zorundadır. Bireyin *ilgi*, *zevk*, *değer* ve *merak* gibi tercihleri ve seçim esnasındaki kısıtlamalar rasyonel seçimin temel değişkenleridir. Bireylerin çıkarlarını optimize ettikleri ve zamanla değişmez temel tercihlerini oluşturdukları varsayılır. Tercihlerinde tutarlı, bütüncül ve bağımsız oldukları kabul edilir. Tercihler başlangıç noktasıdır, çünkü bireyin herhangi bir davranışı, tercih yaparak eyleme başladığı ön kabulü ile izah edilebilir (Selman ve Uçar, 2011). Savage, teoriyi ‘tercih’in seçim açısından yorumlanması gerektiğini söyler, tercihi arzuya dayanarak değil, seçime dayanarak tanımlar (Sugden, 1991). Bentham'ın faydacılığıyla ilgili olsa da kişinin yaklaşımına tek bir fayda işlevi olarak değil, sıralı bir tercihler kümesi olarak yaklaşarak bu yaklaşımla ilgili birçok problemten kaçınır (Rubin 2005). Böylece “rasyonel seçim teorisi her türlü faydacı kökenden kurtulmuş olur (Yılmaz, 2009). Teori, kişinin amaçlarının rasyonalitesini veya kabul edilebilirliğini yargılama girişimlerini reddeder. Teoride rasyonalite iki temel varsayıma bağlanmıştır. Rasyonalite hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bireyin tutarlı hareket etmesine bağlanırken, tutarlı hareket bireyin faydasını maksimize etmek olarak tanımlanmış (Weirich, 2004). Bireyin davranışı her iki özelliği taşıdığı anda rasyonel olduğu söylenebilir. İktisat bilimindeki bu baskın rasyonalite anlayışı daha sora Simon, A. Tvesky ve D. Kahneman gibi iktisatçılar tarafından eleştirilmiştir.

2.2.5. Rasyonel Beklentiler Teorisi ve Karar Verme

Rasyonel Beklentiler Teorisinin kökleri ilk olarak 1961 yılında J. Muth'un “Rational Expectations and the theory of Price movements” adlı çalışmasına dayanır. Muth çalışmasında ekonomik aktörleri enflasyonist dönemlerde uyumlu beklenti yerine rasyonel beklentilere sahip olduğunu vurgulamıştır (Taşar, 2016). Muth tarafından

geliştirilen Rasyonel Beklentiler Teorisi daha sonraki yıllarda Chicago Üniversitesi'ndeki bazı iktisatçılarca (Milton Friedman ve öğrencileri) tekrar ele alınmış ve olgunlaştırılmıştır. 1970'li yılların sonlarına doğru öncülüğünü Robert Lucas, Thomas Sargent ve N. Wallece'nin yaptığı bazı iktisatçılar rasyonel beklentiler üzerine çalışmalar yayınlarak teoriye katkı sunmuşlardır (Aktan, 2008). Özellikle neoklasik iktisatçılar tarafından geliştirilen iktisadi modellerde yaygın olarak kullanılan bu teori, pek çok iktisatçı tarafından makro iktisat alanında son kırk yıl içerisinde geliştirilen en önemli aksiyonlara sahip teori olarak kabul edilmektedir (Savaş, 2007). Beklentiler, iktisat biliminde daima önemli bir yer tutmuştur. Bunun sebebi ister alıcı olsun ister satıcı veya tasarruf ya da emek sahibi olsun, ekonomik aktörlerin davranışlarında daima geleceğe yönelik beklentiler belirleyici olduğu kabul edilmiştir. Beklenti kavramını temel alarak gerçekleştirilen teoriler; “örümcek ağı teorisi” ve Keynesyenler ve Monetaristler tarafından geliştirilmiş “uyum teorisi”dir (Taşar, 2016). Rasyonel beklentiler teorisi bu iki teoriye eleştiri niteliğindedir. Ekonomik hayattaki dalgalanmaların büyük bölümünün ekonomik değişkenler ile tahminlerde yapılan hatalardan kaynakladığı söylenmektedir. Bundan dolayı gelecek dönem için başarılı beklentilerin oluşturulabilmesi ve etkin kararların alınması, gelecek adına rasyonel biçimde oluşturulacak beklentilerle mümkün olabilir (Songur, 2016).

Muth'a (1961) göre Rasyonel beklentiler teorisi üç ilkeye dayanır:

- Bilgi kıt bir kaynak olduğu için ekonomik sistemler onu israf etmez.
- Ekonomik sistemin yapısı beklentinin oluşum şeklini de belirler.
- Bilginin türü ve kullanım biçimi oluşturulacak beklentinin rasyonel olması üzerinde etkilidir.

Rasyonel beklentiler teorisinin en önemli ilkesi iktisadi değişkenlerin çoğunun bazı işlemler ve süreçler tarafından belirlendiği görüşüdür. Bu görüşe göre bir değişkeni belirleyen işlem veya süreç o değişkenin ulaşabileceği değerleri sınırladığı gibi, o işleme veya süreç belirlendiği zaman değişkenleri ile ilgili rasyonel beklenti oluşturmak mümkün olur. Örneğin; Y değişkeninin davranışı ile ilgili tahmin yapmak istediğimizi ve bunun için Y' değerinin tarihini incelememiz gerekir. Y'nin değeri on dönem boyunca 10 ile 20 arasında değişsin, bu durumda gelecek beş yılda da Y'nin 10 ile 20 arasında olacağını beklemek gerekir. Eğer Y değerinde gelecek dönemlerde de 10 ile 20 arasında bir artış oluştursa, Y'nin değerini belirleyen belirli bir süreç belirli bir işlem olduğu söylenebilir (Taşar, 2016; Savaş, 2007).

Rasyonel Beklenti Teorisi, bireylerin en doğru tahmini yapmasına imkân verir (Savaş, 2007). Bu teoriye göre bireyler, iktisat politikası uygulamaları ve bu uygulamaların oluşturacağı etki hakkında tam bir bilgiye sahiptir. Dolayısıyla sistematik hata yapmaları söz konusu değildir. Bu teori bireylerin sistematik hata yapmayacağı esasına dayanmaktadır. Sadece herhangi bir bilgi sahibi olmadıkları politikalar hakkında hata yapmaktadırlar (Taşar, 2016). Rasyonel beklentinin hatası, değişkenleri belirleyen süreçte yer alan tesadüfi değişken ile sınırlıdır. Bu da teorinin istatistiksel olarak en üst doğruluk sınırına ulaşmasını sağlar (Savaş, 2007). Rasyonel Beklenti Teorisi ekonomik göstergelerin gelecekteki muhtemel değerleri ile geçmişte oluşan değerleri birleştirerek oluşabilecek senaryolara ilişkin tahminler yürütür. Teori tesadüfi değişkenleri de hesaba katarak, istatistiki olarak doğruluk payı yüksek kararlar vermeye yardımcı olur.

2.3. Davranışsal Ekonomi ve Karar Verme

Genel ekonomik teorileri insanın “bencil”, kişisel faydasını maksimize etmeye çalışan tek tip insan modeli ile tanımlar. Bu modeldeki insan, faydasını maksimize ederken rasyonel davranması gerektiği varsayılır. Homo economicus olarak tanımlanan bu insan modeli, verdiği kararlarda rasyoneldir ve faydasını gözeterek karar verir. Genel ekonomideki bu hakim anlayışa göre insanlar beklenen yarar aksiyonlarını ihlal ederse veya bu tür davranışlar yetersiz ve belki de irrasyonel olarak kabul edilir. Bu hakim teorilerin merkezinde rasyonellik ve optimal kavramları vardır (Einhorn ve Hogarth, 1981). Yani buna göre karar aşamasında bireyin kendisi için en uygun seçimi yapması beklenir. Belirli çevresel varsayımlara ve belirli bir zaman ufkuna bağlı olarak bazı açık ve ölçülebilir ölçütlere göre faydasını en üst düzeye çıkaran veya zararını en aza indiren kararlar vermelidir. Geleneksel ekonominin akılcı, bilgili ve seçim özgürlüğünü elinde bulunduran karar vericinin, mükemmel kavrayışları ile niteliksel olarak anlaşılması zor ayırt etme imkânına sahip biri olduğu varsayılır (Shubik, 1967). Bu modelde, bir seçim ile karşı karşıya olan bireylerin, tüm istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda mükemmel bir şekilde işleyebilecekleri gerekli tüm bilgilere sahip oldukları varsayılır ve onlardan en yüksek yararı sağlayan bir tercihte bulunmaları beklenir. Bununla birlikte bu teoride bilgi boşlukları vardır ve homo economicus arzularından her zaman emin değildir.

Son 40 yıldır gelişen davranışsal ekonomi geleneksel ekonominin bu temel varsayımlarını yeniden test edip, eleştirmiştir (Cartwright, 2018). Simon geleneksel ekonominin rasyonellik tanımına karşı sınırlı rasyonelliği savundu. Simon’un savunduğu sınırlı rasyonellik varsayımı geleneksel iktisadın homo economicus tanımlamasına karşı ortaya

atılan bir yaklaşımdır. Simon, bu görüşünde insanların sanılanın aksine kısmi bilgi ile hareket ettiğini, “erişilebilen bilgi – erişilemeyen bilgi” ayrımından ziyade, “işlem görebilen – işlem göremeyen bilgi” kavramlarının önemli olduğunu açıklamaktadır (Güvel, 1998). Karar verici tam ve eksiksiz bilgiye her zaman ulaşamayacağı için, ekonomik aksiyonlarını gerçekleştirirken kendisine fayda sağlayacak olan işlem görebilecek bilgileri ayırıştırıp bir araya getirmektedir (Buğra, 2013). Simon’a göre; bireyler sınırlı rasyonelliklerinden dolayı optimal kararlar veremezler, ancak en iyi ihtimalle onları tatmin edecek kararlar verebilirler.

Kahneman ve Tversky (1979) ve Tversky ve Kahneman (1974,) tarafından genel ekonomik modellerinin çeşitli kısıtlılıklarını bildiren bir dizi araştırma yayınladılar. Bu yazarların bulguları, önyargılı kararlara yol açan kestirme yollara duyulan güveni, neoklasik beklenen fayda maksimizasyonuna alternatif olarak “Beklenti Teorisi”nin formülasyonu ve seçimlerin duyarlılığının nasıl çerçevelendiğini, bir alternatifi diğerine göre nominal maliyet ve faydalarından nasıl ayırt edildiğini tanımlamaktadır.

Richard Thaler ise çalışmaları farklı disiplinlerden bilim adamlarına ilham vermektedir ve temel olarak insan davranışları hakkındaki düşüncelerini değiştirmiştir. İnsan davranışını daha doğru anlamak için psikoloji, dürtü ve karar alma ile ekonomiden gelen görüşleri birleştirdi. Onun görüşleri insan davranışlarının çoğunun, tercihlerin zaman içinde iyi tanımlanmış, istikrarlı olduğu ve rasyonel olduğu varsayımına dayanarak kolayca açıklanabileceği ile ilgili genel kanıdan farklıydı. Nobel Ekonomi ödüllü Richard H. Thaler ve Cass R. Sunstein (2017) “Dürtme” isimli kitabında şöyle demiştir: “*Home economicus’un Albert Einstein gibi düşünebildiğini, IBM’in Big Blue’su kadar büyük hafızaya ve Mahatma Gandhi’nin iradesine sahip olduğunu görürsünüz. Fakat bizim tanıdığımız insanlar hiç de öyle değildir. Gerçek insanlar hesap makinesi olmadan uzun bölme işlemlerini yapamaz ve bazen eşlerinin doğum günlerini unuturlar. Onlar homo economicus değil sadece insandır.*” Thaler, insanların davranışlarındaki geleneksel ekonomik teoriyle açıklanamayan anomaliler üzerine çalışmalar yürütmüş ve insanın seçimlerini açıklamaya çalışmıştır.

Geleneksel ekonominin öne sürdüğü varsayımları test eden ekonomistler giderek artan bir şekilde, karar verme davranışının sistematik olarak standart teorinin tahminlerinden saptığını ve bu sapmaların psikolojik temelli teorilerin öngörülerine uygun olduğunu kabul etmişlerdir (Bruni and Sugden, 2007). Davranışsal ekonomi, insanların geleneksel ekonominin farz ettiği gibi her zaman rasyonel davranmadıklarını aksine sınırlı bir

rasyonelliğe sahip olduklarını, karar verirken sezgilerini kullandıklarını, zihinsel kestirme yollarını, ön yargılarını onların karar verme süreçleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedirler.

2.3.1. Davranışsal Ekonominin Tanımı ve Konusu

Davranışsal ekonomi kavramı ilk kez “George Katona” (1951) tarafından kullanılmıştır. Katona bu kavramı ekonomik davranışları açıklamak için psikolojik içgörülerini kullanmayı ima etmek için kullanmıştır. Davranışsal ekonomi, geleneksel ekonominin temel varsayımlarının dokunulmaz olmadığına anlaşıldığı üzerine, ona bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Kahneman, 2003). Davranışsal iktisadın ilk tepkisi genel ekonominin rasyonel insan yaklaşımına yönelik doğmuştur. Özellikle modern davranışsal ekonomi “rasyonel seçim teorisi”ni karakterize eden tam bilgi varsayımına karşı çıkmıştır. Davranışsal ekonomi, insanların ekonomik davranışını ve bunların sonuçlarını anlamakla ilgilidir. SABE (Society for the Advancement of Behavioral Economics) tarafından organize edilen, *1984 yılındaki ilk davranışsal ekonomi konferansında katılımcıların görüşleri Gilad, Kaish ve Loeb (1984:4) tarafından şu şekilde özetlenmektedir:*

- Ekonomik araştırmanın metodolojik temeli olarak *pozitivizmin* reddedilmesi.
- *Tümdengelimli* muhakemenin (sosyal) bir bilim için yeterli bir temel olarak kullanılmasının reddedilmesi,
- *Statik* denge analizinin reddedilmesi,
- Optimizasyon davranışı gösteren “iktisadi rasyonel ajan” modelinin reddedilmesi

Söz konusu toplantıda ana akım teoriye yönelik en önemli eleştirileri, optimizasyon davranışı gösteren iktisadi rasyonel ajan modeline yöneliktir. Davranışsal ekonomistler, ekonomik ajanların davranışlarıyla ilgili daha "gerçekçi" varsayımlar getirmeye çalışmışlardır. Davranışsal ekonomistler genellikle sınırlı rasyonellik ve egoist olmayan güdüler gibi insani yargı ve karar vermeyi gerçekçi yönleriyle ilgili tutarlı bir teoriyi geliştirmeye çalışır. Camerer ve Weber'e (2006) göre çoğu davranışsal araştırma, teorik tahminler ile gerçek arasında dikkatli bir karşılaştırmaya dayanmaktadır. Farklı bir ifadeyle davranışsal ekonomi insanların ve ekonomik kurumların gerçekte nasıl davrandıkları ile ilgilenir ve bu konuda mevcut ekonomik teorileri geliştirmeye çalışır. Daha önemlisi, çoğu davranışsal ekonomi, mevcut ekonomi teori ve yöntemlere bir alternatif geliştirmekten ziyade, yeni yöntemleri ve varsayımları ve ana akım ekonominin

araştırmalarına dahil etmek amacına sahiptir. Davranışsal ekonomi, iktisadi karar verme sũrecinin altında yatan temel nedenleri ve varsayımları laboratuvar araştırmaları ve deneyler yoluyla incelemekte ve ayrıca bu araştırmalarda hangi ekonomik şartların iktisadi karar sũreci ve çıktıları ũzerinde etkili olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Hattwick'e (1989) için davranışsal ekonomi, diğer sosyal bilimlerden elde edilen kavramları ve iėrũrũleri, geleneksel ekonominin maksimizasyon modellerini değiştirmek, zenginleştirmek için kullanmaya çalışan bir disiplindir. 1980'lerin ortalarından bu yana davranışsal ekonomi alanında araştırmalara yardım eden ve bağımsız bir alt disiplin olarak davranışsal iktisadın kurulmasında etkili olan Erik Wanner, davranışsal ekonomiyi geleneksel ekonominin varsayımlarına bir tepki olarak ortaya çıktığını ve davranışsal ekonomiyi bilişsel bilimin ekonomik karar verme alanına uygulanması olarak tanımlar (Angner ve Loewenstein, 2006).

Camerer ve Loewenstein (2004) davranışsal ekonominin ũzũnde, geleneksel ekonomik analizlerinin psikolojik eksiklerini gidererek analizlerin gerçekliğini artırma ve ekonomik disiplinin kendi terimleriyle teorik anlayışlar ũreterek fenomenlerin daha iyi tahminlerini yaparak daha iyi politikalar ũnerme inancı olduğunu sũyler. Onlara gũre bu kanaat geleneksel ekonomi teorilerinin fayda maksimizasyonu, denge, verimlilik gibi yaklaşımlarını toptan reddetmek anlamına gelmez. Aksine bu yaklaşımlara insanın psikolojik yũnũnũ de ekleyerek tamamlamaya çalışır. Mullainathan ve Thaler (2000) ise davranışsal ekonomiyi, ekonomi ve psikoloji disiplinlerinin ortak çalışması olarak gũrũr ve davranışsal ekonominin, ekonomik hayattaki karar birimleri olarak tabir edilen ekonomik ajanların içindeki insan faktũrũnũn bazı sınırlılıklar ve karmaşık durumlarda nasıl hareket ettiklerini ortaya çıkarma çabası olarak açıklamaktadır. Davranışsal ekonomi, temel olarak hakim ekonomik anlayışının menfaati ve duyguları hesaba katmayan, sũrekli maksimum faydayı gũzetten, ekonomik aktũrlerin sınırlı bilişsel yeterliklerine dikkat çekerek, ana akım ekonomiden ayrılan yũnleriyle daha realist bir bakış açısı getirmeye çalışan bir alt bilimdir.

Cartwright (2018) davranışsal ekonomi insan kararları ũzerinde açıklamaya çalışır ve davranışsal ekonomiyi insanların neden bir hotdog aldığı, işe gittiği, emeklilik için tasarruf ettiği, yardım kuruluşuna parasını verdiği, bir nitelik kazandığı, eski bir araba sattığı, bir at yarışında kumar oynadığı, sigarayı bırakamayacağı gibi gerçek dũnya anomalileri anlamaya çalışan bir disiplin olarak tanımlar. Aynı zamanda davranışsal ekonomi insanların iyi ya da kũtũ seçimler yapıp yapmadıklarını anlamak ve daha iyi

seçimler yapmaları için onlara yardımcı olur. İnsanlar üzerinde geleneksel ekonomik modellerini test eder ve ne zaman çalıştığını ve ne zaman çalışmadığını görmeye çalışır. Modellerin gözlenen duruma daha iyi uyması için ince ayar yapıp yapamayacağını veya revizyona ihtiyaç olup olmadığını sorgular. Bunu yaparken de psikolojiden, laboratuvar deneylerinden ve diğerk sosyal bilimlerinden aldığı anlayışı ekonomi disiplinine uygular. Bu nedenle, davranışsal ekonomi, geleneksel ekonomik varsayımlarının sınanmasında düzeltilmesinde veya yenilenmesinde insan davranışlarının psikolojik verilerinden yararlanır.

Ogaki ve Tanaka (2017) davranışsal ekonomiyi “rasyonel, seçkin ekonomik insan varsayımına dayanmayan ekonomi çalışması” olarak tanımlamaktadır. Ogaki ve Tanaka’ya göre davranışsal ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, nöroloji ve diğerk disiplinlerden gelen teorileri ve sonuçları kullanır ve “homo economicus” varsayımı ile gerçek ekonomik karar verme arasındaki tutarsızlığı göstermek için deneysel çalışmalardan oluşan ampirik araştırmalardan yararlanır. Bir iktisat alanı olarak, davranışsal ekonomi amaçlarından biri kurumların ekonomi politikalarını değerlendirmektir. Bununla birlikte, davranışsal ekonominin daha büyük amacı, insan davranışı ve etkileşimleri hakkında daha derin bir anlayış kazanmak için insanların hem bireysel olarak hem de gruplar halinde (örneğin örgütlerde) nasıl davrandıklarını anlamaktır. Bireylerin seçimlerini gözlemleyerek onlar hakkında daha çok şey öğrenebiliriz. Davranışsal ekonomi, bu gözlemleri daha iyi yorumlayabilecek bir teori oluşturmak için psikoloji, antropoloji, sinirbilim ve ilgili alanların uzmanlığından faydalanan bir disiplindir. Bu tanımlardan yola çıkarak davranışsal ekonominin, psikoloji ve diğerk sosyal bilimlerin kavramlarını kullanarak, bireylerin kararlarını ve bu kararların altında yatan nedenleri anlamaya çalışan, ekonomi bilimine yeni bir bakış açısı kazandıran, bu disiplinin alt bir dalı olduğunu söyleyebiliriz. Bu yönü ile davranışsal ekonomiyi kavramak için ekonominin psikoloji ile ilişkisini anlamak önemlidir.

2.3.2. Davranışsal Ekonomi ve Psikoloji

Ekonomi ve psikoloji bilimlerine bakıldığında her iki bilim dalının da temelde ilgi alanlarının “insan” olduğunu söylenebilir. Ekonomi; insanın ekonomik sistem içerisindeki seçim ve tercih durumlarını incelerken, psikoloji; insanın davranışları ve davranışların altında yatan nedenlerle ilgilenir (Eser ve Toıgonbaeva, 2011). İnsan davranışlarının ekonomistlerin genel tanımında yer alan açıklamasından nasıl saptığına

dair bilgiler veren psikoloji bilimi, sistemli bir şekilde insan davranışlarını, insani duyguları ve bu duygular altında yatan nedenleri incelemektedir (Sent, 2004).

Bir disiplin olarak ekonomi, 18. yüzyılda ahlaki felsefeye ek olarak görülen ve 19. yüzyılda kısmen fizyolojinin ortaya çıkmasına yanıt olarak yükselen psikolojiden önce kurulmuştur. Fizyoloji, insan bedenini bir makine olarak görürken, psikoloji bunu tersine çevirerek insan aklını bir makine olarak ele almıştır. 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında psikolojide, Freudizm yükselişine tanıklık edilmiştir. Psikolojinin kurucusu olarak da kabul edilen Sigmund Freud'un başlattığı bu akım, baskılanmış insan aklının nasıl bilinçsiz davranışlara yol açtığını incelemiştir. Bu, mekanik görüşe aykırı olmuştur, çünkü duyum, uyaran ve tepki kavramlarını sorunsallaştırmıştır (Sent, 2004). Zaman içinde Psikoloji biliminin gelişmesi ile beraber ekonomistler, analizlerinde psikolojiye daha çok yer vermeye başlamıştır.

Klasik ve erken neoklasik iktisatçılar, bilişsel ve duyuşsal durumlara sık sık atıfta bulundular. Bu dönemlerdeki ekonominin insanın doğasına ilişkin genellikle de karar vermesine yönelik açıklamaları, çoğu durumda psikolojideki gelişmelerden ilham alınarak yapılmıştır. 18. yüzyıl klasik iktisatçılarının (Adam Smith dahil) yazılarında insan doğası hakkında örtük veya açık görüşler bulunmaktadır (Angner ve Loewenstein, 2006). Özellikle 19. Yüzyılda Büyük Britanya'da Kraliçe Viktorya'nın hüküm sürdüğü 1837-1901 yıllarda Viktorya iktisatçısı olarak adlandırılan İngiliz iktisatçıları, analizlerinde psikolojiyi kullanmaya önem vermişlerdir. Hatta Margaret Schabas'a (2005: aktaran, Eser ve Toigonbaeva, 2011) göre insanın duygularıyla, motivasyonu ile ve insan aklıyla uğraşmak, Viktoryan iktisatçısı olabilmek için gereken tek kıstas olmuştur.

Erken neoklasik dönemdeki ekonomistler kuşağı için duygu psikolojisi, ekonominin önemli bir parçası durumunda bulunuyordu (Eser ve Toigonbaeva, 2011). Bu dönemde Marshall insanın rasyonel yönünün yanında ahlaki yanının olduğunu ve kararlarının bu yönünden etkilendiğini söylemekteydi. Veblen insanı, kurumların evrim sürecinde ve ekonomik faaliyetler içinde toplumla iç içe geçmiş olarak tanımlamıştır. Fischer'in para yanılışmasını keşfetmesi ve Keynes'in hayvansal güdülerini öne sürerek eğilimlerin, tanımlanmış olasılıklarla ortalama ağırlıklandırılmış fayda ile çarpımından oluşan hesaplama yerine kendiliğinden ortaya çıkan hayvansal güdülerden kaynaklanacağını belirtmiştir (Angner ve Loewenstein, 2006). Ekonomi ve psikoloji bilimlerinin yakınlaşmasının 1930'lara kadar devam ettiği söylenebilir. Ancak bu görüşler modern

neoklasik iktisat ışığında yorumlandıkları için, bu iktisatçılar genellikle yanlış bir şekilde basit psikolojiye bağlanırlardı. Buna göre insanlar sürekli, her yerde ve her zaman kendi çıkarlarını dar bir şekilde takip ederler (Angner ve Loewenstein, 2006).

İktisatçılar tarafından akademik psikolojinin, belki de biraz paradoksal olarak reddedilmesi, neoklasik iktisat devrimi ile başladı. 20. yüzyılın başında ekonomistler, ekonomi disiplinin doğa bilimleri gibi olabileceğini umuyordu. Psikoloji, o zamanlar henüz yeni ortaya çıkmaktaydı ve henüz bir disiplin haline gelmemiştir. Ekonomistler psikolojinin ekonomi için istikrarsız bir faktör olduğunu düşünüyorlardı. Dönemlerinin psikolojisi için hoşnutsuzluklarının yanı sıra Benthamite faydasının hedonistlik varsayımlarından memnun olmamaları, psikolojiyi ekonomiden çıkarmak için bir harekete yol açtı. Psikolojinin iktisattan atılması yavaş gerçekleşti. 20. yüzyılın başlarında, Irving Fisher ve Vilfredo Pareto gibi iktisatçıların yazıları hala insanların ekonomik seçimler hakkında nasıl hissettiği ve düşündüğü konusunda zengin fikirler içeriyordu. Keynes sık sık psikolojik içgörülere başvurdu, ancak yüzyılın ortalarında psikoloji tartışmaları büyük ölçüde ortadan kalkmıştı (Camerer ve Loewenstein, 2004).

1930'ların ortalarından itibaren başlayan bu süreç psikolojisinin iktisadi analizlerdeki önemi giderek azalmış ve 1940 ve 1950'li yıllara gelindiğinde iktisadi analizlerde psikoloji bilimi ve etkileri tamamen terk edilerek iktisadi analizlerde matematiksel yöntemlerin kullanımına ağırlık verilmesine neden olmuştur. Bu matematiksel iktisadi analizler sonucunda insan, ekonomik yaşamda tercih ettiği tüm davranışlar ve karşılaştığı sorunları rasyonel davranarak başarıyla çözen bir makine olarak görülmüştür (Toıgonbaeva ve Eser, 2011). Geleneksel ekonominin onlarca yıldır kullandığı bu "ekonomik insan" modeli, mantıklı, rasyonel, faydaya karşı maliyeti azaltan ve karı en üst düzeye çıkarmaya çalışan mekanik insandı. Ancak neoklasik iktisat ile başlayan bu dönem, bazı temel varsayımlar üzerinden analiz etmeye çalıştığı insan davranışlarını, açıklamakta yetersiz kalmaktaydı. Bu durum ekonomide davranışsal ve bilişsel unsurların ön planda olması gerektiğinin bazı çevrelerce tartışılmasına neden olmuştur. Psikolojinin insan davranışlarını açıklamaya yönelmesi bu iki bilim dalının bir kesişim kümesi oluşturmasına yardım etmiştir (Lambert, 2006).

20. yüzyılın başlarında ekonominin psikoloji ile ilişkisiz kalmasını tercih eden Pareto gibi yeni yazarları şiddetli bir biçimde eleştirenler, Veblen, Mitchell ve Clark gibi kurumsalcılardı. Kurumsal iktisatçılar, iktisatçıların psikolojiyi görmezden gelmesinin bir hata olacağına inanıyorlardı. Mitchell (1914:akran, Angner ve Loewenstein, 2006)

hedonik psikolojinin başarısız olmasının, diğer iktisatçıları analizleri için daha sağlam bir psikolojik temel aramaya teşvik edeceğini ve ekonomistlerin sadece kendilerinden psikolojiye ödünç vermekle kalmayıp aynı zamanda psikolojiye katkıda bulunacaklarını ummaktaydılar. J. Clark (1918: akran, Angner ve Loewenstein, 2006) bu fikirleri tekrarlıyor ve ekonomistlerin sonunda psikolojiden kaçamayacağını ekliyordu. Mitchell gibi kurumsalcılar, akla daha yatkın psikolojinin ekonomik araştırmalara dahil edilmesinin daha iyi bir ekonomik öngörü sağlayacağına inanıyorlardı.

1950’lerde, iktisat ve psikolojiyi birleştiren ve bireylerin sınırlı rasyonaliteye göre davrandığını savunan Herbert Simon’dur (Camerer, 1999). Simon, psikoloji ve ekonomi arasındaki kayıp bağları kuran kişi olmuştu (Sent, 2004: 738). Simon’un çabası ekonomist olmamasına rağmen ona Nobel Ekonomi Ödülünü kazandırmıştır. Onun çalışmaları psikoloji ve iktisat arasındaki ilişkiyi kurmaya çalışan kişiler için önemli bir kaynak olmuştur. Daha sonra Amos Tversky, Daniel Kahneman, Baruch Fischhoff, Paul Slovic gibi bilişsel psikologlar, insanın ekonomik kararlarını, ön yargılarını, davranışlarındaki sapmaları incelemeye başladılar. Birkaç on yılda kayda değer bir ilerleme görüldü ve ekonomistler giderek artan bir şekilde iktisat teorisini psikolojik temellere bağlama zorunluluğu hissettiler. Ekonomi ve psikolojinin yeniden birleşimi, davranışsal ekonominin ortaya çıkmasına vesile oldu (Camerer, 1999). Ekonominin psikoloji ile olan ilişkisiyle ortaya çıkan davranışsal ekonomi sayesinde, ekonomik analizlerin daha tutarlı yapılabileceği, ekonomi alanının kuramsal anlayışının zenginleşeceği ve daha iyi iktisadi politikalar geliştirileceği düşüncesi hakim olmuştur (Camerer ve Loewenstein, 2004). Simon’un (1986) da belirttiği gibi, karar verme kriterlerinin belirlenmesi, problemin tanımlanması, olası alternatiflere odaklanılması ve alternatifler arasında seçim yapılması süreci psikolojik bir süreç içermelidir. Aksi takdirde psikolojinin olmadığı bir ekonomi tek ağızlı bir makas kadar işlevsizdir. Davranışsal ekonominin, ekonomi ile psikoloji arasındaki bu ilişkiye odaklanması kendisine olan ilgiyi artırmıştır. Psikoloji sistematik olarak insan yargılarını, davranışlarını ve refahını araştırdığı için, geleneksel ekonomistler tarafından tanımlanan insanın aslında ne kadar farklı oldukları hakkında önemli gerçekleri gösterebilir (Rabin, 1998). Camerer ve Loewenstein’in (2004) belirttiği gibi: “Davranışsal ekonomi, daha gerçekçi psikolojik temeller sağlayarak ekonominin açıklayıcı gücünü artırır”. Davranışsal ekonomiyi anlamak için onun psikoloji ile olan tarihsel bağları ile birlikte incelemek daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

2.3.3. Davranışsal Ekonominin Tarihsel Gelişimi

Her ne kadar “Davranışsal ekonomi” terimi ilk kez 1958’lerde kullanılmış olsa da davranışsal ekonominin ne zaman başladığı tartışmalı bir konudur (Camerer ve Loewenstein, 2004). Bu nedenle davranışsal ekonominin ne zaman başladığını söylemek zordur. Ancak davranışsal ekonomi olarak nitelendirilen çalışmaların çoğu aslında psikolojiden esinlenmiştir (Camerer, Loewenstein, 2004). Genel görüş, davranışsal ekonominin genel ekonominin teorilerinde psikolojik faktörleri göz ardı etmesine bir tepki olarak ortaya çıktığıdır. Ekonomi disiplinine öncülük eden 18. ve 19. yüzyıl ekonomistlerinin psikoloji için zamanları olmadığına dair yaygın bir inanç var olduğu söylenebilir. Özellikle neoklasik iktisatçılar, motivasyonla ilgili basitleştirici varsayımlar uygulayarak konularına matematiksel titizlik getirmek isteyen sistemleştiriciler olarak tasvir edilirler. Ancak, klasik ve erken neoklasik okulların, psikolojik ve sosyolojik içgörü göz ardı edilerek geliştirilen ekonomik düşünce okulları olarak tasvir edilmesi yanıltıcı bir izlenim bırakmaktadır (Wilkinson ve Klaes, 2012). Bu nedenle davranışsal ekonominin tarihsel köklerinin ekonomi ve psikolojinin tarihsel bağlarına kadar uzatmak ve bunu klasik ekonominin kurucusu Adam Smith’ten başlatıp günümüze kadar incelemek daha anlamlı olabilir (Cartwright, 2018). Burada davranışsal ekonominin tarihsel gelişimi, klasik iktisat dönemi, erken neoklasik iktisat dönemi, savaş sonrası neoklasik iktisat dönemi ve klasik davranışsal iktisat dönemi, modern davranışsal iktisat dönemi olarak incelenmiştir.

2.3.3.1. Klasik İktisat Dönemi

Davranışsal ekonomistlerin öne sürdüğü fikirler aslında çok yeni fikirler değildir; bu fikirlerin bir kısmı bundan ikiyüzyıl önce dile getirmişti. Ancak bu fikirlerin önemsenmesi için iki yüzyılın geçmesi gerekliydi. Bunun temel nedeni ekonomi biliminin psikolojiden bağımsız olarak çok önceden ortaya çıkmasıydı. Bu fikirlere çalışmalarında ilk yer veren ekonomist Adam Smith oldu. Bu nedenle Adam Smith, davranışsal ekonominin kurucusu olarak da görülmektedir (Camerer ve Loewenstein, Rabin 2004; Cartwright, 2018). Bu ünvanı Smith’e kazandıran, Smith’in ilk kez 1759’da yayınlanan “Ahlaki Duygular Teorisi” adlı kitabıdır. Smith bu kitabında insanların yalnızca kendi çıkarları ile motive olmadıklarını, aynı zamanda başkalarına doğal bir sempati duyduklarını ve doğal bir erdem duygusuna sahip olduklarını nasıl açıkladığını gösteriyor (Cartwright, 2018). “Ahlaki Duygular Kuramı” adlı kitabında Smith, son 30 yılda davranışsal ekonomide önemli konular haline gelen birçok şeyden bahseder

(Cartwright, 2018). Örneğin Smith, bireyin kötü durumdan iyi bir duruma geçtiği süreçte göstermiş olduğu mutluluk, iyi durumdan kötü duruma geçerken gösterilen üzüntüden çok daha az olduğunu söyleyerek, bugün davranışsal ekonominin üzerinde durduğu kayıptan kaçınma olgusuna vurgu yaptığı söylenebilir (Angner ve Loewenstein, 2006). Ayrıca Smith, eserinde son dönemde davranışsal ekonominin de inceleme konusu yaptığı, ödül ve cezalandırmanın önemi, gelenek ve modanın etkisi gibi konulara da yer vermiştir (Cartwright, 2018).

Smith “Ahlaki Duygular Kuramı” adlı eserinde, üzerinde durduğu diğer bir konu “sempatidir.” Ona göre sempati, insan davranışlarının en önemli belirleyicisidir. Sempati davranışının belirleyici ilkesi, insanların başkalarının acı ve sevinçlerini paylaşması, başkalarını kendi acı ve sevinçlerine ortak etmesi eğilimleridir (Buğra, 2013). Smith, insanların başkalarının gözünde nasıl göründüklerine yani başkaları tarafından nasıl değerlendirildiklerine çok önem verdiklerini söylüyor (Ruben ve Dumludağ, 2015). Davranışlarımızın temelinde başkaları tarafından övgü görme, değer verme, onaylanma arzuları yatmaktadır. Buna göre başkaları tarafından beğenilme, değer görme gibi arzu ve istekler insan davranışlarının temel belirleyicisi olmaktadır. Bu görüş davranışsal ekonominin kurucularından sayılan Thaler ve Sunstein’in (2017) inceleme konusu yaptığı *ışıldak eğiliminin* de temel görüşü ile örtüşmektedir.

Adam Smith “Ahlaki Duygular Kuramı” eserinden 16 yıl sonra 1776 yılında ilk yayınlanan “Ulusların Zenginliği” eserinde ise insanı açıklayan temel unsurların çıkar ilişkileri, takas ve mübadele eğilimi olduğunu söylemiştir. Yani insan sadece çıkarı için hareket eden bir varlık değil, çıkarına ulaşmak için diğer insanlarla değişim yaparak, çıkarını elde edebilen bir varlıktır (Buğra 2013). “Ahlaki Duygular Kuramı” eserinde “sempati” ve “kendini sevme” ilkelerine bağlı olarak insan davranışlarının ortaya çıktığını vurgularken, “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde insanı tamamen çıkarı için hareket eden bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu çelişkinin sebebi eserlerin farklı konularda yazılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Adam Smith, “Ahlaki Duygular Kuramı”nda tamamen insanın psikolojik unsurlar ile vereceği kararları açıklamaya yönelirken, “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde kapitalizmin dünya genelinde yayılmaya başladığı bir dönemde devletlerin nasıl zenginleşebileceğine yönelik bir tutum sergilemeye yönelmiştir. Bu nedenle insanı açıklama şeklinde değişiklikler meydana gelmiştir (Ruben ve Dumludağ, 2015). Ancak Adam Smith “Ahlaki Duygular Kuramı” eserindeki insana ve doğasına ilişkin

fikirlerinden ziyade ikinci eseri olan “Ulusların Zenginliği” kitabındaki insanın haz ve çıkarı peşinde koşan bir varlık olduğuna ilişkin görüşleri ile daha çok bilinir. Bu da onun “homo economicus” un kurucusu olarak bilinmesine sebep olmuştur.

Adam Smith’in “Ahlaki Duygular Kuramı” eserinden sonra psikoloji ile ekonominin uzun süre el ele gittiği söylenebilir. İlk iktisatçılar ekonomik analizlerinde duygulara, dürtülere, uyaranlara, ahlaka çok önem vermişlerdir (Cartwright, 2018). Smith’in çağdaşı olan David Hume da insan davranışlarının psikoloji temelleri ile derinden ilgilenmiştir. David Hume çalışmalarında doğrudan bireyin taşıdığı kişilik özelliklerine işaret ederek, tutkunun, inatçılığın ve hayatı sevmenin bireyin ekonomik ya da ekonomi dışı seçimleri üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. David Hume Rasyonalizmi ilk kez ciddi şekilde eleştiren biri olarak kabul edilir. Hume’un ileri sürdüğü fikirleri sayesinde bireyin, özgürlük ve sınırlı devlet anlayışına farklı bakış açıları gelişmiş ve bireylerin davranışlarının her zaman rasyonel olamayacağı düşüncesini ileri sürmüştür. Hume’un düşüncesinin temelinde akla olan güvensizliğı vardır. Hume’a göre akıl, kavrama ve bilgi yetisidir, fakat bilgi farklı bir şeydir. Bilgi tarafından güdülenip eyleme yönelmek başka bir şeydir. Hiçbir bilgi beklenti, sonuç ve amaç ile ilişkili değilse bizi eyleme yöneltmez. Akıl bize yön gösterir, mutluluk ve üzüntüye yol açabilecek olası durumları ortaya koyabilir, ancak tutkular son tercihte etkili olur (Kırlı, 2013). Hume, aklın sınırlarını belirlemeye çalışmış ve bireyin almış olduğu kararlarda aklın ne kadar etkili olduğunu incelemiş, aslında insanların inanç ve eylemlerinin her zaman rasyonel olmayacağını ifade etmiştir. Hume’a göre akılcılık insan davranışlarının tek belirleyicisi değildir. İnsana dair her detayın bilimsel araştırmalarla detaylı olarak irdelenmesi gerekmektedir (Stroud, 1977). Hume, rasyonalizme getirdiğı eleştiriler ile aklın sınırlarını belirlemeye çalışmış ve insan tercihlerinin tek kaynağının akıl olamayacağını söylemiştir.

En çok nüfus ve gıda üretimi arasındaki ilişki konusundaki çalışmaları ile bilinen Thomas Malthus ise insanların teşviklere olan duyarlılığı konusu ile ilgilenmiştir. Bu geleneğe göre, insanların yeterli şekilde teşvik edilmesi halinde doğru seçimleri yapabildikleri fikrini alıyoruz (Corr ve Plagnol, 2019). Teşviklerin insan seçimleri üzerindeki etkisi bugün davranışsal ekonomistlerin de tartıştığı bir konudur. Klasik iktisatçıların felsefi ve iktisadi psikolojisini okuyan bazı çağdaş yazarlar, Hume ve Smith’in aslında şu anda davranışsal iktisatçıları meşgul eden bazı olguları tanımladıklarını ve tartıştıklarını ileri sürerler. Palacios-Huerta’ya (2003) göre hem Hume hem de Smith’in insan davranışlarının tutarsızlıklarını çalışmalarında analiz ettiklerini ve bu analizlerin hala

geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Camerer ve Loewenstein (2004), Smith'in çalışmalarının “sadece çağdaş davranışsal ekonomideki gelişmeleri öngörebilen içgörülerle değil, aynı zamanda henüz takip edilmemiş olan umut verici ipuçlarıyla da dolu olduğunu” iddia etmektedirler. Başta Adam Smith olmak üzere klasik ekonomistler, iktisadi analizlerinde insan davranışlarını açıklamada bugün davranışsal ekonomistlerin sıkça öne sürdükleri psikolojik izahlara geniş yer vermişlerdir.

2.3.3.2. Erken Neo Klasik İktisat Dönemi

Erken neoklasik iktisat en iyi William Stanley Jevons'un çalışmasıyla karakterize edilir (Angner ve Loewenstein, 2006). Jevons en çok neoklasik düşünceye baskın bir görüş getirmeye başlayan “marjinal” ekonomi görüşüne önemli katkılarda bulunmasıyla bilinir (Corr ve Plagnol, 2019: 48). Adam Smith'in düşüncelerinin temelini oluşturan emek değer teorisini, Menger ile birlikte kaldırarak yerine “marjinal fayda” (son birim yararı) kavramını getirmiştir. Tüketicilerin son birimden elde ettikleri fayda anlamına gelen marjinal fayda ilkesini genel rasyonel seçim teorisine uyarlayan Jevons elde edeceği yararı maksimum yapmak isteyen rasyonel bireylerin bütçelerini marjinal faydalarına eşitlenecek şekilde harcamalarını öngörmüştür (Bocutoğlu, 2012). Daha sonra Alfred Marshall'in resmileştirdiği marjinal yaklaşım bir metanın her bir ek biriminin faydasının ("değer") daha fazla tüketim ile azaldığını iddia etmektedir. Marjinal fayda ilkesi, bir şeye ne kadar çok sahip olunursa, her ek tüketim biriminden daha az zevk (fayda) aldığımızı söylüyor. Jevon'un çalışmaları, becerileri, bilgiyi, yeniliği ve yaratıcılığı gibi insan sermayesine ait özellikleri yeterince dikkate almayan ekonomik bir perspektifi, yani değişmez yasaları psikolojik faktörlerin üzerine koyan bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Corr ve Plagnol, 2019).

Ekonomi analizlerinde psikoloji ile ilgilenen diğer bir erken neoklasik iktisat düşünürlerinden biri de Francis Ysidro Edgeworth'dur (1845-1926). Edgeworth, 1881 yılında yayınlanan “Matematiksel Fizik: Ahlak Bilimlerine Matematiğin Uygulanması Üzerine Bir Deneme” (Mathematical Psychics: an Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences) eserinde iki kişilik pazarlık sonuçlarını gösteren ünlü “kutu” diyagramını tanıttı. Bu diyagramın basit bir sosyal fayda modeli içerdiği söylenebilir (Wilkinson ve Klaes, 2012). Edgeworth, özellikle psikofizik alanındaki mevcut çalışmaların farkındaydı. Gerçekten de büyük eseri olan Matematiksel Psişik için seçtiği başlık, onun psikolojiye olduğu kadar ekonomiye de bir katkı sağladığı söylenebilir. Edgeworth, tüm zevklerin ölçülebilir olduğunu bir aksiyom olarak ifade

eder. Bu da sadece bir kişi tarafından hissedilen farklı zevklerin tek bir ölçekte ölçülebileceğini değil, aynı zamanda farklı kişilerin zevklerinin de ölçülebilir olduğunu ifade eder. Edgeworth'un zevk belirleyicileri hakkındaki tartışması özellikle ilginç bir özelliğe sahiptir. Edgeworth, uyarılara karşı duyarlılığı azaltan iki farklı mekanizma öneriyor. Bunlardan biri tüketimin marjinal faydasını azaltan standart neoklasik kavramına karşılık gelen hipotezdir. İkincisi zevk koşullarının tekrarı üzerinedir. Buna göre, herhangi bir dönemde farklı miktarlarda tüketimin ürettiği hazzı belirten işlev, geleneksel olarak anlaşıldığı şekliyle tüketime yönelik fayda işlevi, bireyin önceki dönemlerdeki tüketim deneyimlerine göre değişmektedir. Bir zevk deneyimi ne kadar çok tekrarlanırsa, o kadar az zevk verir. Edgeworth bunu İskoç filozofu ve psikolog Alexander Bain'e atfettiği “konaklama yasası” olarak adlandırıyor (Bruni ve Sugden, 2007). Duyarlılığın azaltılmasının bu ikinci mekanizması, modern davranışsal iktisatçılardan Tversky ve Kahneman (1991) geliştirdiği “tercihlerin referansa bağlı olduğu” önermesi ile benzerlik taşıdığı söylenebilir. Bruni ve Sugden'a (2007) göre eğer bir kişinin referans noktasını, önceki tüketiminin ağırlıklı ortalaması olarak alırsak; bu durumda Edgeworth'un hipotezi, herhangi bir dönemde bir kişinin faydasının sadece o dönemde her bir malın tükettiği mutlak miktara değil, aynı zamanda bu miktarlar ve referans noktasında karşılık gelen miktarlar arasındaki farklılıklara veya oranlara da bağlı olduğunu ima eder.

Refah ekonomisi söz konusu olduğunda, erken neoklasik iktisatçılar yıkılmaz faydacılardı. Refah Ekonomisi'nin (1920-1952) yazarı ve yaygın olarak refah ekonomisinin babası olarak kabul edilen A.C. Pigou, “toplam refahı” keşfetmek ve ölçmek için büyük çaba sarf etmiştir (Angner ve Loewenstein, 2006). Pigou gibi erken neoklasik iktisatçılar, refahın veya faydanın bireyler arasında anlamlı bir şekilde toplanabileceğine ve birincide toplam refahın ikincisinden daha büyük olması durumunda bir devletin diğerinden üstün olmasının ölçütü olabileceğine inanıyordu (Mandler 1999). Erken neoklasik ekonomistleri insanların bilinçli (amaçlı) deneyimlerine odaklandılar. Mandler, ekonominin hedonik temelleri ve özellikle insanların hazzı, en üst düzeye çıkardığı varsayımının birçok avantaj sağladığını savunuyor. Buna göre hedonizm bireylerin müzakere yolu ile çeşitli eylemleri ve seçimlerinden kaynaklanan zevk ve acıyı tartmalarına ve acıdan daha fazla zevke doğru kayan bir dengeye ulaştıran seçimler yapmalarını sağlar. Ayrıca hedonik psikoloji, insanların belirli eylemlerden kaynaklanan hazzı düzgün bir şekilde öngöremedikleri veya müzakerelerinde gelecekteki hazzı

düzgün bir şekilde hesaba katmadıkları için mantıksız davranmalarını olağan görür (Mandler, 1999). Özetlenecek olursa, insanların hazzı en üst düzeye çıkardıkları varsayımı, hem tercihlerin neden genel olarak geçişli olduğunu, hem de insanların neden bazen mantıksız davrandığını açıklayabilir.

Neoklasik iktisadın önemli temsilcileri arasında yer alan bir diğer iktisatçı Irving Fisher'dır. Thaler (1997), Fisher'ı modern davranışsal iktisatçı olarak nitelendirir. 1928'de yayınlanan bir kitabının tamamını para yanılgısı konusuna ayıran Fisher, zaman tercihi ve para yanılgısının öneminden bahsetmektedir. *Para yanılgısı*, para birimini satın alma gücü (gerçek değer) yerine sayısal / nominal değer açısından düşünme eğilimidir. Yerel paranın satın alma gücünün, döviz kuru ve fiyatların aynı kalmayıp istikrarsızlık göstermesine rağmen herhangi bir değişime neden olmayıp sabit kalması para yanılgısı kavramını ifade etmektedir. Corr ve Plagnol (2019) para yanılgısının sezgisel kullanımın erken bir örneği olduğunu söylemektedir. Nominal fiyatlar bir mal veya hizmetin değerine karar vermek için temel bir kural sağlar. Öte yandan, yüksek fiyatlar dikkat çekmedikçe gerçek fiyatlar dikkate alınmaz. Bu durumun etkilerini görmezden gelme eğilimindeyiz. Geleneksel ekonominin rasyonellik varsayımına göre, rasyonel birey şu iki seçenek arasında kararsız kalmalıdır:

A: Enflasyonun %4'lük artışına karşılık bir yıldan sonra %2'lik ücret artışı almak.

B: Enflasyonun %0'lık artışına karşılık bir yıldan sonra %2'lik ücret düşüklüğüne gitmek.

Her iki durumda da birey gerçek anlamda ücrette %2'lik bir düşüş yaşar. Ancak bazı ampirik çalışmalar, insanların geleneksel anlamda rasyonalite ile tutarlı tercihler yapmadıklarını ve para yanılgısının yaygın olduğunu göstermektedir. Bu tür sorular 1995 yılında Benartzi ve Thaler tarafından tarif edilen ve kazançlara karşın kısa süreli görünür kayıplara karşı daha duyarlı olmak olarak açıklanan “miyopik kayıptan kaçınma” (myopic loss aversion) teorisi ile tutarlıdır (Corr ve Plagnol, 2019). Fisher'ın 1930'da geliştirdiği “para yanılgısı” hala ekonomistler tarafından çok tartışılan konulardan biridir.

Fisher'ın ileri sürdüğü diğer bir konusu ise “zaman tercihi” kavramıdır. Bu kavram tüketicinin bugün veya gelecekte yapacağı tüketimi arasında tercih yapmasını ifade etmektedir. Yani tüketici bugün tüketmek yerine gelecekte, gelecekte tüketmek yerine ise bugün tüketim yapabilir. Tüketicinin zamana göre tüketim gerçekleştiriyor olması, tüketimin mevcut gelirle birlikte gelecekteki gelire de bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Fisher, gelir gibi ekonomik faktörlerle birlikte ihtiyatlılık,

alışkanlıklar, beklentiler ve moda gibi faktörlerin tüketim üzerinde etkisi olduğunu iddia etmektedir (Thaler, 1997). Bruni ve Sugden'a (2007) göre erken dönem neoklasik iktisatçılar, insan isteklerinin temel özelliklerini açıklayacak bir zevk analizi geliştirmeyi umuyorlardı ve insan zevklerindeki düzenlilikleri açıklamak için psikolojiye başvurmuşlardı.

2.3.3.3. Savaş Sonrası Neo Klasik İktisat Dönemi

20. yüzyıla gelindiğinde ekonomide ve psikolojide bir ayrışma başlamıştı. Yüzyılın başından itibaren gerçekleşen ekonomideki bu temel değişim, Vilfredo Pareto tarafından başlatılıp ve daha sonra 1930 ve 1940'larda John Hicks, Roy Allen ve Paul Samuelson tarafından tamamlandı. Bu değişim ekonomi teorilerini rasyonel seçim ilkelerine dayandırarak ekonomide, psikolojik kavramları ortadan kaldırdı (Bruni ve Sugden, 2007). Savaş sonrası neoklasik iktisatçılar çeşitli düşünce akımlarından etkilenmişlerdir. Birçoğu, felsefedeki mantıksal pozitivizmden, psikolojide davranışçılıktan ve fizikteki işlemcilikten ve bunların metodolojik darlıklarından doğrudan ilham almış gibi görünmektedir. Bazı iktisatçıları erken neoklasisizmin öngörücü güce sahip teoriler üretme konusundaki yetersiz sonuçlarıyla hayal kırıklığına uğradılar. Böylece savaş sonrası neoklasik iktisatçılar, disiplinlerini daha sıkı metodolojik zemine oturtmaya ve aynı zamanda teorilerinin öngörücü gücünü geliştirmeye başladılar (Angner, Loewenstein, 2006) Bu eğilim savaştan sonra da devam etti ve daha iyi hesaplama yöntemlerinin ortaya çıkmasına birçok yönden yardım etti. Bilgisayarlar güçlendikçe, hem pazarların hem de bir bütün olarak ekonomik sistemin matematik modellerini oluşturmak ve tahmin etmek mümkün hale geldi. Ekonominin alt disiplini ekonometri, ekonomistlerin teorileri geliştirmek ve test etmek için kullandığı hayati bir araç haline geldi. Ekonomistler, değişkenlik ölçümü ve ekonomik parametrelerin matematiksel denklemler ve ekonometrik yöntemler kullanılarak tahmin yapmaya yardımcı olan bu yöntemleri kullanmayı saplantı haline getirdi (Wilkinson ve Klaes, 2012).

Yine de psikolojinin iktisattan atılması yavaş gerçekleşti. 20. yüzyılın başlarında, Irving Fisher ve Vilfredo Pareto gibi iktisatçıların yazıları hala insanların ekonomik seçimler hakkında nasıl hissettiği ve düşündüğü konusunda zengin tartışmalar içeriyordu. Daha sonra, John Maynard Keynes sık sık psikolojik içgörülere başvurdu. 2001 Nobel Ödülünde konuşmasında George A. Akerlof, Keynes'in Genel Teorisi'nin (1936) bu dönemden önceki davranışsal ekonomiye en büyük katkı olduğunu ileri sürdü (Akerlof, 2003). Keynes neoklasik kökenden birçok açıdan ayrılıyordu. Angner, Loewenstein'a

(2006) göre Keynes bireylerin fiili davranışlarının beklenen fayda modeli tarafından yeterince tanımlanmadığını önererek ve bireylerin ekonomik davranışlarının motivasyonu hakkında spekülasyon yaratarak, ordinalizmden sapmaktaydı. Ancak yüzyılın ortalarında ekonomistler arasında psikoloji tartışmaları büyük ölçüde ortadan kalkmıştı (Camerer, Loewenstein ve Rabin, 2004). Her ne kadar Pareto ekonomik analizlerinde psikolojiye yer verse de psikolojinin ekonomiden atılması kimi yazarlara göre Vilfredo Pareto (1848-1923) ile başlar (Bruni ve Sugden, 2007; Cartwright, 2018).

Pareto ekonominin psikolojik analizlerden uzak durması gerektiğini söylemekteydi. İnsanların arzuları yerine seçimlerine odaklanılması gerektiğini belirtmekteydi. Ona göre insanların bir şeyleri neden yaptığını anlamaya çalışmak yerine, yalnızca yaptıklarına dayalı olarak çıkarımlar yapmalıyız. İnsanlar rasyonel varlıklar ise, seçimleriyle arzularını ortaya koyacaklardır ve bu yüzden sadece seçime odaklanılmalıdır (Cartwright, 2018). Ekonominin psikolojiden uzak durması gerektiğini öne süren Pareto, ekonomik açıklamanın doğası hakkındaki mevcut anlayışlardan büyük bir sapma önermekteydi. Pareto, zamanının diğer ekonomistleri gibi kendisi de Mill'in somut tümdengelim yöntemine başvurduğu görülmekteydi. Mevcut ekonomik denge teorisinde önemli olan her şeyin, yarar ya da zevk gibi psikolojik kavramlara başvurmadan, farksızlık gerçeğinden kaynaklanabileceğini iddia ediyordu. Pareto matematikçi Herman Laurent'e yazdığı bir mektuptaki görüşünü şöyle açıklıyor: "İnsanın bir şey veya bir başka şeyler arasında neden kararsız kaldığının nedeni ile ilgilenmiyorum, saf ve çıplak gerçeği fark ediyorum" (Bruni ve Sugden 2007). Pareto'ya göre bu saf gerçek bireyin *seçimleridir*. Bruni ve Sugden'a (2007) göre Pareto, psikolojinin bilimsel konumunu inkâr etmez. Ayrıca tıpkı fiziğin, kimyadan veya biyolojiden daha temel olduğu gibi psikolojinin de ekonomiden daha temel olduğunu kabul eder. *Prensip olarak, tıpkı kimyasal olayların fiziksel açıklamaları olduğu gibi iktisadi olayların da psikolojik açıklamaları vardır*. Ancak, her bilimin kendi temel yasalarını bularak ve bu yasalardan çıkarımlar yaparak ilerleme kaydettiğine inanmaktadır. Bu önerisinde ekonomin, psikoloji ve sosyolojiden ayrı bilim olarak oluşması gerektiğini söyler. Bu nedenle ekonomi, mantıksal eylem bilimi olmalıdır.

20. yüzyılda neoklasik iktisadi yaklaşımın şekillenmesinde rol oynayan önemli bir iktisatçı da John Hicks'dir. John Hicks ordinal yaklaşım içerisinde faydanın ölçülebileceğini söylemektedir. Ancak farksızlık eğrilerini kullanarak faydalar arasında kıyaslama yapılabileceğini söylemekteydi. Piyasayı anlamlandırmak için kardinal

faydanın yeterli olmayacağını bu nedenle farksızlık eğrileri kullanarak yapılan incelemelerde kişilerin zevk ve tercihler gibi faktörlerden etkilenmediğini ifade etmektedir (Moscatti, 2007). Farksızlık eğrisi, mevcut iki mal arasında, bireyin kayıtsız olduğu iki malın farklı miktarlarda kombinasyonları olduğu fikridir. Örneğin, birey (a) iki bardak bira ve bir kadeh şarap ile ya da (b) bir bardak bira ve iki kadeh şarap arasında kararsız kalabilir. Bireyin kararsız olduğu bir bardak bira ve kadeh şarap kombinasyonlarını birleştiren eğriye farksızlık eğrisi denir (Heukelom, 2014).

Hicks ve Roy George Allen (1906; 1983) 1934'te yapmış oldukları “Değer Teorisini Yeniden Düşünme (A Reconsideration of the Theory of Value)” adlı çalışmalarında toplam ve marjinal fayda yerine “ordinal fayda” değil, “marjinal ikame haddi” kavramını kullanmışlardır (aktaran: Moscatti, 2007). Hicks ve Allen’ın çalışmaları dönemin diğer iktisatçıları gibi fayda ve psikolojik temellere dayanmıyordu. Paul Samuelson (1915-2009) 20. yüzyıl neoklasik iktisada yön veren diğer bir iktisatçıdır. Paul Samuelson “Ekonomik Analizin Temelleri (Foundations of Economic Analysis)” adlı çalışmasında genel iktisat konularına dair birçok başlığa değinmiş ve iktisadın psikolojiden ayrılması gerektiğini savunmuştur (Dixit, 2012). 1920'lerde ve 1930'larda ABD psikolojisinde hüküm süren John Broadus Watson, Burrhus Frederick Skinner gibi davranışçı bilim adamlarından Pau Samuelson da etkilenmişti. Paul Samuelson, 1930'lu yılların sonlarından itibaren ekonomide sadece bireylerin gözlemlediği davranışları bilimsel akıl yürütmenin temeli olarak kullanmak gerektiğini savundu. Samuelson’un yeni “ortaya çıkan tercih” teorisi, ekonomik dengede bireylerin neyi tercih ettiklerini seçtiklerini ve dolayısıyla zihinlerinin içindeki tercihlerin yaptıkları ekonomik seçimlerle çıkarılabileceğini (yani ortaya çıkardığını) varsayıyordu. Böylece, ortaya çıkan tercih, içsel (yani psikolojik) zihinsel durumlara yapılan tüm atıfların gereksiz olduğunu ve psikoloji biliminin içsel zihinsel durumları araştırdığı veya ona bağlı olduğu sürece ekonominin onunla ilgisi olmadığını savundu. Bu açıklanmış tercih teorisi, önümüzdeki on yıllar boyunca ekonomideki insan davranışının en etkili açıklaması olacaktı (Heukelom, 2014). Paul Samuelson son çalışmalarında öne çıkan diğer konu kısıtlı optimizasyon ve aksi ispatlanabilecek hipotezlerdir. Samuelson’a göre en iyi bulgu olarak tanımlanabilecek optimizasyonun, karmaşık sistemler hakkında net çıkarımlar yapılmasını sağlayacaktır ve böylece bilimsel alandaki her teori test edilebilir olacaktır (Dixit, 2012).

Erken neoklasik iktisatçılar bireysel psikoloji hakkında varsayımlar yaparken (örneğin, zevk ve acı duygularının tüketim sonucunda nasıl değiştiğini ve tercihin özelliklerini çıkardıkları) tercihlerin geçişli olması gerektiği iddiasındayken, savaş sonrası neoklasik tercihlerin geçişliliğini aksiyomatik olarak ele alır (Mandler, 1999). Çağdaş ekonomi, seçimin altında yatan nedenleri belirleme girişiminden vazgeçer. Tercih artık tüketici teorisinin ilkel bir unsurudur. Ekonomik ajanların ruhlarına bakmaya gerek yoktur (Mandler, 1999). Kısacası, savaş sonrası neoklasik ekonomi, klasik ve erken neoklasik gelenekle keskin bir kopuşu temsil ediyor. Angner ve Loewenstein (2006) bu kopuşu şöyle açıklarlar: Ekonomiyi çağdaş metodolojik darlıklarla daha tutarlı hale getirme ve teorinin öngörücü gücünü iyileştirme sürecinde, savaş sonrası teorisyenler psikoloji, hedonik ve diğer tüm bağlarla koparmaya çalıştılar. Kısacası, savaş sonrası neoklasik ekonomi, klasik ve erken neoklasik gelenekle keskin bir kopuşu temsil ediyor. Ekonomiyi çağdaş metodolojik darlıklarla daha tutarlı hale getirme ve teorinin öngörücü gücünü iyileştirme sürecinde, savaş sonrası teorisyenler psikoloji, hedonik ve başka her türlü bağ ile bağlantısını koparmaya çalıştılar. Belki de en önemlisi, ekonomi ve psikoloji arasındaki etkileşimler söz konusu olduğunda, savaş sonrası iktisatçılar irrasyonel davranışı tanımlamak için teorik temellerini kaybetmişlerdir ve bu nedenle teorilerinde zorunlu olarak davranışı rasyonel olarak tanımlamak durumunda kaldılar.

2.3.3.4. Davranışsal Ekonomi Dönemi

20. yüzyılın ikinci yarısında hem ekonomide hem de psikolojide pozitivist perspektife birçok eleştiri yöneltildi. Ekonomide, George Katona, Harvey Leibenstein, Tibor Scitovsky ve Herbert Simon gibi araştırmacılar, rasyonalite üzerindeki psikolojik önlemlerin ve sınırların önemini ortaya koyan kitaplar ve makaleler yazdılar (Camerer, Loewenstein ve Rabin, 2004). Bu yazarlar psikoloji biliminde meydana gelen değişimlerden etkilenmiş ve teorilerinde sınırlı da olsa psikolojik analizlere yer vermeye çalışmışlardır. Özellikle davranışçı ekolün egemen olduğu bu dönemde bireylerin uyarılara verdiği tepkiler dikkate alınmış, tepkileri oluşturan bilişsel süreç tamamen göz ardı edilmiştir. Davranış psikolojisi sadece bireyin gözlenen davranışlarına odaklanmış, aklın ve zekânın birey davranışlarına etkisi dikkate alınmamıştır. Sent (2004) ve Angner ve Loewenstein (2006) tarafından “Old behavioural economics” olarak adlandırılan bu iktisatçılar psikolojideki davranışsal akımdan etkilenerek yaptıkları çalışmalarda anaakım iktisadın kabullerine eleştirel yaklaşarak, geliştirilmiş olan modellere karşı durmuşlardır.

Birinci nesil davranışsal iktisatçılar, davranışsal iktisadın ortaya çıkmasında öncü bir rol oynasalar da ana akım ekonominin temel yönünü değiştiremediler. Ancak daha sonra davranışsal ekonomi etiketi, Simon'un ortaya koyduğu hatlar boyunca günün baskın neoklasik görüşünü düzeltmeye çalışan Daniel Kahneman, Richard Thaler ve Eric Wanner gibi (Sent (2004) ve Angner ve Loewenstein (2006) tarafından “New behavioural economics” olarak adlandırılan ikinci nesil ekonomistler tarafından alındı.

2.3.3.4.1. Klasik Davranışsal Ekonomi Dönemi

1988'de Peter E. Earl “şüphesiz, “davranışsal ekonomi” adı verilen bir şeyin başlamış olduğundan şüphe yok” diyerek davranışsal ekonominin başladığını işaret etmişti (Earl 1988). Onun bahsettiği bu hareketi daha sonra anlatılacak olan modern davranışsal ekonomiden ayırmak için Sent'in (2004) “eski davranışsal ekonomi” olarak adlandırılacak. Earl'e göre, hareket dört farklı yerden ortaya çıktı. Bunlar; ABD'deki Carnegie-Mellon Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Oxford Üniversitesi ve Birleşik Krallık'taki Stirling Üniversitesi'dir (Earl, 1988). Benzer şekilde Sent de (2004) birinci nesil davranışsal iktisada etkisi olan dört grubun olduğunu söylemektedir. İlk ve en görünür olanı, Carnegie'de Richard Cyert, James March ve Herbert Simon gibi akademisyenlerden oluşan sınırlı rasyonalite, memnuniyet ve simülasyonlara odaklanan bir grup araştırmacıydı. İkincisi, Michigan'da George Katona liderliğindeki bir grup araştırmacının, tutum araştırmaları ve psikolojik ekonomiye olan ilgileri ile kendilerini gösterdiler. Carnegie grubu daha çok davranışa odaklanırken, Katona'nın takipçileri tüketici davranışı ve makroekonomik konularla ilgileniyorlardı. Üçüncüsü, Oxford'daki bir grup, P.W. S. Andrews, D.M. Lamberton, H. Malmgren, J. Marschak, G. B. Richardson ve G. L. S. Shackle'ın katılımıyla vaka çalışmaları, belirsizlik ve koordinasyonun önemini vurguladı. Son olarak, Stirling'deki bazı araştırmacılar, Neil Kay, Brian Loasby, Richard Shaw, John Sutton, Andrew Tylecote ve Peter Earl'ün savunduğu gibi eklektizm ve entegrasyon üzerinde durdular. Bu yaklaşımların ortak noktası, kâr ve fayda maksimizasyonu ve bunun dengesine odaklanan ana akımın reddedilmesi ve ona bir alternatif geliştirme çabasıydı. Bu dönemin anlaşılması için döneme öncülük eden, Katona ve Simon'un geliştirdiği kavram ve yöntemlerin ayrıca incelenmesi, onların klasik davranışsal iktisada dair resmi büyük oranda çizimleri bakımından önemlidir. *Katona'nın* katkıları psikolojik değişkenleri istatistiki analize dahil etmesi bakımından metodolojik iken Simon'un katkıları daha çok teorik düzeydedir.

Davranışsal ekonominin kullanımı ilk olarak Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde 1940'ların sonlarında popüler hale geldi. Burada George Katona, bireylerin ekonomiye dair davranışlarını araştırmak için “davranışsal ekonomi”yi araştırmalarında kullandı (Heukelom, 2014). Katona 1940’lı yıllarda davranışsal ekonominin gelişimi için bir taslak ve gündem yayınladı (Curtin, 2017). Bu nedenle bazı yazarlar tarafından *Katona*, davranışsal ekonominin kurucusu olarak görülmektedir (Camerer ve Loewenstein, 2004; Sent, 2004; Curtin, 2017). Katona’nın (1951) davranışsal ekonomi hakkında ortaya koyduğu temel varsayım, ekonomik süreçlerin, insan davranışlarının sonucunda ortaya çıkmasıydı. Katona, davranışsal ekonomiyi, ekonomik ilişkilerden insan unsuru ile ilgilenen, ekonomi içinde yer alan bir disiplin olarak görüyordu. Bazıları, “davranışsal” sıfatının herhangi bir sosyal bilim disiplini başlığı altında olmasının gereksiz olduğuna inanırken, onun ekonomik teorilerinin önemli bir kısmı piyasaların davranışları üzerineydi (Curtin, 2017). *Katona* (1951) ekonomik araştırmaların merkezinde, insanın karar verme sürecinin olmasının vurgulanması gerektiğini söylemekteydi.

Katona, rasyonel ekonominin, karar verme ile ilgili katı ekonomik görüşünü kabul etmedi. O karar verme sürecinin rasyonelliğine odaklanırken, ana akım ekonomi temeli olarak sonuçların rasyonelliğiyle ilgiliydi (Curtin, 2017). Yaklaşımının pozitivizm unsurları olmasına rağmen, genel ekonominin katı pozitivizminden çok uzaktı. Çalışmaları matematiksel formalizmi içermiyordu, teoriler üzerinde çok az durarak, ampirik gözlemlere dayanan çalışmalar yürüttü. Katona, psikolojinin insan davranışlarını anlamadaki önemini farkındaydı. Ona göre insan davranışlarının psikolojik faktörler ile etkileşimi vardı. Bu nedenle Katona çalışmalarında, insanların ekonomik davranışlarının temeline inmek için psikoloji biliminden faydalanmaya çalıştı (Katona, 1951; Tomer, 2007). Ayrıca Katona (1951) psikoloji biliminin içinde de ekonomi biliminin önemli bir konumda olduğunu ve psikolojinin, ekonomi bilimi olmadan insanların davranışlarını açıklamada yetersiz kalacağını söylüyordu.

Eğitimle bir psikolog olan Katona, normatif olmayan davranış bilimlerini, özellikle psikoloji ve sosyolojiyi ekonomi ile birlikte kullandı (Tomer, 2007). Katona (1944) neoklasik iktisadın bir iktisadi bilginin bağlamından bağımsız olarak herkes tarafından benzer şekilde yorumlanacağı varsayımını reddetmekteydi. Ona göre ekonomik davranış, öğrenilen bir davranıştı ve bu davranışlar insanların bilgiyi nasıl işledikleri ve algıladıklarına göre değişir. Bu nedenle aynı ekonomik durum ya da bilginin, farklı

çerçevede sunulduğunda ya da farklı bir referansla algılandığında farklı tepkilere yol açacağını savundu. Katona, ekonomik analiz, hangi durumların hangi tepkilere yol açacağını ayrıntılı tanımlanmasını gerekli görmekteydi (Katona ve Striimpel, 1978). Katon'un ekonomik davranışını incelerken üç faktörden söz edilir: *uyarıcı faktörler*, *ara faktörler* ve *cevaplar*. *Uyarıcı faktörler* ekonomik sinyallerden ve ortamdaki tetikleyici koşullardan oluşur. Ortamdan isteklilik satın alındığında kullanım sinyalleri tetikleyici bir unsurdur. Ekonomik durumlara verilen yanıtlar için sadece bu uyarıcı faktörlerin ele alınması yeterli görünmez ayrıca uyarıcı faktör ile cevap arasında psikolojik ve sosyolojik ara faktörlerin de ele alınması gerekir. *Ara faktörler*, aynı ekonomik uyarana verilen tepkilerin neden kendi içlerinde veya bireyler arasında farklılık gösterdiğine ilişkin açıklamalara göre önemlidir. Ekonomik davranışları karakterize eden reaksiyonlar, aynı beklentiler, tutumlar, tasarruflar, güdüler veya planlardan oluşan ara faktörlerdir (Katona, 1951).

Ekonomik davranış, uyarıcı faktörler (çevre) ile kişi arasındaki etkileşim tarafından belirlenir. Dolayısıyla, bu etkileşimde önemli rol oynayan ara faktörleri tanımlamak ve ölçmek, analizin yapı taşlarıdır. Katona'nın en çok vurguladığı ara faktör, tüketicilerde beklentilerin oluşmasıdır. Beklentiler, uzak olmayan bir gelecek için onay / ret veya memnuniyet/memnuniyetsizlikten kaynaklanan öznel inançlardır. Beklenti alışkanlık veya öğrenme ile gerçekleşir: Tekrarlanan durumlarda, insanlar benzer durumların olmasını beklerken, yeni bilgi oluşumunun, sosyal etkilerin veya durumun farklı algılanması nedeniyle beklentiler değişir. Bu değişikliklerin belirlenmesi, davranışın hangi yönde olacağına dair önemli veriler de sağlar. Bu nedenle, Katona sadece alışkanlıklardaki geçmiş eğilimleri ele almakla kalmaz, aynı zamanda beklentilerin öznel bir yorumunu elde etmeye çalışır (Katona, 1951). Katona, ekonomik davranış dikkatli bir şekilde gözlemleyerek anlamanın, iktisat teorisindeki ilerlemelere dayanan en iyi temel olduğuna inanan ampirik bir bilim adamıydı. Aynı yaklaşım davranış ekonomisinde Katona'yı takip eden diğer araştırmacılar için de devam etmiştir (Rabin, 2002; Curtin, 2017).

Davranışsal ekonomin, bilimsel bir disiplin olarak doğmasında etkili olan diğer önemli bir bilim insanı da Herbert Simon'dur. Simon, ekonomi, psikoloji ve bilgisayar bilimi de dahil olmak üzere bir dizi alana katkıda bulunan, disiplinler arası çalışan çok yönlü bir bilim adamıydı (Angner ve Loewenstein, 2006; Tomer, 2007). Simon, ana akım ekonomik anlayışın aksine ekonominin diğer sosyal bilimlerden ayrılması gerektiğine

inanmıyordu (Tomer, 2007). Simon, ana akım ekonominin mevcut teorileri geliştirmek veya daha doğru ekonomik tahminlerde bulunmak için ekonomik ajanların davranışlarının altında yatan temel motivasyonu anlamının önemli olduğuna inanıyordu (Wilkinson ve Klaes, 2012). Bunun için ilk olarak Simon, neoklasik iktisadın tartışmasız kabul ettiği rasyonellik ve kişisel çıkar gibi temel varsayımlara meydan okudu. Çeşitli yollarla karar vermenin doğasını ve rasyonelliğin kendisini araştırdı (Tomer, 2007). Simon, ekonomik insanın mantıksızlığından ve rasyonelliğin gereği olarak her şeyi bilme iddiasından rahatsızdı. Simon (1955) karar vericilerin bilgi edinme ve işleme sürecinde başvurdukları bilişsel kısıtlamalara atıfta bulunmak için “sınırlı rasyonellik” kavramını geliştirdi (Wilkinson ve Klaes, 2012). Herbert Simon (1955), geliştirdiği sınırlı rasyonellik kavramı ile insanlar belli bir ölçüde rasyonel olduğunu ve davranışların büyük bir kısmının duyguları tarafından belirlendiğini iddia etmekteydi. Simon’a göre insan beyninin yeteneği sınırlıdır ve tercih aşamasında belirsizlik ve bilgi eksikliği söz konusudur (Simon, 1955). Bu çalışmasıyla davranışsal ekonomi alanına etki eden önemli biri olarak kabul edilmektedir.

Simon, ana akım iktisadın temel varsayımı olan *maksimizasyona* farklı bir bakış açısı getirmiştir. Ona göre bireylerin amacı en iyi sonuca ulaşmak değil, kabul edilebilir tatminkâr bir sonuca ulaşmaktır. Simon tarafından geliştirilen bu yaklaşım, Sigmund Freud’un 1911 yılında “Zihinsel İşleyişin İki İlkesi Üzerine Formülasyonlar” adlı çalışmasında ele almış olduğu “gerçeklik ilkesi” ve “haz ilkesinin” iktisat bilimindeki formülazasyonu şeklinde tanımlanmıştır (Yiğit, 2018). Simon’un davranışsal ekonomiyi belirli bir teorik çerçeveye bağlılık olarak değil, insan davranışlarına ilişkin neoklasik varsayımlarının ampirik olarak test edilmesi süreci olarak açıklamaktadır (Simon, 1987). Ona göre neoklasik seçim teorisinin, bireylerin bir karara varma şeklinin doğru bir tanımı olarak değil, sadece “seçimi öngörmek için bir aygıt olarak” amaçlandığının farkındadır. Simon gerek ana akım iktisada getirdiği eleştiriler, gerekse geliştirdiği yeni yaklaşımlar davranışsal ekonomiye yön vermiş, kendisinden sonra gelen davranışsal ekonomistlere ilham olmuştur.

Simon, Katona ve onların izinden giden meslektaşları ile davranışsal ekonomistler birçok açıdan farklılık gösterse de ortak yönleri de çoktu. Ana akım ekonomi belirli bir fayda fonksiyonundan başlarken, klasik dönem davranışsal ekonomi, davranışı mümkün olduğunca doğru bir şekilde tanımlayan ampirik yasaları keşfetmeye odaklanmıştır. Neoklasik yaklaşım rasyonalite ile fayda veya kâr maksimizasyonu arasında yakın bir

bağlantı kurarken, klasik dönem davranışsal ekonomi gerçek davranışların neoklasik varsayımlardan ayrılmasının sonuçlarını incelemiştir. Ana akım ekonomi verilen alternatiflerden ve bilinen sonuçlardan başlarken, klasik davranışçı yaklaşımlar fayda fonksiyonunun şekli ve içeriği hakkında ampirik kanıtlarla başladı (Sent, 2004). Tüketici güven önlemlerine olan yaygın inanış, Katona'nın beklentilerinin önemi hakkındaki fikirlerini yansıtmaktadır. Simon, ekonomik örgütler içindeki karar verme sürecine ilişkin öncü araştırmalarından dolayı 1978 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görüldü. Ancak Angner ve Loewenstein'in (2006) söylediği gibi bu başarılarına rağmen bu iki bilim insanın, modern davranışsal ekonomiye katkıları sınırlı kaldı.

2.3.3.4.2. Modern Davranışsal Ekonomi Dönemi

1960'lı yıllardan başlayarak bilişsel psikolojinin gelişmesi ile beraber insan beynini bir uyarıcı tepki makinesi olarak davranışçı kavrayışı yerini, bilgi işleme aracına benzetilmesi baskın bir metafor haline geldi. Çoğunlukla Herbert Simon'un katkılarıyla şekillenen bilişsel psikoloji, araştırma oklarını psikolojideki davranışçılık yaklaşımının tersine bir yaklaşım sergileyerek, yalnızca davranış yoluyla görülen ya da gözlemlenen olgulara değil, zihin çözümlemesiyle içsel psikolojik süreçlere de çevirmekteydi (Sent, 2004; Camerer ve Loewenstein, 2004; Angner ve Loewenstein, 2006). Bilişsel psikoloji, zihnin kara kutusunu açmak ve bellek, biliş ve algı gibi farklı bileşenlerinin davranış üretmek için nasıl etkileşime girdiğini araştırmak amacıyla tanımlanan ilk şeydir. Bu nedenle, 20. yüzyıl ABD psikolojisi davranışçı veya mühendislik yaklaşımı ile uyumlu olmasına rağmen, Watson ve Skinner'ın davranışçı yaklaşımına açıkça karşıydı. Bilişsel psikoloji üzerine çalışan bilim adamlarının ikinci amacı, bir şekilde, insan davranışını araştıran tüm disiplinlerden bilim insanlarını bir araya getirmek ve böylece zihin ve davranışın geniş bir araştırma programını oluşturmaktı (Heukelom, 2014).

Bilişsel psikolojinin gelişmesi ile birlikte hafıza, problem çözme ve karar verme gibi ihmal edilmiş konularda yeniden çalışılmasına olanak doğdu (Camerer ve Loewenstein, 2004). 1960'larda Simon'un çalışmalarını tamamlayan bir dizi araştırma yürütüldü. Buna katkı sunanlar arasında Markowitz (1952), Allais (1953), Strotz (1955), Schelling (1960) ve Ellsberg (1961) yer aldı (aktaran: Wilkinson ve Klaes, 2012). Bu araştırmaların tümü, standart modelin merceğinden görüldüğü takdirde bireysel karar vermede çeşitli anomalilere işaret ettiler ve teorik gelişmeler önerdiler. Ancak, modern davranışsal ekonominin gerçek doğuşu 1970'lerin sonlarına doğru gerçekleşti (Sent, 2004; Camerer ve Loewenstein, 2004; Angner ve Loewenstein, 2006; Heukelom, 2014). Ward Edwards,

Duncan Luce, Amos Tversky ve Daniel Kahneman gibi psikologlar, ekonomik modelleri, psikolojik modelleriyle karşılaştırmak için bilişsel psikolojiyi bir ölçüt olarak kullanmaya başladılar (Camerer ve Loewenstein, 2004). *Modern davranışsal ekonomiye* belki de en etkili katkı Tversky ve Kahneman tarafından yapıldığı söylenebilir (Sent, 2004; Camerer ve Loewenstein, 2004; Angner ve Loewenstein, 2006; Heukelom, 2014). Kahneman ve Tversky'nin katkıları üç alana ayrılabilir. Bunlar; karar vermede “sezgilerin ve yanılgıların kullanımı”, “çerçeveleme etkisi” ve “Beklenti Teorisi”dir. İlk olarak, belirsizlik altında karar vermede sezgilerin ve önyargıların önemi üzerinde durdular. Kahneman ve Tversky, “akıl yürütme”, “temsil edilebilirlik”, “ulaşılabilirlik” ve “demirleme”nin yanı sıra sistematik olarak hatalı kararlar vermede sezgilerin yaygın kullanıldığını söylediler. *İkincisi*, bir karar probleminin ifade şekli veya yapısının bir kişinin yaptığı seçimleri etkileyebileceğini keşfederek, çerçeveleme etkisi kavramını geliştirdiler. Kahneman ve Tversky daha sonra, zevkler ve seçimlerdeki referans noktalarını ve statüko etkisini vurgulayan risk altındaki tanımlayıcı bir karar verme teorisi olan Beklenti Teorisi hakkındaki görüşlerini resmileştirdiler (Sent, 2004). Daniel Kahneman ve Amos Tversky'nin 1979'da *Econometrica*'daki “Prospect Theory: Decision Making Under Risk (Beklenti Teorisi: Risk Altında Karar Alma)” adlı makalesi, özellikle davranışsal ekonomi için belirleyici bir an olarak düşünülebilir. Çünkü bu teoride Kahneman ve Tversky ana akım ekonominin karar verme teorileriyle çelişiyor gibi görünen bir deneysel veri grubu sunarak ve psikolojik önermelere dayanan, rasyonel seçim teorisine alternatif bir teori önerdi ve mevcut iktisat metodolojisine meydan okudu. Kahneman ve Tversky geleneksel ekonominin pozitivistik yaklaşımına karşı normatif bir yaklaşım benimsediler. Yani belirli bir kararın doğru veya yanlış olduğunun normatif olarak belirlenebileceğini savunan bilim adamlarıydı.

1980'li yıllara gelindiğinde davranışsal ekonominin kurumsallaşma süreci başlamıştır. 1981 yılında “Journal of Economic Behaviour and Organization” ve 1982 yılında “Journal of Economic Psychology” dergilerinin yayın hayatına girmesi, 1982 yılında “Davranışsal Ekonomi Gelişimi Topluluğu (Society of the Advancement of Behavioural Economics)” oluşturulması, 1985 yılında “The Behavioural Foundations of Economic Theory” konulu konferans ve iki el kitabının baskısı alandaki kurumsallaşmanın belirtileriydi. 1986 ve 1987 yıllarında davranışsal ekonomi hakkında yazılan iki önemli kitap vardır. Bunlar; 1986 yılında yazılan Gład ve Kaish'in “Handbook of Behavioural Economics” adlı kitap ile 1987 yılında Colin F. Camerer, George Loewenstein ve

Matthew Rabin tarafından yazılan “Advances in Behavioral Economics” kitabıdır (Sent, 2004). Davranışsal ekonomi alanında yeni dergilerin yayınlanması, kouyla ilgili konferansların başlatılması, birçok iktisatçı tarafından kitap ve makalelerin yazılması alanın kurumsallaşmasını hızlandırmıştır.

Davranışsal ekonomi alanındaki gelişmelerde Leonard Green ve John Kagel'in (1987) çabaları da üzerinde durulmaya değer çabalardır. Diğer davranışsal iktisatçılar gibi psikolojiyi davranışsal ekonominin tanımlayıcı özelliklerinden biri olarak gördüler. Green ve Kagel (1987), piyasa sonuçlarını ekonomik bağlamda araştırmak için laboratuvarlarda deneysel yöntemlerin kullanılmasına teşvik ettiler. Onların bu çabaları, davranışsal ekonominin kurumsallaşma sürecinin derinlik kazanmasına olumlu bir katkıydı. Benzer bir katkı da Benjamin Gilad ve Stanley Kaish'in (1986) çalışmalarında görülmektedir. The Handbook of Behavioural Economics isimli kitaplarında davranışsal iktisadın birden fazla yorumunu benimsemeye çalışmışlardır. Dolaylı da olsa ekonomi ve psikoloji arasındaki bağlantıya başvurdular ve davranışsal ekonominin üç önermeye bağlı olduğunu ileri sürdüler. *İlki* ekonomik teorilerin, davranış bilimlerin bilgi birikimi ile tutarlı olmasıydı. *İkincisi* ekonominin gözlenen gerçek davranışlara odaklanması ve bu davranışları açıklamaya çalışması gerekir. *Son* olarak ekonomik davranışlar deneysel ekonomi yoluyla ampirik olarak doğrulanabilir olmasıydı (Sent, 2004). Modern davranışsal ekonomistler çalışmalarında “bilişsel psikoloji”ye başvururken, Green ve Kagel, Gilad ve Kaish ise çalışmalarında tıpkı klasik davranışsal ekonomistler gibi davranışçı bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Richard Thaler'in 1980'lerde kurumsallaşmaya başlayan ve 2000'lerde ana akım iktisadın en önemli alternatifi olarak ortaya çıkan Kahneman ve Tversky'den ilham alan davranışsal ekonominin başkahramanı değilse de kilit bir aktör olduğu söylenebilir. Son 40 yıldır yaptığı çalışmalar ile davranışsal ekonomi alanının gelişmesine büyük katkıda bulundu. Davranışsal ekonominin hem kavramsal çerçevede hem de ampirik temellerle oturmasını sağlamıştır. İnsan psikolojisindeki yeni anlayışları analizlerine dâhil etmiş ve bu alanda çalışan birçok ekonomiste ilham kaynağı olmuştur (Yiğit, 2018). Thaler'in 1980 yılında yayınlanan “Toward a Positive Theory of Consumer Choise” adlı çalışması davranışsal ekonomiye ilk katkısıdır (Pesendorfer, 2006). 1985 yılında yazdığı makalesinde bireylerin karar alma süreçlerinde hislerin etkili olduğunu belirtmiştir (Sent, 2004). Yine 1985 yılında “Mental Occounting and Consumer Choise” adlı çalışması ile karar verme sürecinde bireylerin farklı faktörlerden etkilendiğini savunmuştur. Thaler

“Beklenti Teorisi” ile “zihinsel muhasebe” kavramını birleştirerek, insanların rasyonel kalıplardan çıkarak olayların sonuçlarını düşünmeden karar verdiklerini iddia etmekteydi (Pesendorfer 2006). Thaler karar vermede “batık maliyet”, “fırsat maliyeti” gibi bireyi rasyonaliteden uzaklaştırma zihinsel anomaliler üzerinde durarak davranışsal ekonomiye önemli katkıda bulundu.

Thaler’in Sunstein ile birlikte yrtkleri 2008 tarihli “Nudge” (Dürtme) adlı çalışmanın sonucunda 2017 yılında Nobel dln kazandı. Thaler dürtüyü “insan davranışlarını tahmin edilecek bir şekilde, seçenekleri yasaklamadan ya da insanın ekonomik teşviklerini fazla değiştirmeden yönlendiren “seçim mimarisi” olarak açıklamaktadır. Buna göre insan davranışlarını büyük ölçüde değiştiren herhangi bir faktör dürtüdür. Thaler’e göre küçük ve önemsiz görülen şeylerin insan davranışlarını etkileyebilir. İnsanlar çoğu zaman dikkatli, limitsiz kavrama yeteneğine ve komple öz-kontrole sahip olmadıkları için hatalı kararlar alırlar. Ona göre insan rasyonel değildir ve her zaman çıkarını maksimize edecek kararlar alamaz, aksine çoğu zaman hatalı kararlar verebilir. Dürtü yolu ile insanların çıkarını artıracak şekilde seçimleri yönlendirebilir. Thaler bunun için “Seçim mimarı” kavramını ileri sürmüştür. Seçim mimarı, insanların davranışlarını etkileyerek onların yaşantılarını iyileştirmeye, onları daha sağlıklı ve daha iyi bir hayata kavuştırmaya çalışan kişidir. Seçilmiş mimar, insanları karar verdikleri konuda organize etme sorumluluğunu yüklenmiş kişi demektir. İnsanların kararlarını yönlendiren “seçim mimarlarının” insanların en doğru kararı almaları için “dürtüler” oluştırmaları gerekmektedir. Thaler ve Sunstein sağlıktan, eğitime, emeklilik sigortasından, bağışlara kadar günlük hayatta sürekli karşılaşılan durumlar ile ilgili bireylere seçimlerinin daha doğru nasıl yönlendirilebileceği konusunda önermeler sunmaktadırlar. Bu yönü ile Thaler ve Sunstein “Nudge” adlı çalışmalarında hem bireysel hem de toplumsal karar verme süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini belirtir (Thaler ve Sunstein, 2017). Bu çalışmada ileri sürdükleri önermeleri hem kendi deneyimlerinden hem de toplumsal olaylar ile ilgili gerçekçi örnekler vererek desteklemektedirler. Thaler, davranışsal ekonominin toplumsal hayatta uygulanmasının yollarını göstererek davranışsal ekonominin uygulama alanını genişletti. Davranışsal ekonomiye yeni bir boyut kazandırarak, Colin Camerer, Linda Babcock, Catherine Eckel, George Loewenstein ve Matthew Rabin gibi modern davranışı ekonomistleri etkiledi.

2.3.4. Davranışsal Ekonominin ve Karar Vermeye İlişkin Temel Varsayımları

Davranışsal iktisatçılar geleneksel ekonominin bazı temel varsayımlarını eleştirmekte ve bu eleştirilerini bazı varsayımlara dayandırmaktadır. Bu varsayımlardan biri Simon'un (1955) sınırlı rasyonelik varsayımdır. Buna göre bireyler karar verirken zihinsel kapasitelerindeki kısıtlılıklar ile bilgi ve zamansal sınırlılıklarından dolayı rasyonel karar veremezler. Davranışsal ekonominin diğer önemli bir varsayımı da Beklenti Teorisidir. Beklenti Teorisi; ilk defa Kahneman ve Tversky (1979) tarafından, Fayda Teorisine bir eleştiri olarak öne sürülmüştür. Beklenti Teorisinde Kahneman ve Tversky bireylerin risk ve belirsizlik altında nasıl karar verdiklerini açıklamıştır. Buna göre bireyler kesin kazançlar söz konusu olduğunda risk almaktan kaçınırken, kesin kayıp söz konusu olduğunda ise riskli tercihlerde bulunmaktadır.

Kahneman (2015) bu durumu kayıptan kaçınma olarak kavramlaştırmıştır. Davranışsal ekonominin önemli varsayımından biri de referansa bağlılıktır. Buna göre bireyler karar verirken belirli bir referans noktası belirleyerek karar vermektedirler. Davranışsal iktisatçılara göre bireylerin kararlarını etkileyen diğer bir husus da kararın iletişim çerçevesidir ve verilen kararlar iletişim çerçevesine bağlı olarak değişmektedir. Kahneman ve Tversky bu durumu çerçeveleme etkisi olarak tanımlamaktadırlar. Davranışsal ekonominin öne çıkan bir diğer varsayımı ise Çift Süreç Teorisidir. Bu teori genel olarak bireylerin karar verme sürecinde nasıl bir bilişsel süreç izlediklerini açıklamaktadır. Thaler tarafından ekonomi literatürüne kazandırılan zihinsel muhasebe varsayımı ise bireylerin iktisadi kararlarını vermek ve uygulamak için kullandıkları bilişsel süreçleri göstermektedir. Davranışsal ekonomi bu temel varsayımlar üzerinden bireyin karar verme davranışını açıklamaya çalışır. Aşağıda bu varsayımlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.4.1. Sınırlı Rasyonalite

“Sınırlı rasyonalite” kavramı ilk olarak, H. Simon (1955) tarafından ana akım iktisadın rasyonel davranış modellerinden biri olarak insanların her zaman rasyonel davranmadığını ifade etmek için kullanılmıştır. Ana akım ekonomiye göre insanlar kararlarında “tam/arı rasyonel”dir. Bu, insanların bir karara ilişkin tüm ilgili bilgilere sahip olmasının yanı sıra, anında ve maliyetsiz bir şekilde işlemek için bilişsel kaynaklara sahip olduğu anlamına gelir. Gerçek yaşamda verilen kararların böyle olması mümkün değilse, insanların sınırlı rasyonel olduğunu söylenebilir. Simon (1955) geliştirdiği sınırlı

rayonellik kavramı ile tamda bu durumu açıklamaya çalışmıştır. Ona göre, bireylerin rasyonelliği, sahip oldukları bilgiler, zihinlerinin bilişsel kısıtlamaları ve karar vermek için gereken zaman ile sınırlıdır. İnsanlar, bilgiyi optimal (tamamen rasyonel) bir şekilde işleme yeteneğini etkileyen bilgi, zaman ve düşünme kapasitesi gibi kısıtlamalar altında karar vermek zorunda oldukları için sınırlı bir rasyonaliteye sahipleridir.

Sınırlı rasyonalite mutlak rasyonelliğin mantıksal imkânsızlığından ziyade, pratikte uygulama imkânsızlığını ifade eder (Simon, 1955). Simon, çoğu insanın yalnızca kısmen rasyonel olduğunu, eylemlerinin geri kalan kısmında duygusal/irrasyonel olduğunu savunuyor. Simon'a göre sınırlı rasyonellik iki tür akıl yürütmenin varlığının bir sonucudur. *Birincisi*; bilinçsizce gerçekleşen ve daha hızlı karar vermeye neden olan “sezgisel akıl yürütme”dir. *İkincisi*; mantıksal düşünme ilkelerine göre işlev görür, daha yavaş çalışan, rasyonel akıl yürütmedir. Düşünme süreci, bir bütün olarak, her iki sistemi de bütünleştirir. Bu iki düşünme sistemi bazen birbirini tamamlayabilir, bazen “sezgisel düşünme”, “rasyonel düşünme”nin sonuçlarını değiştirir. Bu nedenle, akıl yürütme veya zihinsel kestirmelerdeki hatalar her durumda değil, yalnızca bazı durumlarda kendini gösterir (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015). Bu varsayımlar daha sonra D. Kahneman ve A. Tversky tarafından detaylandırıldı ve iki düşünce tipine dayanarak, D. Kahneman son çalışmasında, insanın düşünme sürecini tanımlayan Sistem 1 ve Sistem 2 kavramını geliştirdi (Kahneman, 2015).

Geleneksel iktisatta yaygın görüş; rasyonel kişi, her zaman verilen fayda işlevi açısından objektif veya önemli ölçüde en iyi karar sonucuna ulaşır. Kişi seçenekler arasında en iyi olanı seçerek faydasını maksimize eder. Geleneksel iktisatta rasyonellik varsayımının, istikrarlı ve düzenli bir tercihler sistemi yaratma yeteneğini kısıtlayan iki faktör vardır. Aslında, bireyler gelecek hakkında belirsizlikler ve şimdiki zamanda bilgi edinme maliyetleri ile karşı karşıyadır. Bu iki faktör, temsilcilerin tam olarak rasyonel bir karar verebilme derecesini sınırlamaktadır (Schiliro, 2012). Bu yüzden Simon pratik yaşamda insanların karşılaştıkları seçimin en uygun çözümünü aramadıkları, bunun yerine ilk tatmin edici çözümden, özellikle kendilerine tatmin edici görünen ilk çözümden yana karar verdiklerini söylemektedir.

Simon, geleneksel ekonomik rasyonelliğine ve davranışları en üs düzeye çıkarma/en aza indirme/optimize etmeye alternatif olarak “tatmin edici seçimler”in yanı sıra “sınırlı ve prosedürel rasyonellik” kavramlarını geliştirdi. Simon’a göre, “risk” ve “belirsizlik”, “alternatifler” ve “karmaşıklık” hakkında eksik bilgi rasyonalite sorunu ortaya çıkarır

(1972). Ayrıca, rasyonel davranmak isteyen bir bireyin sadece nesnel ortamı değil, aynı zamanda belirli ortamı da (bilişsel sınırlamaları) dikkate alması gerekir, bu nedenle bu rasyonel bireyin algısal ve bilişsel süreci hakkında bir şeyler bilme gerektiğini iddia eder. Simon, ekonomide seçim sürecinin bir açıklamasını yapabilmek ve ekonomik analizi zenginleştirmek için psikoloji biliminin varsayımlarını çok önemli görmektedir. Bu nedenle psikoloji biliminden faydalanarak geliştirilen ve rasyonaliteyi kendisini üreten sürece bağlı olarak açıklayan “prosedürel rasyonellik” kavramını benimser (Schiliro, 2012).

İnsan davranışlarını açıklayan alternatif yaklaşımlar geleneksel ekonomi modellerinde yapılanlardan farklı alternatif rasyonel davranış kümelerini somutlaştırır. Geleneksel ekonomiyi bir temele dayanmadan eleştirmek doğru değildir. İnsanların karar alma süreçlerini modellemeyi kolaylaştıracak kavramsal araçlar sağlamak zorunludur. Geleneksel ekonomik rasyonalite tanımından farklı olarak sınırlı rasyonalite, karar vericinin ve karar verme ortamının karşılaştığı çeşitli parametreler veya kısıtlamalar göz önüne alındığında akıllı insanların gerçek dünyadaki durumlarında nasıl davrandıklarına bağlı olarak daha geniş bir şekilde tanımlanır ve ampirik olarak türetilir. Rasyonel karar verme bir dizi faktörle sınırlıdır ve bu sınırlar, geleneksel ekonomi perspektifinden tahmin edilebileceği ya da varsaydığı şeyden farklı karar alma sonuçlar ve süreçler üretir. Karar vericilerin bilgi (ve bu tür bilgileri edinme yeteneklerinin) sınırlamaları ve hesaplama yetenekleri ve kapasitelerinin sınırlıkları da dahil olmak üzere bilişsel kısıtlamaları özellikle önemlidir. Bununla birlikte, bilinç kıt bir kaynak olarak kabul edilir ve sınırsız bilişsel yetenek veya kapasiteye sahip olduğunu kabul edilmez (Altman, 2017). Simon (1955) bu yüzden karar vericinin, ana akım ekonomideki rasyonel karar verme modelinde olduğu gibi optimum noktaya ulaşmak yerine kendisi için tatminkar edici noktayı arar ve karar aşamasında en iyi veya mükemmel seçeneğe ulaşmak yerine tatmin edici veya yeterince iyi gibi görünen seçeneği tercih ettiğini söyler. Simon’un sınırlı rasyonellik ile ilgili çalışmaları başta ekonomi, psikoloji ve yönetim bilimi olmak üzere, karar verme süreçlerini inceleyen birçok disiplini etkileyerek, yargılama ve karar verme araştırmalarında sık başvurulan bir referans noktasıdır.

2.3.4.2. Beklenti Teorisi

İsveç Kraliyet Bilimler Akademisince 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülü ile ödüllendirilen psikoloji profesörü Kahneman’ın çalışmaları kendi deyimi ile “psikolojik araştırmalardan iktisat bilimine, özellikle de insan yargısı ve belirsizlik altında karar

verme ile ilgili içgörülere sahip olması nedeniyle” sadece psikoloji için değil ekonomi ve finans bilimleri için de önemli kilometre taşlarından biri olmuştur. 1979'da Kahneman ve Tversky tarafından formüle edilen “Beklenti Teorisi”, görünüşte birbirinden ayrı birçok etkiyi içinde barındıran basit bir model sunmasından dolayı davranışsal iktisatta bir dönüm noktasını temsil ediyor. Beklenti Teorisi, insanların geleneksel ekonominin normatif perspektifine göre nasıl davranmaları gerektiği değil, insanların gerçekte nasıl davrandıkları ile ilgilenmektedir (Corr ve Plagnol, 2019). Beklenti Teorisi birçok yönden beklenen fayda teorisinden ayrılmaktadır.

Kahneman’a (2015) göre geleneksel fayda teorisinde, kazancın faydası iki varlık durumunun faydaları kıyaslanarak değerlendirilir. Örneğin; 1 milyon dolar varlığa sahip olan bir kişinin fazladan 500 dolar kazanmasının faydası, + 500 dolarlık farktır. Benzer değerlendirme kaybetmenin faydasızlığı için de geçerlidir. Kişinin varlığı 1 milyon dolar iken 500 dolar kaybetmenin faydasızlığı, -500 dolarlık farktır. Fayda teorisinde, kazanç ve kayıpların tek farkı işaretler (+ veya -) açısından farklıdır. 500 dolar kaybetmenin faydasızlığının, aynı miktarı kazanmanın faydasından daha büyük olabileceği gerçeğini –ki gerçekte tam böyle- temsil etmenin bir yolu yoktur.

Geleneksel fayda teorisinin eksik noktası, kazancın faydası ile kaybın faydasızlığını bir tutmasıdır. Bu yüzden kazananlar ile kayıplar arasındaki ayrımı incelemeye değer görmemiş ve kayıtsız kalmıştır. Kahneman ve Tversky’ye (1979) göre bu kayıtsızlığın nedeni geleneksel fayda teorisinin, kazanç ve kayıplar için riske karşı farklı tutumları bağdaştırmanın geçerli bir yolu gösterememesidir. Genel fayda teorisindeki bu eksiklik Beklenti Teorisi’nin çıkış noktasıdır. Kahneman ve Tversky teorik kavramlarını test etmek için birçok deney yaptılar. İlk sonuçları 1974 yılında belirsizlik koşulları altında karar verme ile ilgili makalelerinde yayınlarak görüşlerini temellendirmeye çalıştılar.

Faydayı ölçmek için gerekli ilke; birisi “belirli”, diğeri “riskli” iki durumun kombinasyonu olan ve bireyin arasında kayıtsız kalacağı iki alternatifin formüle edilmesidir. Örneğin; bireyin kesin olarak 10 \$ elde edeceği bir alternatif ile %50 ihtimalle 1 \$ ve %50 ihtimalle 25 \$ kazanç sağlayacağı ikinci bir alternatif arasında kaldığı varsayımında; bu alternatiflerin faydaları, her iki alternatifin muhtemel getirilerinin ağırlıklandırılmış toplamalarını ifade eden “beklenen fayda”ları hesaplanarak ölçülebilir. Yani birinci alternatif; $1 \times U(10 \$) = 10 \$$ fayda sağlarken, ikinci alternatif; $0.5 \times U(1\$) + 0.5 \times U(25\$) = 13$ fayda sağlamış olacaktır. Bu durumda (rasyonel seçim teorisinin öngördüğü üzere) her zaman rasyonel seçimler yapan karar verici, kendisine 3

birim daha fazla fayda sağlayan ikinci alternatifi tercih edecektir (Karabulut, 2013). Ancak Kahneman ve Tversky'a (1979) göre bireyler karar verirken kendilerine en çok fayda sağlayan seçeneği seçmek yerine, bazı psikolojik ve duygusal faktörlere göre karar aldıkları için rasyonalitenin dışına çıkmışlardır. Beklenti teorisine göre bireyler fayda değil, değer fonksiyonunu kullanmaktadırlar. Beklenti teorisi, insanların kazançları söz konusu olduğunda, kazançta kesinlik varsa risk almaktan kaçındıklarını ancak kazançta bir belirsizlik varsa bu durumda bireylerin bu belirsizlik ortamında risk aldığını savunmaktadır. Kayıplar söz konusu olduğunda ise kayıpta bir kesinlik varsa risk almayı tercih ettiklerini savunmaktadır (Kahneman, 2003). Kahneman ve Tversky ((1979) kayıplar karşısında bireylerin tutumlarını inceledikleri çalışmalarında, bireylerin kayıp durumunda kazançlara göre daha fazla risk aldıklarını tespit etmişlerdir. Yani kazançlar söz konusu olduğunda, bireyler kesin kazancın olduğu seçeneği tercih ederek riskten kaçınma eğilimi gösterirken, kesin kayıpların söz konusu olduğu kararlarda ise tam tersi davranarak risk alma eğilimi göstermişlerdir. Böylece bireyler her iki durumda, hem kazanç hem kayıplarda beklenen Fayda Teorisinden sapan davranışlar sergilemişlerdir.

Kahneman ve Tversky'ın (1979) bu iki varsayımı aşağıdaki gibi örneklendirebilir:

Problem 1: İki durumundan birini seçiniz.

Kesin 90 \$ elde etmeyi mi yoksa %90 olasılıkla 100 \$ elde etmeyi mi?

Problem 2: İki durumdan birini seçiniz.

Kesin 90 \$ kaybetmeyi mi yoksa % 90 olasılıkla 100 \$ kaybetmeyi mi?

Birinci problem durumunda katılımcıların çoğu kesinlik durumu ifade eden 90 \$'ı tercih etmişlerdir. İkinci problemde ise katılımcıların çoğu risk almayı tercih etmiştir. 90 dolar kaybetmenin (negatif) değeri, 100 dolar kaybetmenin (negatif) değerinin % 90'ından fazladır. Kesin kayıp son derece iticidir ve katılımcıları risk almaya yöneltmiştir. Beklenti teorisine göre insanlar genel olarak kazanmaktan hoşlanır, kaybetmekten hoşlanmazlar. Kaybetmenin verdiği üzüntü, kazanmanın verdiği acıdan çok daha fazladır. Kahneman (2015) bu durumu "100 dolar kazanma fikrinden hoşlanıp 100 dolar kaybetme fikrinden hoşlanmamanızın nedeni, bu miktarların varlık durumunu değiştirmesi değildir. Sadece kazanmaktan hoşlanır, kaybetmekten hoşlanmazsanız ve neredeyse kesin olarak kaybetmekten duyduğunuz hoşnutsuzluk, kazanmaktan duyduğunuz hoşnutluktan fazla" olduğunu söyleyerek açıklıyor.

kalan kısımlar ise kayıpları oluşturmaktadır ve dışbükeydir. Değer fonksiyonunda kayıplar kazançlardan daha dik konumda bulunmaktadır. Şekil 5'e baktığımızda, Beklenti Teorisi'nin öne çıkan özelliği, "S" şeklindedir ve bu şekil hem kazançlar hem kayıplar için azalan duyarlılığı temsil etmektedir. S'nin iki eğrisi simetrik değildir. Fonksiyonun eğimi referans noktasında değişmektedir. Kayıplara karşı tepkiler, onlara denk düşen kazançlara karşı tepkilerden daha güçlüdür. Kahneman'a (2015) göre bu kayıptan kaçınmayı ifade etmektedir.

Beklenti Teorisi fonksiyonunda fayda iki değişken tarafından belirlenir (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015). Bunlar:

- Referans noktası,
- Değişikliğin büyüklüğü ve referans noktasına göre pozitif veya negatif olup olmadığıdır.

Kahneman ve Tversky'nin (1979) değer fonksiyonu aşağıdaki temel özelliklere sahiptir:

- Değer referans noktasından sapma ile belirlenir.
- Kazanç bölgesinde içbükey ve kayıplarda dışbükeydir. Kesme noktası referans noktasındadır.
- Değer fonksiyonunun eğimi kayıplarda 2-2,5 kat daha dikeydir. Bu, karar vericinin kaybetmenin acısını, deneysel araştırmalarda bulunanla aynı boyutun mutlak değerinde olan kazanç zevkinden 2-2.5 kat daha yoğun olarak değerlendirdiği anlamına gelir.
- Varlıklardaki değişikliklerin öznel değerlendirmesi değişikliklere karşı azalan duyarlılığı ifade eder. Kahneman (Kahneman, 2015:42) bunu şu şekilde ifade etmektedir: *Karanlık bir odada loş bir ışığı yaktığınızda, bunun önemli bir etkisi vardır. Parlak aydınlatılmış bir odada ışık miktarındaki aynı artış neredeyse fark edilmez. 900 dolar ile 1000 dolar arasındaki fark, 100 dolar ile 200 dolar arasındaki farktan çok daha azdır.*

Beklenti Teorisi'nde, fayda düzeyi karar verme ağırlığı ile değiştirilir. Kahneman ve Tversky dört bileşenli bir tercih modeli (Tablo 9) oluşturdu. Bu model iki varsayıma dayanmaktadır. İnsanlar kazanç ve kayıpları varlıkların mutlak değerinden daha fazla takdir ederler ve karar ağırlıkları sonuçların olasılığı ile aynı değildir. Yüksek kazanç elde etme olasılığı, yüksek olduğunda, kesinlik etkisi ortaya çıkar. İnsanların yüksek kar olasılığı olan alternatifleri göz önünde bulundurduklarında riskten kaçınma eğilimi vardır.

Eğer yüksek kazanç elde etme olasılığı düşükse insanlar bu defa riskli kararlar vermeyi tercih eder (Soukup, Maitah ve Svoboda, 2015). Örneğin; insanlar bir piyango bileti satın alırken kazanma olasılığı çok az olsa bile risk alma eğilimindedir.

Tablo 8: Dörtlü Tercih Modeli

	Kazançlar	Kayıplar
Yüksek Olasılıklı (Kesinlik etkisi)	%95 olasılıkla 10.000 \$ kazanma Hayal kırıklığı korkusu Riskten Kaçınma Uygunsuz çözümü kabul etme	%95 olasılıkla 10.000 \$ kaybetme Kayıptan kaçınma umudu Risk Peşinde Koşma Uygun çözümü reddetme
Düşük Olasılıklı (Olabilir etkisi)	%5 olasılıkla 10.000 kazanma Büyük kazanç umudu Risk Peşinde Koşma Uygun çözümü reddetme	%5 olasılıkla 10.000 kaybetme Büyük kayıp korkusu Riskten Kaçınma Uygun çözümü kabul etme

Kaynak: Kahneman, D. (2015). Hızlı Ve Yavaş Düşünme. (Çev. O. Ç. Deniztekin, F. N. Deniztekin) Varlık Yayınları. İstanbul (Orjinel yayın tarihi, 2011)

2.3.4.3. Çift Süreç Teorisi

William James tarafından ilk defa ifade edilen “Çift Süreç Teorisi”ne göre karar verme süreçleri; zihinsel işlem modelleri, geçmiş tecrübeler ve farkında olunmayan pek çok unsuru etkilemektedir (Şeker, 2014). Kahneman, insan kararlarının neden rasyonellik kavramına uygun şekilde gerçekleşmediğini açıklamak için çift sistemli bir teorik çerçeve kullanır. Teori, insanın karar verme sürecinde kullandığı Sistem 1 ve Sistem 2 olarak adlandırılan iki sistemden bahseder. Kahneman, bireylerin geniş ölçüde Sistem 1 ve Sistem 2 olarak sınıflandırılan karar alma süreçlerinde farklı tiplerde zihinsel süreçler kullandığını veya kullanması gerektiğini savunur. *Sezgiyle ilişkili olan Sistem 1*, zihnimizin çok az çaba harcayarak ya da hiç çaba harcamadan veya hiçbir gönüllü kontrol duygusu olmadan, otomatik olarak hızlı bir şekilde çalışan yönüdür (Kahneman, 2015). *Sistem 1*'de karar verme, hızlı, duygusal olarak yönlendirilen ve sezgisel olma eğilimindedir ve bu nedenle, genellikle derin alışkanlıklara dayanır, değiştirilmesi ve kontrolü çok zordur.

İnsanların öngörülebilir karar verme hatalarının çoğu, zihinleri Sistem 1 modundayken ortaya çıkar. Sistem 1, sezgisel, otomatik, deneyime dayalı ve nispeten bilinçsiz düşünme süreçlerinden oluşur. Sistem 1 (tepkisel sistem) o kadar hızlı çalışır ki, *Sistem 2* daha devreye girmeden karar verme süreci tamamlanmış olur. Karar verme süreçlerinde ilk akla gelen çözüm kaynağı Sistem 1'den kaynaklanır. Çevremizde olup bitenleri önce

sezgilerimizle anlamaya çalışır, yetersiz kaldığı durumlarda da Sistem 2'yi (analitik düşünce) devreye sokarız (Kahneman, 2015). Karar verme sürecinde birey büyük bir sorunla karşılaştığında Sistem 1 çözüm üretemez ise bu durumda Sistem 2 devreye girer. Sistem 2. konsantrasyon ve öz kontrol gerektiren zahmetli zihinsel faaliyetlere atıfta bulunur (Kahneman, 2015). Sistem 2 hesaplama, müzakere ve düşüncelerin düzenli bir dizi adımdan oluştuğu için daha yavaştır. Sistem 2'de karar verme, Sistem 1 ile ilgili karar vermekten çok daha fazla çaba ve zaman gerektirir.

Sistem 1 zorlandığında, o anki sorunu çözebilecek daha ayrıntılı ve özgül işlemleri desteklemesi için Sistem 2'ye başvurur. Sistem 1'in anımsamadığı bir soru ile karşılaştığında, Sistem 2 devreye girer. Sistem 1 ile Sistem 2 arasındaki işbirliği karar verme sürecini daha verimli kılar. Daha az çaba ile daha çok verim elde edilir (Kahneman, 2015). Sistem 1 günlük verilen rutin kararlarda (araba sürmek gibi) etki olarak hızlı karar vermeyi kolaylaştırır ve karar verme sürecini zahmetli bir süreç olmaktan çıkarır. Ancak baş edemediği bir problem ile karşılaştığından devreye Sistem 2 girer ve süreci yöneterek daha doğru kararlar verilmesini sağlar. Ancak Sistem 2 kapasite bakımından sınırlıdır. Dikkat ve kasıtlı işlem gerektirir ve aynı zamanda yorgunluğa eğilimlidir. Vurgulanması gereken nokta, yavaş, zahmetli ve sınırlı bir kaynak olmasıdır. Bu nedenle her gün yapılan rutin işler ile uğraşması onu için zahmetlidir (Corr ve Plagno, 2019). Bir örnek vermek gerekirse, bu sayfadaki kelimeleri zihniniz otomatik (Sistem 1) olarak işleyebilir, ancak kelimelerin anlamları pek bilinmiyor ise konuyu kavramak için Sistem 2 devreye girer. Kelimelerin anlamlarına tam anlamı ile aşına olduğunda Sistem 1, Sistem 2'yi rahatsız etmeden sihrini çalıştırır. Sistem 1 ve Sistem 2 olarak adlandırdığı iki tür bilişsel süreci ayırt eden özellikler üzerinde önemli bir anlaşma vardır (Kahneman, 2003). Tablo 10'da gösterilen şema bu özellikleri özetler. Sistem 1'in işlemleri hızlı, otomatik, zahmetsiz, çağrışımsaldır ve kontrol etmek veya değiştirmek zordur.

Tablo 9: Sistem1 ve Sistem2'nin Bilişsel Süreç Özellikleri

	Algı	Sezgisel Sistem 1	Mantıksal Sistem 2
Süreç		Hızlı Paralel Otomatik Zahmetsiz Çağrışımsal Yavaş öğrenme	Yavaş Seri Kontrollü Çaba İsteyen Kuralla Yönetilen Esnek
İçerik	Algıların anlık uyarımı Uyarı – bağı	Kavramsal temsiller Geçmiş, Bugün ve Gelecek Dile uyarılabilir	

Kaynak: Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice Mapping Bounded Rationality. American Psychologist. 58(9), 697–720

Sistem 2'nin işlemleri daha yavaş, seri, zahmetli ve kasıtlı olarak kontrol edilir. Aynı zamanda nispeten esnek ve potansiyel olarak kurallara tabidirler.

2.3.4.4. Çerçeveleme Etkisi

Kahneman ve Tversky'nin davranışsal ekonomi ile ilgili temel varsayımlarından biri de çerçeveleme etkisidir. Araştırmacılar 1981 ve 1986 yıllarında yaptıkları araştırmalarda insan seçimlerinde ve problemin sunuluş biçiminde çerçeveleme etkisinin önemli olduğunu göstermeye çalışmışlardır (Eser ve Toigonbaeva, 2011). Kararlar rasyonel olarak veriliyorsa, aynı içeriklerin nasıl iletileceği kararları etkilememelidir, fakat iletişim çerçevesi değiştiğinde, bununla birlikte insanın algılama sisteminin odaklanma noktası değişmektedir. Bu sebeple, karar vermede kullanılan Sistem 1 algıdan etkileniyorsa, bu durumda aynı içerik içinde verilen kararlar iletişim çerçevesine bağlı olarak değişmektedir. Kahneman ve Tversky bu durumu çerçeveleme etkisi olarak tanımlamaktadır. Oysa rasyonel seçim teorisi, problem nasıl sunulursa sunulsun, kararın değişmeyeceğini ileri sürülmektedir. Kahneman ve Tversky'in (1981) bunun böyle olmadığını problemin sunuş biçiminin karar vericinin algılarının odak noktasını değiştirdiği için kararlarını da değiştirdiğini ileri sürmekte ve varsayımlarını kanıtlamak için bir dizi deneysel araştırma yürütmüşler. "Asya hastalığı" olarak tanımladıkları bu çalışmada katılımcılara, hastalıkla mücadele için iki alternatif program önerilmiştir. Çalışmada katılımcılardan Amerika Birleşik Devletleri'nin 600 kişiyi öldürmesi beklenen olağan dışı bir hastalık olan Asya hastalığının patlak vereceğini düşünmeleri istenmiş. Hastalıkla mücadele için iki alternatif program önerilmiştir (Tversky ve Kahneman, 1981):

Problem 1: A programı benimsenirse 200 kişi kurtarılacaktır.

B programı kabul edilirse, $\frac{2}{3}$ olasılıkla hiç kimse kurtarılamayacak ve $\frac{1}{3}$ olasılığı 600 kişi kurtarılacaktır.

Problem 2: C programı kabul edilirse 400 kişi kesin olarak ölecektir.

D programı kabul edilirse, 600 kişinin ölme olasılığı $\frac{2}{3}$ ve hiç kimsenin ölmeme olasılığı $\frac{1}{3}$ olur.

Tversky ve Kahneman (1981), birinci problemde katılımcıların % 72'sinin A seçeneğini B'ye tercih ettiğini, ikinci problemde katılımcıların % 78'nin D'yi C'ye tercih ettiğini keşfetti. Başta A'yı B'ye tercih eden katılımcılara, seçenekler farklı çerçeveler ile

sunulanca katılımcıların bu sefer D'yi C'e tercih ettikleri görülmüştür. Bu deneyde A ve C (ve B ve D) arasındaki tek farkın, aynı seçim probleminin farklı şekillerde çerçevelenmesinden kaynaklandığı unutulmamalıdır. Kahneman ve Tversky bu çalışmalarında “çerçeveleme”nin yargı ve karar verme üzerindeki önemini vurgulamışlardır.

Bu iki problem durumunda aynı içerikler iletilmesine rağmen seçeneklerin sunuş biçimi katılımcıların kararlarını etkilediği görülmektedir. Beklenti teorisi, değer fonksiyonu için referans noktasının nereye yerleştirildiğini göstererek, bu deneydeki çerçeveleme etkisini açıklayabilir. İlk versiyonda, vurgu "kurtarma"dır ve katılımcılar referans noktası 600 kişinin öldüğü durumda ayarlanma eğilimindedir. Bu durumda, değerlendirme kazançlar alanında yapılır. Sorunun bu sürümünde, katılımcıların önemli bir çoğunluğu riskten kaçınma gösteren A seçeneğini tercih etti. İkinci versiyonda, vurgu “ölüm” üzerinedir ve referans noktası kimsenin ölmediği duruma getirilme eğilimindedir. Bu durumda, değerlendirme kayıplar alanında yapılır (Ogaki ve Tanaka, 2017). Kayıplar söz konusu olunca katılımcılar riskli seçenek olan D seçeneğini seçmiştir.

Amos'un Harvard Tıp Okulu'nda meslektaşlarıyla yaptığı bir deney, duygusal çerçevelemenin klasik örneğini oluşturur. Bu örnekte deneye katılan doktorlara, iki akciğer kanseri tedavisinin ameliyat ve radyasyon sonuçları hakkında istatistikler verildi. Beş yıl hayatta kalma oranı açıkça ameliyatın lehinedir, ama kısa vadede ameliyat radyasyondan daha risklidir. Katılanların yarısı hayatta kalma oranlarıyla ilgili istatistikleri okudu, diğerlerine ise aynı enformasyon ölüm oranları olarak verildi. Ameliyatın kısa vadeli sonuçlarının iki tarifi şöyleydi:

Birinci ayda hayatta kalma oranı %90, ölüm oranı %10'dur.

Deney sonuçlarında ilk seçenekte katılımcıların büyük kısmı ameliyatı tercih ederken, ikinci seçenekte katılımcıların çoğunluğu en az %50'si radyasyonu tercih etti. Seçenekler istatistiksel olarak aynı anlama gelmektedir. Ancak Sistem 1, duygusal sözcüklere nadiren kayıtsız kalır bu nedenle ölümü kötü, hayatta kalmayı iyi şeklinde algılar ve %90 hayatta kalma oranı kulağa cesaret verici gelir iken %10 ölüm oranı ürkütücü gelmektedir (Kahneman, 2015). İstatistik olarak aynı anlamı taşıyan seçenekleri değerlendirmek için en hızlı şekilde karar verilmesini sağlayan Sistem 1 devreye girerek seçenekleri duygusal çerçevesinden etkilenecek kararın verilmesine neden olur. Sistem 2'nin devreye girmesi zahmetli ve zaman aldığı için ilk tepkisel kararlar Sistem 1 tarafından verilmektedir. Çerçeveler, problemlerin sunuluş biçimlerine göre karar almayı değiştirir (Steven vd.,

1998). Çerçevelemenin etkisinden şüphe duyulamaz ancak tam olarak nasıl ortaya çıktığı ve ondan kararların nasıl korunacağı henüz tam olarak belli değildir. Bazı çalışmalarda çerçeveleme etkisini, insanın doğuştan gelen ve düşünme sistematığının zayıf bir noktası olarak görülürken (Kahneman ve Tversky, 1984), bazı çalışmalarda ise daha detaylı düşünüldüğünde bu eğilimden uzak durulabileceği savunulmaktadır (Arkes, 1991; Kühberger, 1995).

2.3.4.5. Risk ve Belirsizlik Altında Karar Verme

Kahneman ve Tversky (1979) beklenen fayda teorisine yönelik bir diğer eleştirileri de “risk altında karar verme” davranışına yöneltir. Genel olarak beklenen fayda teorisi, karar vericilerin riskten kaçındığını varsayar. Kahneman ve Tversky (1979) yayınladıkları makalede “beklenen fayda teorisi”nin insan tercihlerini modellemede yeterli tanımlayıcı bir model olmadığını ve bunun için risk altında karar vermeyi açıklamak için alternatif bir seçim modeli sunduklarını iddia ettiler. Bu modele göre insanlar risk eğilimlerini kazanç veya kayıp alanına göre değiştirmektedirler. İnsanlar, referans noktasını kazanç alanında değerlendiriyorsa riskten kaçınan, kayıp bölgesinde değerlendiriyorsa riske açık olmaktadır. Kahneman ve Tversky bu durumu “yansıtma etkisi” olarak adlandırmaktadır. Kahneman ve Tversky risk altında bireylerin riskten kaçınma eğilimlerinin kazanma isteklerine galip geldiğini savunmuşlardır (Şentürk ve Fıdırık, 2014). Kahneman ve Tversky (1984) insanların risk altında karar verme eğilimlerini anlamak için aşağıdaki deneyi uygulamışlardır.

Soru 1: Katılımcılardan aşağıdaki seçeneklerden birini tercih etmeleri istenmiştir.

A: %100 olasılıkla 3000 TL kazanç

B: %80 olasılıkla 4000 TL kazanç ya da %20 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak

Katılımcıların %80’i, A seçeneğini kesin olan kazancı, %20’si ise beklenen getirisi daha yüksek olmasına rağmen riskli olan seçeneği, B’yi tercih etmişlerdir.

Soru 2: Aynı denek grubuna aşağıdaki seçenekler sunulmuştur.

D: %100 olasılıkla 3000 TL kayıp

C: %80 olasılıkla 4000 TL kayıp

Katılımcılara ikinci soruda beklenen kaybı daha fazla olmasına rağmen, %92 oranında ikinci seçeneği seçmiştir.

Bu deneyde ortaya çıkan sonuç katılımcılara beklenen fayda teorisinin varsayımlarını ihlal ederek, en düşük kazanca sahip olan seçenekleri tercih ederek rasyonelitenin dışına çıkmışlardır. Katılımcıların sergilediği bu davranışlar, Beklenin Fayda Teorisinin “insanlar riskten kaçır” genel kabulü ile tutarlı değildir.

Risk arama seçimleri karar problemlerinin iki sınıfında sürekli olarak gözlemlenir. İl olarak insanlar küçük bir olasılıkla büyük bir ödölü kazanmayı o beklentinin beklenen değerine tercih ederler. *İkinci olarak*; risk arama insanlar kesin bir kayıp ile çok daha büyük bir kaybın büyük olasılığı arasında seçim yapma durumunda kaldığı zaman ortaya çıkmaktadır (Aksoy ve Şahin, 2009). Beklenti Teorisine göre bireyler kayıpla karşı karşıya kaldıklarında riske girmekten çekinmemektedirler. Kayıpların insana verdiği acı kazancın verdiği tatminden daha fazladır. Bu varsayımlar bireylerin ekonomik alanda aldıkları kararlarda riskten kaçınma eğilimlerinin ağır bastığı durumlarda irrasyonel karar verebilmektedirler (Şentürk ve Fıdırık, 2014). Bireylerin alacakları risk, sonuçta elde edecekleri kazancın altında olsa da riskten kaçınma eğiliminin ağır basmasıyla birlikte risk almaktan kaçınarak, büyük bir kazancı geri çevirebilir.

Literatürde genel olarak risk ve belirsizlik terimleri birbirinin yerine kullanılır. Oysa insanları riske karşı eğilimleri ile belirsizliğe karşı eğilimleri farklıdır. Risk terimi olumsuz sonuçları bilinen bir dağılımı işaret ederken, belirsizlik durumunda bu geçerli değildir. Başka bir deyişle risk durumunda her sonuç için olasılık bilinir. Belirsizlik durumunda ise sonuçların olasılığı bilinmez. Gigerenzer vd. (1999) birinin risk durumları, olasılıkların bilindiği ve optimal bir çözümün hesaplanabileceği, birinin belirsizlik durumları ise olasılıkların bilinmediği ve kişinin tatmin edici bir çözüm bulması gerektiğini söyler. Ellsberg (1961) insanların belirsizlikten kaçma eğilimlerini, bilinen ve bilinmeyen olasılık üzerine bahis oynama tercihlerine göre açıklamaya çalışmıştır. Daha sonra buna “Ellsberg paradoksu” denilmiştir. Ellsberg paradoksu şöyle ifade edilebilir: Elinizde iki torba mevcuttur. İlk torbada 50 kırmızı ve 50 siyah top var. İkinci torbada toplam 100 kırmızı ve siyah top var; ancak kaç tane siyah kaç tane kırmızı olduğu bilinmiyor. Torbalardaki kırmızı topu bulan bahsi kazanacaktır. Bu durumda hangi torba için bahse girersiniz? Deneyde katılımcıların çoğu ilk torbayı tercih etmiştir. İlk seçeneğin daha mantıklı gelmesinin nedeni, insanların belirsizlikten kaçınma eğilimidir. Yapılan ilk seçimde kırmızı topların sayısının bilinmesi kesin bir olasılığı içermektedir.

2.3.4.6. Zihinsel Muhasebe

Thaler tarafından ekonomi literatürüne kazandırılan “zihinsel muhasebe” insanların aile bütçelerini ayarlamak ve uygulamak için kullandıkları bilişsel bir süreçtir. Ona göre bireyler ellerine geçen paranın nereden geldiğini, nereye nasıl harcanacağını, nasıl korunması gerektiğini, kategorize etme ve değerlendirme eğilimindedirler. Sözlükteki anlamı ile muhasebe “mali işlemleri kaydetme ve özetleme ve sonuçları analiz etme, doğrulama ve raporlama sistemi”dir. Mali olayların sonuçlarını kaydetmesi, özetlemesi, analiz etmesi ve raporlaması gerekir. İşletmelerdeki yönetim muhasebesindeki gibi paralarının nereye gittiğini takip etmek ve harcamaları kontrol altında tutmak amacı ile yaparlar. *Zihinsel muhasebe*, bunları yapma yöntemlerini açıklamaktadır. (Thaler ve Sunstein, 2017) İnsanların zihinsel muhasebeyi nasıl yaptıkları davranışlarını gözlemleyerek anlaşılabilir.

Thaler’a (1999) göre zihinsel muhasebenin üç bileşeni vardır:

- Birincisi sonuçların nasıl algılandığı, deneyimlendiği, kararların nasıl alındığı ve değerlendirildiği kararları etkiler. Bu bileşende fayda-maliyet analizini yapmak için gerekli girdiler elde edilir.
- Zihinsel muhasebenin ikinci bileşeni, faaliyetlerin belirli hesaplara tahsis edilmesini içerir. Harcamalar kategorilere ayrılır (barınma, yiyecek, vb.) ve harcamalar bazen örtük veya açık bütçelerle sınırlandırılır.
- Zihinsel muhasebenin üçüncü bileşeni, hesapların değerlendirilme sıklığıdır. Hesaplar günlük, haftalık, yıllık vb. olarak dengelenebilir.

Thaler’ın zihinsel muhasebeye ait en yaratıcı örneği, tanıdığı bir finans profesörüne ait hikâyesidir. Buna göre profesör her yılbaşında Birleşik Yol Yardım Derneği’ne belirli bir miktarda para (Örneğin; 2000 dolar) bağış yapmayı kararlaştırır ama o yıl için beklenmedik bir harcama - örneğin trafik cezası – gerçekleşirse, bu miktar kadarını zihnindeki bağıştan düşürür. Bu onun için küçük finansal talihsizliklere karşı bir sigorta olur. Thaler da insanların parayı elde etme şekillerinin onların parayı harcama kararlarını etkilediğini söyler (Thaler ve Sunstein, 2017) Bunu şu örnek üzerinden açıklamaktadır: Bay ve Bayan L ile Bay ve Bayan H balık avlamaya gitmişler ve bir miktar somon balığı yakaladıktan sonra balıkları paketleyerek bir havayolu şirketiyle evlerine göndermişlerdir. Ancak balıklar aktarma sırasında talihsizlik sonucu kaybolmuştur. Hava yolu firması böylesi bir olumsuz durumu telafi etmek için 300 dolarlık tazminat

ödemıştır. 300 Dolar'ı alan bu kişiler bu parayla lokantaya gidip yemek yemiş ve 225 dolarlık bir harcama yapmışlardır. Çiftler, şimdiye kadar hiçbir yemeğe bu kadar para vermemişlerdir. Örnekteki kişilerin zihinsel muhasebe vasıtasıyla iktisadi olaylar karşısında sınıflandırmalar yaparak referans noktasına bağlı kalarak kar ve zarara bakış açıları değişmiştir. Çiftlerin maaşlarına yıllık 150 dolarlık bir zam yapılsaydı aynı akşam yemeği için 225 dolar harcayacakları ileri sürülebilir (Duman Kurt ve Tanyeri, 2013).

Zihinsel muhasebe, insanların iki veya daha fazla olası finansal sonuç olduğunda, özellikle insanların bu sonuçları nasıl birleştirdiğiyle ilgili durumları nasıl algıladığı ve değerlendirdiği ile ilgilidir. Bu her gün insanlar tarafından özellikle satın alma davranışı esnasında yapılmaktadır. Satın alınan tek bir kalem olsa bile insanlar fayda maliyetini düşünerek zihinsel muhasebe yapmaktadırlar. Örneğin; insanlara sırası ile 50 dolar ve 25 dolar kazandıran iki ayrı piyangoyu oynamayı yoksa 75 dolar kazandıran tek bir piyangoyu oynamayı mı tercih edecekleri sorulduğunda, beklenen fayda kuramına göre ikisinin de çıktısı aynı olduğundan insanlar ikisi arasında fark göztermeyecelerdir. Ancak Thaler'ın (1980) anket sonuçlarında insanların %64'ü iki kez kazanmanın onları daha mutlu ettiğini bulmuştur. Bu ortak sonuçları Beklenti Teorisi ile birlikte değerlendirme süreci söz konusu olduğunda bazı önemli çıkarımlar içermektedir (Wilkinson ve Klaes, 2012). Thaler, bunları 1985 tarihli makalesinde şöyle özetlemiştir:

- Ayır kazançlar kazanç fonksiyonu azalan marjinal duyarlılık nedeniyle içbükeydir).
- Kayıp fonksiyonu azalan marjinal duyarlılık nedeniyle dışbükeydir.
- Daha küçük kayıplar daha büyük kazançlarla birleştirilir.
- Küçük kazançlar büyük kayıplardan ayrılır.

Yukarıdaki ilkelerin, Thaler'ın "hedonik çerçeveleme" olarak adlandırdığı şey açısından pazarlama stratejisi üzerinde bazı önemli etkileri vardır. Örneğin bir ürünün fiyatını 20 dolardan 18'a indirmek yerine, bu indirimi şu şekilde çerçevelemek "yeni düşük fiyat", "şimdi sadece 18 dolara" daha etkili olacaktır. 20 dolar referans fiyat olarak ele alıp, 2 dolar indirim vurgu yapmak daha iyi sonuçlar verecektir. Bu örnek, bazen "gümüş astar" ilkesi olarak anılan yukarıdaki dördüncü ilkeye dayanmaktadır (Wilkinson ve Klaes, 2012). Thaler (1999) zihinsel muhasebenin incelenmesinin temel nedeninin seçim psikolojisi hakkındaki anlayışı geliştirmek olduğunu söyler. Ona göre genel olarak, zihinsel muhasebe süreçlerini anlamak, seçimleri anlamaya yardımcı olur, çünkü zihinsel muhasebe kuralları tarafsız değildir. Thaler ve Sunstein'ne (2017) göre zihinsel muhasebe

tüm insanlar için çok değerlidir. Bu zihinsel hesaplamalar, hayatı, insanlar için daha eğlenceli ve güvenli hale getirir.

2.3.4.7. Kayıptan Kaçınma

Kayıptan kaçınma davranışsal iktisadın temel kavramlarından biridir (Corr ve Plagnol, 2019). Camerer ve Loewenstein (2004) davranışsal iktisadın gerçekçiliğinin kayıptan kaçınma ile açıklanabileceğini söylemektedir. Thaler ve Sunstein'ne (2017) göre insanlar genel olarak kaybetmeyi sevmezler. İnsanlar bir şeyi kaybettiğinde, kazandığından daha fazla üzülmürlü. Pinker (1997: aktaran, Wilkinson, 2008), bu durumun temel nedenini kazanımların hayatta kalma ve üreme beklentisini geliştirebileceğini öne sürerek açıklamaktadır. Kayıpların bireyi oyunun dışına itmesine neden olmaktadır. Thaler ve Sunstein (2017) kayıplardan kaçınmayı bir kumar oyunu üzerinden açıklamaktadır. İnsanlara bir soru yöneltilmektedir: *“Diyelimki tura gelirse X dolar kazanacak, yazı gelirse 100 dolar kaybedecek bir oyun olsun. Bu bahse girmek için X olarak belirlenen paranın ne kadar olmasını istersiniz?”* İnsanların çoğu bu soruya 200 dolar civarlarında diye cevap verir. Thaler, insanlar için 100 dolar kaybetmenin mutsuzluğu ile 200 dolar kazanmanın sevinci aynı değerde olduğunu söylemektedir. "Kayıptan kaçınma oranı" birçok deneyde tahmin edilmiştir ve genellikle 1,5 ile 2,5 aralığındadır. Bu bir ortalamadır elbette; bazı insanlar diğerlerine kıyasla kayıptan daha fazla kaçınırlar. Olası kayıp yıkıcıysa ya da kişinin yaşam tarzı tehdit ediliyorsa tüm bahisler kapanır (Kahneman, 2015).

Kayıptan kaçınma günlük hayatta çok sık kullanılmaktadır. Bunun iyi bir örneği Kahneman, Knetsch ve Thaler'ın (1991) Cornell Üniversitesi öğrencileri üstünde yürüttükleri kahve kupası deneyidir. Bu deneyde araştırmacılar katılımcıların yarısına kendi üniversite amblemi olan kahve kupalarını verdiler. Sonra kupa verilmemiş olanlara, bu kupalara bakıp incelemeleri ve kupa sahiplerine onları kendilerine satmalarını, diğer katılımcılara da kupaları satmaları söylendi. Bu esnada kupa sahiplerine hangi fiyata satmaya istekli olacakları soruldu. Bu çalışmadaki “alıcılara” kahve kupası için hangi bedeli ödemek istediklerini sordular. Alıcı ve satıcının istediği fiyatlar çok farklı çıktı. Alıcılar için ortalama fiyat 2,87 dolar iken, satıcılara için ortalama 7,12 dolar idi ve yaklaşık alıcıların 2,5 katı çıktı. Bu deneyler birçok kez tekrarlandı ve benzer sonuçlar çıktı. Başka bir çalışmada, satış yapma seçeneği verilenlerin %75'i, fiyat ortalama 3.12 dolar ise elinde kupayı tutmaya karar verdi. Sadece bir ürüne sahip olmak insanlar için onun değerini arttırıyor. İnsanlar potansiyel kayıptan kaçınmaktalar ve bunun için kahve

kupasını tercih etmektedirler. Bir şeyden vazgeçmenin üzüntüsü kazanmanın sevincinden genelde daha fazladır.

2.3.4.8. Referansa Bağlılık

Standart ekonomik model, insanların faydası için sadece mutlak kazanç seviyesinin önemli olduğunu varsayarken, kanıtlar bu seviyelerin referans seviyeye göre değişebileceğini göstermektedir. İnsanlar alternatifleri değerlendirirken mutlak değerler yerine referans noktaları kullanma eğilimindedir (Parnell ve Crandall, 2017). Referans noktaları yararlı ve uygundur, ancak karar vericiler bunları doğru bir şekilde tanımlamaya özen gösterdiklerinde bir anlamı vardır.

Tversky ve Kahneman (1991) referansa bağlılığı, beklenti teorisinin bir uzantısı olarak sunar. Beklenti teorisinde sonuçlar, değer ölçeğinin sıfır noktası olarak hizmet eden bir referans noktasına göre tanımlanır. Böylece, referans noktasından sapmaların değeri, kazanç veya kayıp olarak ölçülür. Kahneman ve Tversky'nin (1979) dediği gibi: Bu varsayım, insanın temel algılama ve muhakeme ilkeleri ile uyumludur. İnsanın algıları, mutlak büyüklüklerin değerlendirilmesinden ziyade değişikliklerin veya farklılıkların değerlendirilmesine uyum sağlar. Parlaklık, ses yüksekliği veya sıcaklık gibi niteliklere yanıt verdiğimizde, geçmiş ve şimdiki deneyimlere bağlı referans noktalarını tanımlar ve uyaranlar bu referans noktalarıyla ilişkili olarak algılanır.

Referans noktası olgusu söz konusu olduğunda beklentilerin önemli bir rolü vardır. Örneğin, insanlar % 10'luk bir ücret artışı beklediklerinde ve daha sonra sadece % 5'le ödüllendirildiklerinde hayal kırıklığına uğrama eğilimindedirler (Wilkinson ve Klaes 2012). Bu durumda referans noktaları mevcut ücret seviyeleri değil, beklenen ücret seviyeleridir. Böylelikle insanlar ücret artışını ödül olarak değil, bir zarar olarak kodlar ve değerlendirir.

2.3.5. Karar Vermede Zihinsel Kestirmeler

Rasyonel seçim teorisi insanları "rasyonel" varlıklar olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre, rasyonel olarak muhakeme yürütmek ve karar vermek için tüm bilgilerin değerlendirilmesi (complete search) ve birleştirilmesi (compensation) gerekir. Diğer bir ifadeyle, en doğru ve rasyonel karara ancak bütün veriler değerlendirilerek ve sadece bir veya birkaç seçenek değil bütün seçenekler göz önünde tutularak varılabilir. Bilgilerin birleştirilmesi, her bir bilginin karar verilecek kriteri tahminleme gücüne göre

ağırlıklandırılması olarak düşünülebilir (Güngör, 2019). Zihinsel kestirme varsayımı ise insanların rasyonel olmalarını engelleyen bilişsel sınırlamalara sahip olduklarını ve her zaman duygusal ve öznel olduklarını varsayar. Karar vericiler iyi analizciler gibi görünüyor olabilirler ancak önceki deneyimlerinden ders alırlar ve zihinsel şemalarını verimli kullanırlar. Bunun yerine sadece birkaçını düşünür ve eşzamanlı olarak bunlara sonuç olarak bakarlar (Albar ve Jetter, 2009). Karar vericiler tüm bu süreçlerde sık sık zihinsel kestirmelere başvururlar.

Zihinsel kestirme (heuristic) kelimesi Yunanca “bulmaya ya da keşfetme” anlamına gelir. 1800'lü yılların başlarına kadar 1970'e kadar zihinsel kestirme terimi, mantık ve olasılık teorisi ile ele alınamayan problemleri çözmek için yararlı bilişsel süreçleri ifade etmek için kullanıldı. Einstein'ın yakın arkadaşı Max Wertheimer ve Gestalt psikologları, bilgi arayışına rehberlik için “looking around” kelimesini kullanarak zihinsel kestirmeye değinmişlerdir. Matematikçi George Polya, “Bir kanıt bulmak için zihinsel kestirmelere ihtiyaç duyulurken, kanıtları kontrolü için analize ihtiyaç duyulur” diyerek zihinsel kestirmeleri analitik yöntemlerden ayırmıştır (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011; Gigerenzer, 2008).

Herbert Simon (1955, 1990) göre insanın kararlarının temelinde maksimize etmek değil tatmin etmek vardır. Maksimizasyon en çok olanla ilgili iken, tatmin yeterince iyi bir çözüm bulma anlamına gelir. Simon, tatmin terimini hem optimize edilmeyen her şey için hem de belirli bir zihinsel kestirme için genel bir terim olarak kullanır. Simon'a göre insanlar karar verirken, sınırlı bilişsel kabiliyetleri ve görev ortamı nedeniyle zihinsel kestirmelere başvurur. Örneğin bir satrançta optimal çözüm varken hiçbir bilgisayar ya da insan aklı bu optimal hareketlerin sırasını belirleyemez. Bunun temelinde satranç hamlelerinin sırasının keşfedilmesi ve doğrulanmasındaki hesaplama dayalı zorluk yatmaktadır (Gigerenzer ve Brighton, 2009; Gigerenzer, 2008). Bu örnekteki gibi çoğu gerçek hayat problemlerini de hesaplamak zordur ve bu nedenle mühendisler ve yapay zeka (AI) araştırmacıları bilgisayarları daha akıllı hale getirmek için genellikle zihinsel kestirmelere başvururlar (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

Benzer şekilde, davranışsal biyologlar, hayvanların yiyecek bölgelerini, yuvalarını veya eşleri seçmek için zihinsel kestirmeleri kullandıklarını deneysel olarak incelediler (Hutchinson ve Gigerenzer, 2005). Örneğin; bir tavus kuşu bir eş seçmek için en iyi ağırlığa ve en iyi göz lekelerine sahip ve beklenen en yüksek faydaya sahip olanı hesaplamak için tüm tavus kuşlarına bakmak yerine, sadece üç veya dördünü araştırır ve

en fazla göz lekesi olanı seçer. Benzer süreçler insanlar için de geçerlidir (Gigerenzer ve Brighton, 2009; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Aynı zihinsel kestirmeler, hayvan türleri tarafından av yakalamak ve potansiyel eşleri seçmek için de kullanılır.

1970'lere gelindiğinde psikologlar insanın akıl yürütme hatalarını göstermekle ilgilenmeye başladılar ve insanların neden hata yaptığını açıklamak için zihinsel kestirme terimini kullandılar. Bu yıllarda zihinsel kestirme terimi farklı bir çağrışım kazandı. Bilgisayarları akıllı yapan bir yöntem olarak kullanılan zihinsel kestirme, insanların neden akıllı olmadığını açıklayan bir yöneme dönüştü (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Zihinsel kestirme konusunda yapılan her deney, insanların bir mantık, olasılık veya başka bir rasyonalite yasasını ihlal ettiğini göstermiştir. Bu deneyler insanlar ve hayvanlar bilgi arama ve hesaplama çabaları nedeniyle zihinsel kestirmelere güvenmektedir (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Bu varsayımlar psikologların ilgisini çekmiş ve zihinsel kestirmeler ve önyargılar programı, davranışsal hukuk ve iktisadın ortaya çıkmasına büyük katkıda bulunmuştur (Gigerenzer ve Brighton, 2009; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

2.3.5.1. Zihinsel Kestirmenin Tanımı

Simon (1990) zihinsel kestirmeleri “makul miktarda hesaplama ile tatmin edici çözümlere ulaşma yöntemleri” olarak tanımlamaktadır. İnsanların karar süreçleriyle ilgili çabayı azaltma ol ve yöntemidir. Buna göre zihinsel kestirmeler, uzmanların yılların deneyimini geliştirdiği ve gündelik sorunları çözmelerine, hızlı ve acil kararlar vermelerine yardımcı olan şemalara (veya zihinsel veritabanlarına) dayanan gelişmiş akıl yürütme şeklidir (Albar ve Jetter, 2009). Zihinsel kestirmeler (heuristics) insan beyninin karmaşık problemleri çözmek için kullandığı kestirme yollardır. Kahneman (2003) zihinsel kestirme genellikle kararları basitleştiren bilişsel kısayollar ve yanılgılar olarak kavramsallaştırır (Kahneman, 2003). Başka bir tanıma göre zihinsel kestirme, akla daha kolay gelen başka bir özellik tarafından hedefe dayalı değerledirmedir (Kahneman ve Frederick, 2002). Buna göre insanlar kararlarında en iyi sonuca yol açacak kesin olasılığı nadiren bildiği için, olasılık değerlendirmesinden belirli zihinsel kestirme eğilimleri ve yanılgılar sergilerler. Shah ve Oppenheimer (2008) zihinsel kestirmede bulunma biçimlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- Daha az ipucunu incelemek,
- İşaret değerlerini alma çabasını azaltmak,

- İpuçlarının değerlendirmesini basitleştirmek,
- Daha az bilgi entegre etmek,
- Daha az alternatifi incelemek,

Tüm bu tanımlamalar ile birlikte Gigerenzer (2008) kavramın farklı disiplinlerde yaygın kullanılmaya başlanması kavramın tanımlanmasına ilişkin yanlışları beraberinde getirmiştir. Bu yanlışlar ve düzeltici açıklamalar aşağıdaki Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 10: Zihinsel Kestirme Yaklaşımlarına İlişkin Altı Yaygın Hata

Altı Yaygın Hata	Konuya Açıklık Getirme
1. Zihinsel kestirmeler ikinci en iyi sonuçları üretir; optimizasyon her zaman daha iyidir.	Çoğu durumda, tahmin hataları nedeniyle optimizasyon imkansızdır. Hesaplama yapmanın zorluğu onu daha az güvenilir yapar.
2. Aklımız sadece bilişsel sınırlamalar nedeniyle zihinsel kestirmelere güvenir.	Zihinsel kestirmelere olan güven, çevrenin özellikleri (örneğin, hesaplama elverişsizlik) ve aklın özelliklerinden kaynaklanır.
3. İnsanlar sadece az öneme sahip rutin kararlarda zihinsel kestirmelere güvenir.	İnsanlar hem çok öneme hem de az öneme sahip kararlarda zihinsel kestirmelere güvenir.
4. Daha yüksek bilişsel kapasiteye sahip bireyler karmaşık değerlendirmeler ve bilgi entegrasyonu kullanırlar. Daha az kapasiteye sahip olanlar ise basit zihinsel kestirmeleri kullanır.	Deneyisel kanıtlar bu görüşü desteklememektedir. Bilişsel kapasite zihinsel kestirme seçim adaptasyonu ile daha çok bağlantılı görünürken zihinsel kestirme uygulama ile daha az bağlantılı görünmektedir.
5. Etki, (affect) bulunabilirlik, (availability) nedensellik ve temsil edilebilirlik, zihinsel kestirmelere ilişkin modellerdir.	Bu terimler, zihinsel kestirmelerin resmi modelleri değil, yalnızca etiketlerdir. Bir model, kesin tahminlerde bulunur ve bilgisayar simülasyonlarında olduğu gibi test edilebilir olması gerekir.
6. Daha fazla bilgi ve hesaplama her zaman daha iyidir.	Kısmen belirsiz bir dünyada iyi kararlar vermek, mevcut bilgilerin bir kısmını görmezden gelmeyi gerektirir.

Kaynak: Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. Perspectives on Psychological Science, 3 (1), 20-29

Gigerenzer ve Gaissmaier (2011) şu tanımın daha geçerli olacağını söylemektedirler: *“Zihinsel kestirme, daha karmaşık yöntemlerden daha hızlı, tutumlu ve/veya doğru kararlar vermek amacıyla bilginin bir kısmını göz ardı eden bir stratejidir.”* Bu tanıma göre zihinsel kestirme stratejik karar vermenin bir alt kümesidir. Ancak stratejiler aynı zamanda karmaşık analiz ve olasılık modelleri de içerir. Bu tanımda bilginin göz ardı edilen kısmı Shah ve Oppenheimer'ın beş boyutlu listesi ile örtüşmektedir. Daha hızlı karar verme ve çabayı azaltma amacı ile yapılan “tutumluluk” (frugal) çoğu zaman zihinsel kestirmelerin ipuçlarıyla ölçülür. Elbette, zihinsel kestirme olan ile olmayan arasında katı bir ayrışma yoktur, çünkü stratejik karar az çok bilgiyi görmezden gelebilir (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

Bu tanım daha az çaba göstermenin, kararın doğruluğu ile yer değiştirdiği klasik zihinsel kestirme tanımının ötesine geçer. Daha doğru karar verme amacı ile bilgiyi görmezden gelme, zihinsel kestirmenin yeni bir tanımıdır. Bilişsel yöntemi bilinçsiz, birleştirici ve hataya açık süreçlere bağlayan iki sistemli akıl yürütme modellerinin aksine, bu tanımda

böyle bir bağlantı yapılmamıştır. Zihinsel kestirmeler aşağıdaki tiplere ayrılabilir (Krabuanrat ve Phelps, 1998; Kahneman, 2003; Shah ve Oppenheimer, 2008; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011):

- *Basitleştirme*: Bilişsel yükü azaltmak için bazı bilgileri göz ardı etme,
- *Çaba azaltma*: Hızlı ve daha az çaba ile karar verme,
- *Deneyimlere atıflar*: Benzer geçmiş vakaları tanımlama ve karar çıktılarını kılavuz olarak kullanma,
- *Taklit*: Diğer kişiler ve kuruluşlar tarafından alınan benzer kararları belirleme,
- *Riskten kaçınma*: Yeni veya yüksek profilli başarısızlık durumlarıyla ilgili olarak belirli risk türlerini araştırmak, küçük ölçekli deneyler yapmak.
- *Memnuniyet*: En uygun çözümden ziyade kabul edilebilir bir çözüm aramak, ancak ilk olasılık reddedildiğinde alternatifler üretmek.

2.3.5.2. Zihinsel Kestirme Yöntemlerinin İşleyişiyle İlgili Tartışmalar

Zihinsel kestirme ve yanılğı ile hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme yaklaşımlarında kayda değer benzerlikler vardır (Goldstein ve Gigerenzer, 2002; Kahneman ve Tversky, 1996; Shah ve Oppenheimer, 2008). Tversky ve Kahneman (1974) insanların olasılıkları değerlendirme ve daha basit karar verme eğiliğiminde olduklarını ileri sürer. Onlara göre zihinsel kestirmeler oldukça faydalıdır, ancak bazen sistematik hatalara yol açarlar. Wilkinson ve Klaes (2012) zihinsel kestirmelerin kullanımının özellikle zaman kısıtlamaları ve sınırlı rasyonellik göz önüne alındığında, karar verme sürecini basitleştiren yararlı kısayollar olduğunu, hata yaptırmaya meyilli olduğunu söylemektedir. Zihinsel kestirme, mevcut tüm bilgileri entegre etmeden karar verilmesini sağlayan basit bir karar kuralıdır. Zihinsel kestirme çoğu zaman iyi karar verme ve karar verirken zaman ve emeği azaltma avantajına sahiptir (Kahneman ve Tversky, 1972). Zihinsel kestirmeler, insanların az bilgiye dayanan doğru karar verme stratejileridir. Sezgisel tarama ile karar vermede bilişsel yükü azaltan kısa yollardır (Shah ve Oppenheimer, 2008).

Shah ve Oppenheimer zihinsel kestirmelerin karar verme işini çeşitli şekillerde azalttığını ileri sürer. Zihinsel kestirmeler, kullanıcıya karar vermede birkaç alternatifi inceleme yeteneği sunar. Bununla beraber zihinsel kestirmeler, bilgiyi alma ve hafızaya işleme işini azaltır. Seçim yaparken veya karar vermeden önce gerekli entegre bilgi miktarını azaltarak karar verme sürecini kolaylaştırır. Zihinsel kestirmeler, bilişsel sınırlamalardan

dolayı yanlış kararlara neden olabilir. Bu sınırlamalardan biri, belleğin sınıridır. Bilişsel sistem aynı anda en fazla yedi değişkeni (artı veya eksi ikiyi elenebilir) işleyebildiği, hatırlayabileceği, karşılaştırabildiği ve tanıyabildiği; daha fazla varyansımız olursa ne olacağı konusunda bilinmezlik söz konusudur. Gay Gould, “zihinlerimizin olasılık kurallarına göre çalışmak için inşa edilmediğini” ima eder (Albar ve Jetter, 2009). Ancak zihinsel kestirmenin, problemleri çözmek için yararlı ve vazgeçilmez bilişsel süreçler olmak yerine, karar vermek için güvenilir olmayan bir yöntemi olduğu son zamanlarda ifade edilmeye başlamıştır. Gigerenzer ve Brighton, (2009) geleneksel anlayışta zihinsel kestirmeler ile ilgili yaygın üç yanlış inancın olduğunu söylemişlerdir:

- Zihinsel kestirmeler her zaman ikinci en iyidir.
- Sezgisel yöntem yalnızca bilişsel sınırlamalardan dolayı kullanılır.
- Daha fazla bilgi, daha fazla hesaplama ve daha fazla zaman her zaman daha iyidir.

Bu üç varsayım, sözde genel bir biliş yasası olarak kabul edilen doğruluk - çabası değiş tokuşuna (accuracy-effort trade-off) dayanmaktadır. Buna göre, daha az çaba, kararlarda daha düşük doğruluktur. Çaba, daha fazla bilgi arama, daha fazla hesaplama yapma veya daha fazla zaman alma anlamına gelir; aslında, bunlar genellikle birlikte gider. Genel doğruluk- çabası değiş tokuşu inancının aksine, daha az bilgi ve hesaplama aslında daha yüksek kesinlik sağlayabilir ve bu durumlarda zihnin değiş tokuş yapmasına gerek yoktur. Yapılan araştırmalarda zihinsel kestirme ile daha fazla bilgi ve hesaplama kullanan stratejilerden bazı durumlarda daha kesin çıkarımlara ulaşabildiğini göstermiştir. Kişinin daha az çabayla daha yüksek kesinlik elde ettiği durumlar mevcuttur (Gigerenzer, 2008; Gigerenzer ve Brighton, 2009; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011).

Başka bir yanlış anlama, “sezgisel tarama” yöntemini yalnızca bilişsel sınırlamalardan dolayı kullanmaktır. Ancak bunları kullanma nedenleri, zihnin çözmesi gereken sorunun doğasında yatmaktadır. Gerçek hayatta birçok problemi rasyonel olarak çözmek zordur. Hiçbir makine ya da zihin, mevcut olsa bile en iyi (optimal) stratejiyi bulamaz. Bu sadece zihnin sınırlarından kaynaklamıyor aynı zamanda problemlerin kendi doğasında da optimal çözümü bulmak çoğu zaman imkansızdır (Gigerenzer ve Brighton, 2009). Basit zihinsel kestirmelerin karmaşık prosedürlerden daha doğru olabileceği çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir (Gigerenzer, 2008). Gittikçe artan sayıda araştırma, zihinsel kestirmelerin doğru karar vermedeki faydasının gözardı edilmemesini önermektedir (Albar ve Jetter, 2009). Kahneman ve Tversky ve onların izinden gidenler zihinsel

kestirme ve yanılı programını savundular. Üç temel zihinsel kestirme öne sürmektedirler. Bunlar yukarıda da bahsettiğimiz gibi temsil edilebilirlik, uyarlanabilirlik, demirleme zihinsel kestirmeleridir (Tversky ve Kahneman, 1974; Shah ve Oppenheimer, 2008). Zihinsel kestirme ve önyargı programına karşı Gigerenzer vd. (1999) hızlı (fast) ve tutumlu (frugal) sezgisel tarama kavramını insan kararlarını tanımlamak için ileri sürmüşlerdir. Buna göre basit zihinsel kestirmelerin hızlı ve tutumlu oldukları savunulmaktadır (Secchi, 2011). Zihinsel kestirmeler ve yanılılar programı, zihinsel kestirmeler tarafından üretilen yanılılara odaklanırken, hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme yaklaşımı zihinsel kestirmelerin avantajlarına odaklanmaktadır (Raue ve Scholl, 2018).

Zihinsel kestirme ve yanılı araştırmacıları, insanların sınırlı miktarda bilgi ve hatta kolayca erişilebilen bir ipucu kullanarak kararlarda öznitelik ikamesi (attribute substitution) fikrini ileri sürmüşlerdir (Kahneman ve Frederick, 2002). Öznitelik ikamesine (attribute substitution) göre, karar vericiler erişilmesi zor, ancak doğru kararlar vermesi daha muhtemel olan bilgilerin yerine bir parça hazır bilgiyi koyarlar. Zor bir sorunu kolay bir sorunla farkında olmadan değiştirebilir. Benzer şekilde Gigerenzer vd. (1999), Brunswik'in *ipuçlarını yerine koyabilme teorisi* (theory of cue substitutability) izleyerek, tek bir bilgi parçasını da kullanan birkaç sezgisel zihinsel kestirme yöntemini özetleyen hızlı ve tutumlu karar verme sürecini ortaya koymuştur.

2.3.5.3. Hızlı ve Tutumlu Zihinsel Kestirme

Hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme programı belirsizlik durumlarında sezgisel tarama kullanmanın avantajlarını vurgular ve karar durumlarının matematiksel modellenmesine dayanır. Hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme yaklaşımın temel amacı, zihinsel kestirmelerin doğruluktan ödün vermeden basit olabileceğini vurgulamaktır (Raue ve Scholl, 2018). Hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme, insanların belirsizlik altında nasıl karar verdiklerini açıklayan bir modeldir. Bireylerin yeni durumlarda uygulayabileceği zihinsel kestirme repertuarı olduğunu zihinsel kestirmelerin adaptif araç kutusu işlevini gördüğünü ileri sürer (Gigerenzer, 2008). Hızlı ve tutumlu zihinsel kestirme yaklaşımında, karar verme sürecinde bütün bilgilerin değerlendirilmesine gerek görülmez. Aksine, insanların sadece bir kaç bilgiye dayanarak pek çok karar verdiklerini ileri sürer (Albar ve Jetter, 2009). İnsanlar ve hayvanlar ortak duyuşal ve motor süreçlere sahiptir ve hatta ortak bilişsel sezgiselleri paylaşırlar. Dışarıdaki bir beysbolcunun topu nasıl yakaladığı düşünüldüğünde her şeyi bilmeye gücü yeten biliş görüşü, karmaşık problemlerin

karmaşık zihinsel algoritmalarla çözüldüğünü gösterir. Oysa topun yörüngesini tahmin etmede bir dizi diferansiyel denklemi çözmeden insanlar zihinsel kestirmelerle topu yakalar. Bilinçaltı düzeyde, matematiksel hesaplamalara eşdeğer kestirmeler kullanılır (Gigerenzer ve Brighton, 2009). Hızlı ve tutumlu zihinsel kestirmeler, gerçek dünyadaki karmaşık algoritmalarla bile daha iyi sonuçlar verir. İnsanlar zihinsel kestirmede bakışa güvenirlere, nesneyi incelerler ve hareketlerini optimal açıyı göre ayarlarlar (Raue ve Scholl, 2018). Zihinsel kestirme, daha fazla bilgi ve hesaplama kullanılan stratejilerden daha doğru çıkarımlar sağlayabilir. Daha fazla bilgi veya hesaplamanın doğruluğu kesinleştirmez. Bu nedenle zihin, daha fazla bilgi ve zaman kullanan stratejilerden daha doğru olabilmek için basit zihinsel kestirmelere güvenir (Gigerenzer ve Brighton, 2009).

2.3.6. Zihinsel Kestirmeler ve Yanılgılar

Zihinsel kestirmeler ilk olarak zihinsel kestirme ve yanılgı programlarında Tversky ve (1974) tarafından incelenmiştir. Tversky ve Kahneman, insanların karmaşık sorulara nasıl cevap verdiklerini temel alarak sorunu incelemiştir (Tversky ve Kahneman, 1971). Zihinsel kestirme ve yanılgı programı, insan yargısı altındaki bilişsel süreçleri anlamaya odaklanır (Kahneman ve Frederick, 2002). Yanılgıların gözlemlenmesi, zihinsel kestirme ve yanılgı araştırma programlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır (Raue ve Scholl, 2018). Zihinsel kestirme ve yanılgı araştırmaları insan kararlarının bazı koşullar altında eksiklik ve önyargılı sonuçlara sahip olduğunu göstermiştir. Doğal görüş, karar verme sürecini kolay tanımlanamayan bir süreç olduğudur. Zihinsel kestirme ve yanılgı programı, insanların kararlarında sistematik olarak yanılgıya düşme ve hata yapma eğilimli olduğunu ileri sürer (Albar ve Jetter, 2009). Zihinsel kestirme ve yanılgı programı, insanların karar vermede yardımcı olmak için kullandıkları kurallar, bilişsel mekanizmalar ve öznel görüşlerdir.

2.3.6.1. Batık Maliyet Yanılgısı

İnsanlar verdikleri kararların olumsuz sonuçlarını bile bile aynı kararda ısrarcı olduklarında “batık maliyet tuzağı”na düşerler (Hammond, Keeney ve Raiffa 1998b). Batık maliyet yanılgısı kararları verirken geçmişteki yatırımları dikkate alarak kayıpların önemine işaret eder (Thaler, 1980). Rasyonel bir karar alıcı yalnızca yatırımların gelecekteki sonuçlarıyla ilgilenir. Daha iyi yatırımlar bir yatırım mümkün iken zarar eden bir yatırıma para yatırmada ısrar, batık maliyet yanılgısına neden olur. Bir projeye 50 milyon dolar harcamış bir firma, proje şuanda programın gerisinde ve nihai getirilerine

dair tahminler ilk planlama aşamasındakilere kıyasla daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Projeye bir şans tanımak için 60 milyon dolarlık ek bir yatırım gerekiyor. Bir başka alternatif de aynı miktarı daha yüksek gelir getirmesi mümkün olan yeni bir projeye yatırmak. Firma bu durumda ne yapacak? Kahneman (2015) bu soruya şöyle cevaplamaktadır: “Batık maliyetlerden etkilenen bir firma, pahalıya mal olan bir başarısızlık hesabını kapatmanın ezikliğini yaşamak yerine, parayı sokağa atmaya devam edecektir”. Böyle bir karar firmayı batık maliyet tuzağına düşürür. Kahneman’a (2015) göre batık maliyet yanılığına düşen bir firma, pahalıya mal olan başarısızlığın onur kırıcılığını kabul etmek yerine, yatırıma dolayısıyla zarar etmeye devam edecektir. Batık maliyet yanılığını insanların günlük kararlarında da çokça görülür. Bu konu ile ilgili Kahneman ve Tversky’nin (1984) yaptığı çalışma, konuyu daha anlaşılır bir hale getirmektedir:

Soru 1: Bir kadın tiyatroya iki adet 80 dolarlık bilet almış. Tiyatroya geldiğinde, cüzdanını açıyor ve biletlerin kaybolduğunu fark ediyor. Oyunu izlemek için iki bilet daha alacak mı?

Soru 2: Bir kadın, her biri 80 dolarlık iki bilet almak niyetiyle tiyatroya gidiyor. Tiyatroya varıyor, cüzdanını açıyor ve hayretler içinde bilet almak için ödeyeceği 160 doların kaybolduğunu fark ediyor. Kredi kartını kullanarak biletleri alacak mı?

Bu iki soruda da aslında kaybın parasal değeri aynıdır. Rasyonel davranan biri iki soru içinde aynı davranışta bulunması gerekir. Ancak araştırma sonuçları katılımcıların çoğu, ilk sorudaki kadının, biletleri kaybetseyse gösteriyi izlemeden eve döneceğini, ikincisinde ise para kaybetseyse biletleri kredi kartıyla ödeyeceğini düşünüyor. Gösterinin biletleri kaybolduğunda, bireylerin bunu oyuna ilişkin zihinsel hesaplamalara ekleyerek oyunun maliyetini iki katına çıkmış gösterir. Bu da oyunu izlemeye değmeyecek kadar maliyetini fazla gösterebilir. Buna karşılık, nakit para kaybı "genel gelir" hesabına yüklenir. Tiyatro müdavimi, düşündüğünden biraz daha fakirdir ve kendine sorabileceği soru, harcanabilir varlığından küçük bir eksilmenin biletlere para verme konusundaki kararını değiştirip değiştirmeyeceğidir. Araştırmaya katılanlardan çoğu değiştirmeyeceği yönünde karar verdiler (Kahneman, 2015).

Bir başka çalışmada, katılımcılara çok moda olan bir ayakkabıyı 200 \$’a satın aldıklarını; ancak kısa bir süre giydikten sonra ayaklarına ciddi bir şekilde acı verdiğini düşünmeleri istenmektedir. Katılımcılara, bu ayakkabıyı kullanıp kullanmayacakları ve ayakkabı hediye edilmiş olsa tercihlerinde bir farklılık olup olmayacağı sorulmuştur.

Araştırmada katılımcıların çoğu ayakkabının hediye olması durumunda giymekten vazgeçeceklerini belirtmişlerdir. Rasyonel seçim teorisine göre rasyonel davranan birey için iki seçenek arasında herhangi bir farklılık olmaması gerekir. İster kendi satın alsın isterse hediye olsun tercihte bir değişiklik beklenmez. Önemli olan husus ayakkabının nasıl elde edildiği değil, ayakkabının vermiş olduğu acının giymeyi devam ettirip ettirmeyeceğidir. Acı veren bir ayakkabı her durumda vazgeçiş sebebi olması gereğidir (Thaler, 1999). Ancak örnekte katılımcılar parasını kendi ödedikleri ayakkabının kullanımından “acıya rağmen” vazgeçemeyeceklerini söyleyerek batık maliyet yanılıgısına düşmüşlerdir.

Kahneman’ın da (2015) dediği gibi, batık maliyet yanılıgısı, insanların kötü işler, mutsuz evlilikler ve gelecek vaat etmeyen araştırma projeleri ile fazlaca oyalanmalarına neden olur. Çünkü yaptıkları yatırımın başarısızlığının duyulması, bireylerin çevresinden ciddi eleştiriler almasına ve dolayısıyla kendilerini kötü hissetmesine neden olacaktır. Böylece bireylerin batık maliyet tuzağına düşmelerinin sebebi bireylerin psikolojik olarak başarısızlığını hissettireceği duygulardan kaçmak istemesidir (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). İnsanların olumsuz sonuçlara rağmen kararlarında ısrarcı olmaları onlara fazladan zaman ve maliyet kaybı yaşatır.

2.3.6.2. Statüko Yanılıgısı

İnsanlar çeşitli nedenlerle pozisyonlarını koruma eğilimindedir. Samuelson ve Zeckhauser (1988) statüko yanılıgısı olarak adlandırdıkları bu etkiye göre kayıptan kaçınmanın bir anlamı, bireylerin statükoda kalmaya zorlar. Statüko etkisi güçlü olanlar onu terk etmenin dezavantajlarını, avantajlarından daha büyük olduğunu düşünürler (Kahneman, Knetsch ve Richard, 1990; Thaler ve Sunstein, 2017). Karar vericiler, örneğin; statükoyu sürdüren alternatiflere karşı güçlü bir önyargı sergilerler (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). Genel olarak bu yanılıgı yeni ürünlerin piyasaya girişinde görülür. Tüketiciler genellikle eski tercihlerini değiştirmek istemezler ve yeni ürüne karşı oldukça önyargılıdırlar. İnsanlar bazen asla satın almayacakları hisse senetlerini alırlar. Bunları satmak ve parayı farklı bir yatırımda değerlendirmek basit, ucuz bir teklif olsa da şaşırtıcı sayıda insan elindeki hisse senetlerini satmamakla uğraşmaz. Statükonun sağladığı konfor alanından çıkmak istemezler ve kendilerini üzecek eylemlerde bulunmaktan kaçınırlar. Statüko yanılıgısının egoyu koruma arzusundan kaynaklanır. Statüko etkisinden kurtulma mevcut pozisyonun dışına çıkma, sorumluluk üstlenme, kendini eleştirme ve pişmanlık duyma anlamına gelir. Statükoyu korumak, çoğu durumda

daha güvenlidir kişiyi riskten uzak tutar (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). Birçok deney statükonun manyetik çekimini göstermiştir. Kaybetmekten hoşlanmama, mevcut durumu koruyup statüko yanılıgına düşmeye nedeni olabilir.

Seçimler hakkında aşırı bilgi fazlalığı da statüko yanılıgı yaratabilir. Örneğin bir araştırmada banka tarafından yaşlı bireylere paralarını değerlendirebilecekleri alternatif yatırım araçları hakkında çok fazla bilgi verilmiş. Ancak bireylerin aşırı bilgiden strese girerek paralarını aynı yatırım aracında tutmayı tercih ettikleri görülmüş (Aren, Kaya ve Aydemir, 2014). Seçeneklerin fazla olması da bireylerin statüko yanılıgına düşmesinin diğer bir nedeni olabilir. Örneğin, bireylere bir yerine iki alternatif sunulduğunda daha fazla kişi statükoyu seçecektir: Sadece A yerine, A ve B arasında seçim yapmak ek çaba gerektirir. Statükonun seçilmesi bu çabayı önler. Statüko yanılıgı sadece bireysel tercihlerde değil, şirket kararlarında çoğu zaman kendini gösterir. Örneğin birçok şirket birleşmesinde, satın alan şirket, satın alınan şirkete yeni, daha uygun bir yönetim yapısı empoze etmek için hızlı hareket etmekten kaçınır. Fakat zaman geçtikçe, mevcut yapı sağlamlaşır ve onu değiştirmek daha zorlaşır. Bir değişiklik bekleneneği zaman fırsatını yakalayamamış olan yönetim, kendisini statüko ile sıkışmış bulmaktadır. Şirket kurucusu “Şu anda tekneyi sallamayalım, durum stabilize olana kadar bekleyelim” şeklinde akıl yürütür. (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). Statüko yanılıgı çoğu zaman mevcut durumu korumanın rahatlığı insanları yeni bir başlangıç için harekete geçmesini engelleyebilir. Ancak birçok durumda statükonun korunması en iyi seçenek olmayabilir.

2.3.6.3. Ayarlama ve Demirleme Yanılıgı

Belirli bir olasılık hakkında karar verirken, insanlar genellikle ilk önce bir tahminle başlar ve daha sonra bu ilk tahminlerinde düzeltmeler yaparlar. Ancak bu ayarlamalar büyük ölçüde karara ilişkin başlangıç değerlerine bağlıdır. Farklı başlangıç değerleri genellikle farklı nihai tahminlere yol açar. Bu durum demirleme yanılıgı olarak adlandırılır (Saks ve Kidd, 1980). Demirleme yanılıgısını ölçmek için Tversky ve Kahneman (1974) "Jugment under Uncertainty: Heuristics and Biases" adlı çalışmasında iki grup lise öğrencisine çözülmesi gereken iki problem vermiştir. Birinci gruptan, kâğıt, kalem ve hesap makinesi olmadan aşağıdaki çarpma işleminin sonucunun bulunması istenmiştir.

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

Diğer gruba da aynı sayılar artan sırayla verilmiş ve gruptan problemi kâğıt, kalem ve hesap makinesi kullanmadan çözümleri istenmiştir.

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

Her iki durumda da doğru cevap (40.320) aynıdır. Buna karşılık birinci grubun ortalama tahmini 2250 iken; ikinci grubun ortalama tahmini ise 512 olmuştur. Araştırmacılar öğrenci gruplarının tahminlerindeki bu farklılığın nedenini araştırdıklarında, genelde öğrencilerin sadece ilk iki veya üç sayıyı çarpıp, bulunan sonuçtan nihai sonuca doğru tahmin yürüttüklerini keşfettiler. Araştırmacılar eğer gerçekten öğrenciler sonuca ulaşmak için hesaplamaları bu şekilde yapmışlarsa, ilk iki veya üç sayının çarpımından çıkan sonucu demirleme yanılgısı olarak kullanmış olabileceklerini ileri sürdüler (Saks ve Kidd, 1980). Bu ilk grubun ortalama sonucunun, ikinci grubun ortalama sonucundan neden fazla olduğunu açıklar nitelikteydi. Öğrenci gruplarının tahminlerindeki farklılığın nedeni ikinci grubun, birinci gruba göre daha düşük bir demirleme noktasında başlamasıdır.

Benzer bir çalışmada Hammond, Keeney ve Raiffa, (1998b) yürütmüştür. Bu çalışmada yazarlar katılımcılara aşağıdaki iki soruyu yöneltmiştir.

Soru 1: Türkiye'nin nüfusu 35 milyondan fazla mı?

Soru 2: Türkiye'nin nüfusu hakkında en iyi tahmininiz nedir?

Yazarların ilk soruda keyfi olarak belirledikleri 35 milyon rakamı, katılımcıların çoğu için ikinci sorunun cevabında belirleyici olmuştur. Zaman içinde bu sorular birçok insan grubuna sorulmuştur. Katılımcıların yarısı ilk soruda 35 milyon rakamını kullanmıştır. Diğer yarısı ise 100 milyon rakamını kullanmıştır. Eğer birinci soruda büyük rakam kullanılmışsa, katılımcılar ikinci soruya cevap olarak verdikleri tahmini rakamlar milyonlarca artmıştır. Bir karar verilmesi söz konusu olduğunda, zihin aldığı ilk bilgiye orantısız ağırlık verir. İlk izlenimler, tahminler veya veriler sonraki düşünceleri ve kararları demirler.

2.3.6.4. Onaylama Eğilimi

İnsanların hayatta kalma mekanizması olarak gelişen ve doğuştan gelen bir eğilimle doğarlar. Bu eğilim insanların sosyal gruplar içinde etkili iletişim kurmalarına izin veren onaylama eğilimidir. Onaylama eğilimi, insanlar konumlarını haklı çıkarma ve hayatta kalmak için gerekli kaynakları güvence altına alma yeteneğidir (Howard, 2014). Onaylama eğilimi, insanların daha önce var olan inançlarını doğrulayan bilgileri doğal olarak nasıl tercih ettiklerini açıklayan bilişsel psikoloji alanındaki bir

terimdir. Psikolojide, insanların düşüncelerini değiştirmekte zorlandıkları oldukça yaygın bir kabuldür. Bilişsel literatürde insanların kanıtları doğrulamamakla nasıl başa çıktıklarına ilişkin bu genel kabul iki noktaya dayandırılmaktadır. Birincisi, insanların büyük ölçüde kanıtları önemsememeleri ve sadece bazen dikkate almalarıdır. Yani, insanlar bir onay yanlılığı sergilerler. İkinci nokta, insanların kanıtlara onaylanmamış kanıtları eklemek için, kendi görüşleri ile paralel görüş aramalarıdır (Koslowski ve Maqueda, 1993). Onaylama eğilimi insanları mevcut sezgileri ve fikirleri ile çelişen bilgilerden kaçınmaya ve onları destekleyen bilgileri aramaya iter. Onaylama eğilimi bireylerin sadece düşünceleri destekleyen kanıtları toplamak için nereye bakması gerektiğini değil, aynı zamanda bulduğu kanıtları nasıl yorumlaması gerektiğini de etkiler (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). Bu da bireyin fikirlerini destekleyen bilgilere çok fazla ağırlık vermesine ve onlarla çelişen bilgilerin de görmezden gelinmesine neden olur.

Onaylama eğilimi, psikoloji literatüründe çeşitli fenomenlere atıfta bulunmak için kullanılmıştır. İnsanlar, korumak istedikleri inançları ve görüşleri savunma arzusuyla motive olduklarında kanıtları taraflı bir şekilde ele alırlar (Scott, 2019). Bu kanıtların kasıtlı olarak çarpıtılması manasına gelmez. Kasıtlı olarak veya seçiciliğin farkında olmadan, bir inanç veya fikirle ilgili kanıtları aramak ya da yorumlamak için seçici davranılması olabilir. Ancak insanlar, herhangi bir maddi menfaati veya açık kişisel çıkarları olmayan düşüncelerin veya iddiaların test edilmesinde bile önyargılı davranırlar (Nickerson, 1998). Onaylama eğilimi, insana hayatın her aşamasında etkili olabilecek düşünceleri, inançları, seçimleri ve kararları etkileyen yanlı kanıt toplama ve yorumlama yanlılığı olabilir.

Onaylama eğilimini açıklamak için yürütülen psikolojik bir çalışmada, ölüm cezasını destekleyen ve desteklemeyenlerden oluşan iki grup belirlendi. Bu grupların her birine ölüm cezasının suçu caydırmadaki etkisi hakkında yürütülmüş bir araştırmanın iki raporu dikkatlice okundu. Raporlardan biri suçun önlenmesinde ölüm cezasının etkili olduğu, diğerinde ise aksi savunuluyordu. Her iki grubun üyeleri de karşıt görüşleri destekleyen sağlam bilimsel bilgilere maruz kalmasına rağmen, her iki raporu okuduktan sonra kendi konumlarının geçerliliği konusunda daha çok ikna oldular. Destekleyici bilgileri otomatik olarak kabul ettiler ve çelişen bilgileri reddettiler. Buradaki örnekte iki temel psikolojik güç var. Bunlardan birincisi; bir şeyi neden yapmak istediğini anlamadan önce bilinçli olarak ne yapmak istediğine karar verme eğilimidir. İkincisi; sevilen şeylerle hoşlanılmayan şeylere nazaran daha fazla meşgul olma eğilimidir. Doğal olarak, bilinçaltı

kendisini destekleyen bilgilere yönelir (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998b). Bu durum insanlar inançları ve düşünceleri ile daha tutarlı olan kanıtlar peşinden gitmeye iter.

Onaylama eğilimi yatırımcıların kararlarını da etkileyebilir. Örneğin bir yatırımcı, hisselerini elinde tuttuğu bir şirketin iflasını ilan etmek üzere olduğuna dair bir söylenti duyuyor. Bu bilgilere dayanarak, yatırımcı, o şirketle ilgili elindeki hisse senetlerini çıkarmayı düşünmektedir. Şirketle ilgili en son haberleri okumak için internete baktığında, sadece olası iflas senaryolarını onaylamayan haberler çevrimiçi olduğundan, yatırımcı bu haberleri okur ve şirketin yeni çıkardığı ve satışları artması beklenen yeni bir ürünle ilgili haberi kaçırmaz. Hisse senedi bulundurmamak yerine, yatırımcı hisseleri yukarı yönlü dönmeden hemen önce önemli bir kayıpla satar ve belli bir süre sonra o hisseler tüm zamanların en yüksek seviyesine tırmanır (Scott, 2019). Böylece yatırımcı onaylama eğiliminden dolayı yanlış bir karar vererek zarar uğramıştır. Onaylama eğilimi, hayatın her alanında algılamaları ve karar almayı etkiler ve insanların optimal seçimler yapmasını engeller. Bu yanılgıya düşmemenin yolu tüm kanıtları eşit titizlikle incelemek ve bunu kontrol etmektir. Kendi görüşlerine zıt olanlara da bakmak ve kanıtları sorgulamadan kabul etme eğiliminden kaçınmak gerekir.

2.3.6.5. Sahiplik Etkisi

Sahiplik etkisi, insanları sahip olduğu şeylere, sahip olmadığı şeylerden çok daha yüksek değer verdiğini ifade etmesi ile ilgilidir. Örneğin insanlar evlerini satarken her zaman onu almak isteyen kişiye göre daha fazla değerli görme eğilimindedir. Bu etki genelde tüketim mallarını ödemek isteyenlerden daha yüksek fiyatlarla satmak isteyen insanlarda görülür (Corr ve Plagnol, 2019). Sahiplik etkisi, bireylerin sahip olunan bir nesneye piyasa değerinden daha fazla, genellikle irrasyonel olarak değer vermesine neden olan duygusal bir önyargı anlamına gelir (Ganti, 2019). Bu etki Kahneman, Knetsch ve Thaler, tarafından 1990 yılında kahve kupaları kullanılarak yapılan bir deneyde gösterilmiştir. Bu çalışmada öğrenciler iki gruba ayrıldı; birinci gruba bir Cornell Üniversitesi amblemi taşıyan kahve kupası verildi. İkinci gruba hiçbir şey verilmedi. Bir hafta sonra birinci gruba kupayı hangi fiyattan satmaya istekli olacakları soruldu. Diğer gruba da kupa için hangi bedeli ödemek istedikleri soruldu. Kupayı satmak isteyen grup ile almak isteyen grubun fiyat teklifleri çok farklı çıktı. Satmak isteyenleri fiyat teklifi, almak isteyenleri fiyat tekliflerinin 2,5 katına yakındı. Sahiplik etkisi bireyler için duygusal ve sembolik bir öneme sahip nesnelerde açıkça görülür. Birey söz konusu nesneye sahip olduğunda bu etki ortaya çıkar.

Thaler tarafından ortaya atılan ilk terim olan “sahiplik etkisi” kararlar da kayıptan kaçmanın nasıl gerçekleştiğini gösteren bir örnektir. Thaler, Profesör R'nin koleksiyonundan bir şişe şarabı 100 dolar gibi yüksek bir fiyata satmaya gönülsüz olduğunu gözlemlemiştir. Profesör R. müzayedelerden şarap satın alıyor, ama o kalitede bir şişe şaraba asla 35 doların üstünde para ödemiyordu. 35 dolar ile 100 dolar fiyat aralığında ne satıyor ne de alıyordu. Fiyatlar arasındaki bu büyük fark, profesörün şişe başına tek bir değer benimsemesinin beklendiği ekonomi teorisiyle uyuşmuyor. Profesör rasyonel bir davranış sergilemiyordu. Özel bir şişenin değeri onun için 50 dolar ise, o zaman şişeyi 50 doların üzerinde herhangi bir fiyattan satmaya razı olması gerekirdi. Eğer şişeye sahip olmak istiyorsa, o zaman onu 50 doların üzerindeki herhangi bir değerden satılmasına razı olması gerekirdi. Kabul edilebilir satış fiyatı ile kabul edilebilir alış fiyatı hemen hemen birbirine denk olmalıydı. Ancak gerçekte asgari satış fiyatı olan 100 dolar ve azami alış fiyatı olan 35 dolardan çok daha fazlaydı. Profesör için şişeye sahip olmak, görünüşe bakılırsa değerini arttırıyordu (Kahneman, 2015). Thaler (1980) Profesörün bu davranışının sahiplik etkisinden kaynaklandığını düşünmüştür. Özellikle düzenli olarak alınıp satılmayan emtialar için sahiplik etkisi adını verdiği şeyin birçok örneğini keşfetti.

2.3.6.6. Aşırı Güven Yanılgısı

İlk defa Oskamp (1965) tarafından tanımlanan aşırı güven yanılgısı, insanların kendi yeteneklerine ve bilgilerine olan öznel güvenlerinin, nesnel (gerçek) performanslarından daha büyük olduğu varsayıma dayanır (Moore ve Healy, 2008). Aşırı güven yanılgısı, karar vericilerin ilk değerlendirme aşamalarında aşırı iyimser olmaları sonucu ortaya çıkar (Tekin, 2019). Moore ve Healy (2008) araştırmalarda aşırı güvenin üç şekilde ortaya çıktığını söylemektedir. *Birincisi*; kişinin gerçek yeteneğini, performansını, kontrol seviyesini veya başarı şansını olduğundan fazla tahmin etmesidir. Örneğin; öğrencilerin sınavlardaki performanslarını abartması, doktorların teşhislerinin doğruluğunu abartması, iş yapma hızını abartması gibi durumlardır. *İkincisi*; insanların kendilerini diğerlerinden daha iyi olduğuna inandıklarında ortaya çıkar. Örneğin bir mühendisin, kendisini firmadaki en nitelikli görmesidir. *Üçüncüsü*; kişinin inançlarının doğruluğuna olan inancı kanaati nedeniyle kararlarında aşırı kesin olmasıdır.

Bir araştırmada katılımcılarının genel bilgi testi sorularına cevap vermeleri sık sık ölçülür. Daha sonra, cevaplarında bir ölçek üzerinde kendilerine ne kadar güven duyduklarını değerlendirmeleri istenir. Aşırı güven, bir kişinin ortalama güven derecesi için doğru cevaplanan soruların gerçek oranına göre puanı hesaplanarak ölçülür. Deney sonucunda

katılımcıların gerçek başarıları ile kendi öz başarı değerlendirmeleri arasında fark oluşur. Katılımcılar kendilerini, test sonuçlarına göre daha başarılı görmüşlerdir (Moore ve Healy, 2008). Aşırı güven yanılgısı, diğer insanlara göre güven kararları alındığında iyimserlik eğilimine benzer.

Aşırı güven yanılgısının yönetici kararları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda aşırı güven yanılgısına yatkın olan yöneticilerin sermaye yapısında yüksek düzeyde dış borçlanmaya yer verdikleri, kendi yeteneklerini, yaptıkları yatırımlardan bekledikleri nakit akışlarını ve işletme faaliyetlerinin olası sonuçlarını abarttıkları, devralma ve birleşme yatırımlarında hatalı kararlar verdikleri gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Tekin, 2019). Başka bir çalışmada, düşük başarı şansına rağmen, pazara giren girişimci oranının yüksek olması dahil birçok sayıda sorun aşırı güven eğilimine bağlanmaktadır (Camerer ve Lovallo, 1999). Plous'a (1993) göre "yargı ve karar vermede hiçbir sorun, aşırı güvenden daha yaygın ve potansiyel bir felaket değildir".

Aşırı güven tamamen kötü bir olgu değildir. Bu eğilime yatkın olmanın bazı sosyal ve psikolojik faydaları da olabilir. Bortolotti ve Antrobus, (2015) göre aşırı güven yanılgısı, kişinin gerçek kabiliyetini bile başkalarına açıklandığında ona statü faydaları sağlayabilir. Kendilerine aşırı güvenen insanlar, aşırı güvenlerinden dolayı sosyal olarak cezalandırılmazlar. Gazel'in (2016) ise bireylerin aşırı güven yanılgısına yatkın olmaları, yeteneklerine güvenme gereksiniminden kaynaklandığını söyler. Bu birey açısından da haklı bir neden olabilir.

2.3.6.7. İyimserlik Yanılgısı

Aşırı iyimserlik yanılgısı, gelecekteki olayları yeterince iyi tahmin edebilmek söz konusu olduğunda günlük yaşamda, özellikle kararlar verirken önem arz etmektedir. İyimserlik yanılgısı, insanların gelecekteki olumlu olayların olasılığını iyimserlikle, olumsuz olayların olasılığını ise hafife alma eğilimlerini ifade etmektedir (Sharot, 2011). İyimserlik yanılgısı olarak adlandırılan bu durum, geleceğe dair beklentilerdeki pozitif yanlılığı açıklar ve geleceğe dair inanç oluşturma, gelecekteki olayları hayal etme, yargılama ve olasılıkları tahmin etme gibi bilişsel moativasyonel kökleri ve olumlu benlik algısını koruma, tehditleri inkar etme gibi duygusal kökenleri vardır. Dahası, hedefe yönelik davranışların başlatılması, hedeflerin kalıcı olarak takip edilmesi gibi davranışsal bir bileşen gerektirir (Kress ve Aue, 2017). Sharot (2011) iyimserlik yanılgısını kişilerin olası beklentileri ile gerçekleşen fiili durum arasındaki fark olarak tanımlar. Kişilerin

beklentileri, ortaya çıkan fiili durumdan daha yüksekse bu durumda iyimserlik yanılığısından söz edilebilir. Ancak fiili durum, beklentilerden daha iyi çıkarsa bu durumda kötümserlik yanılığısından söz edilebilir. Kress ve Aue (2017) iyimserlik yanılığını tanımlamaya çalışırken, kişilerin büyük bir sorunla karşılaştığını söyler.

İyimserlik yanılığı sadece varsayımsal bir önyargı değildir; ekonomik kararların alınmasında faaliyete dönüşür. Örneğin iyimserlik yanılığı; başlangıç yatırımı, yatırım davranışı ve birleşme kararları gibi yüksek riskli kararları etkiler. Baker, Ruback ve Wurgler (2006) tarafından yapılan çalışmada, yeni faaliyete başlayan girişimcilerin %68'inin şirketlerinin benzer şirketlere göre daha başarılı olabileceğine inandığı, gerçekte ise başlangıç safhasında olan şirketlerin sadece yüzde 50'sinin üç yıllık faaliyetin ötesinde hayatta kaldığı tespit edilmiştir. Malmendier ve Tate (2005) firmalarının gelecekteki performansları konusunda iyimser olan CEO'ların yatırım nakit akışına karşı daha fazla duyarlılığa sahip olduklarını ve bu iyimserliğin yatırımlarında bozulmalara neden olduğunu bulmuşlardır. Malmendier ve Tate, 2005 yılındaki araştırmalarında, iyimser CEO'ların şirket birleşmelerini tamamlama olasılığının yüzde 65'ten daha fazla olduğunu belirtmiş ve bu hedef şirketlere daha fazla ödeme olasılığını artırdığını ve bozucu birleşmeleri gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuştur (Bracha ve Brown, 2012).

2.3.6.8. Kendine Hizmet Eden Eğilim

Bu kavram insana dair bir dizi inanç yanılığını tanımlamak için kullanılmaktadır. Terim insanların başarılarını kendi yeteneklerine veya becerilerine mal ettikleri, buna karşı durumsal faktörlerin başarısızlıklarını, diğer insanların eylemlerine veya kötü şansa bağladıkları bir asimetriye atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Wilkinson ve Klaes, 2012:). Araştırmalar, bireylerin başarılarını kendi çabalarına, yeteneklerine veya diğer özelliklerine atfetme eğiliminde olduğunu gösterirken, başarısızlıklarını kötü şansa, görev zorluğuna veya diğer çeşitli söndürücü koşullara bağladıklarını göstermektedir (Arkin, Appelman ve Burger, 1980).

İnsanlar eylemlerinin sonucunda başarısızlıkla karşılaştıklarında çevreden gelen rahatsız edici olası tepkiler karşısında kendilerini korumaya almaya çalışırlar. Campbell ve Sedikides (1999) kişilerin kendine hizmet etme eğilimini, benlik kavramlarını korumak veya geliştirmek için psikolojik bir strateji olarak kullandıklarını söylemektedir. Bu kendini koruma stratejisi, bir öğrencinin olumsuz sınav sonucu için sorumluluk payını

reddetmeyi ve sorumluluğu durumsal faktörlere veya diğer kişilere yüklemeye çalışmasını içerebilir ya da başarısız bir işçinin suçu makinede bulması olabilir. Kendine hizmet etme eğilimi, kişinin benliğini destekleyen sonuçlar için kendi yetenek çabası veya kararlılığı gibi içsel nitelikleri, beğenilmeyen sonuçlara karşı görev zorluğu, şans veya işbirlikçi olmayan diğer dışsal nitelikleri içeren açıklayıcı örüntüyü gösterir. Bir kişinin başarılı sonuçlardan sonraki atıfları ile başarısız sonuçlardan sonraki atıfları belirgin şekilde farklıdır. Kendine hizmet etmek eğilimi birey için psikolojik bir fayda sağlayabilir. Örneğin işsiz kalan kişi mevcut ekonomik koşulları veya işverenleri suçlayarak kendini iş aramaya devam etme konusunda motive edebilir ancak diğer yönden bu durumu kendini eğitime ve yeteneklerini geliştirme konusunda kişiyi kısıtlayabilir.

2.3.6.9. Pişmanlıktan Kaçınma Eğilimi

İnsanlar hangi işi kabul edeceği, hangi evi satın alacağı veya hangi okula gideceği gibi kararlar alırken, insanlar genellikle seçimlerinden kaynaklanabilecek pişmanlıktan endişe duyarlar (Connolly ve Zeelenberg, 2002). Loomes ve Sugden (1982) pişmanlığı, karar vericinin kararını, farklı seçmiş olsaydı, konumunun daha iyi olacağına dair düşüncesinden kaynaklandığını söylemektedir. Buna benzer bir açıklamayı Bell de (1982) yapmaktadır. Bell, yanlış karar vermekten kaynaklanan pişmanlığı, bireylerin seçtikleri alternatifin sonucunun başka bir alternatifle elde edilenden daha kötü olması durumunda hissedilen duygu şeklinde tanımlamaktadır (Zeelenberg ve Pieters, 2004). Buna karşılık Samuelson ve Zeckhauser, (1988) pişmanlıktan kaçınmanın, insanların statüko eğilimine yatkınlığından kaynaklandığını söylemektedir. Onlara göre insanlar deneyimlerden, kararın verileceği anda doğru bilgiler göz önüne alındığında görünüşte elverişli görünen seçeneklerin daha önce varsayıldığından daha az elverişli olabileceğini biliyorlar. Yazarlar yaptıkları saha deneylerinde ve laboratuvar araştırmalarında, statüko alternatifinin seçilme olasılığının, statüko dışı bir alternatiften önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ve statüko alternatifinin yaygınlığının seçenek sayısı ile arttığını ortaya koymuşlardır.

Alternatiflerin seçiminde, pişmanlıktan kaçınma eğiliminin bir diğer nedeni kararların risk durumu ve yanlış referans noktasıdır. Seiler vd., (2008) bu durumu şu örnekle açıklamaktadır:

Yatırımcıların 2 Ocak'ta 100 \$ karşılığında hisse satın aldığını varsayın. Gelecek altı ay boyunca fiyat 150 \$ yükseliyor. Yıl sonunda, fiyat 110 \$ kadar geriliyor. Yatırımcılar bu düzensiz getiri davranışını iki yoldan biriyle görebilirler. İlk olarak, hisse senedi getirisini % 10 $[(110 \$ - 100 \$) / 100 \$]$ olarak hesaplayabilirler. Bu makul getiri oranı geceleri uyumalarına yardımcı olacaktır. İkincisi, referans noktalarını bir zamanlar hisse senedi satabilecekleri yani 150 \$ seviyesine taşıyabilirler. Bu durumda, sadece altı ay içinde % 26.7 $[(110-150 \$) / 150 \$]$ kaybettiklerini hissedecekler. Peki, yatırımcılar aslında hangi referans noktasını seçiyor?

Bu örnekte yatırımcıların zararlarına göre 52 haftanın en yüksek seviyesini bir hisse senedinin uygun referans noktası olarak seçme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu, birkaç nedenden dolayı dezavantajlıdır. Birincisi, bu yüksek başlangıç noktasını pişmanlıktan kaçınma kavramıyla birleştirecek, yatırımcılar 52 haftanın en yüksek seviyelerinden düşen hisse senetleri satmakta tereddüt edecekler, çünkü bu bir hata yaptıklarını kabul etmekle eşdeğer olacaktır. Kabul edilirse, genel yatırım olumlu bir getiri sağlayabilir, ancak bu daha yüksek, yanlış referans noktası yatırımcıları en az bir düzeyde para kaybettikleri hissi vermektedir.

2.3.6.10. Bulunabilirlik Eğilimi

İnsanlar bir olayın olma olasılığını akılda tutulması kolaylığına göre değerlendirirler. Örneğin; orta yaşlılar kalp krizi riskini, yaşlıları arasında bulunma olasılığı yüksek olduğu için bulunabilirlik olarak değerlendirebilir (Tversky ve Kahneman, 1974). Diğer bir örnek yakın zamanda tren kazası geçirmiş bir kişinin, tren kazası yaşama olasılığını diğer kaza olasılıklardan fazla değerlendirmesi *bulunabilirlik* eğilimi olarak adlandırılır. Bulunabilirlik eğilimi, olayların sıklığını "örneklerinin akla gelme rahatlığı"na göre belirleme süreci olarak tanımlamaktadır. Bulunabilirlik eğilimi, olayların sıklık veya olasılığını değerlendirmek için yararlı bir ipucudur; çünkü zihin büyük olaylara ait hatıraları, küçük olaylara göre daha kolay hatırlar. Ancak bulunabilirlik eğilimi olayların olma sıklığı veya olasılığı dışındaki şeylerden etkilenir. Buna göre bulunabilirlik eğilimi "aşinalık" (familiarity) ve "göze çarpma" (salience) olarak ifade edilen iki faktörden etkilenir. Bir deneyde, öncelikle deneklere her iki cinsiyetten de tanınmış kişilerin olduğu bir liste sunuldu. Daha sonra deneklere listede, kadın isminin mi yoksa erkek isminin mi daha çok bulunduğu soruldu. Bazı listelerde, kadın isimleri erkek isimlerinden daha ünlü iken bazı listelerde ise tersiydi. (Tversky ve Kahneman, 1974). Sonuç olarak denekler listenin her birinde, hatalı şekilde daha ünlü kişilerin cinsiyetine sahip bireylerin daha çok

olduğuna karar verdiler. Diğer yandan, insanların deprem felaketinin oluşma sıklığına ilişkin yapacağı bir tahmin, depremi yaşamış veya depremi medyadan bilgi alan kişilerin durumuna göre değişiklik gösterir. Bu durumda olaya aşına olma, göze çarpma kriterine göre daha önem arz edecektir ve olası tahminlerimiz de buna göre daha yüksek oranda olacaktır (Yalçın, 2012). Bir olayın bireyin hafızasında daha çok yer etmesi onun daha sık olduğu anlamını taşımaz, ancak bu hafızada fazladan yer alan olaylar bireyin kararlarını fazladan etkileyebilir.

2.3.6.11. Temsil Edilebilirlik Yanılgısı

İnsanların olasılıkları değerlendirmek için kullandığı bir zihinsel kestirme olan temsil edilebilirlik, insanların bir bütünü temsil etmeyecek kadar küçük durumları genelleme eğilimidir. İnsanlara, olasılığa dayanan sorular sorulduğuunda, insanlar birbiri ile bağlantılı ve birbirini takip eden türlere ile ilgileneceklerdir. A nesnelerinin B sınıfına ait olma olasılığı nedir? A olayının B sürecinden kaynaklanma olasılığı nedir? B sürecinin A olayını üretme olasılığı nedir? Bu tür soruları yanıtlarken, insanlar tipik olarak olasılıkların A'nın B'yi temsil etme derecesine yani temsil eğilimine güvenir (Tversky ve Kahneman, 1974).

Aşağıdaki soruya bakıldığında:

Bob, tatildeyken sanat müzelerini gezmekten hoşlanan bir opera hayranıdır. Büyürken, aile yeleri ve arkadaşlarıyla satranç oynamayı seviyordu.

Bob için hangi durum daha olasıdır?

A: Bob büyük bir senfoni orkestrası için trompet alıyor.

B: Bob bir çiftçidir.

İnsanların büyük bir kısmı yukarıdaki problemde A'yı seçecek çünkü Bob'un açıklaması çiftçiler yerine klasik müzisyenler hakkında tutabileceği klişeyle eşleşiyor. Gerçekte, B'nin gerçek olma olasılığı çok daha yüksektir, çünkü çiftçiler nüfusun çok daha büyük bir kısmını oluştururlar (Samson, 2017). Olasılık yargısına bu yaklaşım ciddi hatalara yol açar, çünkü benzerlik veya temsil edilebilirlik, olasılık kararlarını etkilemesi gereken çeşitli faktörlerden etkilenmez (Tversky ve Kahneman, 1974). Benzerlik veya prototip temelli değerlendirmeler daha genel olarak yaşam alanları arasında ortak bir bilişsel kısayoldur. Örneğin, ürünün ambalajı ulusal bir markayı andırarak şekilde tasarlanmışsa, tüketicide, firmanın markasına karşı nispeten yüksek kalite algısı oluşabilir. Bir finans

yatırımcısı anormal derecede yüksek getirilere sahip olan bir hisse senedini satın almayı, iyi bir yatırımın göstergesi olarak bir şirketin olumlu özelliklerine (Örneğin; yüksek kaliteli mallar) yanlış atfedebilir (Samson, 2017).

2.3.6.12. Bilgiden Kaçınma

Sweeny vd. inançlara yönelik tehditlerin, hareket geçme ve duyguları düzenlemenin sorumluluğu, insanların bilgi birikiminden kaçınmasına neden olan faktörler olabileceğini savunmaktadır (Samson, 2017). Bilgi erişimi serbest olduğunda ve insanlar bilginin farkına vardığında bilgiden kaçma eğilimi gösterirler (Golman, Hagmann ve Loewenstein, 2017). İnsanların bilgiden kaçınmasının farklı yolları vardır. Örneğin; bir kişi, tıbbi test sonuçlarını almak için bir kliniğe dönmekten kaçınabilir veya sadece o anda dikkat etmeyebilir. Bilgiden kaçınmanın psikolojik açıklamalarından biri insanların inanç uyumu göstermeleridir (Golman vd., 2016). İnsanların inançlarını desteklemeyen bilgileri kabul etmemesi bilgiden kaçınmadır. Vergi indirimine hak kazandığına inanan bir vergi mükellefi, onu başka türlü ikna etmeye çalışabilecek bir muhasebecinin bilgilerini kabule yanaşmaz.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde mevcut araştırma metodolojisi incelenip ve çalışma için uygun araştırma metodolojisi belirlenmiştir. İlk olarak tartışma "dünyaya ve bunun nasıl anlaşılması ve araştırılması gerektiğine dair bir inanç ve kavrayış sistemine" dayanan araştırma yaklaşımı veya paradigması ile ilgilidir (Denzin ve Lincoln, 2000). Araştırma yaklaşımı araştırmacının sorularını yansıtmakta ve ontolojik, epistemolojik ve metodolojik konularla ilgilidir (Lincoln ve Guba, 2000). Araştırma paradigması belirlendikten sonra ona uygun olarak araştırma yöntemi belirlenmiştir.

İkinci olarak izlenecek süreç araştırma deseni ve tasarımı (stratejisi) ile ilgilidir. Bu aşamada, araştırmacının işlevsel tasarımına ve yapısına, uygun olarak çalışma deseni, durum çalışması deseni olarak belirlenmiştir. Daha sonra araştırmanın genel teorik varsayımlarına, araştırma sorularına, araştırmacının analiz birimine, örneklem seçimine, veri toplama tekniğine ve veri toplama sürecine değinilmiştir. Son olarak araştırmanın güvenilirliği ile ilgili çalışmalara değinip, analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Dayandığı Paradigma

Kuhn (1982) tarafından önerilen "paradigma" terimi, teorik varsayımları ve yöntemleri kendi çerçevesi içinde çalışanlar tarafından kabul edilen "normatif" bilim geleneğini ifade eder. Lincoln ve Guba (1985) paradigmayı dünyanın gerçekliğini anlamada kullanılan perspektif olarak tanımlamış ve gerçekte önemli olanın ne olduğunu, neyi sorunsallaştırmak gerektiğini ve bu sorunların nasıl çözüleceğini gösteren yolları ortaya çıkaracak düşünce sistemleri olarak tarif etmişlerdir. Her paradigma var olan başka bir düşünce sistemine karşılık olarak doğmuştur ve insanların gerçek hayata ilişkin inançlarını sistematik bir bakış açısı altında toplamayı hedeflemiştir. Dünyaya gerçekliğini tanımada ve anlamlandırmada ortaya çıkan bu farklılık, paradigmalar arasındaki belirgin ayrımları beraberinde getirmiştir. Her paradigma, kendi sistematik dünya görüşüne uygun bir araştırma yöntemi ortaya koymuştur. Gerçek dünyanın doğru keşfinde izlenmesi gereken yolları belirlemeye çalışmıştır. Kuhn'a göre, her paradigma doğru olanı farklı görür ve tanımlar. Bu açıdan evrensel bir paradigma birliği olamayacağı için evrensel bir doğrudan da söz etmenin olanağı bulunmamaktadır (İbrahimoğlu, 2011).

Nitel-yorumsamacı araştırma ve nicel-pozitivist araştırmalar farklı paradigmalara dayanır. Her paradigma gerçeği farklı algılar ve yorumlar. Başka bir deyişle her biri

fenomenleri farklı şekilde tanımlarlar (Gedo, 2011). Bugün, iyi tanımlanmış sosyal bilim paradigmalarının çerçevesini belirlemek kolay değildir. Son zamanlarda araştırmacıyı merkezi konuma yerleştiren nitel araştırmaların önemi artmaktadır (Tutar ve Erdem 2020). Literatürde, pozitivist olmayan farklı yaklaşımlar arasındaki çizgilerin bulanıklaşması söz konusudur. Yorumlayıcı paradigma açık bir öznel bileşeni olan tüm pozitivist olmayan yaklaşımlara atıfta bulunarak tanımlanır (Gedo, 2011). Her paradigmanın kendi farklı gerçeklik algısına ve gerçeği tanımanın farklı yollarına sahiptir. Kural olarak yorumlayıcı ve inşacı paradigma pozitivist paradigmadan farklı metodolojilere dayanmaktadır.

3.1.1. Pozitivist Paradigma

Auguste Comte tarafından 19. yüzyılın ortalarında tanımlandığı şekilde pozitivism, bilimsel ampirizm felsefesinin uygulanmasıdır ve modern aydınlanma ruhunu ifade eder. Ontoloji ile ilgili pozitivist yaklaşım, toplumsal gerçeklik de dahil olmak üzere gerçekliği, onu gözlemleyenlerden bağımsız olarak kendi başına var olan gerçek bir durum olarak görür (Gedo, 2011). Pozitivist paradigma nesnelliği ve indirgemeyi (reductionism) bir anlamda kutsamıştır. William Tierney ve Gary Roads'a (1993) göre, pozitivist paradigma olguları, bu olguları çevreleyen süreç ve etkenlerden ayırıştırarak ve soyutlayarak nesnelleştirir. Daha sonra gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklere indirgemektedir. Böylece pozitivist paradigma, karmaşık toplumsal süreçleri toplumun gözlenebilir ve ölçülebilir yönleriyle açıklamayı yeterli görür. Dahası, pozitivistler gerçeğin, doğru ölçüm ve dikkatli bir şekilde sayısallaştırılarak tanımlanabileceğini ve açıklanabilecek hale getirilebileceğini varsayar (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu yaklaşıma göre, sosyal olgular, tıpkı doğal olgular gibi, keyfi değildir. İnsan davranışının yasaları vardır ve insan davranışları söz konusu yasalar tarafından yönlendirilir. Epistemolojik açıdan bakıldığında, pozitivist yaklaşım insanların mantıksal zekaları aracılığıyla ve bilimsel araştırma araçlarını kullanarak bu gerçeği anlayabildiklerini ileri sürer. Kaynaklar ve olayların nedeni hakkında bilgi edinilebilir ve hatta insanların davranışları hakkında genel kurallar formüle edilebilir (Gedo, 2011). Yani insanların bu durumlar karşısında nasıl tepki vereceği tahmin edebilir.

Metodolojiyle ilgili pozitivist yaklaşıma göre araştırmacı, gerçeklikle ilgili bu içgörülere ulaşmak için nesnel olmalı, araştırma nesnesiyle ilgili tüm etik tutumları veya çıkarları dışlamalı ve araştırma yönteminin resmi güvenilirlik ve geçerlilik kurallarını titizlikle sürdürmelidir. Araştırma, hipotezler ve tümdengelim yoluyla, yani ilk önce hipotezleri

mevcut teorik bilgi temelinde formüle ederek ve daha sonra gözlem ve deneyler yoluyla deneysel olarak kanıtlamaya veya çürütmeye çalışır (Tutar ve Erdem 2020). Mevcut bilimsel bilgiye eklenen araştırmanın ürettiği bilgi, insanların davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar ve faaliyetlerinin herkesin yararına ve insanlığın ilerlemesi için geliştirilmesini ve kolaylaştırılmasını sağlar. Bu yaklaşıma göre, kümülatif bilgi, aksi kanıtlanmadığı sürece, fenomenin gerçek ve doğru açıklamasıdır (Gedo, 2011). Pozitivist paradigma, 20. yüzyılın başlarında ortaya yorumsamacı ve inşacı yaklaşımlarla önemli ölçüde eleştiriye tabi tutularak araştırmacıyı merkezi konumda bir aktör olarak değerlendiren nitel araştırmalara yönelmeye neden olmuştur.

3.1.2. Yorumsamacı Paradigma

Alman idealist geleneğinin ürünü olan ve temelleri Kant'ın çalışmalarına dayandırılan, yorumsamacı paradigma pozitivist paradigmaya bir eleştiri olarak doğmuştur (Tutar, 2017). Pozitivist paradigmaya dayanan bilimsel görüşe önemli eleştiriler, Popper ve Kuhn'dan gelmiştir. Popper, tarih ve toplum hakkında önceden bilgi vermenin imkansızlığından bahsederken, Kuhn, “doğru” kavramını incelemiş ve bugün doğru olarak kabul ettiğimizi, yarın yanlış olarak kabullenebileceğimizi söyleyerek pozitivist paradigmanın tartışılmaz, genel geçer “doğru” kavramına eleştirel bir yaklaşım getirmiştir (İbrahimoğlu, 2011). Kuhn'un ileri sürdüğü fikirler farklı alanlarda çalışan pek çok bilim insanı tarafından destek bulmuş ve özellikle sosyal bilimcilerin kendi paradigmalarını yeniden sorgulamalarının yolunu açmıştır.

Albert Einstein'ın görelilik kuramı, Werner Heisenberg'in belirsizlik ilkesi ve David Bohm'un ileri sürdüğü; “parça bütünün özelliklerini temsil eder” teorisi gibi bilimsel alandaki gelişmeler, oluşan yeni bilim paradigmasının ilerlemesinde mihenk taşı görevi görmüştür (Şimşek, 1994). Pozitivist anlayış ile bu anlayışa yönelik eleştirilere dayalı olarak biçimlenip 60'lı, 70'li yıllarda yerleşen yorumsamacı bilim felsefesi temelinde yükselen pozitivist ötesi/eleştirel kuramla ilgili tartışmalar günümüze taşınmış bulunmaktadır (Tutar ve Erdem 2020). Yorumsamacı paradigma, mutlak, tartışmasız evrensel “doğru” kavramını kabul etmez. Bilmede bilenin etkisine ve özgül değerlendirmeleri ile birlikte buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek farklılıklara vurgu yapar (Biber ve Leavy, 2005). Bu felsefi dönüşümün evrensel doğru üzerine yönelttiği eleştirilerin temelinde farklılık kavramı yatmaktadır (İbrahimoğlu, 2011). Neuman'a (2006) göre yorumsamacı paradigma, insanların kendi toplumsal dünyalarını nasıl oluşturduğu ve sürdürdüğüne dair anlayış ve yorumlara varmak üzere insanların doğal

ortamlarında toplumsal olarak anlamlı eylemin doğrudan ayrıntılı gözlem yoluyla sistematik analizler yapmayı esas alır. Buna göre yorumsamacı paradigmaya dayalı nitel bir araştırmanın nihai amacı, “toplumsal yaşama dair bir anlayış geliştirmek ve insanların kendi bağlamlarında anlam dünyalarını nasıl oluşturduklarını ortaya çıkarmaktır.

Ontolojik açıdan nominalist olan yorumsamacı paradigma, olgusal olmayan ve insan zihninin kendi işleyiş mantığı çerçevesinde ürettiği kurgusal veya teorik kavramları gerçek saymayıp bunların birer “ad”dan ibaret olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır (Tutar, 2017). Ontolojik olarak yorumsamacı paradigmaya göre toplumsal gerçeklik, insanların eylemlerini ilerleten ve bunlara aracılık eden belirli bir nesnel gerçek değildir. Aksine sosyal yapının bir ürünüdür. Başka bir ifadeyle, kendi aralarında yaptıkları etkileşimler yoluyla gerçekleşen insanların ortak bir yaratımıdır (Gedo, 2011).

Epistemoloji anlamında yorumsamacı paradigma antipozitivisttir. Pozitivizmin ileri sürdüğü ve bilgiye yaklaşımını deney, gözlem ve ölçülebilirlik açısından temellendirmeye çalışan yaklaşımını reddeder (Tutar, 2017). Bilginin keşfedilme yerine yorumlandığını, ortaya çıkarılma yerine oluşturulduğunu (constructed) varsayar (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Buna göre bilgiyi bireylerin anlam dünyalarıyla üretilmiş ve yorumlanabilir olarak görmektedir. İnsanlar, bilgi oluşturma sürecinde aktif olarak yer almaktadır. Tümevarımsal bir anlayışın benimsendiği yorumlayıcı paradigmada, değişkenlerin karşılıklı olarak birbirini etkilemesi esastır (Can, 2005). Epistemoloji ile ilgili olarak, yorumsamacı paradigma, değer ve kültür setine göre gerçekliğin subjektif olarak algılandığını iddia eder, çünkü bu dünyayı gözlemleyen ve deneyimleyen bizzat bireyin kendisidir. Bu nedenle fenomen insanlar tarafından sadece öznel algı ile bilinir. Bu algılar gerçeği tanımlar ve sosyal anlayışlarının temelini oluşturur. Bu paradigmaya göre ontoloji ve epistemoloji arasındaki sınırlar bulanıklaşır ve gerçeklik onu algılama, yorumlama ve tepki verme biçimimizle büyük ölçüde şekillenir (Gedo, 2011). Bunun için deneye ve belli tekniklere dayalı pozitivist yöntem yerine, etnografik araştırmalara ve metin analizleri şeklindeki içerik ve söyleme analizlerinin daha doğru sonuç vereceğini söyler (Tutar, 2017).

Metodolojik açıdan yorumsamacı paradigma ideografik yaklaşımı benimser. Bu yaklaşım nedensellikleri genel örnekler üzerinden değil, bireysel örneklerle veya olaylara dayanarak açıklamaya çalışır. İdeografik yaklaşım sosyal olayların zamandan, mekandan ve diğer etkenlerden bağımsız açıklanamayacağını söyler (Tutar, 2017). Getirmiş olduğu yeni perspektif, pozitivist felsefenin sembolleşen değeri olan nicel araştırma geleneğinden

ayrılarak nitel araştırma anlayışını oluşturmuştur (Ekiz, 2004). Yorumsamacı paradigmaya dayanan araştırmalar, belirli durumlarda meydana gelen sosyal olaylarla ilgilenmektedir. Bu araştırmalarda açıkça sonuçların genelleştirilmesinden ve sosyal yapıların eylemlerini tahmin etmekten ziyade, olayları veya olguları yorumlamaya çalışır. Bu süreçte bilginin örgütlenmesi ve sunulmasında tek, doğru bir biçim ya da yol yoktur.

Paradigmatik varsayımların önemi, araştırmanın yapılabileceği bir temeli oluşturma gerçeğine dayanır. Özetle, paradigmatik varsayımlar araştırmacının problemlere yaklaşım şeklini, veri toplamak ve analiz etmek için kullandığımız yöntemleri ve çalışmak için seçilen konuların türünü şekillendirir. Araştırma için uygun paradigma seçimi, birbiriyle ilişkili iki temel sorunun cevaplanması ile açıklanabilir. İlk soruya verilen yanıt, nasıl yanıtladığımıza bakılmaksızın mutlaka ikinci soruyu veya diğer soruların yanıtlanabilmesini sınırlar (Guba ve Lincoln, 1998). Burada ilk temel soru gerçekliğin özelliği nedir? Pozitivizm paradigmanın taraftarları bu ontolojik soruya ilişkin tutumu, nesnel bir gerçeklik olduğu iddiasıyla ifade edilmektedir. Bu nedenle amaç, nesnel gerçekliği olabildiğince tam olarak tanımlamaktır.

Pozitivizstler bu paradigmanın varsayımlarının, yapı-söküm yoluyla incelenen olguların farklı ve ayrı parçalar veya değişkenler ile açıklanmasına olanak verdiğine inanmaktadır. Buna karşılık, nitel yorumsamacı araştırma, olguları bütüncül bir yaklaşımla karakterize edilir. Nitel yorumsamacı araştırmacılar, olguları ve durumları tam varlıklar olarak anlamaya çalışırlar (Lincoln ve Guba, 2000). Yorumsamacı paradigma, dünyayı karmaşık ve karşılıklı ilişkilerle dolu olarak görmektedir. Böylece varsayımlarını benimseyen araştırmalar, incelenen olgunun karmaşıklığını korumalıdır (Maykut ve Morehouse, 1994). Yorumsamacı varsayımların tipik bütünsel konumu, bağlamı anlamının gerçekliğini anlamak için gerekli olduğunu varsayar. Yorumsamacı ontoloji, olayların ve durumların meydana geldiği tarihsel ve sosyal koşullara büyük önem verme eğilimindedir. Bu yaklaşıma göre, ortaya çıktıkları bağlam ve zamanın dışındaki kısımları anlamak imkansızdır (Miles ve Huberman, 1994). Bu çerçevede araştırmanın amacı, yöneticilerin karar verme davranışını incelemektir. Araştırmada rasyonellik ve sezgisellik çerçevesinde karar verme davranışsal ekonominin varsayımları açısından analiz edilecektir. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, karar verme davranışının birçok psikolojik, bilişsel ve duygusal faktörün etkisi ile gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, karar vericiler bilişsel sınırlama içinde, bazı psikolojik, sezgisel ve duygusal süreçlerin etkisinde karar verdikleri ileri sürülebilir. Çalışmada yönetsel karar

vermenin doğasına ilişkin bilişsel süreçler bakımından bütünsel yaklaşım sergilemeye çalışılacaktır. Karar verme pozitivist paradigma ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yönetsel kararların doğasının ve karar vermeye ilişkin gelen anomalilerin sadece pozitivist paradigma ile açıklanmaya çalışılması yeterli olmayacaktır.

Bilen ile bilinen nesne arasındaki ilişki nedir? Pozitivist paradigma, araştırmacının çalışılan nesnenin nesnel bir görüşüne sahip olabileceğini iddia eder (Lincoln ve Guba, 2000). Bunun aksine yorumsamacı paradigma araştırmacıyı araştırılan nesneden ayırmanın ve olaya yönelik tarafsızlık tutumunu benimsemenin imkansız olduğunu iddia eder (Guba ve Lincoln, 1998). Yorumsamacı paradigma, bireyi ve dünyasını birbirine bağlı olarak görür. Gözlemcinin, gözlemlenen olaydan ayrı tutulamayacağını varsayar. Buna göre gözlemcinin gördüğü, ölçüp analiz edeceği şeyi şekillendirir (Gedo, 2011). Yorumsamacılara göre yaşadığımız dünyaya atfedilen gerçeklik ve incelenen olgu olduğu sürece katılan bireyler tarafından inşa edildiği gibi tüm bunları anlamak isteyen araştırmacının inşası yoluyla da oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tartışmaya dayanarak, bilimsel bir ontoloji ve nesnel bir epistemolojinin varlığını varsayarsak, pozitivist paradigmayı benimsemek mantıklı olacaktır. Ancak araştırmanın çözmeye çalıştığı soruna ve sonuç olarak cevaplamayı umduğumuz araştırma sorusuna dayanarak, göreceli bir ontoloji ve etkileşimli bir epistemolojinin varlığı varsayılabilir. Bütün bu gerekçeler araştırmada yorumsamacı paradigmanın kullanılmasının uygun olacağı sonucuna götürmüştür.

3.2. Araştırmada Nitel Yöntemin Tercih Gerekçisi

Bilgi nasıl oluşur, keşfedilen bir şey midir yoksa inşa edilen bir şey mi? Bu soruya verilecek cevap araştırmanın metodolojisini belirlemeye yardımcı olabilir (Tutar ve Erdem 2020). Metodoloji, araştırma yapmak için yöntemler, sistemler ve kurallarla ilgilenen bilim felsefesinin daha pratik bir dalıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Önceki bölümde belirtildiği gibi, göreceli bir ontoloji ve etkileşimli bir epistemolojinin varlığını şart koşarsak, nitel bir araştırma yönteminin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir.

Literatürde nitel araştırmanın pek çok tanımı bulunmaktadır; nitel araştırma “*gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik*

nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Araştırmamızın üç araştırma alanının (karar verme, yönetim ve davranışsal ekonomi) kesişme noktasında konumlandırılmış açıklayıcı bir çalışma olması nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmacı, kendisini ve diğer insanları temel bilgi toplama araçları olarak kullanmayı tercih eder (Lincoln ve Guba, 1985). Nitel araştırmalar insanları anlamamanın en iyi yolunun onları gözlemlemek ve doğal çevrelerinde onlara katılmak olduğunu varsayar. Dolayısıyla nitel araştırma yöntemi, olgu ve olayların kendi doğal ortamlarında incelenerek o olay ve olgulara yüklenen anlamların ortaya çıkartılması ve yorumlanması gereken araştırmalar için kullanışlı bir yöntem olması (Denzin ve Lincoln, 2017) nedeniyle bu araştırmada tercih edilmiştir.

Nitel araştırma yönteminde araştırmacı, araştırma bulgularını veya diğer değişkenleri etkilemeye çalışmadığı gibi onları kontrol etmeye ya da sınırlamaya da çalışmaz. Araştırmacı olayın karmaşıklığını bir bütün olarak kabul eder. Araştırmacının görevi olaylar ve olgulara bütünsel bakmak ve onlara karşı tarafsız olmaktır. Nitel araştırma, araştırmacıların durumu tüm verileri dikkate alarak ve mevcut bilgileri önceden araştırma koşullarına zorlamadan anlamaya çalışması nedeniyle tümevarımsaldır (Tutar ve Erdem 2020). Analiz edilecek kategoriler açık görüşmelerden ve gözlemlerden türetilmiştir ve araştırmacılar, önceden belirlenmiş araştırma hipotezleri yoluyla değil, dünyada deneysel olarak incelenen kalıpları anlamaya çalışır. Carson (2001: aktaran: Gedo, 2011), nitel araştırma yönteminin sosyal bilimlere yönelik araştırmalarda önemli olmasını üç nedene bağlamıştır: Bu olgu ve olayları derinlemesine anlamaya odaklanır. Olguyu ve olayları araştırmacının önceden görüş sahibi olmasına gerek duymadan inceler. Olguyu ve olayları anlamaya çalıştıklarında, “ne” sorusuna ilaveten, “nasıl”, “niçin” ve “nedir” sorularının üzerinde yoğunlaşır.

Herhangi bir olgu ve/veya olayın kendi bağlamında derinlemesine incelenmesi, araştırmaya konu olan insanlar, varlıklar, olgular ve olaylar hakkındaki önemli “süreçlere” yönelik anlayışın geliştirilebileceği bir araştırmayı gerekli kılmaktadır (Punch, 2005; Patton, 2014). Karar verme sürecine ilişkin derinlemesine bir anlayışın elde edilebileceğine yönelik göstergelerden biri, araştırmanın “neden” ve “nasıl” biçiminde oluşturulmuş araştırma soruları ile yönlendirilmesidir. Bu nedenle nitel araştırma, nicel araştırmalardan farklı olarak, olguyu derinlemesine inceleyebilmek için “ne kadar” veya “ne ölçüde” gibi sorulardan ziyade “ne”, “niçin” ve “nasıl” soruları ile tasarlanan çalışmalar için daha uygundur (Keegan, 2009). Bu nedenle, davranışsal ekonomi

varsayımlarıyla yöneticilerin karar verme sürecinin derinlemesine anlaşılması ve olayın kendi bağlamında araştırılmasına uygunluğu nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

3.3. Durum Çalışması Deseninin Tercih Gerekçesi

Araştırma deseni, işletmsel tasarım ve araştırma yapısını ifade eder. Burada her terim farklı ve benzersiz bir araştırma stratejisidir (Tutar ve Erdem 2020). Nitel araştırma desenleri, araştırma çalışmasını birbiriyle tutarlı amaca uygun biçimde gerçekleştirilmesi için araştırmacıya rehberlik eder. Genel nitel araştırma desenleri, durum çalışması, eylem araştırması, etnografik araştırma, fenomenolojik araştırma, gömülü teori ve diğerleri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Creswell, 1998; Tutar ve Erdem 2020; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Tüm nitel araştırma desenleri veri toplama için aynı temel varsayımlara ve temel ilkelere göre çalışmasına rağmen, veri toplama yöntemlerinde, analiz yöntemlerinde ve nihai raporun yazılmasında bazı farklılıklar içerir. Yine de nitel araştırma desenleri için sınırları kesin çizgilerle belirlenmiş bir yönlendirmeden söz edilemeyeceğini belirtmek gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Birçok araştırmacı durum çalışması desenini, sosyal dünyayı diğer yaklaşımların aksine en iyi nasıl araştıracağına ilişkin farklı yaklaşımları birleştiren bir metodoloji olarak görmektedir (Strauss ve Corbin, 1994). Bir durum çalışmasının avantajı, kapsamlı olması ve araştırmacıyı, incelenmekte olan durumun tüm zenginliğini ve çeşitliliğini tanımlama ve analiz etmeyi içermesidir. Durum çalışması, bir sosyal olguyu kendi bağlamında özellikle olgu ile bağlam arasında sınırların kesin olmadığı durumlarda yapılan ampirik bir araştırmadır (Yin, 2017). Durum çalışması araştırmasının amacı, en az bir olayın derinliği ve karmaşıklığı hakkında bilgi almaktır. Burada durum; birey, rol, küçük bir grup, topluluk veya bir ulus olabilmektedir (Gog, 2016). Ancak durum, iyi anlatılan bir hikayeden daha fazlasıdır. Kendi içinde aynı ilgi düzeyini ve gerçekliği taşır; araştırmacının sübjektif yargıları ve etkn bir aktör olarak yer almasına izin vermesi nedeniyle veri malzemesi örneklemin ötesine geçer.

Yin (2017) durum çalışmasında bağlamı ve çalışılan olay ile ilişkisi, diğer karmaşık koşulların durumunu anlamanın ayrılmaz bir parçası olduğunu varsayar. Sağlam bir bakış açısıyla, durum çalışmaları araştırmacıların uygulamayı anlamasını sağlar. Yöneticinin karar verme sürecinde hangi bilişsel süreçleri kullandığını anlamak, karar verme

sürecinin zengin ve ayrıntılı bir çalışmasını içerir. Yin (1984), anket yöntemlerinden elde edilen bulguların, yönetimin karar verme sürecine sadece yüzeysel bir bakış sağladığını ve bu nedenle durum çalışmalarının bu çalışmalar için gerekli olan araştırma türü için uygun olduğunu ileri sürer. Yöneticilerin karar verme davranışı birçok bilişsel, psikolojik ve duygusal bağlama bağlı bir süreçtir. Hem rasyonel hem de sezgisel bağlamlarda karar verme çok sayıda bilinmezlik içerir. Ayrıca durum çalışmaları, diğer yöntemlerle birleştirilebilir ve her yöntemin güçlü yönleri üzerine inşa edilebilir (Strauss ve Corbin, 1994).

Farklı durum çalışması türleri bulunmaktadır; bu çalışmada araştırmanın amacına ve temel problemine uygunluğu nedeniyle *iç içe geçmiş çoklu durum deseni (multiple case-embedded design)* tercih edilmiştir (Tutar ve Erdem 2020). İç içe geçmiş çoklu durum desenin bütüncül çoklu durum çalışmasında olduğu gibi, birden fazla durum vardır ancak ele alınan her bir durum veya örnek olay kendi içinde alt birimlere ayrılarak incelenir. Yin'in (2003) bir durum çalışması tasarımında şu beş adımın mutlaka bulunması gerektiğini ifade etmiştir: (1) araştırma soruları, (2) varsa önermeler, (3) analiz birimi, (4) veri ve önermeler arasındaki mantıksal bağlantı ve (5) bulguları yorumlama kriterleri. Ancak bu beş adımdan önce Yin (2017) durum çalışmasında, araştırma sorularını geliştirme, durumları seçmek, durum çalışması desenini netleştirmek veya toplanacak ilgili verileri tanımlamak gibi temel yöntemsel adımları tamamlamaya yardımcı olan teori kullanıp kullanmayacağına karar vermesi gerektiğini söylemektedir.

3.3.1. Teorik Varsayımlar ve Kavramsal Perspektif

Teoriler, araştırılan olguların anlaşılmasını kolaylaştırmayı amaçlayan bakış açıları sağlar. Bir teori kavramlar ve genellemeler sistemidir. Glaser (1978) iyi bir teorinin veriler için uygun kategorilere sahip olduğunu ve neler olduğunu açıklamak, tahmin etmek ve yorumlamak için kullanılabileceğini iddia etmiştir. Day'e (1993) göre teori, araştırmacının çalışma sırasında kullandığı farklı kavramların birbirine bağlanması için gerekli yön ve organizasyon çerçevesini sağlayabilir (Gedo, 2011). Teori bir olguyu açıklar, ilgili olgunun karakterize edilen kavramlarını belirler ve kavramlar arasındaki bağlantıları açıklayarak olası tahminler için bir çerçeve sağlar (Glaser 1978). Strauss ve Corbin (1994) teoriyi kavramlar ve kavramsal sistemler arasındaki olası ilişkiler olarak tanımlamıştır. Araştırmacının teorik yaklaşımı, sorunu ve onunla nasıl başa çıkılacağını tanımlamasına yardımcı olur. Araştırmacı her zaman önceden var olan varsayımlarla

olgulara yaklaşır. Kuşkusuz araştırmacılar bulgularını belirli bir teorik çerçevede yorumlarlar. Bu teorik varsayımlar, araştırmacının önceki kişisel ve mesleki deneyimlerine dayanır (Strauss ve Glaser, 1967). Araştırmacıya rehberlik eden teorik algıya “kavramsal bakış açısı” denir.

Yin (2017) teorik veya kavramsal bakış açısı durum çalışması için araştırmacının keşif yapma yeteneğini kısıtlayabileceğini söylemektedir. Bilgi kaynakları her zaman tutarlı ve açık olmasa da teoriler vardır. Bu durumda araştırmacının dikkat etmesi gereken temel nokta teorik ve kavramsal bakış açısını verileri topladıktan sonra bir kenara bırakmaktır. Ancak teorik önermelerle veya birkaç teori ile başlayan bir durum çalışmasını uygulamak, hiçbir teorik önermesi olmayan bir durum çalışmasını uygulamaktan daha kolaydır. Araştırmacı teorik önermeler olmadan ve önceden yeterli bir deneyime sahip olmadan araştırmasına başlaması yanlış bir başlangıç olabilir (Yin, 2017).

Bu araştırmada klasik ve neoklasik ekonomilerin rasyonellik ve sezgisellik kavramlarının yanında, davranışsal ekonominin varsayımları üzerinden yöneticinin karar verme davranışları incelenmeye çalışılmaktadır. Genel olarak, rasyonel seçim teorisi ekonomik aktörlerin "rasyonel ve faydacı olduğunu ve faydalarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları" varsayımına dayanmaktadır. Yani aktörün bir dizi önceden belirlenmiş amacı vardır ve daha sonra bu amaçlara nasıl ulaşılacağına karar verir. Aktör önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için en uygun yolu seçerse rasyoneldir, optimal olmayan araçları seçerse duygusal veya sezgisel olduğu ileri sürülebilir (Rubin, 2005). Rasyonel seçim teorisinin temel iddiası, insanların rasyonel oldukları; yani, amaçlarına ulaşmak için en uygun araçları seçtikleridir. Bu çerçevede, rasyonel yönetici görüşü önceki yüzyılın ortalarından beri rasyonel seçim teorisi tarafından tarif edildiği gibi, rasyonel ve tamamen bilgili bir karar verici “homo economicus” (Turpin ve Marais, 2004) olarak betimlenmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

Nitel araştırmalarda, araştırma sırasında araştırmacıya rehberlik eden ve durumu derinlemesine incelemek için araştırma sorularına ihtiyaç vardır. Araştırma soruları araştırma sürecinin başlangıç noktasını oluşturur (Yin, 2003: 21). Stake (1995), araştırma sorularının en iyi araştırma esnasında geliştiğini iddia etmektedir. Nitel araştırmanın birincil odak noktası sadece belirli konularla ilgili olmakla kalmayıp, aynı zamanda bu sorunun hangi yerde veya hangi popülasyonda ifade edildiğinin belirlenmesidir (Strauss

ve Glaser, 1967). Bu nedenle soruların sorulacağı popülasyonun doğru tespit edilmesi önemlidir. Bu araştırmanın analizi yöneticilerin karar verme davranışdır. Bu nedenle araştırma soruları karar verici olarak yöneticilere yönelik olarak belirlenmiştir. Bu amaçla sorular karar verme merciinde kilit öneme sahip üst yöneticiler veya firma sahiplerine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Nitel araştırma soruları pozitivist araştırmalarda olduğu gibi yeni unsurları keşfetmeye odaklanmaz; daha çok bilinirliği arttırmaya ve bilinen olguları ve deneyimlerin anlaşılmasını açıklamaya odaklanır (Strauss ve Corbin, 1994). Ayrıca literatür taraması ile araştırma sorularının tanımlanması arasında bir bağlantı olmalıdır. Bununla birlikte, nitel araştırmada pozitivist araştırmanın aksine, literatür ve araştırma soruları arasındaki ilişki daha dinamik ve daha az doğrusaldır. Strauss ve Corbin'e (1994) göre, nitel bir araştırmadaki araştırmanın problemi, araştırılan olguları tanımlayan bir bildiridir. Araştırmacının tam olarak neye odaklanmak istediğini ve ne öğrenmek istediğini gösterir. Aynı şekilde, araştırma soruları, hangi paradigmanın benimseneceği, hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, çalışmanın nasıl kurgulanacağı, hangi verilerin toplanacağı ve verilerin nasıl analiz edileceği noktalarında araştırmayı yönlendirir (Punch, 2005).

Yukarıdaki gerekçelerle bu araştırmanın temel problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir: *“yöneticiler karar verirken rasyonellik ve sezgisellik ikileminde kalırlar mı ve genel olarak kararlarında bu iki karar verme şeklini nasıl kullanırlar?”* Bu problem cümlesi ile yöneticilerin karar verme sürecinde hangi psikolojik ve bilişsel süreçleri kullandıklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bunun için ilk olarak alan yazın incelenerek beş temel karar verme modeli belirlenmiş, bu noktadan hareketle, araştırmanın genel problemi çerçevesinde aşağıdaki alt problemler geliştirilmiştir:

- *Yöneticiler kararlarında sürekli rasyonel mi davranırlar?*
- *Yöneticiler kararlarında bazı kısıtlar ve sınırlılıklar nedeniyle sınırlı rasyonel mi davranırlar?*
- *Yöneticiler karar verirken sezgilerine güvenirler mi?*
- *Yöneticilerin kararlarında duygusala yönlerinin etkisinde kalırlar mı?*
- *Yöneticilerin temel karar verme yanılığları konusundaki görüşleri nelerdir?*

3.3.3. Araştırmanın Analiz Birimi

Araştırma sürecinde dikkate edilmesi gereken bir nokta da araştırmanın yürütüleceği analiz biriminin ne olacağının kararlaştırılmasıdır. Analiz birimi çalışılacak konuyu, durumu, kısaca analiz nesnesi haline getirilebilecek her şeydir (Tutar ve Erdem 2020). Analiz birimi araştırmada araştırılmak istenen konunun hangi düzlemde incelediğini gösterir. Analiz birimi verilerin toplanacağı ve bulguların hangi düzeydeki olgunun açıklanmasında kullanılacağı ile ilgilidir (Gürbüz, Şahin, 2016) Başka bir ifadeyle analiz birimi, araştırılmak istenen konunun hangi bağlamda incelendiğini ifade eder (Punch, 2005).

Nitel durum çalışmalarında analiz birimi, araştırmanın yürütüleceği örneklerin tespit edilmesine zemin oluşturur ve çerçeve işlevi görür. Bu nedenle nitel durum çalışmalarında hangi örnekler üzerinden yürütüleceğinin belirlenmesi için araştırmanın analiz biriminin belirgin olması gerekir. Merriam (2015) göre örnek bir araştırmanın durum çalışması olup olmadığını, araştırmanın konusundan ziyade analiz birimi belirler. Durum çalışmasının en önemli özelliği, araştırmanın nesnesinin, yani durumun sınırlandırılmasıdır. Bir araştırmaya durum çalışması diyebilmek için “araştırılacak şeyin” sınırlı bir sistem olması gerekmektedir. Bu bağlamda analiz birimi, bireyler, gruplar, örgütler ve örgüt toplulukları olabilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016). Bu araştırmanın analiz birimi; yöneticiler, yöneticilerin karar verme biçimleri ve yönettikleri örgütleridir.

3.3.4. Örnekleme ve Örneklem

Durum çalışmasında analiz biriminin belirlenmesi sürecinden dikkat edilmesi gereken hususlardan biri araştırma sonunda “hangi şey” hakkında bulgulara ulaşılmak istendiğine önceden karar vermesidir (Yin, 2003). Bu çalışmada yöneticinin karar verme davranışı, “rasyonellik ve Sezgisellik” bağlamında “davranışsal ekonomi” varsayımları çerçevesinde analiz etmektir. Bu çerçevede yöneticinin karar verme davranışı rasyonellik, sezgisellik, duygusallık ve zihinsel kestirmeler çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Böylece çalışmanın analiz birimi yöneticiler, onların karar verme biçimleri ve yönerttikleri örgütlerdir.

Araştırmanın analiz birimi belirlendikten sonra araştırmanın analiz birimine uygun örneklemin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla araştırmanın örnekleme amaçlı örneklem tekniklerinden ölçüt örneklem tekniği olarak belirlenmiştir. Araştırmacının kişisel

gözlemlerinden ve uzman görüşlerinden yararlanarak araştırma sorunsalına uygun özellikleri taşıyan örnekler (kişileri) amaçlı örnekleme tekniğine göre belirlenmiştir (Gülbüz, Şahin, 2016). Amaçlı örnekleme tekniğinin temelinde araştırma için derinlemesine bilgi elde etmektir (Tutar ve Erdem 2020). Bunun için araştırmanın amacına ve araştırma problemine en fazla katkıyı verecek ve en fazla bilgi elde edilebilecek örneklerin seçilmesine karar verilmiştir. Amaçlı örnekleme tekniği araştırmanın amacına ve sorunsalına en uygun ve en zengin veriyi sağlayacak durumların seçilmesine elverişli (Patton, 2014) olması nedeniyle tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme bir çatı kavramdır ve farklı amaçlı örnekleme teknikleri bulunmaktadır. Bu çalışmada amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğinde temel anlayış, araştırılmak istenen konuyu en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen durumları çalışmaya katmaktır. Buna göre belirlenmiş ölçütlere göre durumlar belirlenip çalışılır (Patton, 2014). Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanan bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerin seçiminde, temel ölçüt karar verme yetkisine sahip, işletme için kritik ve stratejik kararlar verebilen üst düzey yöneticilerin olmasıdır. Ayrıca yöneticinin belirli bir yönetim deneyimine sahip olması, (en az 5 yıl) araştırmaya katılacak yöneticilerden aranan diğer bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Söz konusu ölçütler göre belirlenmiş olan katılımcılara ait bilgiler Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Dahil Edilen Örnek Firmaların Özellikleri

Örnek Firma	Menşei	Kurulum Yılı	Bulunduğu Sektör	Üretim Şekli	Faaliyete Alanı
ÖF1	Türkiye	1979	Sanayi Sektörü	Fabrika	Zincir ve konveyörlü taşıma sistemleri üretmek ve satmak.
ÖF2	Almanya-Türkiye	2000	Sanayi Sektörü	Fabrika	Sanayi tesislerinin kurulumunu gerçekleştirmek.
ÖF3	Türkiye	1979	Mobilya Sektörü	Fabrika	Kapı, her türlü ev mobilyası ve mutfak ve banyo dolapları üretmek ve satmak.
ÖF4	Türkiye	2000	İnşaat ve Enerji Sektörü	Şantiye ve Satış Ofisleri	Konut yapmak ve akaryakıt satmak.
ÖF5	Türkiye	1985	Gıda ve İçecek Sektörü	Fabrika	Gıda ve içecek ürünleri üretmek ve satmak.
		2007	Elektronik Ürünleri İmalat Sanayi	Fabrika	Elektronik devre kartlar gibi elektronik ürünlerin imalatını ve satışını gerçekleştirmek.
ÖF6	Türkiye	1969	Ağaç ve Ağaç Ürünleri Sektörü	Fabrika	Ağaç Sanayi, ağaç bazlı panel endüstrisinde üretim yapmak.
ÖF7	Türkiye	2006	Sağlık Sektörü	Hastane	Sağlık hizmeti sunmak.

Durum çalışmasında örnek sayısının ne olacağı konusunda temel bir ölçüt yoktur. Genel olarak nitel çalışmaların ne kadar örnek üzerinden yapılacağı konusunda verinin doygunluğa ulaşp ulaşmadığı temel alınır (Merriam, 2015). Corbin ve Strauss' a (2008) yeni verilerin yeni bir kategorilerin oluşmasını desteklememesi ve bu verilerin eklenebilecekleri mevcut kategorilerin var olması, yeni katılımcı sayısı ve yeni veri erişimi açısından ölçüt olarak görmektedir. Bu durumda elde edilen veriler birbirini tekrarlar nitelikte ise araştırmanın veri toplama sürecine son verilir. Bu aşamada araştırmanın doyma noktasına ulaştığı söylenebilir. Mertens (2014) ise durum çalışmalarında 4-5 adet örneğin yeterli olabileceğini durum çalışmasında önemli olanın genişlikten çok derinlik olduğunu söylemektedir. Bu çerçevede belirlenen kriterler doğrultusunda farklı sektörde faaliyette bulunan 7 firmanın, 7 “üst düzey yöneticisi” (2’i genel müdür, 5’i firma sahibi) ile ortalama 50 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Veri doygunluğu açısından 7 üst düzey yöneticinin katılımı yeterli görülmüştür. Görüşülen firmalara ilişkin ayrıntılı bilgiler EK 1’de yer almaktadır.

3.3.5. Veri Toplam Teknikleri

Bu araştırmada veri toplama sürecinde derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırmanın amacı araştırmacının olgu veya olaylar ile ilgili derinlemesine bilgi elde edilmesidir. Bu bağlamda yöneticilerin karar verme davranışının temel bilişsel süreçlerini anlayabilmek için veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniklerinin sınıflandırılması ile literatüre bakıldığında iki temel kritere göre yapılan sınıflandırma görülmektedir. Bunlarda biri görüşmeye katılan kişi sayısına göre yapılan sınıflandırmadır. Eğer görüşme esnasında bir katılımcı katılmış ise bu “birebir görüşme”, birden fazla kişi görüşmeye katılmış ise “grup görüşmesi” olarak sınıflandırılmaktadır. Öte yandan görüşmecinin görüşme öncesinde hazırladığı görüşme formuna ve görüşme sorularına bağlı kalma derecesine göre “yapılandırılmış görüşme”, “yarı yapılandırılmış görüşme” ve “yapılandırılmamış görüşme” olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Mertens, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2016). Yin’e (2017) göre durum çalışmalarında yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerinden biri derinlemesine görüşme tekniğidir. Yin (2017) derinlemesine görüşme tekniğinin durum çalışması için faydasını “*katılımcılar küçük grup üyeleri değil de araştırılan kurumlarda, topluluklarda ve küçük gruplardaki yetkili kişilerse anlamlar daha ileri düzeyde değer kazanır. Örneğin bir kamu kurumu ve özel bir firmanın durum*

çalışmasında yetkili kişi, kurum ve firmanın başındaki kişi olabilir” şeklinde açıklamıştır. Derinlemesine görüşmenin sahip olduğu esneklik, araştırmacıya daha zengin ve daha kapsamlı materyaller sunar. Bu görüşme tekniği araştırmacıya, katılımcının gerçeği nasıl oluşturduğunu ve durum hakkında ne düşündüğünü açığa çıkarmaya uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir.

3.3.6. Veri Toplam Süreci

Nitel araştırma yöntemine göre yapılan bu çalışmada verileri toplamak için önceden bir görüşme protoklü hazırlanmış ve söz konusu protokol görüşme sürecinde derinlemesine görüşmenin yürütülmesinde yönlendirici olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada görüşmelerde kılavuz olması amacı ile literatürden ve uzman görüşlerinden yararlanarak soru taslağı oluşturulmuş, ancak derinlemesine görüşme sürecinde sondajlar yapılarak konunun daha iyi anlaşılmasına çaba gösterilmiştir.

Görüşme yapılacak firmaların belirlenmesi için Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası’ndan ve Kastamonu Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kastamonu Teknokent A.Ş.’den ildeki firma sahipleri ve yöneticileri hakkında bilgi alınmıştır. Daha sonra önceden belirlenen kriterler doğrultusunda uygun görülen 9 firmanın üst yöneticileri ile görüşmek için referanslar yolu ile randevu talep edilmiştir. Randevu talebimize 7 üst düzey yönetici olumlu cevap vermiştir. İlk görüşülen yönetici ile görüşme sorularının anlaşılması için pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot görüşme neticesinde görüşme sorularının bazıları değiştirilmiş ve bazı sorular çıkarılmış yerine yeni sorular eklenmiştir. Daha sonra 7 üst düzey yönetici ile görüşme yürütülmüştür. Ortalama 50 dakika süren görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşülen üst düzey yöneticiler ve onlara ilişkin görüşme bilgileri ve görüşme süreleri Tablo 13’te yer almaktadır. Görüşme bittikten sonra ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Hazırlanan görüşme metinleri, katılımcılara mail yolu ile gönderilmiş ve görüşme metnine ilişkin görüşleri alınmıştır. Katılımcılardan gelen dönütler neticesinde görüşme metni konusunda görüş birliğine varılmıştır. Görüş birliğine varıldıktan sonra görüşme metinleri içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir.

Tablo 12: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Örnek Olay	Karar Verici Olarak Konumu	Görüşülen Kişiye Ait Bilgiler	Görüşme Süresi
K1	Yönetim Kurulu Üyesi	- Firma sahibinin en büyük oğlu ve Yönetim Kurulu üyesidir. - Firma kurucusu, firmanın işleyişini aile üyelerine bırakarak kendisi “Yönetim Kurulu Başkanı” olarak görevine devam etmektedir. - 43 yaşında ve aslen Meteoroloji Mühendisidir. - 2003 yılında ABD’de yüksek lisansını tamamlamıştır. - 2004 yılından beri aktif olarak firmada karar verme ve yönetim süreçlerinde rol almaktadır. - Yaklaşık 12 yıllık yönetim tecrübesine sahiptir.	60 Dakika
K2	Genel Müdür	- 43 yaşında, 14 yıl yöneticilik tecrübesine sahip. - Almanya’da eğitim almış. - İşletme-iktisat alanında yüksek lisans mezunu ve işletme alanında doktora yapmaktadır. - Firmanın yönetiminden sorumlu, stratejik kararların alınmasında aktif rol almaktadır. - Kendi deyimi ile yönetim alanında Alman ekolüne yakındır.	60 Dakika
K3	Yönetim Kurulu Üyesi	- Firmanın ikinci ortağıdır. Firmayı ağabey kardeş beraber yönetmektedirler. - 45 Yaşında ve lisans mezunudur. - Aslen mali müşavirdir. - 14 yıllık yönetim tecrübesine sahiptir.	60 Dakika
K4	Firma Sahibi	- Aslen Avukattır. - Daha önce çok farklı sektörlerde kurduğu işletmelerde yöneticilik yapmıştır. - 50’li yaşlarında 28 yıllık yönetim tecrübesine sahiptir. - Aynı zamanda bir melek yatırımcıdır. Birçok iş fikrini destekleme girişimlerinde bulunmuştur.	50 Dakika
K5	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı	- 60 yaşında, 35 yıllık yönetim tecrübesine sahiptir. - Sanat Okulu mezunudur. - Her iki firmanın stratejik kararlarını veren ve yönetiminden sorumlu olan kişidir. - Babası şekerleme üreticisi olan kişi, yöneticiliği aile büyüklerinden öğrenmiştir.	60 Dakika
K6	Genel Direktör	- Üç fabrikanın genel direktörlüğü yapmaktadır. - Orman mühendisi olan yönetici, işletme alanında yüksek lisans yapmıştır. - 53 yaşında olan yönetici 32 yıllık iş tecrübesinin yaklaşık son 20 yılını yönetici olarak geçirmiştir.	45 Dakika
K7	Yönetim Kurulu Başkanı	- Görüşülen kişi firmaya kuruluşundan beri başhekimlik yapmıştır. - Son 1,5 yıldır firmanın “Yönetim Kurulu Başkanlığı” yürütmektedir. - 15 yıllık yönetim tecrübesine sahip olan yönetim kurulu başkanı, 45 yaşında olup, tıp fakültesi mezunudur.	40 Dakika

3.4. Araştırmanın Güvenirliliği

Bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri sonuçların inandırıcılığıdır. Bu açıdan geçerlilik ve güvenilirlik bilimsel araştırmaların inandırıcılığını artırmada en yaygın kullanılan iki ölçüttür. Nicel çalışmalarda araştırmacının kullanılan veri toplama araçlarının ve araştırma deseninin geçerliğini ve güvenirliliğini çok dikkatli test etmesi ve sonuçları okuyuculara rapor etmesi beklenir. Bu beklentinin temelinde pozitivist

paradigmanın kesinlik varsayımına dayanmaktadır. Nitel araştırmalarda ise geçerlilik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Guba (1981), Lincoln ve Guba (1986) yorumsamacı paradigmayı benimseyenler tarafından pozitivistin kesinlik varsayımına paralel olarak önerilen güvenilirliği (trustworthiness) nitel araştırmalar için yeterli olacağını ifade etmektedir. Lincoln ve Guba (1986) nitel araştırmada güvenilirliği artırmak için bazı ölçütler belirlemiştir. Buna göre bir araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla; inandırıcılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır.

Tablo 13: Güvenirliliği Temel Ölçütleri

Nicel Terminoloji	Nitel Terminoloji
İçsel Geçerlilik	İnandırıcılık
Dışsal Geçerlilik	Aktarılabilirlik
Güvenirlik	İtimat Edilirlik
Nesnellik	Onaylanabilirlik

3.4.1. İç Geçerliliğin-İnandırıcılığın Sağlanması

Merriam ve Tisdell'e göre (2015) nitel araştırmadaki içsel geçerliliğin nitel araştırmadaki karşılığı inandırıcılıktır. İçsel geçerlilik bulguların gerçeklikle ne kadar uyumlu olduklarıyla ilgilidir. Bununla birlikte, nitel araştırmada gerçek bütüncül, çok boyutlu ve durmaksızın değişmektedir. Başka bir ifadeyle nicel araştırmada olduğu gibi keşfedilmeyi bekleyen tek bir sabit ve nesnel olgu söz konusu değildir (Tutar ve Erdem 2020). Bu sebeple üretilen veri ile bu verinin kaynağı olan gerçeklik arasında bir eş biçimliliğin aranması uygun bir geçerlilik ölçütü değildir. Buna bağlı olarak katılımcıların bakış açılarının anlaşılmasının, davranışlarının karmaşıklığının ortaya konmasının ve deneyimleri hakkında bütüncül bir yoruma ulaşılmasının nitel araştırmaların inandırıcılığını sağladığını söylemek mümkündür (Arastaman vd. 2018). Bunun yanında nitel araştırmalarda inandırıcılığı artırmanın pek çok yöntemi vardır. Bunlar *uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, çeşitleme, derin odaklı veri toplama ve uzman incelemesidir*. (Holloway ve Wheeler, 1996: aktaran, Başkale, 2016). Bu araştırmada *uzun süreli etkileşimi* sağlamak için görüşme sürecinden önce ısınma görüşmeleri yapılarak araştırmacının ortama uyum sağlaması mümkün olabilmektedir. Bu süreçte katılımcı araştırmanın amacının bilgi ölçmek olmadığını bunun için kendi konusu hakkında fikir ve görüşlerini, yaşadığı deneyimleri araştırmacı ile paylaşması konusunda bilgilendirmiştir. Ayrıca araştırmaya ilişkin temel kavramlar konusunda kendisine bilgi verilmiştir ve görüşmenin samimi bir sohbet havasında geçmesine özen gösterilmiştir.

Araştırmada güvenilirliği artıran diğer bir faktör *çeşitlemedir*. Nitel araştırmanın odaklandığı ortamda yer alan veri kaynaklarının farklı algılarının, deneyimlerinin ve bakış açılarının olması beklenen bir durumdur. Çeşitleme veri kaynaklarının çeşitlenmesi, yöntem ve araştırmacı çeşitlenmesi olarak farklı başlıklar altında uygulanabilir. Veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, farklı özelliklere sahip katılımcıların, araştırmaya dahil edilmesi ile gerçekleşir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada farklı sektörlerden ve farklı büyüklükteki firmalardan farklı eğitim geçmişine sahip yönetici ve firma sahipleri araştırmaya dahil edilerek çeşitleme sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artıran diğer bir husus *derin odaklı veri toplamadır*: bunun için araştırmacının elde ettiği sonuçları sürekli olarak karşılaştırarak, yorumlayarak ve kavramsallaştırarak araştırmaya katılanların bile farkında olmadıkları bazı örüntüleri ortaya çıkarması gerekir (Yıldırım ve Şimşek 2016). Bu çerçevede bu araştırma kapsamında da görüşme esnasında katılımcıların karar vermeye ilişkin temel davranış kalıplarını ve bu davranışları altında yatan zihinsel süreçleri ortaya çıkarmak için aynı soru çeşitli formatlarda tekrar tekrar sorulmuştur. Araştırma bulguları içerisinde öngörülemeyen ve katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler açığa çıkarılmış ve bunlar araştırmanın bulgular bölümünde detayları ile paylaşılmıştır.

Nitel araştırmada verilerin güvenilirliğini sağlamanın en güvenilir yollarından biri katılımcı teyididir (Tutar ve Erdem 2020). Katılımcılara çalışma bulgularının kendi düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığını sormaya katılımcı teyidi denmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin ve bunlara ilişkin araştırmacının ulaştığı sonuçların ve yorumların katılımcılar ile teyit edilmesi araştırmanın inandırıcılığını artırmasında önemlidir (Lincoln ve Guba, 1985). Katılımcı teyidi iki aşamalı bir süreçtir. Katılımcı teyidinde ilk aşama her katılımcıyla yapılan görüşmenin sonunda yanlış anlamaların ve eksik yorumlamaların önüne geçilmek amacıyla yapmaktadır (Corsby 2004). Bu doğrultuda görüşme sürecinde tam olarak anlaşılmayan noktalar irdelenmiş ve katılımcılardan daha kapsamlı açıklamalar istenmiştir. Görüşme sonlandırıldıktan sonra araştırmacı katılımcılarla ulaşılmış olduğu bulguları paylaşmıştır. Yanlış anlaşılmalara var ise katılımcı tarafından düzeltilmesi istenmiştir. Böylece katılımcıların rapora ilişkin açıklamaları raporda araştırmacı tarafından sunulan yorumların geçerliliğinin kontrol edilmesine yardımcı olması sağlanmıştır.

Lincoln ve Guba (1985) göre nitel araştırmalarda araştırmanın inandırıcılığını artıran diğer bir husus da derinlik odaklı veri toplamaktır. Buna göre araştırmacı elde ettiği

sonuçları birbirleriyle sürekli olarak karşılaştırarak, yorumlayarak, kavramsallaştırarak, katılımcıların bile açık bir biçimde farkında olmadıkları bazı örüntüleri ortaya çıkarmalıdır. Yıldırım ve Şimşek (2016) bunun için araştırmacılara topladığı verileri eleştirel gözle bakmayı, bu verilerin araştırma sorularına yanıt vermede yeterliğini sorgulamayı ve ulaştığı sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını gerekirse ek veri toplayarak teyit etmeyi önermektedir. Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların karar verme davranışlarının anlaşılması için görüşme soruları farklı şekillerde tekrar tekrar katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların gerçekte nasıl karar verdiklerini ortaya çıkarmak için cevabından tatmin olunmayan sorular farklı şekillerde tekrardan sorulmuştur. İlk katılımcı ile yapılan görüşmelerde bazı sorularda istenen cevaplara ulaşılmadığı için görüşme sorularından çıkarılmış görüşme soruları revize edilmiştir.

Bu araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla başvuru tekniklerinden biri de uzman incelemesidir. Nitel araştırmalarda konu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutları ile incelemesini istenmesi araştırmanın inandırıcılığı konusunda alınabilecek önlemlerden bir diğeridir (Yıldırım ve Şimşek 2016). Bu araştırmada görüşme soruları, temalar ve araştırma yöntemi, davranışsal ekonomi alanında ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman iki kişiye gösterilmiştir. Onlardan gelen öneriler neticesinde, görüşme soruları, araştırma yönteminde kullanılan desen ve teknikler tekrar revize edilmiştir.

3.4.2. Dış Geçerliliğin – Aktarılabirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda bulguların dışsal geçerliği genellenebilir olmasına bağlıdır. Lincoln ve Gub (1985) nitel araştırmalarda “genelleme” kavramı yerine “aktarılabirlik” kavramını önermektedir. Buna göre nitel araştırma sonuçları doğrudan benzer ortamlara genellenemeyeceği, ancak bu tür ortamlara sonuçlarının uygulanabilirliğine ilişkin geçici yargılara ulaşılması ve test edilebilecek denenceler oluşturulması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bulguların aktarılabir olup olmadığının belirlenmesi, araştırmaya etki eden bağlamsal faktörlerin ve örneklem seçiminde izlenen yöntemlerin eksiksiz bir şekilde betimlenmesiyle mümkündür (Guba, 1981; Leininger, 1994: aktaran, Arastaman vd. 2018). Bu araştırmanın aktarılabirliğini sağlamak için aşağıdaki önlemlere başvurulmuştur.

Ayrıntılı Betimleme: Ayrıntılı betimleme ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına

mümkün olduğu ölçüde bağlı kalınarak aktarılmasıdır. Doğrudan alıntılar yaparak ayrıntılı betimleme yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitekim bu araştırmada da araştırmanın ekinde bireylerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen raporların yorumlanmamış halleri paylaşılmıştır. Buna ek olarak araştırma bulguları kısmında katılımcıların belirleyici nitelikteki söylemlerine doğrudan alıntılar verilmiştir.

Amaçlı Örneklem: Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örneklem tekniklerinden biri olan *ölçüt örneklem tekniği* kullanılmıştır. Böylece daha zengin ve derinlemesine bilgi elde edebilmek adına araştırmaya dahil edilen karar vericilerin değişkenlik ve çeşitlilik göstermesi hedefi yerine getirilmiştir.

3.4.3. İç Güvenirliğin – Tutarlılığın Sağlanması

Nitel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkaran “güvenirlik” kavramı yerine Lincoln ve Gub’a (1985) nitel araştırmalarda “tutarlılık” kavramını önermektedirler. Bu çerçevede olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı biçimde yansıtabilen bir yaklaşım söz konusudur. Bu tutarlılığın sağlanması için Erlandson vd. (1993) tutarlılık incelemesini önermektedirler. Tutarlılık incelemesinde araştırmacı görüşmelerde benzer bir yaklaşımla soruları sorup sormadığına, yanıtları kayıt altına alıp almadığına, verilerin kodlanması sürecinde kavramsallaştırma yaklaşımındaki tutarlılığına bakabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). B araştırmada görüşmelerde sorular tüm katılımcılara benzer bir yaklaşımla sorulmuş, tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, veriler kodlanırken daha önce oluşturulan kod listesine sadık kalınmıştır. Bununla birlikte görüşmelerde ortak vurgulanan kavramlar yeni kodların oluşturulmasına destek sağlayarak tutarlılık artırılmaya çalışılmıştır.

3.4.4. Dış Güvenirliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda araştırma sorularının gerçeği yansıtması ve araştırmacının öznel yargılardan ve varsayımlardan uzak olması beklenir. Araştırmacının nesnel yaklaşarak olgu ve olayları ortaya koyması gerekir. Nitel araştırmalar için ise bu nesnelliğin söz konusu olmayacağı varsayılır. Lincoln ve Gub’a (1986) tarafından nicel araştırmalardaki nesnellik ölçütü karşılığında “teyit edilebilirlik” ölçütü önerilmektedir. Bu ölçüt nesnelliğin hiçbir zaman tam olarak sağlanamayacağı kabulüne dayanmaktadır. Teyit edilebilirlik, bulguların araştırmacının inançları, arzuları ve önyargılarından ziyade mümkün olduğu kadar araştırılan olgu ve olayı yansıtmasıyla ilgili bir ölçüttür (Morrow,

2005). Bu ölçüt çevresinde araştırmacıdan beklenen ulaştığı sonuçları topladığı verilerle sürekli teyit etmesi ve buna bağlı olarak okucuya mantıklı bir açıklama sunabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada araştırmayı değerlendiren uzmanların söz konusu teyit incelemesini yapabilmeleri için ham verileri içeren katılımcı raporları ve analiz aşamasında yapılan kodlamalar paylaşılmıştır.

3.5. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde; olgunun tanımlanması, veri toplama aracının düzenlenmesi, verilerin toplanması, verilerin analiz edilerek yorumlanması ve sentezlenerek rapora yansıtılmasından oluşan bir süreç izlenmiştir (Mayring, 2011; Bogdan ve Biklen, 1992; McMillan ve Schumache, 2010). Veri analiz süreci şekil.6’da gösterilmiştir. Analizde kodlama Struss ve Corbin (1994) tarafından önerilen “verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama” yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu tercihin gerekçesi, araştırmacının belirlediği değil, bizzat katılımcının ifadesine başvurmanın onun zihin haritasını ortaya çıkarmakta daha etkili olacağı düşüncesidir (Tutar ve Erden). Araştırmada katılımcılardan elde edilen “görüşme notları” içerik analizine uygun olacak şekilde katılımcı numarası, frekans, kod, alt tema ve ana temalara ayrılmıştır. Anlam benzerliklerine ve belirli bir örüntüye göre kodlar kendi içlerinde gruplandırılarak alt temalara, alt temaların anlam içeriği göz önünde bulundurularak “ana tema”lara ulaşılmıştır (Neuman, 2006; Cozby, 1989; McMillan ve Schumacher, 2010).



Şekil 7: Veri Analiz Süreci.

Kaynak: (Tutar ve Erdem, 2020)

Araştırmanın analiz kısmında betimleyici fenomenolojik veri analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknikte genellikle katılımcı deneyimlerin ana temalar haline getirilerek betimlenmesi üzerine kurgulandığı için, araştırmanın içerik analizi sonucunda içeriğe ilişkin söylemin ilk bakışta görünen içeriği yerine, saklı (ima edilen) bilginin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır (Sommer ve Somer, 1986; Creswell 1998). Son olarak araştırma verileri, genel yaklaşımın dışında araştırmanın amacına uygun ancak, keyfi olmayan bir analiz planıyla yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

Verilerin sunumu: Veri analizinin ikinci basamağı, verilerin görsel hale getirilerek sunulmasıdır. Bu aşamada veri azaltılması sürecinde ayıklanan, özetlenen ve dönüştürülen veriler kod, kategori ve temalar halinde somut (görünür) hale getirilmiştir. Bu amaçla; verilerden kısa alıntı yapılarak diyagramlarla veriler tablolar, şekiller, matrisler ve grafikler halinde görselleştirilebilmektedir. Verilerin görselleştirilmesinin temel amacın fotoğrafın tümünü görmektir. Böylece başta birbirinden kopuk veriler biçimlendirilerek daha anlaşılır hale getirilmiştir. Miles ve Huberman (1994) *kolon ve satırlardan* oluşan **matris** ve Nvivo ve MAXQDA gibi programların çıkardığı birbirleriyle ilişkili **kavram ağı** olmak üzere iki tür veri sunumunun olabileceğini belirtmektedir (akt. Tutar ve Erdem, 2020). Bu araştırmada içeriği daha iyi yansıtacağı düşüncesiyle kolon ve satırlardan oluşan matris tekniği tercih edilmiştir.

3.5.1. Araştırma Bulguları

Karar verme nihai olarak bir veri işleme tekniğidir. Katılımcıların ifadelerinden karar verme sürecinde öncelikle karar sürecinde verileri toplamaya önem verdikleri, sonra onları işleyip bilgiye dönüştürüp bunu karar süreçlerinde kullandıkları anlaşılmaktadır. Veri toplama nihai olarak veri analizi içindir. Bunlardan elde edilen bulgular nitel araştırmalarda kod, kategori ve tema olarak etiketlenmektedir. Katılımcıların veri toplama ve analiz etme konusunda doğru kavramsal ifadelerle kendilerini ifade ettikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinden biri de katılımcıların kararlarında rasyonel olup olmadıklarına yöneliktir. Bu amaçla katılımcılara “*Kararlarınızda rasyonel olduğunuzu düşünüyor musunuz?*” ve “*Karar verirken sorunu ortaya koyma ve çözüm alternatifi geliştirmede kullandığınız bir yönteminiz var mı?*” gibi sorular sorulmuştur. Katılımcı bu iki soruya verdikleri ifadelerinden özellikle “kritik kararlarda rasyonellik” çerçevesinde hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların uzun vadeli stratejik düşünme ile rasyonellik arasında ilişki kurdukları görülmektedir. Katılımcıların karar verme sürecinde rasyonellik ve karar verme ölçütlerine özel bir önem verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların riskten kaçınma hatta davranışsal iktisadın ifade ettiği gibi kayıptan kaçınma davranışı konusunda duyarlı oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcı görüşleri, kod, kategori ve tema aşağıda Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 14: Rasyonel Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Basit bir satın alma kararında tüm verileri toplamam analiz ederim ve maksimum faydayı sağlayacak kararı veririm. Özellikle kritik kararlarda duygusal davranmadan, anlık kararlar vermemeye dikkat ederek, bütün verileri toplayıp karar veriyorum. Verirken sadece kısa vadeli düşünmem, orta vadeli ve uzun vadeli de düşünerek karar veririm. (K1, K3, K7) Öncelikle karar verilmesi ile ilgili kriterleri belirliyorum. İkisinin de getirisi aşağı yukarı aynı ise hangisi daha fazla içinde risk barındırıyor ona bakarım. (K2) Önce bilgileri toplarız, sonra bir kanata varır ve kararımızı veririz. Ancak biz bu tip kararları çok sık verdiğimiz için biraz da tecrübe birikiyor. (K5,K7, K1) Rasyonellikte üç saç ayağı vardır: Etkin, etkili, verimlilik olması gerekiyor. Bunlar hepsi ölçülebilir. Her şey rasyonel olmak zorundadır. (K6) Öncelikle verileri topluyoruz. Daha sonra aramızda istişare ediyoruz. (K7) Kazançları temel alarak karar veririz. (K2)	Veri toplamak Veri analizi Maksimum fayda Kritik kararlarda rasyonellik Stratejik düşünme Karar verme ölçütleri Risken kaçınma Tecrübeden yararlanma	Veri toplama ve veri analizi Stratejik düşünerek maksimum fayda sağlama Kararlarda risken kaçınma Tecrübeden ve karar destek sistemlerinden yararlanma	KARAR SÜREÇLERİNDE RASYONELLİK
Öğretildiğiniz projelerde, ülkelerde rasyonel kararlar verirsiniz.(K2) 35 yaşında kadar nasıl olsa yeniden iş kurabilirim diye düşünerek riskli kararlar verebiliyorsunuz. Ama 35 yaşında sonra çocuklar olunca hele şimdi bir de torunlar olunca o zaman mevcudu korumaya yönelik kararlar veriyorsunuz. 35 yaşınıza kadar biraz daha riskli kararlar alabiliyorsunuz. Ancak ondan sonra alamıyorsunuz. Alamamanızın nedeni de; mevcudumu koruyayım, paramı koruyayım, ailemi koruyayım, çalışanlarımı koruyayım korkusu başlıyor. O zamanda karar verirken daha fazla bilgiye, daha fazla analize ihtiyaç duyuyorsunuz. Kararlarınız üzerinde daha fazla düşünerek karar veriyorsunuz. (K5) Evlenirken de genç evlenenler tamamen duygusal düşünüp evlenirler. Sonunda da ayrılıklar hatalar çok olur. Ama 35 yaşını devirince seçicilik artar, rasyonellik artışı için. Deneyimle karar vermekte bunun gibi bir şey işte(K6) Firma küçük iken beklentiler belli idi ve karar vermek daha basitti. Ama büyüdükçe birçok faktör devreye giriyor ve karar vermek daha zorlaşıyor. (K2, K3) İnsanın üzerinde baskı olduğunda doğru kararlar veremeyebiliyor. Bir süre daha düşünerek hareket edilseydi alınmayabilirdi. Makine ile ilgili yeterli bir araştırma yapıp; arkadaşımızın da niyeti anlaşılmış olsaydı o makine alınmazdı. (K3) Yönetici deneyimiz artıkça sezgisel karar verme yerine daha fazla verileri daha fazla değerlendirip analiz yaparak rasyonel karar vermeye çalışır. (K1, K2, K3, K4) Ekonomik açıdan risk artıkça kontrolünüzü artırmaya çalışırsınız. Daha fazla veri ve bilgiye dayalı analizler ile karar vermeye çalışırsınız. (K4, K2, K3, K1) Her işletme sahibinin mutlaka kulağına fısıldayan rasyonel insana ihtiyaç vardır. (K2)	Yaşın ilerlemesi ile birlikte karar vermede daha rasyonel davranmak Öğröllebilir durumlarda rasyonel karar vermek Riskli durumlarda rasyonel davranmak. Firmanın büyümesi karar verme sürecini zorlaştırması Baskı altında, doğru ve rasyonel karar vermek. Deneyim ile birlikte daha fazla veri toplama ve analiz yapmak Karar vermede rasyonel davranmanın gerekliliği	Deneyim artıkça karar vermede rasyonel davranmak Risk durumlarında rasyonel karar vermek Baskı altında rasyonel davranmamak Yaş ilerledikçe kararlarda daha rasyonel davranmak Firma büyüdükçe karar vermede daha rasyonel davranmak	KARAR SÜREÇLERİNDE RASYONELLİK

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Maliyeti belirlerken kesinlikle sezgisel davranmıyoruz. (K2) Özellikle kritik kararlarda duygusal davranmadan, anlık kararlar vermemeye dikkat ederek, bütün verileri toplayıp karar veriyorum. (K1) Bazı kararlar bilgi toplanması, o bilgilerin değerlendirilmesi, diğer kişiler ile istişare etme gibi etken içerdiği için uzun zaman alıyor. Kritik kararları vermek zaman alır. (K1) Bir yatırım projemiz var. Bu karar deneyiminize, uzun yıllardır araştırmamıza ve verilere bağlı olarak verdik. (K4)	Kritik kararlarda anlık karar vermek, veri toplamak Kritik kararın verilmesinin zaman alması	Stratejik ve kritik kararlarda rasyonel davranmak.	

Yönetici deneyiminiz arttıkça sezgisel karar verme yerine daha fazla veriyi değerlendirip analiz yaparak rasyonel karar vermeye çalışır. (K1, K2, K3, K4)

Herkesin olduğu gibi yöneticilerin de her zaman veri toplayıp veriyi analiz edip karar vermedikleri, bazen yılların birikimiyle deneyimlerinden yararlandıkları sonucu çıkmaktadır. Ayrıca kullanılan kodların etiketlenmesiyle ortaya çıkan daha üst ve soyut kavramlara baktığımız zaman veri toplama ve verileri analiz ederek bunları karar süreçlerinde kullanmak gibi rasyonel bir davranış sergiledikleri anlaşılmaktadır. Hatta rasyonelliğin ölçütü olarak stratejik düşünme ve maksimum fayda saikiyle hareket ettikleri yönetici görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bütün bunların sonucunda katılımcıların ifadelerinden “veri toplama ve veri analizi”, “stratejik düşünerek maksimum fayda sağlama” “kararlarda riskten kaçınma ve “tecrübeden ve karar destek sistemlerinden yararlanma” kategorilerine ulaşılmıştır. Söz konusu kategoriler ve katılımcıların genel görüşleri dikkate alınınca görüşmenin ilk iki sorusunun cevaplarına dayalı olarak “karar süreçlerinde rasyonellik” ana temasına ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu “Önemli bir karar verme durumunda kaldığınız zaman birbirine yakın alternatifleriniz olduğunda nasıl davranırsınız? “en iyi” olduğunu düşündüğünüz alternatifini nasıl seçersiniz?” şeklinde sorulmuştur. Bu soru ve görüşme esnasında buna bağlı alt soruların temel amacı; yöneticinin, karar verme sürecinde sınırlı rasyonel olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu soruya ve görüşme esnasında sorulan alt soruların sonucunda katılımcılarda elde edilen betimsel ifadeler Tablo 16’da gösterilmiştir. Katılımcıların, betimsel ifadelerinden zaman ve insan doğasının sınırlılıklarında ve doğru bilgiye ulaşmadaki kısıtlılıklardan dolayı her zaman en mükemmel seçeneği seçemedikleri ve kendileri için tatmin edici seçeneği tercih etmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar rasyonel olmaya çalışsalar da, sahip oldukları

bu sınırlılıklar nedeniyle sınırlı bir rasyonellik içinde karar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya ilişkin katılımcı görüşlerinin; “sınırlı insan doğası ve zaman”, “tam bilgiye ulaşmanın sınırlılığı” ve “mükemmel olanın yerine tatmin edici olanı seçebilmek” kategori ve “karar süreçlerinde sınırlı rasyonellik” ana teması altında birleştiği görülmektedir.

Tablo 15: Karar Vermedeki Sınırlı Rasyonelliğe İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Her zaman mükemmeli ararsınız o yarı bir şeydir. En mükemmeli kar maksimizasyonu değildir. Önemli olan verdiğiniz kararın devamını getirilebilmek sürekliliğini sağlayabilmektir.(K2)			KARAR SÜREÇLERİNDE SINIRLI RASYONELLİK
Daha iyisini aramak verdiğiniz kararın durumuna ve onu ile ilgili kriterlere göre değişir. (K2)			
Burada hiç kimse diyemez ki benim verdiğim karar mükemmeldir. (K2, K4)	Sınırlı insan doğası		
Sonuçta her verdiğiniz kararın sonucunda bir fayda ortaya çıkar, siz bu faydayı ne kadar öngörebilirsene o kararı verirken o kadar faydanıza olur. (K2)	Sınırlı zaman		
100 girişimciden 99'u rasyonel değildir. (K4)	Sürekliliği sağlamak		
Tatmin eden seçeneği bulduğumuzda karar veririz. Çünkü hayat o kadar hızla değişiyor ki en iyisini arar iken karar vermede geç kalabiliyorsunuz. Tam yüzde yüz olsun dediğimiz zaman zaman kaybederiz. O zaman da fırsat kaçıyor. %90'lara yaklaştık mı tamam bizi kurtarıyor deyip karar veriyoruz.(K5)	Karar durumu	Sınırlı İnsan doğası ve zaman	
En iyisini seçmeye çalışırız. Bu ne seçtiğiniz ile ilgilidir. Örneğin; bir cihaz satın alma kararı verecekseniz bu cihazın temel kriterleri vardır. Cihaz, istenen kriterlere uygunsa; sonraki bakımına, imkanlarına ve maliyetlerine bakarsınız. Yani en iyi ve en iyi performansla sahip olan cihaz seçilir.(K7)	Tatmin edici seçenekler		
Bilginin tam olmaması durumunda soruna müdahale edildiğinde doğru bir çözüm sağlanamayabilir. (K3)	Mükemmeliyetin imkansızlığı	Tam bilgiye ulaşmanın sınırlılığı	
Sonuçta biz insanız her yaptığımızın doğru olması beklenemez. Mümkün olduğunca kararlarımızı en az zarar ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde vermeye çalışıyoruz. (K3)	Seçeneklerin sınırlılığı	Mükemmel olanın yerine tatmin edici olanı seçebilmek	
Nasıl bir ürünü alırken ez az üç teklifi inceleyerek, en uygun kalite ile en ucuza alıyorsak kararlarımızı da buna benzer vermeye çalışıyoruz. (K1)	Veri kaynaklarının sınırlılığı		
Veri kaynaklarımız sınırlı olabiliyor. Biz mevcut imkânlarla göre en iyi veriyi toplamaya çalışıp en etkin karar vermeye çalışıyoruz. (K1)	Bilgi kaynaklarının sınırlılığı		
Bu bir yatırım ise kaynaklarımız sınırlı ise daha iyi olan alternatifin yüksek bir maliyeti varsa kaynaklarımız imkânında karar veriyoruz. (K1)	Öngörülebilir faydaya ulaşabilmek		
Eğer rasyonel karar almam için gerekli bilgi kaynakları sınırlı ise o zaman o işi daha çok irdelerim, araştırma yaparım. (K1)			

Araştırmada katılımcıların sezgisel karar verme davranışını anlamak için “Sezgilerin bilinç ve akıldan mahrum sübjektif yargılar olduğu, dolayısıyla karar vermenin rasyonel bir şey olması, yönetimde sezgilerin değil, aklın egemen olması gerektiği konusunda ne

düşünüyorsunuz” sorusu ile “Karar verirken iç sesinizi dinler misiniz?”, “Karar verirken mantığınız ile iç sesiniz çeliştiğinde hangisini dinlersiniz?”, “Yönetim deneyiminiz artıkça karar vermeniz sezgiseldik ve rasyonellik bağlamında nasıl değişmiştir.” ve “Bazen nedenini bilmeden verdiğim kararlar oluyor, neden böyle olması gerektiğini bilmiyorum ama böyle olması gerektiğini hissediyorum” diyen biri için ne düşünürsünüz sizin de böyle karar verdiğiniz olmuş mudur?” soruları ile bu sorular bağlı olarak görüşme esnasında katılımcıdan cevaplanması istenen alt sorular sorulmuştur. Tablo 17’de katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar ve bu cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, kategoriler, tema ve alt temalar yer almaktadır.

Tablo 16: Sezgisel Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
<i>Seçenekler bir birine yakın olduğunda sezgi devreye girer. Aslında sezgi karar vermede çok önemlidir. (K7, K2, K5)</i> <i>Diyelim ki personel alıyorsunuz alacağınız personele ilişkin veriler birbirine eşit düzeyde o zaman iç sesinizi kullanabilirsiniz (K6)</i> <i>Bilinmeyene doğru gittiğinizde sezgilerinizi kullanmak zorundasınız(K2)</i> <i>Bazen bir ülkeye gidiyorsunuz o ülkeyi çok iyi analiz etseniz de oranın kültür faktörü işin içine girdiğinde artık sezgisel davranmak zorundasınız.(K2)</i> <i>Belirsizliğin olduğu durumlarda örneğin; Türkiye gibi ülkelerde karar verirken sezgisel davranırsınız. (K2)</i> <i>Daha sonra hislerimde haklı çıktım şuan pazarda en çok tutulan ürünümüz kıtır olarak ürettiklerimiz. (K5)</i> <i>Bazen verilerde şüpheye düşüyorsunuz. Örneğin personel alırken kullandığımız kişilik ve sosyal testlerin %10-15 yanılma payı olabiliyor. Bu durumda iki kişinin test sonuçları aynı ise sezgileriniz ile karar verebilirsiniz. (K6)</i> <i>İnsan, bazen içinde geçen hissiyata göre karar verir. Sezgilerime güvenirim. Şöyle ki; uzun zamanda oluşan tecrübenin sonucunda, konjonktürü de gözlemleyerek bir şeylerin iyi ya da kötü olacağını önceden sezebilirsiniz(K7)</i> <i>Başarılı yöneticilerin kararlarının sezgisel yönü mutlaka vardır. Ama o da bir Allah vergisidir. Herkeste olmuyor.(K3)</i> <i>Karar verirken sezgiler de önemli, sezgileri tamamen görmezden gelemeyiz. (K6)</i> <i>Bu sezgi ile ilgilidir ve bu tür kararlar genelde insan ilişkileri ile verilen kararlarda oluyor .(K6)</i> <i>Bu sezgi ile ilgilidir ve bu tür kararlar genelde insan ilişkileri ile verilen kararlarda oluyor. (K1)</i>	Belirsizlik Benzer seçenekler Bilinmezlik Hisler Verilerin şüpheli olması Tecrübe Sezgilerin önemi İnsan ilişkileri	Belirsizlik durumlarında sezgisel karar verme Seçenekler benzer olduğunda sezgisel karar verme Hissi bir olgu İnsan ilişkileri ile ilgili kararlarda sezgisel davranma	KARAR SÜREÇLERİNDE SEZGİSEL KARAR SÜREÇLERİNDE SEZGİSELİK
<i>Aslında o nedeni bilmeden bilmek değildir. Geçmişte onunla alakalı bir şey yaşamışsınızdır. O bilinçaltınızda yer edinir. Bir gün bir yerde çıkıveriyor aniden. (K3)</i> <i>Bazen nedenini bilmeden verdiğim kararlar olmuştur (K2, K5)</i> <i>Nedeni bilmeden verdiği karar hemen hemen hiç yok(K6)</i> <i>Proje ile tam başlamak üzereydik sonra nedensiz bir şekilde bir durayım dedim. Ardından Pandemi süreci girdi. Yani bir durmam gerektiğini izlemem gerektiğini söyledi içimden bir ses. (K4)</i>	Bilinçaltının yansımaları Bilmeden karar Verme Nedensiz şekilde karar vermek	Nedenini bilmeden bilmek	

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
<i>İç sesinizi alternatifler birbirine eşitse kullanabilirsiniz. Onun dışında kullanmak çok mantıklı değildir. (K6)</i> <i>Rasyonellik belli bir yere kadardır. Duygu ve tutku her zaman vardır. Karar verirken daima iç sesinizi dinlersiniz. (K4)</i> <i>Çünkü keşfedilmemiş alanlarda gitmeye çalıştığımız için, verileri kendimiz oluşturmaya çalışırız. Onun için duygular ve sezgiler ile adım atarız. (K4)</i> <i>Bazen şöyle oluyor; kişinin iş tecrübesi yok, mülakat tecrübesi yok ancak çok zekidir ve biz onu sezgisel olarak çok iyi ve zeki olduğunu anlamışsak ve iki-üç arkadaşla bu konuda hemfikirsek o durumda onu alırız. (K6)</i> <i>Yani karar verirken onun sonuçlarını da hissedebilmeniz gerekiyor. Hislere güvenmeden olmuyor. (K5)</i> <i>Çok önemli kararlar olmasa da böyle karar verdiğimiz olmuştur. İçimden bir ses böyle yapmam gerektiğini söylüyor. Hatta bazen tamamen şöyle oluyor; Şu firmayı aramam lazım.” içimden bir ses öyle diyor. O aramamdan da iş çıkıyor. Bu tamamen içgüdüsel bir şey bunu hiçbir şekilde açıklayamazsınız. (K2)</i> <i>Hislerimle verdiğim kararlar doğru çıkıyor. (K7)</i> <i>Babamda önsezi vardı. Şu adam yaramaz dediğinde o adam gerçekten yaramıyordu. Uzak durun dediğinde gerçekten uzak durmak gerekiyordu. Ufak tefek yanlışlığı olmuş mudur, elbette olmuştur. (K3)</i> <i>Kararlar da sezgilere de bir miktar olsa da güvenmek gerekir. (K1)</i>	Duygusal ve Sezgisel davranma İç sesini dinleme Sezgi ile anlamak Birbirine eşit alternatifler Sonuçları hissetmek Hislerin doğruluğu Karar hatları Önsezi Güvenme Çok sık kullanmama Nedensiz şekilde	İç sese dayalı karar verme davranışı Duygu ve sezgilere dayanarak karar verme Nedensiz bilme Karar hatalarına neden olabilir Alternatiflerin eşit olduğu durumlar gibi nadir anlarda kullanılan karar verme davranışı	KARAR SÜREÇLERİNDE SEZGİSEL KARAR SÜREÇLERİNDE SEZGİSEL
<i>Tecrübeleriniz ile birlikte sezgileriniz de artar. (K2)</i> <i>Deneyim arttıkça sezgisel ile hem de rasyonel karar verme davranışınız gelişir. (K6)</i> <i>Diğer tecrübeli arkadaşlar benimle aynı şeyi hissediyor ve şöyle diyoruz o kişiye;---(K6)</i> <i>Ancak tecrübe ile sezgi birleştirildiğinde, verilen karar çoğu kez %95 oranında doğru çıkıyor. (K3)</i> <i>İyi bir sezgi iyi bir deneyim gerektirir. Gerçek sezgi deneyimlerden oluşmuş, hatalar yapmış bundan ders çıkararak oluşmuş sezgi önemlidir (K1)</i> <i>Bazı şeylerin zaman içinde eksiklikleri görüyoruz. Yaşayarak görmek çok maliyetli olmaktadır. (K3)</i> <i>Biz hatalarımızda ders çıkararak karar veriyoruz. Hep söylerim iş adamını eğiten bir kurum yoktur. Her şeyi bedelini ödeyerek öğreniyoruz (K5)</i> <i>Kaybettiğiniz para ve zaman size deneyim şeklinde dönüyor. Eğer doğru analiz ederseniz. (K4)</i> <i>Tecrübeler arttıkça karar verme de daha doğru karar vermeyi doğurmaktadır. (K2)</i> <i>Bir kişi size bir şeyler söylemiştir söyledikleri rasyoneldir, sunduğu teklifler rasyoneldir ama bir şeyler size ters geliyordur. (K6)</i>	Tecrübe Deneyim ile sezgilerde artış Deneyim rasyonellikte artış Hatalardan ders çıkarma Deneyimin bir bedeli olması İnsan ilişkileri Deney	Sezgiler tecrübelerin ürünüdür. Deneyime dayalı sezgiler ile karar vermek Deneyimlerden öğrenme	

Katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak, “iç sese, hislere ve duygulara dayalı karar verme davranışı, belirsizlik ve seçeneklerin benzer olduğu durumlar, tecrübe ve deneyime dayalı karar verme davranışı, ölçülemeyen durumlarda kullanma, kısmen güvenilir, karar verme hatalarına yol açar, bilmeden karar verme, deneyimlerden öğrenme ” kategorilerine ulaşılmıştır. Bu tema altında toplanan katılımcı görüşlerinde en bariz ortak görüş yöneticilerin karar verme sürecinde iç seslerini ve hislerini kullanmalarındır. Yöneticiler çok sık olmasa da iç sezilerine göre karar verirler ve çoğu zamanda bu iç seslerine güvenmektedirler. Bunun birlikte katılımcılar çoğunlukla sezgiyi

deneyim ile ilişkilendirmişlerdir ve daha çok belirsizlik ve seçeneklerin çok yakın olduğu durumlarda başvurdukları bir karar verme davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Öne çıkan önemli bir nokta da katılımcıların kararlarında hislerine güvenmeleridir. Bir tür sezgisel davranış olan hissetme katılımcılar tarafından güvenilen bir karar verme davranışı olarak ifade edilmektedir. Katılımcılar deneyime dayalı sezgiyi daha güvenilir bulmaktadırlar. Katılımcıların ifadelerinde ortaya çıkan ortak bir tema da insan ilişkilerine yönelik kararlarda daha çok sezgilerine başvurmalarıdır. Ayrıca katılımcılar sezgilere dayanarak verilen kararların hatalı olabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar tecrübelerinden ve deneyimlerinde öğrendiklerini karar verme süreçlerine uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ifadelerinde nedeni bilmeden verdikleri kararlar olduğunu bunun bilinçaltı ile ilişki olduğunu belirtmiştir. Tablo 17’deki katılımcı ifadelerinden ortaya çıkan alt temalar davranışsal ekonominin sezginin ve sezgisel karar vermeye ilişkin varsayımları ile uyum gösterdiği söylenebilir. Söz konusu kategoriler ve katılımcıların genel görüşleri dikkate alınınca görüşmenin sorularının cevaplarına dayalı olarak “karar süreçlerinde sezgisellik” ana temasına ulaşılmıştır

Araştırmanın dokuzuncu sorusu, *“Karar verme sürecinde kararların doğruluk derecesinde sezgilerin mi yoksa mantığın mı daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz?”* şeklindedir. Bu soruyu sormada temel amaç katılımcıların rasyonellik ve sezgisellik ikileminde karar verme davranışını anlamaktır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplara ait ifadelere bağlı olarak Tablo18’deki kodlara, kategorilere ve temaya ulaşılmıştır. Karar vericiler karar verme sürecinde hem rasyonel hem de sezgisel davranma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcılar sezgisel veya rasyonel karar verme davranışının karar verme durumuna göre değişebileceğini belirtmişlerdir. İfadelerinde hesaplanabilen, ölçülebilen durumlar için rasyonel karar vermek gerektiğini insan ilişkileri gibi ölçülemeyen durumlarda sezgisel karar verilebileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerinden, *“rasyonel verilere dayalı sezgisel karar vermek, karar verme sürecinde rasyonelliği ve sezgiselliği birlikte kullanmak”* kategorilerine ulaşılmıştır. Söz konusu kategoriler ve katılımcıların genel görüşleri dikkate alınınca görüşmenin sorularının cevaplarına dayalı olarak *“karar süreçlerinde rasyonellik ve sezgisellik ikilemi”* ana temasına ulaşılmıştır.

Tablo 17: Karar Vermedeki Rasyonellik ve Sezgisellik İkilemine İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Bir de sezgiye güveniyorum ben. Gözleri doğruyu söylüyor insanın. Ben de hissediyorum bunu.(K5) Sadece sezgisel karar verme biraz bilinçsizce cahilce karar vermek gibidir. (K2) Karar verirken sezgilerinizi de kullanabilirsiniz. Ancak verileri dikkate almak gerekir. Sezgiler ile veriler çeliştiğinde verileri dikkate almamız gerekir. Öteki türlü sübjektif bir karar olur (K 6) Kriz ve risk durumlarında hem rasyonel hem de sezgisel davranmak gerekir. (K6) Matematiksel olarak hesaplanan kararlarda sezgi yoktur. Bu tür kararlarda hangisi ekonomik, hangisi daha pahalı bakıp karar verilir. Bu tür kararlarda sezgi yoktur. Ama matematiğin işlemediği kararlar da olmaktadır. Bu tür kararlarda sezgiler çalışır. (K3) Hislerimiz önemli ama birini diğerine tercih etmemi hissettiren şeyi ben rasyonelliğe dökerim. Sezgilerim sebebini bulmaya çalışır.(K1) Kuru sezgi kişinin kendisini bilmeden hareket etmesidir. Bence bu bir aptallıktır. Karar verirken sezgisel hislerimizi rasyonel bir biçimde değerlendirmeliyiz. (K1) Hem rasyonellik yok hem de sık sık sezgiler ile ve veriye dayanmadan karar veriliyorsa ve normal zamanlar da bunalar tesadüfen doğru çıkabilir. -----Bunun için kişi sezgilerine de güvenmek zorunda olup; durum ve kişilerle ilgili veri analizi yapmalı ve ona göre hareket etmelidir. (K3) Rasyonel ve sezgisel karar vermenin harmanlanmasını yaparız. (K2) Deneyimsiz iken bu daha çok oluyordu. Yaşın ve tecrübenin artması ile birlikte iyice minimize oldu. <i>Deniyim artıkça kararlar vermede sezgilerin etkisi azalıyor ve daha rasyonel karar vermeye çalışıyorsunuz.</i> (K6) Duruma göre değişir. <i>Öngörebildiğiniz projelerde, ülkelerde rasyonel kararlar verirsiniz,</i> sezgiyi katmazsınız bu durumda. Ancak, <i>belirsizliğin olduğu durumlarda</i> örneğin; Türkiye gibi ülkelerde karar verirken sezgisel davranırsınız. Tecrübeleriniz ile birlikte sezgileriniz de artar.(K2) Bazı kararlarımda rasyonel; bazı kararlarımda ise rasyonel olmadığını düşünüyorum.(K3)	Sezgiye güvenme Sadece sezgiye güvenilmez Verilere dikkat etmek Sezgi ve verilerin birlikte kullanılması Hesaplamalı kararlarda sezgi kullanmamak Hisleri rasyonelliğe dökmek Rasyonelliğe dayandırmak Sezgilere güvenmemek veri analizi yapmak Harmanlamasını yapmak Belirsizlik durumunda sezgisel karar verme Deneyimle birlikte daha rasyonel davranma Karar durumuna göre	Rasyonel verilere dayalı sezgisel karar vermek Karar verme sürecinde Rasyonellik ve Sezgiselliği birlikte kullanmak Karar durumuna göre rasyonel (ölçülebilir) ve sezgisel (insan ilişkileri) davranmak	KARAR SÜREÇLERİNDE RASYONELLİK VE SEZGİSELLİK İKİLEMİ

Araştırmanın onuncu sorusu; “Kararlarınızın üzerinde çok uzun düşünerek ve hesaplayarak mı yoksa hiç düşünmeden hızlı bir şekilde, aklınıza ilk düşen fikirle mi verirsiniz. Hangi karar durumlarında çok uzun düşünürsünüz hangi karar durumlarında düşünmeden hızlı bir şekilde karar verirsiniz?” verdikleri cevaplardaki ifadeler ile araştırmanın diğer sorularına verdikleri cevaplardaki ifadelerden yola çıkılarak karar vermede zihinsel kestirmelerin kullanımına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 18: Karar Vermede Zihinsel Kestirmelere İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
<i>Bilinen durumda daha hızlı karar verirsiniz çünkü öngörebildiğiniz şeyden korkmazsınız. (K2)</i> <i>Deneyim ile birlikte daha hızlı kararlar aldığımı düşünüyorum. Bazı kararlar vardır. Bu kararlar, rutin ve sistematiktir. (K5)</i> <i>Basit kararları çok hızlı almalısınız. Bu tür kararlar ayaküstü bile verilebilir. (K6)</i> <i>Bazı kararlar rutindir anlık verilebilir. (K1)</i> <i>Deneyim arttıkça daha hızlı ve daha rasyonel ve doğru karar verirsiniz. (K4)</i> <i>Karar verirken anlık karar vermemek gerekir. Anlık kararlar her zaman hataya sebebiyet vermektedir. (K3)</i> <i>Hayat tecrübesi; bir şey ne kadar basit olursa onu çözümlemenin o kadar kolay olacağını göstermektedir. Bir şey ne kadar karmaşık ve kapsamlı ise onu çözümlemeniz o kadar zorlaşır. (K3)</i> <i>Hislerimiz önemli ama birini diğerine tercih etmemi hissettiren şeyi ben rasyonelliğe dökerim(K6).</i> <i>Sezgilerim sebebini bulmaya çalışır(K6)</i> <i>-ilk izlenim kararın oluşmasında büyük etkindir. (K6)</i> <i>- Ancak bazen milyon dolarlık kararları bir telefonla çok hızlı verdiğimiz de olmuştur. (K6)</i> <i>Tecrübe ile birlikte daha hızlı karar veriyorsunuz. Öngörüleriniz daha tutarlı ve daha hızlı oluşuyor.(K7)</i> <i>Örneğin bir çorba makinesine yatırım yapma kararı verdik. Türkiye çorba alışkanlığı var her yerde kullanılabilir. (K1)</i> <i>Karar verirken tecrübelerin, sezgilerin, veri toplayarak onların bir harmanlanmasını yaparız. (K2)</i> <i>Genelde ilk gelen doğrudur. Sonraki gelenler tereddütü gösterir. Tereddüt işareti hiç iyi olmaz, para kaybına neden olur. Genelde ilk çıkarılan sonuç veya verilen karar doğrudur. Çünkü o beynin arka taraftaki işleyişinin bir sonucudur. Büyük oranda doğru çıkar. (K4)</i> <i>Tecrübe arttıkça karar verme hızlanıyor ve daha doğru kararlar veriyorsunuz. (K6)</i> <i>Biz bir hayvancılık işi yaptık. Devletin destekleri, ıvırları zıvırları bizi yanılttı. Devlet bir şeyi bedavaya hiçbir zaman vermez. Ben şuna inanan biriyim ne iş yapıyorsan yap en iyi iş bildiğin iştir. (K7)</i> <i>Kişi sezgilerine de güvenmek zorunda olup; durum ve kişilerle ilgili veri analizi yapmalı ve ona göre hareket etmelidir (K3)</i> <i>Eleman alırken de benzer bir taktiği uyguladım. Kaç doğumlusun derim 1994 doğumluyum derse tamam ama ben 26 yaşımdayım derse o zaman kaybeder. Ben ona yaşımı sormadım doğum yılını sordum. (K5)</i> <i>Tatmin eden seçeneği bulduğumuzda karar verimiz. (K3, K5)</i> <i>Örneğin; şuan ciddi bir karar veriyoruz. İki hastanemizi birleştireceğiz ve personel azalacak. Nereye kadar azalacak. Bizimle, yatak kapasitesi, metrekaare alanı, hekim sayısı gibi faktörler açısından eşdeğer boyutta olan diğer hastaneler ile görüşüp, kaç personel çalıştırdıklarını öncelikle araştırırım. Daha sonra kendi bünyemizde, binanın yapısı da çok önemli burada, kullanılacak alanları ve ihtiyaçları da hesaplarırsınız ona göre bir dengeyi tutturursunuz. (K7)</i> <i>Ancak verimli sayısı bulmak için çevremizde bu işi yapan insanlar ne kadar personel çalıştırıyor ona bakarız. (K7)</i>	Hızlı karar verme Bilinen durumlar Rutin ve basit kararlar Sezgilerin rasyonel dayanağı İlk izlenim Anlık karar hataya neden olur Basit kararlar Tecrübe dayalı Hızlı ve tutarlı Bilinçaltı İlk çıkarımlar Akla ilk gelenin doğruluğu Veriler ile sezgileri ilişkilendirmek İlk veriler ile hareket Verilere dayalı sezgisellik Tek ipucu ile karar vermek Tatmin edici seçenek Taklit	Tecrübe ile birlikte hızlı ve tutarlı karar verme Verilere dayalı rasyonelleştirilmiş sezgiler Rutin ve basit kararlar daha hızlı verilir İlk akla gelen ipuçları ile karar verme Anlık verilen kararlarda hata yapma Başkalarının benzer kararlarını belirlemek ve benimsemek. Tatmin edici seçenek bulunduğunda karar vermek	KARAR SÜREÇLERİNDE ZİHİNSEL KESTİRMELERE BAŞVURMAK

Öncelikle bu ifadelerden kodlara, kodlardan kategorilere ve en sonunda temaya ulaşılmıştır. Katılımcıların ifadelerinden; “*tecrübe ile birlikte hızlı ve tutarlı karar verme, verilere dayalı rasyonelleştirilmiş sezgiler, rutin ve basit kararlar daha hızlı*

verilir, ilk akla gelen ipuçları ile karar verme, anlık verilen kararlarda hata yapma, başkalarının benzer kararlarını belirlemek ve benimsemek ile tahmin edici seçenek bulunduğu karar vermek” gibi kategorilere ulaşılmıştır. Katılımcılar, kimi zaman basit ipuçlarını kullanarak, hızlı ve tutarlı karar vermekte olduklarını ifade etmişlerdir. Karar verirken benzer kararları alan kişi veya kurumların bu kararlarını benimseme eğiliminde oldukları görülmüştür. Tablo 19’deki katılımcı ifadelerinden çıkan diğer bulgu katılımcıların basit ve rutin kararlarını daha hızlı vermiş olsalar da önemli kararları da bu şekilde verebilmektedirler. Ayrıca katılımcılar karar verme sürecinde tatmin edici seçeneği bulduklarında tercih etme eğilimindedirler. Söz konusu kategoriler ve katılımcıların genel görüşleri dikkate alınınca görüşmenin sorularının cevaplarına dayalı olarak “karar süreçlerinde zihinsel kestirmelere başvurmak” ana temasına ulaşılmıştır.

Diğer bir alat problemide yöneticilerin kararlarında duygusal yönlerinin etkisinde kalıp kalmadıklarını anlamaya yöneliktir. Bunun için katılımcılara görüşme formunda yer alan on bir, on ikinci ve on üçüncü soruları yöneltilmiştir. Bunlar; “Karar verme sürecinde içinde bulunduğunuz ruh halinizin (kendinizi iyi/kötü hissetmeniz) kararlarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?”, “Karar verirken duygularınızın etkisinde kalırmısınız?” ve “İş ve çalışma hayatınızda karar verirken sizi en çok endişelendiren nedir?” sorularıdır. Bu sorulardan ilki katılımcıların başkalarına yönelik hissettikleri duygularının kararları üzerindeki etkisini anlamak için sorulmuştur. İkinci soru ise katılımcıların duygularının karar verme davranışları üzerindeki etkisini anlamak için sorulmuştur. Son soru ise katılımcıların kendi duygularının karar verme davranışları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik sorulmuştur. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplardaki ifadelerinden yola çıkılarak Tablo 20’deki kod, kategori ve ana temaya ulaşılmıştır. Genel olarak katılımcılar, stratejik kararlarda duygusal davranmaz iken çalışanları ile ilgili kararlarda duygularının etkilerinde kalabilmektedirler. Katılımcıların çoğu duygu durumlarının kararları üzerinde etkisi olduğunu ifade ederken, özellikle olumsuz duygu durumunda hatalı karar vermemek için karar vermeyi ertelediklerini vurgulamışlardır. Endişeyi bir duygu olarak düşündüğümüzde, katılımcıları, karar verirken en çok kaygılandıran durum, belirsizlik ve belirsizliğin oluşturabileceği tehditlerin çalışanları ve yöneticilerin aileleri üzerindeki etkisidir. Katılımcılar en çok gelecekteki belirsizlikten ve onun muhtemel olumsuz sonuçlarından korktuklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 19: Duygu ve Duygu Durumlarının Karar Vermedeki Etkisine İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Verilen kararın içinde bulunduğu duruma bakmak gerekir. (K2) İşçinin birebir sağlığı ile ilgili ise kimse duygusal davranmıyoruz diyemez mutlaka duygusal davranıyoruz. (K2) -İşte bu tür kararlarda duygusal faktörler devreye girer.(K2) Mümkün oldukça o kopma anlarında elemanlarım ile birlikte olmamaya çalışıyorum.(K5) Sonuç odaklı kararlarda etki etmemelidir. (K6) Kararlarına duygusal yaklaşmaması gerekir. (K1) Pandemi sürecinde ve ramazan ayında insanları mağdur etmeyelim diye tam maaş verdik.(K7) Özellikle kritik kararlarda duygusal davranmadan, anlık kararlar vermeye dikkat ederek, bütün verileri toplayıp karar veriyorum.(K1) Çok nadirdir sinirlendiğim ve sinirlendiğim zaman karar vermem sinirimın geçmesini beklerim (K1) Onun için duygular ve sezgiler ile adım atarız.(K4) Duygu ve tutku her zaman vardır. (K4)	Karar durumu İşçiler ile ilgili kararlar Çalışanlara Yansıtma Duygusal yaklaşmamak Anlık karar vermemek Stratejik kararlar Duyuların ve sezgi	Çalışanlar ile ilgili kararda duygusal davranmak Stratejik kararlarda duygusal davranmamak Duyguları kararlara yansıtma	DUYGU VE DUYGU DURUMUN KARAR LARA ETKİSİ
Ruh halimin iyi ve kötü olması verdiğim kararların üzerinde bir etkisi yoktur. (K2) Kesinlikle etkiliyor ve hep yanlış karar veriyorsunuz o dönemlerde.(K5) Onun için önemli kararlarımı sakın bir dönemimde vermeye çalışırım.(K5) Evden çıktığınızda huzurlu veya huzursuz olma durumunuza göre aynı olaya tepkiler çok farklı olabilir. (K7) Bu insanların o andaki ruh hali ile ilgili bir durumdur. (K7) Tecrübe de burada etkilidir ve çok ağır veya hafif tepkiler verdiğiniz anlar da oluyor. Kişinin duygu durumuna göre değişiyor. (K7) Duygularınız kararlara etki etmemelidir. (K6). Kötü bir ruh halinde insan hiçbir şey yapmak istemez. Moralimin düzelmesini beklerim. Ondan sonra karar veririm. (K4) Olumsuz bir ruh halinde isem kararlarımı ertelemeye çalışırım. Eğer mümkünse ertelerim.(K1) İnsan psikolojik olarak kendini kötü hissediyorsa zaten aldığı kararların büyük bir kısmı hatalı çıkar. (K3) Daha olumlu bir ruh hali ile kararların verilmesi gerekir. (K3)	Etkilemez Tecrübenin yapıcı etkisi Erteleme Olumsuz duygu durumunun geçmesi bekleme Olumsuz duygu durumunun hatalara neden olması	Olumsuz duygu durumu kararları olumsuz yönde etkiler Olumsuz duygu durumlarında karar vermeyi ertelemek	
Bu belki rasyonel değildir ama hani şu vebal duygusu var ya odur işte beni en çok endişelendiren.(K2) Yani insanların geleceğine zarar vermek beni en çok korkutan şeydir. (K2) Beni en çok endişelendiren gelecek hakkındaki belirsizliktir. (K3) Eğer ekonominin gidişatının ne olacağını bilmiyorsanız o zaman diyorsunuz ki “Benim yanımda bir sürü çalışan, personel var. Ben bunlara bir şeyler vermem gerekir.” Öte yandan kendi ailenizin geleceği var. (K3) Nedeni ise öngörülemeyen şeylerin daha fazla olması ve belirsizliğin mevcudiyeti. (K1) Kul hakkına girmektir. (K7) Belirsizlik beni çok korkutur. Özellikle piyasadaki belirsizlik ve risk ortamında karar verme yerine beklemeyi tercih ederim. (K4) Bu sektörde iş yaparken çok daha fazla endişe duydum kararlarımda. Nedeni ise öngörülemeyen şeylerin daha fazla olması ve belirsizliğin mevcudiyeti. (K6) Alamamanızın nedeni de; mevcudumu koruyayım, paramı koruyayım, ailemi koruyayım, çalışanlarımı koruyayım korkusu başlıyor. (K5)	Personelin geleceği Ailenin geleceği Belirsizlik Başkalarına zarar verme	Belirsizlik ortamında karar vermek, Kararların başkalarını olumsuz etkilemesi	

Araştırmada katılımcıların risk ve belirsizlik durumlarında nasıl karar verdiklerini anlamak için “Kriz gibi plan dışı gelişmelerin olduğu ve hızlı karar vermenin gerektiği dönemlerde karar verme stratejiniz nasıldır. “Belirsizlik zamanlarında sezgisel, istikrarlı

dönemlerde ise rasyonel davranmak gerekir” yargısına katılır mısınız?” sorusu ile “Risk durumunda nasıl karar verirsiniz?” sorusu katılımcılara sorulmuştur. Araştırmanın on dört ve on beşinci sorularını oluşturan bu sorulara katılımcıların verdiği cevaplar ait ifadeler Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 20: Risk ve Belirsizlik Durumunda Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Ekonomik açıdan risk arttıkça kontrolünüzü artırmaya çalışırsınız. Daha fazla veri ve bilgiye dayalı analizler ile karar vermeye çalışırsınız. (K4)	Riskli durumlarda daha fazla veriye dayalı analiz.		RİSK VE BELİRSİZLİK DURUMUNDA KARAR VERME
Piyasadaki belirsizlik ve risk ortamında karar verme yerine beklemeyi tercih ederim.(K4)	Kararları erteleme		
Kriz ve belirsizlik dönemlerinde mümkün olduğunca rasyonel hareket ediyoruz.(K1)	Rasyonel davranma		
Daha fazla kazanacağımı diye daha fazla riske girmeden büyümektir. (K1)	Riskten kaçınmak		
Sen %99 kazanacak % 1 ihtimalle de kaybedeceksin. Kaybettiğinde ne kaybettiğin önemlidir. Sen yüzde %60 kazanacak, %40 kaybedeceksin, belki hiç bir şey kaybetmeyecek ya da çok az şey kaybedeceksin. Bazen %99 kazanacaksın ama %1 oranında her şey kaybedeceksin. Orada istenmeyen sonucun sana ne kadar zarar verdiği ne kadar derin yara açtığı ile ilgilidir. (K1)	Kayıpların kazançlara oranı		
Olasılıklara göre tabii ki karar verilir bu doğru bir şeydir ama olasılığın istenmeyen sonucunun ne derece istenmeyen olduğu önemli bence. % 90 ihtimale 5 katı para kazanacaksın, %10 ihtimale verdiğin paranın on katını kaybedeceksin. O zaman girmem. (K1)	Kayıpların değeri	Risk durumunda rasyonel karar verme	
Risk arttıkça sorumluluk da artıyor. (K2)	Sorumluluk artışı		
Kayıp ne kadar büyükse, risk ne kadar çoksa o kadar düşünürsünüz. (K2)	Kayıplarda riskten kaçınmak	Belirsizlik durumunda sezgisel karar verme	
Kimi insan riski sever kimisi sevmez. Örneğin; Ayhan Bey’in riske bakışı ile benim riske bakışım çok farklı o yüzden birbirimizi tamamlıyoruz. Ben ona göre biraz daha frene basarım(K2)	Kişilik		
Bu durumlarda eski tecrübelerimize dayanarak karar veriyoruz. (K5).	Tecrübeler	Belirsizlik durumunda kararları erteleme	
35 yaşınıza kadar biraz daha riskli kararlar alabiliyorsunuz. Ancak ondan sonra alamıyorsunuz.(K5)	Yaşla birlikte riskten kaçınmak		
Mümkünse en iyi seçenekleri risk durumuna göre sınıflandırınız ve en az riskli olanı seçmeye çalışınız. (K7)	İstişare etmek	Riskten ve Belirsizlikten kaçınma	
İstişare ile ne kadar risk alabileceğimize karar verirsiniz. (K7)	Hem rasyonel hem sezgisel davranma		
Risk arttıkça daha rasyonel olmak gerekir. (K6)	Kazançlarda riske girme	Kazançlar söz konusu olduğunda riske yönelme	
Kriz ve risk durumlarında hem rasyonel hem de sezgisel davranmak gerekir. (K6)	Belirsizlik durumunda sezgisel davranma		
Az risk ile çok fazla getiri elde ederseniz o riske girersiniz ve devamlı bu durumları zorlarsınız. (K6)	Gri alan bırakmama	Kayıplar söz konusu olduğunda riskten kaçınmak	
Kazançlar söz konusu olduğunda daha fazla risk alırsınız. (K3)	Bilgi ihtiyacı		
Kayıplar söz konusu olduğunda riskten kaçınmazsınız. (K3)	Alternatifler oluşturma		
Öğrebildiğiniz projelerde, ülkelerde rasyonel kararlar verirsiniz, sezgiyi katmazsınız bu durumda (K2)	Normal dönemlerde riske yönelme		
Belirsizliğin olduğu durumlarda örneğin; Türkiye gibi ülkelerde karar verirken sezgisel davranırsınız. (K2)	Karar vermenin zorlaşması		
En ufak bir gri alan bıraktığımızda yanlış karar verirsiniz. (K5)	Pozitif bakmak		
Belirsiz bir ortam olduğu için karar verirken mevcut olanı korumak birinci öncelik oluyor.(K3)	Analizlerin yetersizliği		
Çok riske girmek gerekmiyor. Günümüz Türkiye’sindeki ekonomik durum çok iç açıcı değil çok fazla belirsizlik var (K5).	Görünmeyen riskler		
Kriz ile ilgili bize bilgi verecek kaynakları araştırıyoruz. Eğer deneyimli değilseniz bu krizle ilgili onların fikirlerini alıyoruz. (K7)			
O krizi en zararsız atlatacağımızı gösteren seçenekleri oluşturup kararlar veriyoruz. (K7)			
Normal dönemlerde insanlar daha riskli kararlar verir. (K7)			
Süreklilik arz eden bu risk ortamında iş yapmak ve işle ilgili tahmin yürütmek zor olabilmektedir. (K3)			
Kriz durumlara da biraz pozitif bakmak gerekiyor. Zaten bir ortama tümünden de olumsuz bir de olumsuz bakınca bu sefer çok hatalı kararlar verilebilir.(K3) Kriz dönemlerinde bazen çok fazla analiz yapmak da bir sonuca ulaştırıyor. (K3)			
Görünmeyen riskleri göz önünde tutmak gerekir. (K3)			
Gereksiz risk benim için tehlikelidir. (K1)			

Katılımcıların ifadelerinden; *risk durumunda rasyonel karar verme, belirsizlik durumunda sezgisel karar verme, belirsizlik durumunda kararları erteleme, riskten kaçınma belirsizlikten kaçınma, kazançlar söz konusu olduğunda riske yönelme ve kayıplar söz konusu olduğunda riskten kaçınma* gibi kategorilere ulaşılmıştır. Katılımcılar ifadelerinde, risk söz konusu olduğunda karar verme sürecinde daha fazla veri ile daha fazla analiz yaptıklarını ve rasyonel davrandıklarını belirtmişlerdir. Belirsizlik söz konusu olduğunda ise daha sezgisel karar verdiklerini söylemişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar kayıplar söz konusu olduğunda riskli kararlardan kaçındıklarını, kazançlar söz konusu olduğunda kararlarında daha fazla risk almaya meyilli olduklarını vurgulamışlardır. Söz konusu kategoriler ve katılımcıların genel görüşleri dikkate alınınca görüşmenin sorularının cevaplarına dayalı olarak “risk ve belirsizlik durumunda karar verme” ana temasına ulaşılmıştır

Araştırma bulgularının analizinde ortaya çıkan temalardan biri de “*ortak karar vermek*” temasıdır. Tablo 22’de gösterilen bu tema araştırmacıların diğer sorulara verdikleri cevaplardaki ifadelerden yola çıkılarak bulunmuştur. Katılımcılar; karar verme sürecinde, *başka kişilerin fikir ve görüşlerini almak, özellikle riskli kararların sorumluluğu paylaşmak için ortak karar vermeye çalıştıklarını* ifade etmektedirler. Bu ifadelerinden katılımcıların kararlarını paylaştıkları kişiler, alanında uzman, diğer üst düzey yöneticiler, bilen bir büyük veya bir eş olabildiği görülmektedir.

Tablo 21: Ortak Karar Vermeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Kararlarımızı üst <i>yönetim ile istişare</i> ederek verimiz. (K1)	İstişare etmek		
<i>İstişare yaparak</i> karar vermek bizim için çok önemlidir. (K7)			
Kararsız kalmanızın sebepleri neyse oturup paylaşmanız gerekir. (K6)	Farklı fikirler farklı görüşler		
<i>İstişare ile farklı fikirler ve farklı görüşler</i> ortaya çıkmaktadır. (K7)	Önemli karar		
Önemli kararlar almadan önce <i>eşime danışırım</i> . (K5)	Danışmak		
Fakat o zamanda <i>danıştığımız büyüklerimiz</i> vardı.(K5)			
<i>Bir araya geliriz. Alternatifleri çok hızlı şekilde konuşuruz. Herkes fikrini söyler, tartışırız.</i> (K6)	Bir araya gelmek	Farklı fikir ve görüşleri almak için karar vermeyi paylaşmak	
<i>Paylaşma bile çözmek</i> demektir. (K6)	Paylaşmak		
Konu kimi <i>ilgilendiriyorsa onlar ile ortak karar ve sorumluluk alıyoruz</i> . Bir bütünlük içerisinde karar veriyoruz. (K6)	Ortak karar vermek	Riskli kararları ortak almak	
Örneğin; bu karar milyon dolarlık bir karardır bunları düşünürsünüz ya da genel <i>müdüre danışmanız</i> gerekebilir (K6)	Ortak sorumluluk	Ortak karar olarak kararların sorumluluğunu paylaşmak	
Belirsizlik beni her zaman endişelendirmiştir. Bu durumlarda kararı paylaşacaksınız. Beraber karar vermeye çalışacaksınız. (K6)	Risk		
<i>Ortak karar almışsak o zaman</i> hepimiz sorumluyuz ve bunun sonucuna katlarız.(K6)	Belirsizlik		
Riski de varsa, <i>onu paylaşırsınız yönetimle</i> , o riski alalım derseler, <i>hep beraber bir karar verirsiniz</i> .(K6)	Karar vermeye yardımcı biri		
<i>Yönetici ortaklarımızla istişare edip ona göre karar</i> vermekteyiz. (K5)	Diğerlerini dahil etmek		
O zaman da yanında <i>karar vermene yardımcı olacak birilerini bulundurman</i> gerekir. Onları dinlersen o zaman <i>hata riskin daha az</i> oluyor. (K3)	Hızlı karar vermek		
Hızlı karar verme tek başına yapılacak bir şey değildir. (K3)			
O kararın verilme sürecine mutlaka <i>diğerlerini de dahil etmek gerekir</i> ki <i>senin görmediğini onlar görüp söylerler</i> , onların görmediğini de sen söylersin ve <i>ortak karar verip uygularsın</i> . (K3)			

ORTAK KARAR VERMEK

Araştırmanın on altıncı sorusu; “*Yanlış karar bile kararsızlıktan iyidir*” varsayımı *kıt kaynakları yönetmek durumunda olan yöneticiler için de doğru mudur?* Bu sorunun temel amacı katılımcıların hatalı karar verme ihtimaline rağmen, kararsız kalmamayı tercih edip etmediklerini belirlemektir. Ayrıca katılımcıların hatalı karar vermemek veya kararsız kalmamak için belirli bir yaklaşıma sahip olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır. Bu soruya ilişkin elde edilen betimsel ifadeler Tablo 23’te gösterilmiştir. Soruya ilişkin katılımcı görüşlerinin; “her koşulda kararsız kalmamak”, “rutin kararlarda kararsız kalmamak”, “strateji ve riskli kararları ertelemek” “kararsızlık yaşanan kararları paylaşmak” kategorilerinde ve “karar verme sürecinde kararsız kalmamak” teması altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 22: Kararsız Kalmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Bence karar vermek gerekli ise <i>mutlaka karar vermeniz gerekir.</i> (K7) Karar vermediğiniz taktirde daha sonra daha ağır bir tablo ile <i>karar vermeniz gerekebilir</i> (K7) Kararsızlık iyi bir şey değildir. (K7) Kararsız kalmaktansa, bir karar verme her zaman daha iyidir. (K2, K5) Örneğin biz şimdi araç alımı ile ilgili <i>bir karar verdik, bekleyelim dedik şimdilik ve bekliyoruz.</i> (K5) Eğer verdiğiniz kararın size çok büyük bir maliyeti yoksa başarınızı artıracak bir karar ise o zaman ertelememiz gerekir. (K6) Bu karar durumuna göre değişir. (K6) O zaman kararsız kalmanızın sebepleri neyse oturup paylaşmanız gerekir. (K6) Bu durumda karar verme mekanizmasını daha sağlıklı hale gelene kadar karar vermeyi erteleyebilirsiniz. (K6) Ancak standart, günlük rutin işler ile ilgili sürekli <i>kararsızlık çekiyorsanız</i> , bu durumda orayı hak etmiyorsunuzdur. (K6) <i>Kararsızlık durumlarında başkalarından yardım almak</i> daha isabetli olacaktır. (K3) Yanlış karar vermekten ise <i>karar vermemek ya da beklemek daha iyidir.</i> (K1) <i>Ertelemeyeceğim bir kararsa başkalarına danışırım.</i> (K1) Eğer mümkünse ertelerim.(K1) Piyasadaki belirsizlik ve risk ortamında <i>karar vermek yerine beklemeyi tercih ederim.</i> (K4)	Kararsız kalmamak Erteleme Duruma göre Kararsızlığın sebebi Paylaşmak Rutin kararlarda kararsız kalmak Stratejik kararlarda beklemek Yardım almak Yanlış karar yerine beklemek Danışmak Belirsizlik ve risk	Her koşulda kararsız kalmak Rutin kararlarda kararsız kalmamak Strateji ve riskli kararları ertelemek Kararsızlık yaşanan kararları paylaşmak	KARAR VERME SÜRECİNDE KARARSIZ KALMAMAK

Araştırmanın alt sorularından biri; “yöneticilerin temel karar verme yanlışları konusundaki görüşleri nelerdir?” sorusudur. Bu amaçla katılımcıların karar verme yanlışlarını/eğilimlerini ortaya çıkarmak için sorular sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin katılımcı görüşleri ve bu görüşlerden çıkarılan kod ve kategoriler “*karar yanlışları*” teması altında Tablo 24’de gösterilmiştir. Araştırmanın on yedinci, on altıncı ve on sekizinci soruları katılımcıların karar verme sürecinde *kayıptan kaçma yanlışlığına* düşüp düşmediklerini ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Bu sorular; “Sizi kaybet mi daha çok üzer, yoksa kazanmak mı daha çok sevindirir?”, “Karar verirken kesin kayıplar söz konusu olduğunda mı yoksa kesin kazançlar söz konusu olduğunda mı daha fazla risk alırsınız?” ve “İş ve çalışma hayatında karar verirken sizin için öncelik mevcut olanımı korumaktır yok, yoksa daha fazlasını mı kazanmaktır?” şeklinde sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin katılımcı görüşlerinden *karar vermede kayıptan kaçınma kategorisine* ulaşılmıştır. Tablo 24’deki katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplardaki ifadeler

irdelendiğinde karar vericilerin bu yanlış türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Katılımcıların bu ifadelerinden *risk ve belirsizlik durumunda kayıptan kaçınma, kesin kayıp söz konusu olduğunda risk almak, mevcudu koruma* gibi kodlara ulaşılmıştır. Bu kodlardan yola çıkarak *karar vermede kayıptan kaçınma kategorisine* ulaşılmıştır. Tablo 24’te yer alan katılımcı ifadelerinden ulaşılan diğer bir kategoride *karar vermede çerçeveleme etkisidir*. Katılımcıların karar verirken çerçeveleme yanlışlığına düşüp düşmediklerini ortaya çıkarmak için araştırmanın yirminci sorusu “*Bir problemin veya durumun size sunulmuş şekli vereceğiniz kararı etkiler mi?*” şeklinde sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlardan kodlara ve bu kodlardan da *karar vermede çerçeveleme etkisi kategorisine* ulaşılmıştır. Araştırmanın yirmi birinci sorusu ise referansa bağlılık yanlışlığı ile ilgilidir. Bu soruyu sormadaki temel amaç katılımcılar karar verirken herhangi bir *referans noktasına* bağlı kalıp kalmadıklarını tespit edebilmektir. Bu amaçla katılımcılara , “*Karar verirken (örneğin rakiplerinizin durumu, ya da geçen seneki durumunuz) referans noktalarınız olur mu? Kararlarınızda bu gibi referans noktalarının bağlayıcı bir özelliği var mıdır?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardaki ifadeleri soyutlanarak, *rakiplerin kararları, geçmiş kararlar, tüm paydaşlar, piyasa gibi* kodlara ulaşılmıştır. Bu kodlardan *referansa bağlılık kategorisine* ulaşılmıştır. Katılımcılar çoğu zaman karar verirken, rakiplerinin kararlarını, geçmişte verdikleri kararları, tüm paydaşları ve piyasa şartlarını göz önünde bulundurmakta ve kararlarını da bu referans noktalarına bağlı olarak vermektedirler.

Tablo 23: Karar Verme Yanılgılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 1

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
<i>Kaybedeceğimiz çok şeyiniz</i> varsa kararları çok kolay veremiyorsunuz. (K2) Firma daha küçükken karar vermek daha kolaydı. <i>Kaybedecek çok şeyimiz</i> yoktu. (K2) Kriz <i>durumunda mevcut olanı</i> korumaya çalışırsınız. (K6) <i>Kayıp söz</i> konusu ise o kararda inat etmeyiz (K3) <i>Mevcut olanı koruyarak</i> kazanma ve büyüme. Daha <i>fazla kazanacağımı</i> diye daha <i>fazla riske girmeden büyüme</i>. (K1) <i>Kazancı düşünerek</i> karar veririz. (K3) Belirsiz bir ortam olduğu için karar verirken <i>mevcut olanı korumak</i> birinci öncelik oluyor. (K3) Karar verirken verdiğiniz kararın zararına bakıyorsunuz diyelim ki geliriniz 100 TL ama o kararın maliyeti 5 TL. Bu durumda diyorsunuz ki 5 TL silsek ne olur. En kötüsünde 5 TL kaybederim. 5 TL zararı da zaten o gelirle kapatabilirsin. O durumda karar verebiliyorsun. Ama geliriniz 100 TL olup da 200 TL zarar görecekseniz, asla o konunun içinde olmamaya gayret ediyoruz(K3) <i>O duruma göre değişiyor.</i>(K2) Kaybetmemekte bir kazançtır, kazanmakta bir kazançtır ben böyle bakıyorum (K6) Yani her şarta zarar göreceğiniz bir karar durumu var. O zaman <i>sezgisel olarak diyorsunuz ki belki şuna karar verirsem belki en az zararla kapatırım.</i>(K3) Kayıp ne kadar büyükse, risk ne kadar çoksa o kadar düşünürsünüz. (K2) Kaybetsem de beni çok etkilemez dediğiniz kararı çok daha kolay ve hızlı alırsınız.(K2)	Kaybın miktarı Krizde mevcudu korumak Riskten kaçınmak Kazancı düşünmek Belirsizlik durumunda mevcudu korumak Kaybın gelirdeki oranı Kesin kayıplar söz konusu olduğunda risk alma Kararlar verirken kayıplardan kaçınmak Risk oranı artıkcı kayıptan kaçınmak	Karar vermede kayıptan kaçınma eğilimi	KARAR YANILGILARI
Karar <i>durumun çerçevesi</i> kararlarımızı etkiler. (K7) Dolayısıyla bir problemin sunuş şekli onunla ilgili verdiğim kararı etkilemez (K2) Size problemi doğru aktarmasalar, siz başka şekilde çözmeye çalışırsınız. Bunların hepsi sorunun aktarışı ile ilgilidir. (K6) Etkilemez. Çünkü problemi çözerken çok fazla araştırma yaparım. Tek bir veriye ve söyleme bağlı kalarak karar vermem. (K4) Kişilerin neyi ifade ettiğinden ziyade var olan problemin kendisi önemlidir. (K3) Bu biraz önyargıya girer. Birçok insan sunuş şeklinden etkileniyor (K1) İlk izlenim kararın oluşmasında büyük etkendir. (K1)	<i>Durumun çerçevesi</i> <i>Doğru aktarımın önemi</i> Ne anlatıldığının önemi Etkilememek Problemin kendisi	Karar vermede çerçeve etkisi	
Verimli sayısı bulmak için çevremizde bu işi yapan insanlar ne kadar personel çalıştırıyor ona bakarız. Bunları temel alarak bir karar vermeye çalışacağız. (K 7) Ciromuz bizimle benzer iş yapan firmaların altında olduğunda acaba biz neyi eksik yapmışız ona bakıyoruz.(K7) Benzer durumda daha önce yanlış bir karar vermişsek. (K3) Bunlar rakip, tedarikçi, müşteri ve işletmeden oluşur. Karar verirken bunların hepsini gözetmek zorundasınız. Bunların toplamı verdiğimiz kararlar için bir referans noktası oluşturur. (K2) “Geçen sene şu fiyatı verdik bunu alamamıştık”. O kafanızda var,-yine rakamı belirlerken maliyeti gözetmek gerekir. (K2) Karar verirken bizim için piyasa koşulları piyasadaki fiyat seviyeleri bizim için önemlidir. (K1) Piyasa verilerine göre hareket ederek, mevcut risk duruma göre karar veririm. (K4) Yapmış olduğum yatırımlar ile ilgili veriler gelecekte yapacağım yatırımlar için bana bir referans noktası oluşturur. (K4)	Rakiplerin kararları Geçmiş kararlar Tüm paydaşlar Piyasa	Referansa Bağlılık	

Araştırmanın yirmi ikinci sorusu, “İş ve çalışma hayatınızda verdiğiniz bir kararın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz? Sürdürürseniz neden? Sürdürmezseniz neden?” şeklinde sorulmuştur. Bu soruyu sormadaki temel amaç katılımcıların karar vermede *statüko yanılğısı* gösterip göstermediklerini ortaya çıkarmaktır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplara ait Tablo 25’teki betimsel ifadeler incelendiğinde, katılımcıların bu karar verme yanılğısı nitelendirilebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulunsalar da genel olarak katılımcılar *statüko yanılğısına* düşmediklerini gösteren ifadeler kullanmışlardır. Yalnızca iki katılımcının (K3, K1) ifadelerinden kararlarında statüko yanılğısına düşebilecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın yirmi üçüncü sorusu ise katılımcıların karar vermede aşırı güven ve aşırı iyimserlik eğilimine yaklaşımlarını ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Bunun için katılımcılara “Yöneticilerin kendine aşırı güvenmeleri veya aşırı iyimser olmalarının yanlış kararlar vermesine neden olup olmayacağı konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplara ait ifadeler Tablo 25’te gösterilmiştir. Bu ifadelerden kodlara bu kodlardan da karar vermede *aşırı iyimserlik* ve *karar vermede kendine aşırı güvenme* kategorilerine ulaşılmıştır. Buna göre bazı katılımcılar (K5, K6, K1) karar verirken aşırı iyimser olmanın karar vermede hatalara neden olabileceğini ifade ederken, diğer katılımcılar (K2, K3, K4, K7) ise iyimser olmanın karar verebilmek için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Aşırı güvenle ilişkili katılımcı ifaderini incelediğimizde katılımcıların çoğu (K1, K2, K3, K5, K7) aşırı güvenin bir karar verme yanılğısı olduğunu, kendine aşırı güvenmenin hatalı kararlara neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iki katılımcı (K6, K4) kendine güvenin verilere dayalı karar verilmesi halinde iyi bir şey olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmanın son sorusu ise “Verdiğiniz kararların başarılı olması veya başarısız olmasında sizin rolünüzün ne olduğunu düşünüyorsunuz?” şeklinde sorulmuştur. Bu soruyu sormadaki temel amaç, insanların başarılarını kendi yeteneklerine veya becerilerine mal ettikleri, buna karşı durumsal faktörlerin başarısızlıklarını, diğer insanların eylemlerine veya kötü şansa bağladıkları şeklinde tanımlanan *kendine hizmet etme yanılğısına* ilişkin katılımcı ifadelerini ortaya çıkarmaktır. Bu soruya ilişkin katılımcılardan elde edilen betimsel ifadeler Tablo 25’te gösterilmiştir. Betimsel ifadelerde katılımcılar genel olarak geçmişte verdikleri hatalı kararların kendilerinden kaynaklandığını, bazı katılımcılar (K3, K7) ise geçmişte verdikleri hatalı kararları

dönemin şartlarına ve dış etkenlere dayandırmışlardır. Bu bağlamda bu katılımcıların kendine hizmet etme yanılışına düşme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Tablo 24: Karar Verme Yanılışlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 2

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Eğer karar hatalı ise bu karar yanlış oldu bunu <i>farklı şekilde</i> yapalım derim. (K2) Sonrasında <i>bu işin yanlış karar olduğunu anladık karardan vazgeçtik.</i> (K7) <i>Doğru bir karar değilse bağlılığınızı sürdürmezsiniz</i> kararda ısrar etmem. (K6) <i>Statükocu olunmamalıdır.</i> Ben illa bunu yapacağım diye bir şey yapmamak gerekir. (K6) <i>Kayıp söz konusu ise o kararda inat etmeyiz.</i> (K3) Hedefe giderken ufak tefek engeller ile karşılaşmışsanız ve varacağınız hedefi daha büyük olduğunu biliyorsanız bunu da öngörebiliyorsanız, <i>kararınıza bağlılığınızı sürdürürsünüz.</i> (K3) Eğer <i>kararımı inanıyorsam ve kararımı destekleyen veriler</i> varsa, o zaman kararlılığımı sürdürürüm. (K1) Eğer yanlış varsa <i>yanlışta ısrar etmem.</i> Hemen onu düzeltici önlemler alırım. O <i>karara bağlılığımı sürdürmem.</i> (K4)	Vazgeçmek Bağlılığını sürdürmemek Statükocu olmama Amaçlardan vazgeçmemek Kayıp Karara inanmak Destekleyen veriler Düzeltilici önlemler Yanlışta ısrar	Statüko yanılışısı	KARAR YANILGILARI
Geçmişte yapığımız o <i>hatalı karar dış etkenlerden</i> kaynaklanıyordu. (K7) O kararı siz verdiyseniz siz sorumlusunuz (K6) Kararlarımızın sonuçlarını başkasına mal etmem. Sorumlu kimse onu bulmaya çalışırım. (K1) Kararı ben verdiğim için başarı da başarısızlıkta benimdir. (K4) Verdiğim <i>karar yanlış ise hata</i> bende de derim. (K2) Bir yönetici olarak <i>hepimiz yapıyoruz; ya şu olsaydı böyle</i> olmazdı. (K2) Başkasının üzerine atmak bir sonuç Bizim kültürümüzde genelde bir suçlu bulunur ve “ <i>senin yüzünde böyle oldu</i> ” denir ya hiç de öyle olmuyor. Senin verdiğin karar seni ilgilendirir.(K5) <i>Kendimizi suçlamadık. Hata yaptık, ama insanoğlu hata yapabilir.</i> K7) Genel olarak insanlar verdikleri başarılı kararları kendilerinden; başarısız kararları başkasından bilirler. (K3) “O günün şartları bunu gerektiriyordu ve biz de ona göre karar verdik” dedik.(K7) Kararın sonucu iyi ise kendinden kötü ise başkasından biliyor. Mutlaka olmuştur. (K3)	Hatanın sorumluluğunu üstlenmek Hataya gerekçe bulmak Psikolojik gerekçeler Dış etkenler Kararı verenin sorumluluğu Sorumluyu bulmak	Kendine hizmet etme yanılışısı	
Çok aşırı rehavet yanlış karar doğurur ama <i>iyimserlik de olması</i> gerekir. Yoksa karar veremezsiniz. (K2) Aşırı kötümser düşünürsek karar veremeyiz.(K2) En kötüsünü düşünürsün onun üzerine kurarsın senaryonu.(K5) Ben <i>iyimser düşünmenin</i> her zaman <i>karamsar olmaktan daha iyi</i> olduğunu düşünüyorum. (K7) Bu <i>kriz gibi durumlara da biraz pozitif bakmak</i> gerekiyor(K3) <i>İşletmeyi zarara sokacak kararlar almana neden</i> olabilir. (K6) <i>İyimserlik iyi bir şey ama her zaman değil.</i> (K3) Verdiğiniz kararlar ile ilgili iyi sonuçlar odaklanıp kötüleri görmezden gelmek. Bu <i>psikolojik bir hatadır.</i> (K1) <i>İyimser bakmazsan yapamazsın zaten.</i> (K4)	En kötüsünü düşünme Rehavetin yanlış karar doğurması İyimserliğin de olması Karamsar olmamak Kriz durumlarında pozitif bakmak Hatalı kararlar neden olur Psikolojik bir hata olması	Karar vermede aşırı iyimserlik yanılışısı	

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
Karar verirken çok yüksek özgüven ile verdiğinizde çok hatalı kararlar verebilirsiniz. (K7) Ancak tecrübe aşırı özgüvene neden olmamalıdır. (K6) Aşırı güven şöyle iyidir; Risk ve kriz durumlarında rasyonel ve verilere dayalı karar veriyorsanız bu durumlarda iyi olabilir. (K6) Aşırı özgüvenenden dolayı sezgilerinize dayanarak karar verdiyseniz hata yaparsınız. (K6) Her şeyi ben bilirim mahiyetinde karar verilirse o zaman hata yapmaya açık pozisyona geçilmiş olunur. (K3) Tecrübe artıkça insanın kendine güveni artıyor. Bu da hatalı karar vermeye sebep oluyor. (K3) Ama ben bilirim ile gidersen hata yaparsın. (K3) Aşırı güven hataya neden oluyor. (K3) Aşırı güven karar verme yanlışlarından biridir. (K1) Kendime güvenirim ancak karar vermede daha çok verilere göre hareket ederim. (K4)	Hataya neden olması Tecrübeye neden olur Kriz durumunda iyi Her şey ben bilirim Karar verme yanlışlığı Verileri kullanarak güvenme	Karar vermede aşırı güven yanlışlığı	KARAR YANILGILARI

Son olarak katılımcıların genel olarak araştırma sorularına verdikleri cevaplardaki ifadelerden yola çıkıldığında *bulunabilirlik yanlışlığı ile temsil edilebilirlik yanlışlığına ulaşılmıştır*. Tablo 26’ta yer alan bu ifadelerde katılımcılar (K2, K1, K4) karar verirken geçmişte verdikleri kararların, yaşadıkları olayların ve güncel hayattaki olayların etkisinde kalarak karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Sadece bir katılımcı (K5) temsil edilebilirlik yanlışlığını gösteren bir ifade kullanmıştır.

Tablo 25: Karar Verme Yanlışlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri 3

İçerik (Contents)	Kod	Kategori	Tema
“Geçen sene şu fiyatı verdik bunu alamamıştık” O kafanızda var. (K2) O eski yaşadıklarımız kararlarımızı etkiliyor tabii ki. Yaşamamış şeyi insan çok idrak edemiyor. İnsanın aklına gelmiyor. Örneğin bir kişinin kaza yapma ihtimaline karşı düşüncesi kaza yapmadan önce farklı, kaza yaptıktan sonra farklıdır. Şimdi böyle bir kazanın gerçekleşme ihtimali onun için vardır. Ondan önce böyle bir şey aklına getirmez (K2) İyi olan kararlar aklımda pek yer etmiyor ama kötüler yanlış kararlar onlar aklımda yer ediyor. (K1) O proje ile tam başlamak üzereydik sonra nedensiz bir şekilde bir durayım dedim. Ardından Pandemi süreci girdi. Yani bir durmam gerektiğini izlemem gerektiğini söyledi içimden bir ses. Aslında belki haberleri alıyordu ama farkında değildik. Ben çok düzenli şekilde bütün bilgi kaynaklarını tararım. (K4)	Geçmişte verilen kararlar Geçmişte olaylar Verilmiş kötü kararlar Güncel hayattaki veriler	Bulunabilirlik Yanlışlığı	KARAR YANILGILARI
Ben eleman işe alırken çeşitli sorular sorarım. Örneğin bayansa “Dantel yapıyor musunuz?” diye soruyoruz. Çünkü dantel yapan insan sabırlıdır. (K5)	Sadece bir veri ile çıkarım yapmak	Temsil edilebilirlik yanlışlığı	

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın Bulgularının değerlendirilmesi ve Teorik çıkarsamalar

Karar verme davranışı temel olarak, kararın verilmesi için gereken bilginin oluşturulması, bu bilginin değerlendirilmesi ve değerlendirmelere dayanarak yapılacak tercihleri içeren bir süreçtir. Rasyonel seçim teorisine dayandırılan bu süreçte, karar vericiler sürekli rasyonel düşünen ve faydayı maksimize etmeye çalışan varlık olarak nitelendirilir. Geleneksel ekonomi uzun bir süre rasyonel seçim teorisi üzerinden insan davranışlarını açıklamaya çalışmıştır (Aycan, 2016) Bu yaklaşım insan psikolojisinin duygusal ve bilişsel zayıflıklarını göz ardı etmekte ve bireylerin her zaman rasyonel karar verdiğini varsaymaktadır.

Üst düzey yöneticilerin karar verme davranışının temellerinin araştırıldığı bu çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren 7 firmanın üst düzey yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sonucunda ortaya çıkan bulgular katılımcıların karar verme davranışı rasyonellik bağlamında değerlendirildiğinde genel olarak katılımcıların *kendilerini rasyonel karar vericiler* olarak açıklamışlardır. *Katılımcılar karar verme sürecinde rasyonalitenin önemi* üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar karar vermeden önce karar konusuna ilişkin, gözlemler yaptıklarını, verileri topladıklarını vurgulamışlardır. Kurum içi ve kurum dışı yapılardan elde ettikleri bu verileri, analiz ettiklerini ve daha sonra ortaya çıkan sonuçlarla karar vermeye yardımcı olacak şekilde *alternatifler kümesi oluşturduklarını* ve bu *alternatifler arasında seçimler* yaptıklarını vurgulamışlardır. Genel olarak kararlarının *ölçülebilir olması* gerektiğini savunmuşlardır. Bir katılımcı kararlarında *maksimum faydayı sağlayan seçeneği* gözettiğini söylemiştir. Katılımcıların karar vermeye ilişkin savundukları bu görüşler, geleneksel ekonomideki baskın teori olan rasyonel seçim teorisinin rasyonellik varsayımı ile örtüştüğü söylenebilir. Nitekim iktisatta rasyonellik, içerikten ziyade tutarlılık açısından yorumlanır. Dolayısıyla ekonomi, sözdizimsel ve anlambilimsel olmayan rasyonellik anlayışına sahiptir (Schiliro, 2012). Yani karar vericiler, tutarlı bir seçim kriterine sahiplerse rasyonel oldukları söylenebilir. Seçeneklerin tutarlılığı, temsilcilerin bir tercih sistemi ile temsil edildiğini ima eder. Alanyazındaki benzer çalışmalarda da karar vericilerin çoğu kendilerini rasyonel karar vericiler olarak tanımlamışlardır (Kavurmacı, 2014, Ayyıldız Ünnü, 2012).

Katılımcıların karar verirken izledikleri sürecin son aşamasında Rasyonel Seçim Teorisinin rasyonellik varsayımından saptıkları söylenebilir. Katılımcılar alternatiflerin seçim tercihinde çoğunlukla en mükemmel alternatifi seçmek yerine kendileri için en tatminkar olan alternatifi seçme eğiliminde olduklarını söylemektedirler. Katılımcıların çoğu en mükemmel her zaman ulaşamadığını, onun için kendileri için tatminkar olanı seçtiklerini belirtmiştir. Bir katılımcı en mükemmel seçmek gerektiğini vurgulamıştır. Bir katılımcı *“en mükemmel karar maksimizasyonu olmadığını, önemli olanın verdiğiniz kararın devamını getirilebilmek sürekliliğini sağlayabilmek olduğunu”* vurgulamıştır. Ayrıca katılımcıların ifadelerinden, *“sınırlı insan doğası ve zaman”* ve *“tam bilgiye ulaşmanın sınırlılığı”* gibi temalara ulaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların ifadelerinden ve bu ifadelerden ulaşılan kategorilerden katılımcıları *sınırlı rasyonel* karar vericiler olarak değerlendirilebilir. Sınırlı rasyonellik, genel ekonominin rasyonel seçim teorisine karşılık davranışsal ekonominin getirdiği en önemli varsayımlardan biridir. Bu varsayıma göre; hem örgütsel hem de bireysel kararlarda zor seçimler ile karşı karşıya kalan birey mükemmel bir şekilde en uygun seçeneği seçmek için yeterli zaman ve zihinsel kapasiteye sahip değildir. Bu sınırlılıklar içinde birey kendisi için tatminkar olan ve *“yeterince iyi”* görünen seçeneği tercih eder. Nitekim genel olarak bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu, tercihlerinde en mükemmel aramak yerine kendileri için yeterince iyi olanı seçmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır.

Nasıl tanımlandığına bakılmaksızın, genel fikir birliği, *sezgisel yargı* çok az bilgi işleme maliyeti gerektirir veya hiç gerektirmez. Sezgisel yargı bireylerin kararlarını çok az zihinsel enerjiyle hızla entegre etmelerine olanak tanır (Hoffrage ve Marewski, 2015). Sezgilerin kararlar üzerindeki etkilerine ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde bulgular kısmında detaylı bir şekilde ifade edildiği katılımcıların hepsi sezgilerin karar verme davranışlarını etkilediğini ve sezgisel kararlar verebildiklerini ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcıların karar vermede sezgilerin kullanımına ilişkin görüşlerini anlamak için sorduğumuz *“Sezgilerin bilinç ve akıldan mahrum sübjektif yargılar olduğu, dolayısıyla karar vermenin rasyonel bir şey olması, yönetimde sezgilerin değil, aklın egemen olması gerektiği konusunda ne düşünüyorsunuz?”* soruya katılımcılar, genel karar verirken sezgilerin önemli olduğunu ancak bu sezgilerin rasyonel veriler ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcıların ikisi karar verirken sezgilerine çok güvendiklerini ifade ederken diğer katılımcılar temelsiz *sezgilerin hataya neden olacağını* ve *sezgi ile rasyonelliğin birlikte gitmesi gerektiğini* belirtmişlerdir. Nitekim

Çift Süreç Teorisi karar vermenin tek taraflı olmadığını *Sistem 1(sezgisel) bir ve Sistem 2'nin (rasyonel)* yerine göre devreye girerek karar verme davranışını gerçekleştirdiğini söylemektedir. *Sistem 1, sezgisel*, otomatik, deneyime dayalı ve nispeten bilinçsiz düşünme süreçlerinden oluştuğu için karar verme hatalarımız çoğu Sistem 1'den kaynaklanır. Bu nedenle katılımcıların çoğunun *sezgisel davranmayı hatalı karar vermeyle ilişkilendirmesi* beklenen bir durumdur. Bunun yanında ortaya çıkan bulgulardan hareketle katılımcıların hepsinin karar vermede sezgilerin önemini kabul ettiğini söyleyebiliriz. Sezgilerden yararlanmanın bir takım karar verme hatalarına neden olacağını söyleyen karar vericilerin diğer sorulara verdikleri cevapları incelediğimizde *rasyonel olma, objektif olma, sayısal verilere dayanma* gibi unsurlara atıfta bulundukları ve karar verme tarzlarının da bu yönde şekillendiği görülmektedir. Bu çerçevede karar vericilerin sorulara kendi içlerinde tutarlı yanıtlar verdikleri söylenebilir.

Araştırmanın önemli bulgularından biri karar vericilerin sezgilerinin tecrübeyle *ilişkilendirmesi* olmuştur. Klein (2003) de sezgi bir kişinin deneyimini eyleme geçirmek olduğunu söylemektedir. Karar vericiler belli alanlarda deneyim ve uzmanlık kazandıkça belli faaliyetleri içselleştirirler ve otomatik olarak gerçekleştirmeye başlarlar. Sauter de (1999) benzer şekilde karar vericiler bilgi toplama sürecine klavuzluk edecek nitelikte problem çözme yaklaşımları geliştirebileceğini ve kendilerine yönelik sırlar oluşturabileceğini savunmaktadır. Öte yandan katılımcıların bir bölümü tecrübelerinin artması ile birlikte daha rasyonel karar verdiklerini savunmaktadır. Bunun temel nedeni tecrübe ile birlikte kararlardaki doğruluk payının artmasıdır. Nitekim katılımcılar bunu “*tecrübe artıkça verilen kararların doğruluğu artmaktadır*” şeklinde ifade etmiştir. Bu katılımcıların diğer açıklamalardan da doğru karar verme ile rasyonel karar vermeyi benzer durumlar olarak algıladıkları görülmektedir. Fakat katılımcıların geçmiş tecrübelerinin sonucunda kazandıkları deneyimleri bilinçaltında mevcut süreçleri karşılaştırılıp eşleştirdiği bir yöntem olarak ifade edilen sezgisel karar verme ana başlığı içerisinde irdelemek, karar verme sürecini iyi anlamak adına daha uygun olacaktır. Nitekim deneyimler ile birlikte sezgisel karar vermeyi temsil eden Sistem 1'in daha doğru karar vermesi mümkün olabilir.

Katılımcıların çoğunun üzerinde mutabakata vardığı noktalardan biri rasyonel karar vermenin kararın niteliğine göre değiştiğidir. *Maliyetin belirlenmesi gibi matematiksel olarak hesaplanan kararlarda rasyonel karar verdiklerini*, insan ilişkilerine yönelik verilen kararlarda ise daha çok sezgisel davrandıklarını ifade etmeleridir. Sadler-Smith

ve Shefly (2004) *sezgiyi* "bilme (uzmanlık olarak sezgi) ve algılama (bir duygu olarak sezgi) arasındaki etkileşimi içeren bileşik bir olgu olarak anlamaktadır. Nitekim *insan ilişkilerine* yönelik kararlar daha fazla duygu içermesi söz konusu olabileceği için katılımcıların bu durumlarla ilgili verilen kararlarda sezgisel davranmaları beklenebilir.

Araştırma bulgularında katılımcılardan bazıları (4 kişi) *sezgilerin karar verme hatalarına yol açacağını* vurgularken, bazıları *tecrübeyle desteklenmiş sezgilerin çok güvenciklerini* vurgulamışlardır. Bu bulgular Daniel Kahneman'ın (2003) Çift Süreç Teorisi ile uyumluluk göstermektedir. Kahneman (2003) Sistem 1'le (*sezgisel*) hızlı, otomatik ve çaba sarf etmeyerek karar verdiğini bu yüzden yanlış karar vermeye meyilli olduğunu belirtmiştir. Bu konudaki uzmanların genel kanısı Sistem 1'in yanılgılara meyilli olabileceği ve bu nedenle karar verme mekanizmasını bunun üzerine inşa etmenin riskli olacağı yönündedir (Dane, Rockmann ve Pratt, 2012). Bunun ile birlikte Kahneman (2015) Sistem 1'in *tecrübe ile birlikte daha doğru karar vereceğini* söylemektedir. Bu doğrultuda katılımcıların sezgisel karar vermenin doğruluğu hakkındaki görüşleri genel kanı ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin karar vermesini zorlaştıran durumlardan biri belirsizlik ortamıdır. Belirsizliğin hakim olduğu durumlarda karar vermek zorlaşır. Bu gibi durumlarda yöneticilerin farklı karar verme modelleri uygulaması gerekebilir. Katılımcıların belirsizlik durumlarında nasıl karar verdiğini gösteren bulgulara baktığımızda, katılımcıların çoğu *belirsizlik durumunda sezgisel karar verdiklerini belirtmişlerdir*. İş dünyasında belirsizlik çok fazladır bu nedenle yöneticiler çoğu zaman belirsizlik ortamında karar vermesi gerekebilir. Bu nedenle rasyonel karar vermek için temel teşkil edecek verilerin, gerçekte mevcut olan durumu ne kadar yansıttığından karar verme aşamasında emin olmak mümkün olmayacak; bu da verilen kararın rasyonelliğinin sorgulanmasına neden olacaktır. Klein, (2003) belirsiz veya iyi tanımlanamayan ortamlar için rasyonel karar vermenin geçerli olmayacağını savunmuştur. Burada rasyonel bir değerlendirmeden ziyade, kişilerin sezgileri devreye girmektedir. Bulgularda katılımcıların *sezgisel karar vermesinin bir diğer nedeni karar verme sürecinde seçeneklerin birbirine çok yakın veya benzer olmasıdır*. Karar vericiler *seçenekleri tercih etme sürecinde seçenekler arasında kararsız kaldıklarında, sezgisel karar verdiklerini* vurgulamışlardır. Dane, Rockmann ve Pratt, (2012) gibi karar verme süreçleri üzerinde çalışmış araştırmacılar, rasyonel davranmanın daha kesin sonuçlar vereceği noktasında ortak bir görüşe sahip olsalar da özellikle *ayrıştırılmaz durumlarda sezginin önemini*

vurgulamışlardır. Birey karar verme sürecinde benzer seçeneklere ile kaldıklarında tecih sürecinde sezgisel davranma eğilimindedirler.

Bulgularda *sezgisel karar vermeye ilişkin katılımcı görüşleri*, katılımcı ifadelerinde ortaya çıkan önemli bir tema *iç sese ve hislere dayalı karar verme* teması altında toplanmıştır. Bu tema, katılımcıların karar verirken iç seslerine önem verdiklerini göstermektedir. Bu ana temanın altındaki iç sesler, hisler ve içsel saiklere ilişkin birçok kod ve kategoriye ulaşılmaktadır. Katılımcılar ifadelerinde karar verirken iç seslerini dinlediklerini çoğu kez vurgulamıştır.

Kahneman'ın Çift Süreç Teorisi çerçevesinde katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, Sistem 1'den çıkan iki tür sezgi vardır: Pratikte açıklanan doğru sezgiler ve "içgüdüsel his" se dayalı yanlış sezgiler. Burada doğru sezgilerin deneyimde bir temeli vardır ve içselleştirilmiştir. Ne kadar çok pratik yaparsanız, sezgi ve karar o kadar otomatik ve doğru olabilir. Howard (2014); yanlış sezgiler olarak gördüğü şeyleri açıklarken, bunun Sistem 1 ve Sistem 2'nin doğasından kaynaklandığını söyler. Sistem 2 çaba gerektirir ve birey, Sistem 1 tarafından verilebilecek "tatmin edici" bir karar verdiğinde artık enerji harcamaya isteksiz olur. Bu nedenle doğru karar verme, hangi durumlarda Sistem 1 veya Sistem 2'nin kullanılacağını bilmeyi ve tanımayı gerektirebilir. Katılımcıların ifadelerinden ulaşılan "*bilinçaltının yansıması*" kodunda Klein ve Kahneman sezginin bilinçaltında gerçekleşen bir süreç olduğu görüşü ile örtüşmektedir. Bulgularda yer alan katılımcıların ifadelerinde de *sezgiye göre, iç ses, his kodları güvenle* daha fazla ilişkilendirilmiş ve bu ifadelerden *iç sesime ve hislerime güvenirim* kategorisine ulaşılmıştır. Klein ise içgüdüsel hislere daha fazla güvenmekte ve karar vermede bu hislere daha fazla güven duyulmasını tavsiye etmektedir. Nitekim katılımların şu iki ifadesi Klein doğrular niteliktedir:

K2: "İçimden bir ses" böyle yapmam gerektiğini söylüyor. Hatta bazen tamamen şöyle oluyor; Şu firmayı aramam lazım." içimden bir ses öyle diyor. O aramamdan da iş çıkıyor. Bu tamamen "içgüdüsel" bir şey bunu hiçbir şekilde açıklayamazsınız. "Futbolcu içgüdücü" derler, futbolcu oraya gitti derler.

K3: Babamda, önsezi vardı. Şu adam yaramaz dediğinde o adam gerçekten yaramıyordu. Uzak durun dediğinde gerçekten uzak durmak gerekiyordu

K4: Örneğin bir inşaat projesi vardı. O projeye tam başlamak üzereydik sonra "nedensiz bir şekilde durayım dedim". Ardından Pandemi süreci girdi. Yani

durmam gerektiğini izlemem gerektiğini “söyledi içimden bir ses”. Aslında belki haberleri alıyorduk ama farkında değildik. Ben çok düzenli şekilde bütün bilgi kararlarımı tararım. Günde bir saat en küçük detayına kadar bütün haberleri tararım.

K5: Örneğin şu tarhana çöreğinin üretim süreci, biz önce çörek olarak ürettik. Benim düşüncem dilimlenmiş ve ktır halinde paket olarak üretmekti aslında. İkisini de üretilip piyasaya sürdük. Çörek olarak ürettiklerimiz hemen satıldı ve pazarda çok güzel bir karşılık buldu. Fakat ben ktır olarak ürettiklerimizin daha fazla tutulacağını “hissediyordum”. Çörek olarak ürettiğimiz, pazarda daha fazla talep gördüyse de ktır olarak ürettiğimizin üretimini durdurmadık. Daha sonra “hislerimde” haklı çıktım şuan pazarda en çok tutulan ürünümüz ktır olarak ürettiklerimiz.

Araştırmada dikkat çekici diğer bir bulgu katılımcıların deneyime dayalı sezgileriyle daha doğru kararlar verdiklerini ve böyle sezgilere daha fazla güvendiklerini gösteren ifadeler kullanmalarındır. Bu durum katılımcıların *“tecrübeleriniz ile birlikte sezgileriniz de artar”, “deneyim artıkça sezgisel ile hem de rasyonel karar verme davranışınız gelişir”, “tecrübe ile sezgi birleştirildiğinde, verilen karar çoğu kez %95 oranında doğru çıkıyor”* ve *“iyi bir sezgi iyi bir deneyim gerektirir”* şeklindeki ifadelerinde vurgulanmıştır. Kişinin sezgisine ne zaman güvenebileceği ile ilgili farklı görüşler vardır. Kahneman (2011), bir uzmanın kendi uzmanlık deneyimleriyle doğrudan ilgili olmayan bir durumla karşılaşan sezgisine güvenmemesi gerektiği şeklinde değerlendirirken, Klein, bunu genel olarak güvenilir bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Nitekim araştırma bulgularında katılımcıların ortak ifadelerinden *“deneyime dayalı sezgiler güvenilirdir”* kategorisine ulaşılmıştır. Tüm bu bulgular ve teorik önermeler ışığında yöneticilerin, karar verirken deneyimlere dayalı sezgilerinden ve hislerinden yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın önemli bir bulgusu da zihinsel kestirmelere ilişkin bulgulardır. Gigerenzer ve Gaissmaier (2011) göre zihinsel kestirme daha karmaşık yöntemlerden daha hızlı, tutumlu ve/veya doğru kararlar vermek amacıyla bilginin bir kısmını göz ardı eden bir stratejidir. Zihinsel kestirmeler, en iyi çözümü bulmaya çalışmaz, ancak karar vericinin karşılaştığı bağlam ve kısıtlamalar göz önüne alındığında en iyi olanı bulmaya yardımcı olur. Zihinsel kestirmelerin kullanılması her karar durumu için en iyi yaklaşım olmayabilir. Ancak uygun şekilde uygulandığında, karar vermek için mevcut zaman, belirsizlik ve daha iyi bilgi edinmenin maliyeti arasındaki dengeyi göz önünde

bulundurarak belirli durumlarda yapabileceği en iyi karar verici yöntemi temsil edebilir. Çok az belirsizliğin, yeterli bilginin ve verileri işlemek için yeterli zamanın olduğu bir durumda, yapılandırılmış bir veri ve bilgi organizasyonu muhtemelen en iyi yaklaşımdır. Bununla birlikte, belirsizlik arttıkça, karar verme süresi kısıtlanır ve analizi destekleyen bilgilerin kalitesi düşer. Bu durumda zihinsel kestirme daha karmaşık, veri odaklı bir yaklaşımdan daha iyi performans gösterebilir (Howard, 2014). Fakat zihinsel kestirmelerin ne olduğu konusunda tartışma hala sürmektedir. Bu konuya önceki bölümlerde değinilmiştir. Yine de alanyazında zihinsel kestirmelerin ne olduğuna dair bazı ortak görüşler vardır. Bu teorik çerçevede katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplardaki ifadeler irdelendiğinde, “tecrübe ile birlikte hızlı ve tutarlı karar verme” “verilere dayalı rasyonelleştirilmiş sezgiler”, “rutin ve basit kararlar daha hızlı verilir”, “ilk akla gelen ipuçları ile karar verme”, “anlık verilen kararlarda hata yapma”, ve “başkalarının benzer kararları belirleme ve benimsemek”, “tahmin edici seçenek bulunduğu karar vermek” gibi kategorilere ulaşılmıştır. Nitekim bulgularda yer alan “karar süreçlerinde zihinsel kestirmelere başvurmak” teması altında yer alan bu kategoriler, Shah ve Oppenheimer (2008) zihinsel kestirmelere ilişkin ifadeleri ile Gigerenzer ve Gaissmaier (2011) zihinsel kestirme tanım ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Shah ve Oppenheimer (2008) zihinsel kestirmenin;

- Daha az ipucunu incelemek,
- İşaret değerlerini alma çabasını azaltmak,
- İpuçlarının değerlendirmesini basitleştirmek,
- Daha az bilgiyi entegre etmek,
- Daha az alternatifi incelemek,

gibi çaba azaltıcı eylemlerin bir veya daha fazlasına bağlı olduğunu öne sürerler.

Bununla birlikte çalışmalarda yaygın olarak rapor edilen zihinsel kestirmeler belirli jenerik tiplere ayrıldığında ortaya çıkan tanımlar şunlardır (Krabuanrat ve Phelps, 1998; Kahneman, 2003; Shah ve Oppenheimer, 2008; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011):

- *Basitleştirme*: Bilişsel yükü azaltmak için bazı bilgileri kasıtlı olarak göz ardı etmek.
- *Hızlı ve çaba azaltıcı önlem*: Hızlı ve daha az çaba ile karar vermek.
- *Deneyimlere atıflar*: Benzer geçmiş vakaları tanımlama ve karar çıktılarını kılavuz olarak kullanmak.

- *Taklit*: Diğer kişiler ve kuruluşlar tarafından alınan benzer kararları belirlemek ve benimsemek.
- *Riskten Kaçınma*: Yeni veya yüksek profilli başarısızlık durumlarıyla ilgili olarak belirli risk türlerini araştırmak, küçük ölçekli deneyler yapmak.
- *Memnuniyet*: En uygun çözümden ziyade, kabul edilebilir bir çözüm aramak, ancak ilk olasılık reddedildiğinde alternatifler üretmek.

Nitekim araştırma bulgularında katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak ulaşılan kategoriden bazıları “*başkalarının benzer kararlarını belirlemek ve benimsemek*” ve “*tatmin edici seçenek bulunduğu karar vermek*” şeklindedir. Bu kategorilerin literatürde rapor edilen zihinsel kestirmenin jenerik tipleri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcı ifadelerinde ortaya çıkan diğer bir ortak görüş *sezginin veriler ve analizlere dayanması gerektiğine* yöneliktir. Oysaki Kahneman (2011), sezgisel karar vermeyi bilinçaltında çalışan Sistem 1 ile ilişkilendirmekte ve bilinç farkındalık düzeyinde çalışan veri analizi Sistem 1’in tanımıyla uyuşmamaktadır. Ancak Liao (2016) zihinsel kestirmenin sezgi olmadığını aksine bir tür akıl yürütme olduğunu söylemektedir. Benzer şekilde Howard (2014) da zihinsel kestirmenin, bilinçaltında gerçekleşen sezgisel düşünme olmadığını aksine bilinçli farkındalık düzeyine daha yakın bir alanda gerçekleştiğini söylemektedir. Katılımcıların iyi bir sezginin verilere ve analizlere dayanması gerektiği görüşü, sezgiden ziyade zihinsel kestirmeler kapsamında değerlendirmek daha doğru olacaktır. Böyle değerlendirme yapılmasının nedeni Howard (2014) ve Liao (2016) da belirttiği gibi zihinsel kestirmeler sezgilere göre daha bilinçli bir karar verme davranışdır. Bu bağlamda katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde alana ilişkin teorik önermeler ile örtüştüğü söylenebilir.

Rasyonellik-Sezgisellik ikileminde karar vermeye ilişkin katılımcı görüşleri analiz edildiğinde katılımcılar çoğunlukla kendilerini *rasyonel karar vericiler* olarak ifade etmektedirler. Katılımcılar genellikle karar vermeyi rasyonellikle ilişkilendirmişlerdir. Bazı katılımcılar ise *sezgilerin veriler ve analizlere dayanması gerektiği* üzerinde durmuştur. Bununla birlikte katılımcılar karar vermeden sezginin önemli olduğunu, karar verirken sezgilerini de çoğu zaman kullandıklarını ifadelerinde belirtmişlerdir. Yine de katılımcılardan iki tanesi ifadelerinde diğer katılımcılara göre daha fazla *rasyonel karar vermenin gerekliliği* üzerinde durmuş ve *sezgisel karar vermenin güvenilmezliğini* vurgulamıştır. Bu ayrımın katılımcıların kişiliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Nitekim yapılan araştırmalarda kişilik yapısının karar vericinin karar verme tarzını belirlemede etkili olduğunu göstermiştir.

Duyguların karar verme üzerine etkilerine ilişkin “*Karar verirken duygularınızın etkisinde kalır mısınız?*” sorusuna verilen yanıtlar analiz edildiğinde katılımcılar duygularının kararları üzerinde etkisi olmadığını ya da *duygularını kararlarına yansıtmamaya*  alıştıklarını ifade etmişlerdir. Ancak katılımcıların diğer ifadeleri analiz edildiğinde katılımcıların *kararlarında duygularının etkisinde kaldığı* bulgusuna ulaşılmaktadır. Katılımcıların kararlarında duygularının etkisinde kaldıklarını destekliyen katılımcı ifadeleri şunlardır:

K2: İşçinin birebir sağlığı ile ilgili ise kimse duygusal davranamıyoruz diyemez mutlaka duygusal davranıyoruz.

K5: Alamamanızın nedeni de; mevcudumu koruyayım, paramı koruyayım, ailemi koruyayım, çalışanlarımı koruyayım korkusu başlıyor.

K4: Onun için duygular ve sezgiler ile adım atarız.

Bulgularda katılımcıların vurguladığı diğer bir ifade ise * alışanlar ile ilgili kararlarda duygularından etkilendikleri, stratejik kararlarda ise duygularından etkilenmedikleridir*. Diğer yandan katılımcıların duygu durumlarının karar verme davranışı üzerindeki etkisini anlamak için sorulan “*karar verme sürecinde içinde bulunduğunuz ruh halinizin (kendinizi iyi/kötü hissetmeniz) kararlarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?*” sorusuna verdikleri yanıtları analizinde “*olumsuz duygu durumu kararları olumsuz yönde etkiler*” kategorisine ulaşılmıştır. Katılımcılar çoğu duygu durumlarının özellikle olumsuz duygu durumlarının verdikleri kararları etkilediklerini ifade etmişlerdir. Nitekim duygu durumları, karar verme üzerindeki etkisini araştırmak için yapılan çalışmalar incelendiğinde duygu durumlarının karar verme üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Suhr ve Tsanadis, 2007). Olumsuz duygu durumuna sahip kişilerin daha fazla dezavantajlı seçimler yaptığı buna karşı olumlu duygu durumuna sahip kişilerin karar verirken daha az hata yaptığı gözlemlenmiştir. Olumlu duygu durumuna sahip kişilerin risk ve belirsizlik durumlarında, kayıp ve kazançları karşılaştırılarak büyük kayba uğrayacakları riskli seçimlerden kaçındıkları gözlemlenmiştir (Yılmaz, 2016). Nitekim araştırma bulgularında ortaya çıkan diğer bir kategori “*olumsuz duygu durumlarında karar vermeyi ertelemektir.*” Katılımcılar yanıtlarında olumsuz duygu durumlarının hatalı karar vermelerine neden olabileceği için bu gibi durumlarda karar vermekten kaçındıklarını

ifade etmişlerdir. Katılımcıların, “*Karar verirken duygularınızın etkisinde kalır mısınız?*” sorusuna verdikleri cevaplarda, etkisinde kalmadıklarını belirten ifadeler öne çıkarken, “*karar verme sürecinde içinde bulunduğunuz ruh halinizin (kendinizi iyi/kötü hissetmeniz) kararlarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?*” sorusuna verdikleri cevaplarda ruh hallerinin kararlarını etkilediğini belirten ifadeler öne çıkmaktadır. Bunu temel sebebi duyguların anlık hisler olması ve çok kısa zamanda geçmesi, duygu durumlarının ise daha uzun sürmesidir. Nitekim karar verme sürecinde anlık duyguların etkisinden kurtulmak daha kolay olabilir, ancak duygu durumu daha uzun ve daha derin psikolojik etki bıraktığı için kararlar üzerinde daha fazla etki yapması mümkün olabilir. Nitekim katılımcıların şunları ifade ettiler; “*çok nadirdir sinirlendiğim zaman karar vermem, sinirim geçmesini beklerim, mümkün oldukça o anlarımda elemanlarım ile birlikte olmamaya çalışıyorum*” bu görüşü destekler niteliktedir.

Son olarak araştırma bulgularında “duygu ve duygu durumun kararlara etkisi” teması altında ortaya çıkan diğer kategoriler, “*belirsizlik ortamında karar vermek*” ve “*kararların başkalarını olumsuz etkilemesi*” şeklinde olmuştur. Katılımcılar ifadelerinde karar verirken onları en çok endişelendiren şeyin, belirsizlik altında karar vermek ve verdikleri kararların kendi aileleri ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumsuz etki olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim nöroloji bilimi, beynin duyguları yönetmeden sorumlu olan bölgesi hasar gördüğünde kişiler sağlıklı karar verememektedir. Beyinde böyle bir rahatsızlığı olan hastalar “bilen ama hissetmeyen” olarak tanımlanmaktadır Bu hastalar, deneyimlerini ve eski bilgilerini karar verme sürecine dahil etmedikleri için, daha çok anlık fayda-zarar hesaplamaları yapmakta ve hem finansal, hem de sosyal konularda geleceğe yönelik planlamalarda sorunlar yaşamaktadırlar (Damasio, 2006). Bu çerçevede katılımcıların karar verme sürecinde bazı duyguları hissederek karar vermeleri onların daha sağlıklı kararlar vermelerinin nedenlerinden biri olabilir. Nitekim katılımcıların aşağıdaki ifadeleri bu değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

K5: “35 yaşınıza kadar biraz daha riskli kararlar alabiliyorsunuz. Ancak ondan sonra alamıyorsunuz. Alamamanızın nedeni de; mevcudumu koruyayım, paramı koruyayım, ailemi koruyayım, çalışanlarımı koruyayım endişesi başlıyor.”

K3: Eğer ekonominin gidişatının ne olacağını bilmiyorsanız o zaman diyorsunuz ki “Benim yanımda bir sürü çalışan, personel var. Ben bunlara bir şeyler vermem gerekir.” Öte yandan kendi ailenizin geleceği var.

K4: Belirsizlik beni çok korkutur. Özellikle piyasadaki belirsizlik ve risk ortamında karar verme yerine beklemeyi tercih ederim

Katılımcıların bulgulara ifade ettiği diğer bir husus da geleceğe yönelik yaşadıkları bu duygulardan dolayı daha rasyonel karar vermeye çalıştıklarıdır. Katılımcıların risk ve belirsizlik durumunda nasıl karar verdikleri ile ilgili ifadelerin yer aldığı bulguların analizinde, “risk durumunda rasyonel karar verme”, “belirsizlik durumunda sezgisel karar verme”, “belirsizlik durumunda kararları erteleme”, “riskten ve belirsizlikten kaçınma” ve “kazançlar söz konusu olduğunda risk yönelme” ve son olarak “kayıplar söz konusu olduğunda riskten kaçınmak” kategorilerine ulaşılmıştır. Katılımcıların risk durumunda karar vermede daha çok rasyonel, belirsizlik durumunda ise daha sezgisel davrandıklarını ifade etmişlerdir. Belirsizlik ortamında karar verme ile risk durumunda karar verme arasındaki fark, risk ortamında karar vermede ihtimallerin gerçekleşme olasılığı bilinirken, belirsizlik ortamında karar vermede ihtimallerin gerçekleşme olasılığı bilinmemektedir (Aslan, 1988). Bu nedenle karar vericiler risk durumunda olasılıkların gerçekleşme ihtimalini analitik bir yaklaşımla hesaplayıp karar verebilirler. Bu katılımcıların neden risk durumunda rasyonel davrandığını açıklar niteliktedir. Belirsizlik ise istatistiksel verilerin olmadığı şartlarda kullanılan, ölçülemeyen bir kavramdır. Bu nedenle katılımcıların belirsizlik durumda rasyonel karar vermek yerine sezgisel karar verdiklerini ifade etmeleri kavramsal açıklamalarla örtüşmektedir. Nitekim Gigerenzer vd. (1999) de birinin risk durumları, olasılıkların bilindiği ve *optimal bir çözümün* hesaplanabileceği, birinin belirsizlik durumları ise olasılıkların bilinmediği ve kişinin *tatmin edici* bir çözüm bulması gerektiğini söyler. Katılımcılar karar verirken *kayıplar söz konusu olduğunda riskten kaçındıklarını, kazançlar söz konusu olduğunda ise risk almaya meyilli* olduklarını belirten ifadelerde bulunmuşlardır. Davranışsal ekonominin önemli isimlerinden Kahneman ve Tversky 1979 geliştirdikleri Beklenti Teorisine göre insanlar risk eğilimlerini kazanç veya kayıp alanına göre değiştirmektedir. İnsanlar, referans noktası göre sonuçlarını kazanç alanında değerlendiriyorsa riskten kaçınan, kayıp bölgesinde değerlendiriyorsa riske açık tarafta olmaktadır. Nitekim bu katılımcıların ifadelerinde de görülmektedir. Katılımcılar, *kesin kayıp söz konusu ise risk almaya meyilli* olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma esnasında katılımcılara yöneltilen önemli bir soruda *kararsızlık* ile ilgiliydi. Katılımcıların bu soruya ilişkin bulgulara katılımcılardan üçü (K2, K5, K7) her durumda *kararsız kalmanın kötü* bir şey olduğunu belirtirken, katılımcılardan biri (K6) *rutin*

kararlarda kararsız kalmamayı, önemli kararlarda ise karar vermenin ertelenebileceğini ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise (K4, K1, K3) hataya yapmak yerine karar vermeyi ertelemek gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle *riskli kararlarda kararsızlık durumunda karar vermenin ertelenmesi gerektiği* ifade edilmiştir. Katılımcılardan bazıları ise kararsızlık durumunda kararın diğer kişilerle *paylaşılması ve onlara danışılması* gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırma bulgularında öne çıkan bir tema da” *ortak karar verme*” temasıdır. Katılımcılar ifadelerinden *“farklı fikir ve görüşleri almak” “Kararları istişare etmek” “riskli kararları ortak almak”, “ortak karar alarak kararların sorumluluğunu paylaşmak” ve “başkasına danışma”* gibi kategorilere ulaşılmıştır. Nitekim Scott ve Bruce (1995) karar vericilerin karar vermede diğer kişilerin tavsiyelerinin dikkate alınmasını *“bağımlı karar verme tarzı”* ile ilişkilendirmiştir. Benzer şekilde Deci ve Ryan da karar verirken diğerlerinden bilgiyi toplamayı içeren ve onların kararlarından etkilenen bir karar vermeyi bağımlı karar verme tarzı olarak tanımlamıştır. Bireyler, karar verirken diğer bireylerin kararlara yaklaşımını önemserler ve kararlarını buna göre verirler (Frederick ve Morrison, 1999). Katılımcıların ifadelerinden bağımlı karar verme tarzı karar verme sürecinde sık başvurdukları tarzlarından biri olduğu anlaşılmaktadır

Kayıptan kaçma eğilimi ilişkin yanıtlar incelendiğinde karar vericilerin bu eğilimi nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden; *“karar verirken kayıplardan kaçınmak”, “risk ve belirsizlik durumunda kayıplardan kaçınmak”, “risk oranı artıkça kayıptan kaçınmak”* kodlara ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğu ifadelerinde kayıpları düşünerek karar verdiklerini, çoğunlukla amaçlarının mevcudu korumak olduğu, kazanmanın onları sevindirdiğini ifadelerinde vurgulamışlardır. Nitekim Thaler ve Sunstein (2017) de insanların genel olarak kaybetmeyi sevmediklerini, ancak kazanmayı sevdiklerini, bir şeyi kaybettiklerinde, kazandıkları zaman hissettikleri sevincin iki katı kadar üzüldüklerini söylemiştir. Nitekim katılımcıların ifadeleride bu varsayımı destekler niteliktedir:

K2: Kaybedeceğiniz çok şeyiniz varsa kararları çok kolay veremiyorsunuz. Firma daha küçükken karar vermek daha kolaydı. Kaybedecek çok şeyimiz yoktu.

K3: Belirsiz bir ortam olduğu için karar verirken mevcut olanı korumak birinci öncelik oluyor.

K1: Mevcut olanı koruyarak kazanma ve büyüme. Daha fazla kazanacağımı diye daha fazla riske girmeden büyüme.

K6: Kriz durumunda mevcut olanı korumaya çalışırsınız.

Çerçeveleme yanılıgısına ilişkin katılımcıların cevapları irdelendiğinde katılımcıların hepsi olmasa da bir kısmı bu eğilimi nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Katılımcıların üç tanesi (K2, K3, K4) *karar durumu ile ilişkin problemin sunuş şeklinin kararlarını etkilediklerini* ifade ederken, üç katılımcı ise kararın sunuş şeklinin verdikleri kararı etkilediğini belirten ifadeler kullanmışlardır. Nitekim Kahneman ve Tversky’te (1981) problemin sunuş biçiminin karar vericinin algılarının odak noktasını değiştirdiği için kararlarını da değiştirdiğini ileri sürmekte. Bu varsayımı destekliyen katılımcı ifadeleri şunlardır:

K7: Karar durumun çerçevesi kararlarımızı etkiler.

K1: Bu biraz önyargıya girer. Birçok insan sunuş şeklinden etkileniyor.

K6: Size problemi doğru aktarmasalar, siz başka şekilde çözmeye çalışırsınız. Bunların hepsi sorunun aktarışı ile ilgilidir.

Araştırma bulgularında katılımcı ifadelerinden ortaya çıkan bir diğer kategori de referans bağıllık kategorisidir. Katılımcılara, “*karar verirken rakip kararları*”, “*geçmiş kararları*” ve “*piyasa koşulları*” dikkate alarak karar verdiklerini bu unsurların çoğu zaman onlar için kararlarında bir referans noktası olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim Kahneman ve Tversky'nin (1979) göre insanlar geçmiş ve şimdiki deneyim bağlı referans noktaları tanımlamakta ve kararlarını bu referans noktaları ile ilişkilendirmektedirler. Benzer şekilde Parnell ve Crandall, (2017) de insanlar alternatifleri değerlendirirken mutlak değerler yerine referans noktalarını kullanma eğiliminde olduğunu söylemiştir.

Statüko yanılıgısına ilişkin katılımcı cevapları irdelendiğinde katılımcıların çoğu yanlış kararlarında ısrarcı olmayacağını ifade etmiştir. Katılımcılardan biri ısrarcı olabileceğini söylerken, bir katılımcı da eğer o karar amaç ile ilgiliyse karardan vazgeçmeyeceğini belirtmiştir. Bu çerçevede katılımcıların çoğunun statüko yanılıgısına düşmediğini söyleyebiliriz. *Kendine hizmet etme yanılıgısına* ilişkin katılımcıların cevapları irdelendiğinde katılımcıların bu eğilimi nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Katılımcıların bu ifadelerinden “*kararın sebebini, kendi dışındaki faktörlere bağlama*” kategorisine ulaşılmıştır. Bu eğilimi temsil eden ifade tüm katılımcıların cevaplarında görünmese de katılımcıların bir kısmının bu eğilime

yatkın olduğu söylenebilir. *Aşırı iyimserlik yanılıgısına* ilişkin katılımcı cevaplarını analiz edildiğinde karar vermede aşırı iyimserlik teması altında, “*iyimserliğin azı iyi çoğu zarar,*” “*aşırı iyimserlik karar verme hatalarına neden olur*” kategorilerine ulaşılmıştır. Katılımcılar aşırı iyimserliğin karar verme hatalarına neden olabileceğini, makul bir seviyedeki iyimserliğin de kararların vermesini kolaylaştıracağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırma bulguları değerlendirildiğinde teorik çerçeveye örtüştüğü söylenebilir.

Aşırı güven yanılıgısına ilişkin katılımcı cevaplarını analiz ettiğimizde karar vermede aşırı güven teması altında, “*aşırı güven karar verme hatalarına neden olur*”, “*tecrübe aşırı güven yanılıgısını artırır*”, “*aşırı güven kriz ve risk durumlarında gerekli*” kategorilerine ulaşılmıştır. Katılımcılar aşırı güvenin karar verme hatalarına neden olabileceğini ifadelerinde vurgulamışlardır. Ayrıca tecrübenin aşırı güvene neden olabileceğini bununla birlikte aşırı güvenin kriz durumlarında olumlu etkisinin de olabileceğini vurgulamışlardır. Nitekim Howard (2014) tecrübenin aşırı güvene neden olabileceğini söylemektedir. Tecrübe arttıkça birey kendine daha fazla güvenmekte ancak bu aşırı güven yanılıgısı doğurmaktadır. Tecrübeli birey kendine aşırı güvenmektedir. Yeni durumlara eski tecrübelerini uygulama davranışı göstermekte buda hataya neden olabilmektedir.

Bulunabilirlik yanılıgısına ilişkin cevaplar irdelendiğinde de karar vericilerin bu yanılıgı türünü nitelendirebilecek bir takım özelliklere, unsurlara atıfta bulundukları görülmektedir. Katılımcılar, *geçmişte verdikleri kararların, yaşadıkları olayların ve geçmişte yaptıkları hataların* zihinlerinde yer tuttuklarını ve tüm bunların verdikleri kararları etkilediklerini ifadelerinde belirtmişlerdir.

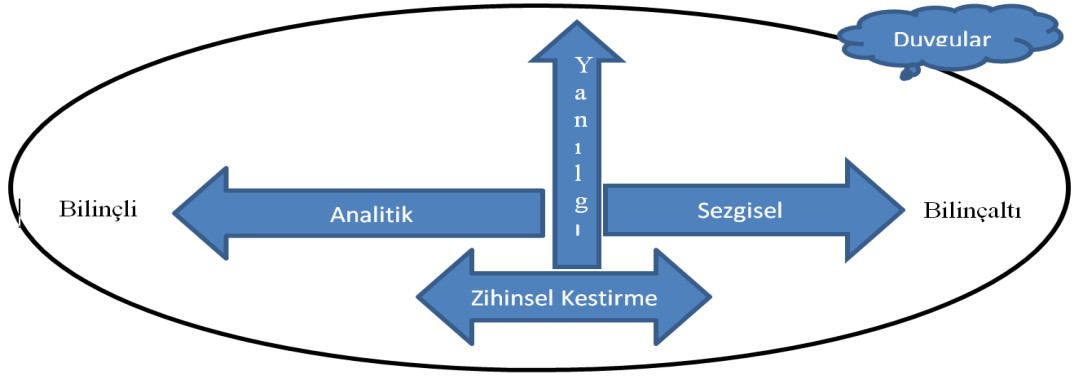
Temsil edilebilirlik yanılıgısına ilişkin katılımcı cevapları irdelendiğinde tek bir katılımcının temsil edilebilirlik eğilimine düştüğünü gösteren unsurlar görülmüştür.

K5: Ben eleman işe alırken çeşitli sorular sorarım. Örneğin bayansa “Dantel yapıyor musunuz?” diye soruyoruz. Çünkü dantel yapan insan sabırlıdır.

Katılımcının bu ifadesinde tek bir veriye dayanarak kişi hakkında genel bir değerlendirme yaptığı görülmüştür. Nitekim Tversky ve Kahneman, (1974) göre de insanların olasılıkları değerlendirmek için kullandığı bir zihinsel kestirme olan temsil edilebilirlik, insanların bir bütünü temsil etmeyecek kadar küçük durumları genelleme eğilimi olduğunu söylemiştir.

Pratik Çıkarımsamalar: Yöneticilerin karar verme davranışının araştırıldığı bu çalışmada, klasik ekonominin rasyonellik varsayımına dayanan yönetim literatürü ile davranışsal ekonominin bulguları farklı bir örnekleme sınanmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularında ortaya çıkan genel kanı karar verme davranışının griftli yapısıdır. Yöneticiler genel anlamda kendini rasyonel birey olarak görse de aslında bu rasyonel olma isteğinden öteye gitmemektedir. İnsan bilincinin sınırsız boyutunu oluşturan bilinçaltı, birçok davranışımızın ve kararımızın temsilcisidir. Bilinçli bir farkındalık olan rasyonel karar verme bu çerçevede mümkün görünmemektedir. Özellikle bilinçaltının yansıması olan sezgiler içgüdüsel his olarak ortaya çıktığında karar üzerinde önemli etkisi olur. Nitekim başarılı yönetici ve girişimcilerinin sürekli sezgilerine güvendiklerini ve başarılarını sezgilerine bağlamalarının temeli sezginin bu özelliği olabilir. Belli bir deneyim ve kıdem düzeyine ulaştıktan sonra ve belirsizliğin daha baskın olduğu koşullarda sezgisel kararlar verilmesi önerilebilir. İnsan beyni birçok kararı kısmen bilinçaltında işleyerek sınırlı bir rasyonellikle karar vermeye neden olur. Bu aynı zamanda zihinsel kestirmelerle karar verme anlamına gelir, zira çoğu zaman hızlı, tutumlu ve doğru karar vermeyi sağlasa da yanılgıya neden olabilmektedir. Aslında insanın rasyonel olarak verdiğini düşündüğü kararların birçoğu zihinsel kestirmeler yolu ile verilmiş kararlardır. Nitekim yapılan çalışmalar bunu gösterdiği gibi bu araştırmanın bulguları da bunu destekler niteliktedir. Bunun ile birlikte duygularımız bilişsel bir süreç olarak karar vermenin her aşamasında kararlarımızda aktif rol oynamaktadır.

Sonuç olarak örgütsel ve yönetsel bağlamda karar verme davranışının, davranışsal ekonomin varsayımları ile incelendiği bu çalışmada, Simon'un Sınırlı Rasyonellik kavramı, Beklenti Teorisi ve Çift Süreç Teorisiyle insanın rasyonelliği sorgulanmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan araştırma bulguları karar verme davranışının temelinde saçaklı mantığın olduğu söylemini güçlü kılmıştır. Benzer şekilde karar vericinin “insan” olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında süreci karmaşıklatacak birçok dinamiğin gündeme geldiği (duygular, sezgiler, zihinsel kestirmeler, yanılgılar/eğilimler) belirtilebilir. Tüm bu iddialar karar verme davranışının girift olduğu iddiasını destelemektedir. Karar verme literatürüne ve araştırma bulgularına dayanarak karar verme davranışının bu giriftli yapısı Şekil 7’deki gibi bir modelle gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 8: Bilişsel Karar Verme Modeli

Bilişsel Karar Verme Modeli (BKVM) olarak adlandırılan bu model karar verme davranışının bilişsel olarak nasıl gerçekleştiğinin bir resmidir. Nitekim karar verme bilinçli farkındalık düzeyinde ve bilinçaltında gerçekleşen griftli bir yapıya sahiptir. Bu modelde bireysel karar verme sürecinde analitik, sezgisel ve zihinsel kestirme yöntemlerinin hepsi aynı anda devrededir. Ancak kararın niteliğine, karar durumuna, kişinin deneyimine ve karara ilişkin verilere vd. göre bu yöntemlerin karar verme sürecinde kullanma düzeyleri değişebilir. Normal dönemlerde karar verme ilk kez karşılaşılan bir durumla ilgili ise daha analitik bir bilişsel süreç izleyerek karar verilebilir. Karar verme davranışını eğer amaçlı bir seçim süreci olarak değerlendirecek olursak bu modelin karar vermeye ilişkin durumunun belirlenmesi veya problemin tanımlanmasından sonraki süreçlerden başlayarak karar verme sürecinin her aşamasında geçerli olan bir model olduğunu söyleyebiliriz. Karar verme durumu ve problemin belirlenmesi aşaması seçimden ziyade bir hissetme durumudur. Bu nedenle bu sürecin her aşamasında Bilişsel Karar Verme Modelinin kullanılmakta olduğu fikrinden hareketle aşağıdaki karar verme modelini önermekteyiz (Şekil 8).



Şekil 9: Bilişsel Karar Verme Modeline Göre Karar Verme Süreci

Sınırlılıklar ve ileri araştırmalar için öneriler. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtlılıklara sahip olduğu eleştirisi yapılabilir. Öncelikle ilk akla gelen veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin dışında gözlem, belge incelenmesi gibi başka tekniklerin uygulanmasının daha ideal olabileceğidir. Araştırmacının görüşme tekniği dışındaki tekniklere başvurulamamasının temel nedeni, üst düzey yöneticilerin meşgul kişiler olması araştırmaya sınırlı zaman ayırmaları diğer yöntemlerin uzun zaman alan yöntemler olmasıdır.

Sınırlılık olarak düşünülebilecek araştırmanın örneklem sayısı, aslında nitel araştırmanın ve durum çalışmasının doğası gereğidir. Nitekim nitel araştırmalar görüşme, gözlem ve belge inceleme gibi veri toplama teknikleri ile yürütülmektedir. Bu tekniklerin özelliği, çok fazla işlenecek veri ortaya çıkarmalarıdır. Bu nedenle örneklem sayısının çok fazla olması verilerin karmaşıklığını artırarak, veri analizini zahmetli ve zaman alıcı bir iş durumuna getirebilir. Bu nedenle araştırmada örneklem sayısı, “veri doygunluğu” prensibine bağlı olarak 7 üst düzey yönetici ile sınırlandırılmıştır.

Katılımcıların ifadelerini kod, kadegori ve üst ve daha soyut kavram olan, *rasyonel karar verme, karar vermede sınırlık rasyonel, sezgisel karar verme, duygusal karar verme, karar vermede zihinsel kestirmeler ve bağımlı karar verme ile karar vermede kararsızlık ve yanılıgılar temaları* ulaşmaktayız. Bu temalar bize göstermektedir ki yöneticiler zaman zaman rayonel, zaman zaman sezgisel, zaman zaman duygusal davranmaktadır. Hata çoğu durumda davranışsal ekonominin varsayımlarına uygun olarak sezgi, duygu ve zihinsel kestirmeler kullanarak karar vermekte olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu

çerçevede şöyle bir çalışma konusu önerilebilir: *Batılı yöneticileri ile Türk yöneticilerin karar vermede rasyonellik ve Sezgisellik durumları nasıldır?* sorusu ile yeni bir örneklem üzerinden karşılaştırma yapılabilir. Buradan hareketle nicel araştırmalarla şu hipotezlerin test edilmesi mümkündür:

- *Türk yöneticileri, Batılı yöneticilere göre daha duygusaldır.*
- *Türk yöneticileri, Batılı yöneticilere göre daha sezgiseldir.*
- *Rasyonellik, sezgisellik ve duygusallık kültüre göre değişir?*

Bununla birlikte ortaya çıkan karar verme tarzlarına ilişkin ölçek geliştirme çalışmalarının yürütülmesi de bir diğer öneri olarak sunulabilir. Sonuç olarak yukarıda vurgulanan sınırlılıklar ve öneriler ışığında bu araştırmada, yöneticinin karar verme davranışının hangi bilişsel süreçlere göre verildiğini gösteren bir model sunulmuştur. Sınırlı insan aklının nasıl çalıştığını ortaya çıkaran yeni araştırmalar, bize insan davranışlarını anlamak için yeni imkanlar sunmaktadır. Bu konuda araştırmacıların temel sorumluluklarından biri de disiplinler arası çalışarak yeni gelişmeleri başka alanlarda araştırıp bilgi üretmektir.

KAYNAKÇA

- Abdelsalam, H. M., Dawoud, R. H.& ElKadi, H. A. (2013) An Examination of the Decision Making Styles of Egyptian Managers. *Business Science Reference*. doi: 10.4018 / 978-1-4666-3658-3.ch013
- Acar, G. T. (2008). *İktisadî Değiştirmek: Neoklasik İktisada Eleştirel Bir Yaklaşım*. İletişim Yayınları
- Agor, W. H. (1984). Using intuition to manage organizations in the future. *Business Horizont*, 27 (4), 49-54
- Aktan, C. C. (2008) *Yeni İktisat Okulları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Albar, F. & Jetter, A. J. (2009). *Heuristics in Decision Making*. USA: PICMET 2009 Proceedings.
- Altman, M. (2017). A Bounded Rationality Assessment Of The New Behavioral Economics. İçinde, Frantz, R., Chen, Shu-Heng, Dopfer, K., Heukelom, F. & Mousavi, S. (Eds.). *Routledge Handbook of Behavioral Economics*. (ss. 179-193). New York: Routledge
- Alver, B. (2003). *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Amadae, S. M. (2019). *Rational Choice Theory*, Britannica, Erişim adresi: <https://www.britannica.com>. (25.09.2019)
- Andersen, J. A. (2000). Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 46-67.
- Angie, A. D, Connelly, S. Waples, E. P & Kligyte, V. (2011). The influence of discrete emotions on judgement and decision-making: A meta-analytic review. *Cognition & Emotion*, 25 (8), 1393-1422
- Angner, E. & Loewenstein, G. (2006). *Behavioral Economics*. Handbook Of The Philosophy Of Science, 1-76. Erişim adresi: <https://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/BehavioralEconomics.pdf> (Erişim tarihi: 30.01.2020)
- Ansoff, H.I. (1969). *Business Strategy*. Penguin. Harmondsworth.
- Akerlof, G. A. (2003). Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior. *The American Economist*, 47, 25-47
- Aksoy, T. & Şahin, I.(2009). *Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel Ve Modern Yaklaşımlar.*, Türkiye Ekonomi Kurumu, Erişim adresi: <http://www.tek.org.tr> (25.02.2020)

- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. & Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1):37-75
- Aren, S., Kaya, M. İ. Y. & Aydemir, S. D. (2014). Davranışsal Finans: Finans Teorisinde Farklı Bir Perspektif. *Leges Bankacılık ve Finans Hukuku Dergisi*, 2014, 39-51.
- Arkes, H. R. (1991). Costs and Benefits of Judgment Errors: Implications for Debiasing. *Psychological Bulletin*, 110, 486–498.
- Arkin, R. M., Appelman, A. J. & Burrger, J. M. (1980). Social Anxiety, Self-Presentation, and the Self-Serving Bias in Causal Attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*. 38 (1), 23-35
- Arroba, T. (1977) Styles of decision making and their use: An empirical stud. *British Journal of Guidance & Counselling*, 5(2), 149-158.
- Ariely, D. (2009). *Akıl Dışı Ama Öngörülebilir*. İstanbul: Türk Henkel
- Arrow, K. J. (1986). Rationality of self and others in an economic system. *Journal of Business*, 59(4), 385-399
- Aslan, A. (1988), *İşletme Yönetiminde Karar Verme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Atsan. N (2017). *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı*. İstanbul: Kriter
- Atamer, Y. (2018). *Davranışsal İktisat ve Yasa Yazımında Yeni Yaklaşımlar*. Erişim adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=04Jd9AoN9Js> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Aycan, M. (2016), *Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Turistik Ürün Satın Alma Davranışları Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Aytaç, M. & Gürsakal, N. (2015). *Karar Verme*. Bursa: Dora Basın Yayın.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. (2012). *Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi Vedinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (23) 90-99
- Bade, R., Parkin, M. (2009). *Foundation of Economics*. United States of America: Pearson Education.
- Backhouse, R., and Medema, S. (2009). Retrospectives: On the Definition of Economics. *Journal of Economic Perspectives*. 23(1), 225
- Baiocco, R., Laghi, F. ve D'Alessio, M. (2009). Decision-Making Style Among Adolescents: Relationship with Sensation Seeking and Locus of Control. *Journal of Adolescence*. 32(4), 963-976.

- Baker, M., Ruback, R., Wurgler, J., (2006). Behavioral Corporate Finance: A Survey. İçinde: Eckbo, B. Espen (Ed.). *The Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*, (ss.358-413) New York: Elsevier/North Holland
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L. and Lockett, A. (2015). Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 17, 212–231
- Baloğlu, F. (2000). *Rasyonalite ve Ekonomik Sosyoloji*. Sosyoloji Konferansları. 26, 217
- Basi, R. S. (1998). Administrative decision making: a contextual analysis. *Management Decision*, 36 (4): 232-240
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*. 9(1), 23-28
- Bechara A., Damasio H. & Damasio, A. (2000). Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex. *Cerebral Cortex*. 10 (3), 295-307.
- Bechara, A. & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: a neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*. 52(2), 336-372
- Beach L. R. & Mitchell T. R. (1978). A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *Academy of Management Review*, July. 3 (3), 439-449
- Behling, O., Gifford, W. E., & Tolliver, J. M. (1980). Effects of grouping information on decision making under risk. *Decision Sciences*. 11(2), 272–283
- Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*. 30, 961-981
- Blakenship, L. V. & Miles, L. L. (1968) Organizational Structure and Managerial Decision Behavior. *Administrative Science Quarterly*. 13-1, 106-120
- Blaug, M. (1992). *The methodology of economics: Or how economists explain* (2nd ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Biber, H. & Leavy, P. (2005). *The Practice Qualitative Research*. Sage Publications: London
- Bocutoğlu, E.,(2012), *İktisadi Düşünceler Tarihi*. (2. Baskı). Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: Introduction and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bortolotti, L. & Antrobus, M. (2015). Costs and benefits of realism and optimism. *Curr Opin Psychiatry*. 28(2), 194–198
- Bracha, A. & Brown. D.J (2012). Affective Decision Making: A Theory of Optimism Bias, *Games and Economic Behavior*, 67-80

- Briggs, C., Little, P. (2008). Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision Making in Technical Organizations. *System Engineering*, 11(1), 15 – 26
- Brim, O. G, Glass, R. D. C., Lavin, D. E. & Goodman, N. (1962). *Personality and Decision Processes*. Stanford: Studies in the Social Psychology of Thinking
- Bruni, L. & Sugden, R. (2007). The road Not Taken: How Psychology was Removed from Economics and How It Might Be Brought Back. *The Economic Journal*. 117(1), 146-173
- Brown, S. G. & Dausb, C. S. (2015). The influence of police officers' decision-making style and anger control on responses to work scenarios. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4, 294–302
- Brown, H. (2011), The role of emotion in decision-making. *The Journal of Adult Protection*, 13 (4), 194 - 202
- Buğra, A. (2013). *İktisatçılar ve İnsanlar Bir Yöntem Çalışması*. İstanbul: Remzi.
- Bulog, I. & Eglite, E. (2016). *The Role of Intuition in Strategic Decision Making in Croatian Companies*. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/317013060_The_Role_of_Intuition_in_Strategic_Ddecision_Making_in_Croatian_Companies (20.05.2020)
- Can, Y. (2005). Toplumsal Yapı ve Değişme Kuramlarını Paradigma Temelli Bir Sınıflandırma Denemesi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 1-11
- Camerer, C. (1999). *Behavioral Economics: Reunifying Psychology And Economics*. Proc. Natl. Acad. Sci. USA <https://doi.org/10.1073/pnas.96.19.10575>
- Camerer, C. F., & Loewenstein, G. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. İçinde: C.F. Camerer, G. Loewenstein, M. Rabin (Edrs) *Advances in Behavioral Economics*, (s. 3-51). New York: Princeton University Press
- Camerer, C. F., Loewenstein, G. & Rabin, M. (2004) *Advances in . Behavioral Economics*. New York: Princeton University Press,
- Camerer, C. F., & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *American Economic Review*. 89(1), 306-318.
- Camerer C. & Weber, R. (2006). Behavioral Experiments“ in Economics. *Experimental Economics*. 9, 187-192
- Campbell, W. K. & Sedikides, C. (1999). Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration. *Review of General Psychology*. 3(1), 23-43
- Cartwright, E. (2018). *Behavioral economics*. (8. Eds). New York: Routledge
- Certo, S. C. (2008) *Supervision: Concepts and Skill-Building*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin. 376–381

- Certo, T., Connelly, B. L. & Tihany, L. (2008). Managers And Their Not-So Rational Decisions. *Business Horizons*. 51 (2), 113-119.
- Certo, S. C. & Certo, S.T. (2016). *Modern Management Concepts And Skills*. Fourteenth Edition, Pearson. New Jersey.
- Chuang, S. C., & Kung, C. K. (2005). The effects of emotions on risk-taking. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 113-117
- Colander, D. (2000). The death of neoclassical economics. *Journal of the History of Economic Thought*. 22(2), 127-143
- Coleman, O. W. (1995). *Rationalism and Anti-Rationalism in the Origins of Economics The Philosophical Roots of the 18th Century Economic Thought*. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Connolly, T., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current Directions in Psychological Science*. 11, 212–220.
- Coscarelli, W.C., Burk, J. & Cotter, A. (1995). HRD and Decision-making styles. *Human Resource Development Quarterly*. 6(4). 383-395.
- Corbin, J. & Strauss, A (2008). *Basics Of Qualitative Research*. (3. Edn) California: Sage Publications
- Corr, P. & Plagnol, A. (2019). *Behavioral Economics The Basics*. New York: Routledge
- Cozby, C. P. (1989). *Methods in behavioral research*. (4. Edn.). Mountain View. CA: Mayfield Publishing Company.
- Cowen, T. (2004). How Do Economists Think About Rationality? In M. Byron (Eds.), *Satisficing and Maximizing: Moral Theorists on Practical Reason* (pp. 213-236). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511617058.012
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publications.
- Curtin, R. (2017). George Katona: a founder of behavioral economics. İçinde R. Frantz, S.H. Chen, K. Dopfer, F. Heukelom, S. Mousavi (Eds). *Routledge Handbook of Behavioral Economics*. (ss 18-35) Routledge: Oxon
- Çalık, Ü. & Düzü, G. (2009). İktisat ve Psikoloji. *Akademik Bakış*. 18, 1-13
- Çelik, K. (2012). *Uluslararası İktisat*. (5. Baskı). Trabzon: Derya Kitapevi
- Daft, R. (2007). *Organization theory and design* (9th Edn). USA: Thomson South-Western
- Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Royal Society*. 351, 1413-1420.

- Damasio, A. R. (2006). *Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni*. İstanbul: Varlık Yayınları
- Dane, E., Rockmann, K. W, & Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 119(2), 187-194
- Dane E. & Pratt M. G. (2007). Exploring Intuition And Its Role In Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. 32, (1), 33–54.
- Dane, E. & Pratt, M.G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends İçinde Hodgkinson, G.P. and Ford, J.K. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (ss.1-40) Wiley, Chichester,
- Datta, Lois-ellin (1990). *Case Study Evaluations*. Washington, DC: U.S. General Accounting Office, Transfer paper 10.1.9.
- Denzin, N. K. & Linkolin, Y.S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Los Angeles: SAGE Publications
- Demirel, S. K. & Artan S.(2016). N roiktisat ve İktisat Biliminin Geleceğine İlişkin Tartışmalar. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (1), 1-28
- Dewey, John (1978), How We Think . *Middle Works*, (6), 177-356
- Dixit, A. (2012). Paul Samuelson’s Legacy, *Annual Reviews of Economics*, 4, 1-45
- Doktor, R.H. & Hamilton, W.F. (1973). Cognitive style and the acceptance of management science recommendations. *Management Science*. 19, 884-894
- Driver, M. J., Brousseau, K. R., & Hunsaker, P. L. (1990). *The Dynamic Decision Maker*. New York: Harper & Row
- Drucker, P. F.(1967). The effective decision. *Harvard Business Review*, 45-1, 92-98
- Duman Kurt., S. & Tanyeri, M. (2013). Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Ürün İlgilenim Seviyesine Gore İncelenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 6(12), 21-46
- Earl, P. E. (1988). *Behavioral Economics*. (2 vols) Aldershot, U.K.: Edward Elgar
- Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical psychics: An essay on the application of mathematics to the moral sciences*, London: Kegan Paul, 10.
- Efeoğlu, İ. E. & Çalışkan, Y. (2018). A Brief History of Homo Economicus From The Economics Discipline Perspective. *Artıbilim: Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(1), 28-36
- Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Journal of Accounting Research*. 19(1), 1-31

- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*. 75(4), 643–669.
- Ekiz, D. (2004). *Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal Ya Da Yapay*. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(4), 415-439.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*. 49, 709–724.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B.L. & Allen, S.T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A guide to methods*. Beverly Hills. CA: Sage
- Erözkan, A. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 60-74.
- Eser, R. & Toıgonbaeva, D. (2011). Psikoloji ve İktisadın Birleşimi Olarak Davranışsal İktisat. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*. 6(1), 287-321
- Etimolojiturkce.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/karar>. (Erişim Tarihi: 20.09.2019)
- Etzioni, A. (2001), Humble Decision Making. *Harvard Business Review On Decision Making*, 45-57.
- Evans, J.St.B.T., Overb, D.E. & Manktelow, K.I. (1993). Reasoning, decision making and rationality. *Elsevier Science Publishers B.V. Cognition*. 49, 165-187
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. Ankara: Pozitif Matbaacılık
- Frederickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an dustry with an unstable environment. *Academy of Management*. 27, 299-343
- Frederick C. M. ve C. S. Morrison. (1999). Collegiate Coaches: An Examination of Motivational Style and its Relationship to Decision Making and Personality. *Journal of Sport Behavior*. 22 (2), 221
- Ganti, A. (2019). *Endowment Effect*. Erişim adresi: <https://www.investopedia.com/terms/e/endowment-effect.asp>. (03.04.2019)
- Gazel, S., (2016). *Davranışsal Finans Psikolojik Eşik ve Önyargılar*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gedo, T. (2011). *A Behavioral Economics Approach to Internationalization of Born Global Firms: An Exploratory Investigation*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) The University Of Manchester, Manchester
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. California: Sociology press

- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & the ABC Research Group. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. England: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. New York, NY: Viking,
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*, 3 (1), 20- 29.
- Gigerenzer, G. & H. Brighton, (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science* 1, 107–143
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Reviews Psychol.* 62, 451–82
- Gilad, B. & Kaish, S. (1986) *Handbook of Behavioral Economics*. Volume A, Behavioral Microeconomics. Greenwich, Conn.: JAI Press
- Gilad, B., Kaish, S. ve Loeb, P. (1984). From economic behavior to behavioral economics: the behavioral uprising in economics. *Journal of Behavioral Economics* 13(2), 3–24.
- Gill S., Stockard, J., Johnson, M. & Williams, S. (1987). Measuring gender differences: The expressive dimension and critique of androgyny scales. *Sex Roles*, 17, 375-400
- Gino, F. (2017). *The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations> (Erişim tarihi: 02.04.2019)
- Gintis, H. (2000). Beyond Homo Economicus: Evidence from Experimental Economics, *Ecological Economics*. 35 (3), 311-322
- Gog, M. (2016), Case Study Reseach, International Journal of Sales. İçinde M. Palić, C. Vignali, B. Hallier, J. L. Stanton & L. Radder (Eds) *Special Issue: Research Methodology*. (ss.33-42) International Journal of Sales, Retailing and Marketing
- Goldfarb, A. Ho, T., Amaldoss, W., Brown, A.L., Chen,Y., Cui, T. H., ...Yang, B. (2012). Behavioral models of managerial decision-making. *Mark Lett* 23, 405–421
- Goldstein, D. G. & Gigerenzer, G (2002). Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic. *Psychological Review*. 109, 75-90,
- Golman, R., Hagmann, D., & Loewenstein, G. (2017). Information Avoidance. *Journal of Economic Literature*, 55(1), 96-135.
- Golman, R., Loewenstein, G., Moene, K. O., & Zarri, L. (2016). The preference for belief consonance. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3), 165-187.
- Green, L. & Kagel, J. H. eds. (1987). *Advances in Behavioral Economics*. N.J.:Ablex Publishing (1). Norwood,.

- Green, S. (2002). *Rational Choice Theory: An Overview*. Erişim adresi: <http://www.academia.edu/download/31868093/green1.doc> (26.01.2020)
- Göknar, D. D. (2011). *Karar Vermek ve Kişilik Özellikleri*, Erişim adresi: <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=538>. (Erişim tarihi:07.10.2019)
- Guba, E. G. (1981). *Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries*. Educational Technology research and development, 29(2), 75-91
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. İçinde Denzin, N. K & Lincoln, Y. S. (Eds.). *The Landscape of Qualitative Research :Theories and Issues*. (ss. 195-221). London: Sage Publications
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. 1. Basım, Nobel, İstanbul
- Güngör, T. (2019) *Muhakeme Yürütme Ve Karar Vermede Buluşsal Yöntemler*. Erişim adresi: <http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/papers/muhakeme%20yurutme%20ve%20karar%20vermede%20bulussal%20yontemler.doc>. (Erişim tarihi:10.05.2020).
- Gür, M. H., Bulsun, U. U., & Hiperlink F. (2016). *Günlük yaşamda ve iş dünyasında uzmanları kullanma sanatı ve öykülerle uygulamalar*. Erişim adresi: <http://web.a.ebscohost.com>. (Erişim tarihi:22.09.2019)
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Fesefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Güvel, E. A.,(1998). *Politik İktisat ve Akıl*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Hammond, J. S., Keeney R. L. & Raiffa. H. (1998a). *Karar Verme Sanatı*. (Çev. Ş.Özkan) Beyaz Yayınları: İstanbul
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998b). The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review, Eylül-Ekim, 47-58.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A. (1984). *Upper echelons: the organisation as a reflection of its top manager*. Academy of Management Review, 27: 271-291
- Hansson, S. O. (2005). *Decision Theory. A Brief Introduction*, Stockholm: Royal Institute of Tecnology
- Harrison, F.(1981). *The Managerial Decision Making Process*. (2.Edn). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision-making for college students. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 119–133
- Hayes, J.& Allinson, C. W. (1994). Cognitive Style and its Relevance for Management Practice. *British Journal of Management*. 5, 53-71

- Hattwick, R. Em (1989). Behavioral Economics: An Overview. *Journal Of Business And Psychology*. 4(2).141-154
- Henderson, J.C. & Nutt, P.C.(1980). The influence of decision style on decision-making behaviour. *Management Science*, 26(4), 648-657.
- Heukelom, F. (2014). *Behavioral Economics: A History*. Cambridge. New York: University Press.
- Hodgkinson, G.P., Langan-Fox, J. Sadler-Smith, E., (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*. 99, 1–27
- Hoffrage, U. & Marewski, J.N. (2015). Unveiling the lady in black: modelling and aiding intuition. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*. 4 (3), 145-163.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Howard, J. (2014). *Heuristic, Intuition, or Impulse: How to Tell the Difference and Why It Is Important to Decision Makers*. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/274895366> (01.07.2020)
- Hutchinson, JMC. & Gigerenzer, G. (2005). Simple Heuristics And Rules Of Thumb: Where Psychologists And Behavioural Biologists Might Meet. *Behav. Processes* 69, 87–124
- Jamian, L. S., Sidhu, G. K. & Aperapar, P. S. (2013). Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 90, 278 – 287.
- Johnson, E. J. & Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45, 20-31
- Johnson, R.H. (1978). Individual styles of decision-making A theoretical model for counseling. *Personnel and Guidance Journal*. 5, 530-536.
- İbrahimoglu, Z. (2011), Değişen Paradigmalar Dünyasından Nitel ve Nicel Araştırmalara Bakmak: Felsefi Yaklaşımlardaki Dönüşümü Anlamak, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(40) , 44-52
- İğdeli, A. & Sever, E.(2018). Belirsizlik Kavramının Felsefi ve Matematiksel Açıdan İncelenmesi. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(1)
- İçellioğlu S.(2013). *Karar Verme Davranışının “Simatik İşaret Hipotezinin” Önemine Dair Gelişimsel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Kaçar, B. (2008). *Lise Öğrencilerinin Karar Stratejileri Ve Transaksiyonel Analiz Ego (Ben) Durumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Kahneman, D. & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3(3), 430-454
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrika*, 47, 263-291
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39(4), 341-350.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103(3), 582-591
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (ss. 49-81). New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux
- Kahneman, D. (2015). *Hızlı Ve Yavaş Düşünme*. (Çev. O. Ç. Deniztekin, F. N. Deniztekin) Varlık Yayınları. İstanbul (Orjinel yayın tarihi, 2011).
- Karışman, S. (2010) *Erzurumlu İbrahim Hakkı ve Adam Smith "Marifet" ile "Zenginlik" Arasında İki Düşünce İki Dünya*, Ötüken Yayın. İstanbul
- Karabulu, A. N. (20013). *Tüketicilerin Algılarında Risk Değişkeni Karşısında İnternet Alışverişi Yapma Eğilimlerinin Ölçülmesi: Beklenen Fayda Teorisine Karşı Beklenti Teorisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla
- Katona, G. (1944). The Role of the Frame of Reference in War and Post-War Economy. *American Journal of Sociology*, 49(4), 340-347.
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*. McGraw-Hill: New York
- Katona, G. & B. Striimpel, (1978). *A new economic era*. New York: Elsevier.
- Kavurmacı, C. (2014) *Stratejik Karar Verme Sürecinde Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Linsan Tezi) Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa

- Kazgan, G. (2014). *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*, (19. Baskı.) Remzi Kitabevi. İstanbul
- Keegan, S. (2009). *Qualitative Research: Good Decision Making Through Understanding People, Cultures and Markets*. London: Kogan Page Publishers
- Khatri, N. & Ng, H.A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53 (1), 57-86.
- Klein, G. (2003), *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, New York, NY: Doubleday,
- Kitapcı, İ. (2017). Rasyonaliteden İrrasyonaliteye: Davranışsal İktisat Yaklaşımı Ve Bilişsel Önyargılar. *Maliye Araştırma Dergisi*. 3(1), 85-102
- Kılıçaslan, Y.; Güzel, H. D., Şiriner, İ., Yıldırım, K., Esen, E., Taşdemir, M., (2012). *İktisada Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları
- Kırlı, Ö. (2013). John Locke ve David Hume'un epistemolojisi ve beşeri olanın izahı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 99-114.
- Kırmızıaltın, E. (2017). *Rasyonalite-İktisat İlişkisi: W. S. Jevons, K. Marx Ve T. B. Veblen'in Farklı/Benzer Rasyonalite Anlayışları Özelinde Bir İrdeleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (16. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları
- Koslowski, B. & Maqueda, M. (1993). What Is Confirmation Bias and When Do People Actually Have It? *Merrill-Palmer Quarterly*. 39(1) 104-130.
- Krabuanrat, K. & Phelps. R, (1998). Heuristics and rationality in strategic decision making: An exploratory study, *Journal of Business Research*. 41, 83–93.
- Kress, L. & Aue, T. (2017). The link between optimism bias and attention bias: A neurocognitive perspective. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*. 80, 688-702.
- Kühberger, A. (1995). *The framing of decisions: A new look at old problems*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 230–40.
- Kuhn, T. (1982). *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*. Alan Yayınları: İstanbul.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kuzgun, Y., (1992). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 161-170

- Lambert, C. (2006) *The Marketplace of Perceptions*. Erişim adresi: <https://harvardmagazine.com/2006/03/the-marketplace-of-perce.html>. (10.03.2020)
- La Pira F. (2011). Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research Entrepreneurial Intuition*. 6 (1), 1-22.
- Leonard, N. H., Scholl, R. W., & Kowalski, K. B. (1999). Information processing style and decision making. *Journal of Organizational Behavior*. 20(3), 407–420
- Liao, S. M. (2016) Are Intuitions Heuristics? Liao, S. M (Eds). *Moral Braint*. USA: Oxford University Press
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*. (30), 73-84
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. İçinde N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research* (ss. 1065-1122), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lizarraga, Maria L. Sanz De Acedo & Maria Cardella Elawar (2007). Factors that Affect Decision Making: Gender and Age Differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 7(3), 381-391.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision-making. In R. Davidson, H. Goldsmith, & K. Scherer (Eds.), *Handbook of affective science* (ss. 619-642). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Logachev, M. (2016). Akratic Homo Economicus: Does the Neoclassical Economic Theory "Rational Agent" Assumption Accurately Depict Human Nature? *Electronic Theses and Dissertations*. 1098. Erişim adresi: <https://digitalcommons.du.edu/etd/1098> (09.01.2020)
- Loomes, G. & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92,805-824
- Malmendier, U., & Tate, G., (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *J. Finance*, 60 (6), 2661–2700.
- Mandler, M. (1999). *Dilemmas in economic theory: Persisting foundational problems of microeconomics*. New York: Oxford University Press
- Mann, L. (1992). *Stress, affect and risk-taking*. *Risk Taking Behavior*. Chichester: John Wiley & Sons
- Mann, L.; Burnett, P.; Radford, M.; Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*. 10 (1), 119

- Marchionatti, R., & Gambino, E. (1997). Pareto and Political Economy as a Science: Methodological Revolution and Analytical Advances in Economic theory in the 1890s. *Journal of Political Economy*. 105(6), 1322-1348
- May, G. L. & Gueldenzoph L. E. (2006). The Effect Of Social Style On Peer Evaluation Ratings In Project Teams. *Journal of Business Communication*. 43(1), 4-20
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research, a philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.
- Mayring, P. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (Çev. Adnan Gümüş, & M. Sezai Durgun). Ankara: Bilgesu.
- Mckenney, J.L.& Keen. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*. 52, 79-90, Erişim adresi: <https://hbr.org/1974/05/how-managers-minds-work>. (9.12.2019)
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2010). *Research in education evidence-based inquiry*. New York: Pearson Education.
- McShane, S.L.& Von Glinow, M. A., (2016), *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörleri: Günsel A., Bozkur S., (2. Baskıdan Çeviri), Nobel Akademik Yayıncılık
- Messick, S. & Associates (1976). *Individuality in Learning*. San Francisco: Jossey Bass
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan (çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (Fourth Edit.). San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Merrill, D. W. & Reid, R. H. (1981). *Personal styles and effective performance*. Radnor, PA: Chilton
- Mertens, D. M.(2014) Research Ahd Evaluation in Education And Psychology Integraing Diversity With Quantitative, Qualitative And Mixed Methods. New York: Sage
- Mert, İ.S. (1997). *Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Mintzberg, H., Dury, R., & André, T. (1976), The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Sciences Quarterly* 21, 246-275
- Miles, M, B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd Edn). Thousand Oaks, CA: Sage
- Miller, C. C. & Ireland, R.D., (2005). Intuition İn Strategic Decision Making: Friend Or Foe İn The Fast-Paced 21st Century? *Academy Of Management Executive*. 19 (1)
- Mitroff, I.I., & Kilmann, R.H. (1975). Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*. July: 18-28.

- Moscatti, I. (2007). History of Consumer Demand Theory 1871- 1971: A NeoKantian Rational Reconstruction. *History of Economic Thought*. 14(1), 119-156.
- Moore, D. A. & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*. 115(2), 502-517.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*. 52(2), 250-260.
- Mucuk, İ. (1976). *Adam Smith'in Dar Anlamda 'Ekonomik' Olmaktan Çok 'Sosyal' Bütünleşme Teorisinin Temel Varsayımları Üzerine Bir Not*". Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/> (25.10.2019)
- Mullainathan, S. & Thaler, R. H. (2000). *Behavioral Economics*, National Bureau Of Economic Research, Erişim adresi: <https://www.nber.org/papers/w7948.pdf> (25.12.2019)
- Muth, J. F. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*. 29(3), 315-335
- Murteza, G. (2012). *Adam Smith'te İktisat ve Ahlak Sorunları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Myers, I.B. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Nas S, (2010). Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2 (2), 43-65
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Ö. Sedef (çev.). İstanbul: Yayınodası Yayıncılık.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*. 2(2). 175-220
- Nutt, P.C. (1990). Strategic Decision Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Style. *Journal of Management Studies*. 27(2). 173-194
- Nutt, P.C. (1979). The Influence of Decision Style on Use of Decision Models. *Technological Forecasting and Social Change*. 14. 77-93
- Nutt, P.C. (1986). Decision Style and Strategic Decisions of Top Executives. *Technological Forecasting And Social Change*. 30, 39-62
- O'Boyle, E. J. (2010). The Origins of Homo Economicus: A Note. *Storia del Pensiero Economico*. Erişim adresi: <https://www.mayoresearch.org/> (20.12.2019)

- O'Boyle, E. J. (2007). Requiem For Homo Economicus. *Journal of Markets & Morality*, 10(2), 321-337
- Ogaki M., Tanaka S.C. (2017) *Correction to: Behavioral Economics*. In: *Behavioral Economics. Springer Texts in Business and Economics*. Singapore: Springer
- Okoli, J & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Oskamp, S. (1965). Overconfidence in Case-Study Judgments. *Journal of Consulting Psychology*, 29(3), 261-265
- Özer, M. A. (2016), Herbert Simon'un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(11), 162-185
- Palacios-Huerta, I. (2003). *Time-inconsistent preferences in Adam Smith and David Hume*. *History of Political Economy*, 35, 241-268
- Parnell, J. A. & Crandall, W. R. (2017). The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal of Management & Organization*. 1-16
- Pareto, V. (2007). *Considerations on the Fundamental Principles of Political Economy*. Ed. By. R. Marchionatti and F. Mornati, London: Routledge
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Bütün M. ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Pegem Akademi.
- Pavic, I. (2008). Nature of Managerial Decision Making Along the Continuum of the Decision Making Pyramid. *The Business Review, Cambridge*, 10 (2), 199-206
- Pesendorfer, Wolfgang (2006). Behavioral Economics Comes of Age: A Review Essay on Advances in Behavioral Economics. *Journal of Economic Literature* 44 (3), 712-721
- Pretz, J. E. & Toz, K. S. (2007). Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*. 43,1247–1257
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Bayrak, D., H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rabin, M. (1998). Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*. 36(1),11–46
- Rabin, M. (2002). A Perspective on Psychology and Economics. *European Economic Review*,. 46(4–5). 657–85.

- Raue, M. & Scholl, S. G. (2018) The Use of Heuristics in Decision-Making under Risk and Uncertainty İçindeki Raue, M., Lerner, E., & Streicher, B. (Eds) *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis - Theory, Models and Applications*. (ss. 153-179) New York: Springer
- Richard, L. D. (2015) *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çeviri Editörü: Timurcanday Özmen, Ö. N. 10. Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Robbins, S., & Judge T.(2012). *Örgütsel Davrayış*. Çeviri Editörü: Erdem İ. 14. Basım,. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları*, Çeviri Editörü: Ögüt D. 8. Baskından Çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Robson, M. and Miller, P. (2006). Australian Elite Leaders and Intuition. *Australasian Journal of Business and Social Inquiry*. 4 (3), 43-61
- Rower, A. J. & Mason R. O. (1987). *Managing With Style: A Guide To Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D. (1994). *Managerial Decision Making*. Prentice- Hall: New Jersey
- Ruble, T. L. & Cosier, R. A.(1990). Effects of cognitive styles and decision setting on performance. *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, 46. 283-95
- Ruben, E. & Dumludağ, D. (2015). *Davranışsal İktisadın Gelişimi*. İktisat ve Toplum Dergisi 58: 4-9
- Rubin, E. L. (2005). Rational Choice and Rat Choice: Some Thoughts on The Relationship Among Rationality, Markets and Human Beings. *Chicago-Kent Law Review*. 80, 1091-1127.
- Rue, L. W. & Byers, L. L. (2003). *Decision Making Skills, Management Skills And Application*. Boston: Mc Graw Hill.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academic Journal*. 18 (4), 76-91
- Sadler-Smith & Sparrow (2008). Intuition in Organizational Decision Making. İçinde Hodgkinson G. P. & Starbuck W. H., (Eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, (ss.305-324). USA: Oxford University Press,
- Saks, M. J. & Kidd, R. F. (1980). Human Information Processing and Adjudication: Trial by Heuristics Author. *Law & Society Review*. 15(1), 123-160
- Samson, A. (Ed.)(2017). *The Behavioral Economics Guide 2017 (with an introduction by Cass Sunstein)*. Erişim adresi: <http://www.behavioraleconomics.com> (02.05.2019)

- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1998). Status-quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*. 11, 7–59.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive Decision-Making. *Communications of The Acm*. 42 (6), 109-115.
- Sayar, A. G. (2005). *İktisat Metolojisi ve Düşünce Tarihi Yazıları*. Ankara: Ötüken
- Savage, L. (1954). *The foundations of statistics*. New York: Wiley.
- Savaş, V. R. (2007). *İktisatın Tarihi*. (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Secchi, D. (2011). *Extendable Rationality, Understanding Decision Making in Organizations*. Springer New York: Dordrecht Heidelberg London.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Management*. Wiley: Nes Jersey
- Schermerhorn, J. R. & Bachrach, D. G. (2016). *Exploring Management*. Wiley: Nes Jersey
- Schiliro, D. (2012). Bounded Rationality And Perfect Rationality: Psychology Into Economics. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields (TPREF)*. 2(6), 99-108
- Scott, G. (2019). *Confirmation Bias*. Erişim adresi: <https://www.investopedia.com/terms/c/confirmation-bias.asp> (Erişim tarihi: 40.05.2020)
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*. 55(5), 818–831
- Sent, E. M. (2004). Behavioral Economics: How Psychology Made Its (Limited) Way Back Into Economics. *History of Political Economy*. 36(4), 735-760
- Seiler, M. J., Seiler, V. L., Traub, S. & Harrison, D. M. (2008). Regret Aversion and False Reference Points in Residential Real Estate. *JRER* 30 (4)
- Selman, A. & Uçar, R. (2011). Dini Tercihleri Anlama ve Açıklanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Rasyonel Seçim Teorisi. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 5 (10). 91-110
- Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*. 53(1), 491-517.
- Shah, A. K. & Oppenheimer, D. M. (2008) *Heuristics made easy: an effort-reduction framework*. Psychol. Bull. 137, 207–22
- Sharot, T. (2011). The optimism bias. *Current Biology*. 21(23), 941-945.
- Shiloh, S., Koren, S. & Zakay, D. (2001). Individual Differences in Compensatory Decision – Making Style and need for Closure as Correlates of Subjective

- Decision Complexity and Difficulty. *Personality and Individual Differences*. 30, 699 – 710.
- Shubik, M. (1967). Information, Rationality, and Free Choice in a Future Democratic Society. *Journal of The American Academy of Arts and Sciences*. 96(3), 771-778
- Smith, A. (2016) *Milletlerin Zenginliği*, Haldun Derin (çev.). (8. Basım). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları
- Smith, E. E. & Kosslyn, M. S. (2013). *Cognitive Psychology: Mind and Brain*. Çev. M. Şahin. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık
- Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model Of Choice. *The Quarterly Journal Of Economics*. 69 (1), 99-118.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. Happer & Row: New York.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior A Study Of Decision-Making Processes In Administrative Organization (Third Edition)*, New York: The Free Press
- Simon H. A, (1977), *The new science of management decision*, (2nd Edn), Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*. 59(4), 209-224
- Simon, H. S (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*. 1 (1), 61
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*. 41, 1–19.
- Singh, A. (2016). *Sezgi ve sezgisel tarama arasındaki fark nedir?* Quora, Erişim adresi: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-intuition-and-heuristics> (Erişim tarihi: 21.05.2020)
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N.M., (2005). Intuition: myth of a decision-making tool? *Management Learning* 36 (3), 353–370.
- Sugden, R. (1991). Rational Choice: A Survey of Contributions from Economics and Philosoph., *The Economic Journal*. 101(407), 751-785
- Suhr, A. J. & Tsanadis, J. (2007). Affect and Personality Correlates of the Iowa Gambling Task. *Personality and Individual Differences*. 43, 27-36.
- Sommer, R. & Sommer, B. B. (1986). *A practical guide to behavioral research*. N.Y.: Oxford Uni.
- Songur, O. (2016). *Türkiye’de Yatırım Kararlarının Rasyonellik Değerlendirmesi: Davranışsal İktisat Bağlamında Nitel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karadeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon

- Soukup, A., Maitah, M., & Svoboda, R., (2015). The Concept of Rationality in Neoclassical and Behavioural Economic Theory. *Modern Applied Science*. 9 (3),
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Steven, K. J. Deborah, F. Tricia, J. Y. Eric, K. (1998). Choices and Opportunities: Another Effect of Framing on Decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2, 211-226.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994) Grounded Theory Methodology—An Overview. İçinde Norman, K.D. & Vannaeds, S.L.Y., (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* (ss. 22-23) , Thousand Oaks: Sage Publications
- Strauss, A.L. & Glaser, B.G. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine press.
- Stroud, B. (1977). *Hume*. London: Routledge and Kegan Paul
- Şeker, S. E. (2014). *Çift Süreç Teorisi*, Ybs Ansiklopedisi
- Şen, Y. (2014) *Örgütsel Hafıza Sistemi Ve Bir Model Önerisi: Karar Verme Üzerindeki Rolü Ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şeniğne, B. (2011). *Rasyonalite Kavramına Deneysel ve Davranışsal İktisat Bağlamında Yeni Bir Bakış Açısı: ‘Nöroiktisat’*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, F. & Fındık, H. (2014) Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış. *Öneri Dergisi*. 11(42). 127-139
- Şimşek, H. (1994). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm Ve Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. 2. *Eğitim Bilimleri Kongresi*, Ankara
- Şimşek, A. & Eroğlu, Ö., (2013). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi. Konya
- Tambe, A ve V. R. Krishnan. (2000). Leadership in Decision-Making. *Indian Management*. 39 (5), May, 69-79.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Taşar, M. O. (2016). *İktisadi Doktrinler ve Tarihsel Gelişimi*, Palet Yayınları. Konya
- Taylor, R. (1975). *Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance*. Academy of Management Journal. Erişim adresi: <https://doi.org/10.5465/255626>

- Tekin, B.(2019). Kendine Aşırı Güven ve Ölçme Yöntemleri: Davranışsal Finans Kapsamında Bir Literatür İncelemesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 293-308
- Thaler, R.H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39–60.
- Thaler, R.H. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*. 4, 199–214.
- Thaler, R.H. (1997). Iving Fisher: Modern Behavioral Economist, *American Economic Review*, 87(2), 439-441.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2017). *Dürtme: Sağlık, Zenginlik ve Mutluluk İlgili Kararları Uygulamak*. (Çev. E. Günsel) Pegasus Yayınları (Orijinal yayın tarihi, 2008)
- Thaler, Richard H. (1999), Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making*. 12(3), 183.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality & Individual Differences*. 36(4), 931–944
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*. 49, 213–219.
- Tierney, W. G. & Roads, R. A. (1993). Postmodernism and critical theory in higher education: Implications for research and practice. İçinde, J. C. Smart (Edts), *Higher education: Handbook of theory and research* . (ss 308343). New York: Agathon
- Tomer, John F. (2007). What is Behavioral Economics?. *The Journal of Socio-Economics*. 36 (3), 463-479.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları
- Towler, M., & Keast, S. (2009). *Rational decision making for managers: an introduction*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*. 2, 27-45
- Türk Dil Kurumu, (TDK). (2019). Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi: 20.09.2019)
- Turpin, S. M. & Marais, M. A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *Orion (NR)*. 20 (2), 143–160
- Tutar, Erde, (2020) *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Tutar, H. (2017). *Örgüt ve Yönetim Sosyolojisi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*. 76(2), 105–110.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*. 5(2), 207-232
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 185(4157), 1124-1131
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*. 211(4481), 453-458
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *The Quarterly Journal of Economics*. 106(4), 1039–1061
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (8. Baskı) İstanbul: Beta Basın Yayıncılık.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Varoğlu, A. K. (2000). *Problem Çözme Ve Karar Verme*, Askeri Yönetim Kursu Ders Notları. Ankara: Kho Basımevi
- Vroom, V. (1973). A New Look At Managerial Decision Making. *Organizational Dynamics*. 1(4), 66–80.
- Yalçın, Y. (2012). *Davranışsal İktisat Yaklaşımıyla Rekabetçi Piyasa Analizi*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme Düşünme, Problem Çözme*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yiğit, A. G. (2018). Davranışsal İktisadın Anlaşılmasına Yönelik Bir Literatür Taraması *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(2), 161-190
- Yin, R. K (1984). *Case study research: design and methods*. (3. Basım). California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*. 15, 283-290
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods (Third Edition)*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.

- Yin, R. K. (2017), *Durum Çalışması Araştırma Uygulamaları*, 3.Baskı, (Çeviren: İ. Günbay) Ankara: Nobel Yayın
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçin
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, F. (2009). *Rasyonalite İktisat Özelinde Bir Tartışma*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Yılmaz, S. (2016). *Karar Verme Süreçleriyle Bazı Bilişsel Süreçler, Kişilik Ve Duygudurum Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzetbaysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Yoder-Wise, P. S. (2018) *Leading and Managing in Nursing*. Erişim adresi: <https://www.elsevier.com/books/leading-and-managing-in-nursing/yoder-wise/978-0-323-44913-7> (Erişim Tarihi: 07.10.2019)
- Wally, Stefan and J. Robert Baum (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*. 37(4), 932-956
- Westcot, A. (1991). The Assessment of Career Decision-Making. *Guidance & Counseling*. 6 (4), 28-35.
- Weirich, P. (2004). Economic Rationality. *The Oxford Handbook of Rationality* içinde, Ed. By. Alfred R. Mele and Piers Rawling, Oxford: Oxford University Press, 380-398
- Wilkinson, N. & Klaes, M.(2012). *An Introduction to Behavioral Economics*. New York: Palgrave Macmillan
- Wilkinson, N. (2008). *An Introduction to Behavioral Economics*. Çin: Palgrave Macmillan
- Witte, E., (1972). Field research on complex decision-making processes - the phase theorem. *International Studies of Management and Organization*. 156-182
- Zakaria, S. A. S, Brewer, G. & Gajendran, T. (2011). *Psychology in the Decision Making of Industrialised Building Systems (IBS): A Field of Application*. Australia: Th Asian Conference on Psychology and the Behavioral Sciences.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2004). Consequences of regret aversion in real life: The case of the Dutch postcode lottery. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, 155–168

EKLER

EK 1: Çalışmaya Konu Edilen Firmalara İlişkin Genel Bilgiler

Örnek Firma 1: ZİNTAŞ, 1979 yılında kurulan firma zincir sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirkettir. 25.000 m² açık, 10.000 m² kapalı alanı, 50 çalışanı ve ileri teknoloji 125 makine istasyonu ile zincir ve konveyörlü taşıma sistemleri üreten firma birçok sektöre bu anlamda üretim yapmaktadır. Firma, maden zincirleri, kömür pullukları için zincirler, gemi ve yat zincirleri, kaldırma ve taşıma amaçlı Grade 100'e kadar yüksek dayanıklı ve alaşımlı sıyrıcı zincirler, çimento sanayi için özel olarak tasarlanmış yüksek sıcaklık ve yüksek aşınma mukavemetli zincirler, ormancılık sektörü için özel tasarlanmış zincirler, patinaj zincirleri, lastik koruyucu zincirler, transmisyon zincirleri ve zincir aksesuarları üretimi ve satışını gerçekleştirmektedir. Bunların da dışında ayrıca her sektör içinde ayrı standartlara sahip zincirler üretiliyor. Bu standartlar genellikle Almaya ve Avrupa Birliği standartları oluyor. Ürün satışlarını büyük kısmı iç piyasaya olsa da yurt dışına da önemli bir oranda ürün satış yapmaktadır. Firma yurt dışı ürün satışlarını uluslararası markaları olan 'Master Chain' üzerinden gerçekleştirmektedirler. Firma hala resmîyette ilk kurucusu tarafından yönetiliyor gibi görülse de karar verme süreçleri büyük oranda ikinci nesille devredilmiş durumdadır. Firma son yıllarda inşaat sektöründe yaptığı yatırımlar ile tanınmaktadır.

Örnek Firma 2: Romon Grup, 2000 yılında mevcut Yönetim Kurulu Başkanı tarafından Almanya'da kuruldu. İlk kurulduğu yıllarda eleman kiralama yolu ile sanayi tesislerin kurulumuna hizmetler sunan bir firma iken, 2006 yılında sanayi tesislerinin kurulumuna kiralık eleman sunmanın yanında sanayi tesislerin kurulumunu da yapmaya başlamıştır. 2007 yılına gelindiğinde ise Firma Türkiye'deki yatırım fırsatlarından yararlanabilmek için Türkiye'de yatırım yapma kararı vermiştir. Firmanın temel çalışma alanı sanayi tesislerinin kurulumunu gerçekleştirmektir. Ağırlıklı olarak yurt dışı çalışan firma, kurulduğu tarihten beri dünyanın birçok bölgesinde projeler gerçekleştirmektedir. Bir aile şirketi olan firma, 2014 yılından itibaren ağırlıklı üretim merkezi Kastamonu'da olmasının yanı sıra Almanya'daki fabrikada da çalışmalarına devam etmektedir.

Örnek Firma 3: Gülcan Mobilya, ilk olarak, firmanın kurucusu olan babaları tarafından küçük bir atölyede mobilya üretmek amacıyla 1979'te kurulmuş bir aile şirkettir. Daha sonra 1992 yılında kurumsallaşma çalışmaların temeli atılıyor ve anonim şirket halini

alıyor. Firma 2005 yılında aldığı büyüme kararı ile Kastamonu organize sanayi bölgesinde 30 bin m2 alanda yatırım yapma kararı vermişlerdir. 2010 yılından sonra diğer fabrikayı kapatarak üretiminin tamamını bu yeni fabrikada yapmaya başlamışlardır. Firma, mobilya sektöründe iç ve dış kapı, eve içi mobilyalar, mutfak ve banyo dolapları gibi birçok alanda üretim yapmaktadır. Ayrıca özel projelerin üretimini de gerçekleştirmektedir. Firma, organize sanayi bölgesinde 30 bin m2 alanda, 50’den fazla çalışanı ile yurt dışı ve yurt içi müşterilerine ürün üretmektedir.

Örnek Firma 4: A1 Enerji İnş. Oto. San. Tic. Ltd. Şirketi yaklaşık 20 yıldır, enerji, inşaat ve otomobil alanında hizmet veren bir firmadır. Firma yaptığı inşaat projeleri ve enerji sektöründe yaptığı yatırımlar ile öne çıkmaktadır. Özellikle inşaat alanında lüks olarak tabir edilen üst gelir grubuna hitap eden konut projelerinin yapımı ile bilinmektedir.

Örnek Firma 5: Tek bir çatı altında faaliyetlerini sürdüren şirket bünyesinde iki ayrı firma bulunmaktadır. Ancak bu iki firmanın faaliyetleri, üretim merkezi ve yöneticisi aynıdır. Ünallar A. Ş. 35 yılın üzerinde gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Özellikle bulunduğu bölgenin yöresel ürünlerini kendi markaları bünyesinde tekrardan pazara kazandırmaya çalışmaktadır. 2007 yılında kurulan Güney Enerji A. Ş. ise devre kartları gibi elektronik parçalar üretmektedir. Bu ürünleri Vestel ve Rosso gibi uluslararası firmalar için üretmektedir. Bu iki firma toplamada 35 çalışanı ile üretim yapmaktadır. Daha önce maden sektöründe de yatırım yapan firma sahipleri bekledikleri verimliliği yakalamayınca işletmeyi kapatmak zorunda kalmışlar.

Örnek Firma 6: Hayat Holding’in iki lokomotif şirketinden biri olan Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi, ağaç bazlı panel endüstrisinde üretim yapmak üzere 1969 yılında kurulmuş olup şuan sektöründe Türkiye’de 1’inci, Avrupa’da 4’üncü, dünyada ise 7’inci sırada yer alan bir işletmedir. Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi bünyesinde 2’si Kastamonu’da, 1’i Samsun’da olmak üzere üç fabrika vardır ve 780 çalışanı bulunmaktadır. Firmanın yıllık cirosu 1 milyar TL’ye ulaşmaktadır.

Örnek Firma 7: Çoklu ortaklık yapısına sahip olan Özel Anadolu Hastanesi, kurulduğu 2006 yılından beri sağlık sektöründe hizmet vermektedir. Bulunduğu ilin tek özel hastanesi olan bu firma, 33 hekim kadrosu toplam 265 çalışan ve 78 yatak kapasitesiyle iki ayrı binada 22 ayrı poliklinikle ve 13 üniteyle hizmet sunmaktadır. Firmanın kurucuları, hayvancılık sektöründe süt ve besi çiftçiliği üzerine açtıkları çiftlikte üretim

yapmış ancak işler bekledikleri gibi gitmeyince işletmeyi devretmek zorunda kalmışlardır.

EK 1: Çalışmaya Konu Edilen Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler

K1: Bir aile işletmesi olan söz konusu bu firmada karar verme süreçlerinde ve firmanın yönetilmesinden sorumlu olan kişi “Yönetim Kurulu Üyesi” olan ve firma kurucusunun büyük oğludur. Görüşülen kişi firmanın kurucu olan babalarının karar verme süreçlerini kendisine devrettiği belirtmiştir. Görüşme yapılan kişi 43 yaşında, Meteoroloji Mühendisi lisans mezunu, 2003 yılında ABD’de yüksek lisansını tamamlamış ve 2004 yılından beri aktif olarak firmada karar verme ve yönetim süreçlerinde rol almaktadır. Yöneticinin karar verme davranışını incelemek için söz konusu kişi firmadaki karar verme merkezinde sahip olduğu konum nedeni ile görüşme yapmak için uygun görülmüştür. Bu kişi ile yapılan görüşme yaklaşık 1 saat sürmüştür.

K2: Firmada çalışmamız için görüşme yaptığımız kişi firmanın Genel Müdürüdür. Söz konusu kişi 43 yaşında olup, 14 yıl yöneticilik tecrübesine sahip ve işletme-iktisat alanında yüksek lisans mezunu olup, hali hazırda işletme alanında doktora yapan bir yöneticidir. Ayrıca firma kurulduğundan beri bu firmada çalıştığı, firmanın tüm karar verme süreçlerinde aktif şekilde yer aldığı ve firmanın yönetimden sorumlu olan kişisi olduğu için görüşme yapmak için uygun görülmüştür. Yöneticinin karar verme davranışını anlamaya yönelik verilerin toplandığı görüşmede aynı zamanda görüşmede sorulacak soru taslağının hazırlanması için pilot çalışmada yapılmış ve görüşme sonucunda mülakat sorularında bir takım değişiklikler yapılmasına karar verilmiştir. Bu noktada bazı soruların ifade edilme biçimleri değiştirilmiş, bazı sorular çıkartılmış ve bunların yerine bazı yeni sorular eklenmiştir. İlk aşama için yapılan görüşme yaklaşık 25 dakika, görüşme soruları için yapılan görüşme ise yaklaşık 1 saat sürmüştür.

K3: Firma ikinci kuşak temsilcileri olan iki kardeş tarafından yönetilmektedir. Kardeşlerden biri firmanın imalat birimi ile ilgilenirken; diğer kardeş firmanın yatırım, finansman ve satış işlemleri ile ilgilenmektedir. Firmadan görüşme talep ettiğimizde, bizimle görüşmeyi kabul eden kişi, finans ve satış işlemleri konusunda tecrübeli olan kişi olmuştur. Görüşülen kişi 45 yaşında, aynı zamanda mali müşavir olan, 14 senelik yönetim tecrübesine sahip biridir. Söz konusu kişi firmada “yönetim kurulu üyesi” olup, 2005 yılından beri firmada aktif olarak stratejik kararların verilmesinde rol oynayan biri olduğu için görüşmeye uygun görülmüştür. Bu kişi ile yapılan görüşme yaklaşık 1 saat sürmüştür.

K4: Veri toplamak amacı ile görüşme firmanın sahibi ve yöneticisi konumunda olan kişi ile yapılmıştır. Söz konusu kişi çok farklı yatırım tercihleri olan bir kişidir. Daha önce 25 farklı sektörde yatırım yapmış ve daha sonra bunların bazılarını kapatmak zorunda kalmıştır. 28 yıllık bir yönetim tecrübesine sahip olan kişi, aynı zamanda bir avukat ve kendisine ait avukatlık bürosunda yaklaşık 25 kişi çalışmaktadır. Ayrıca melek yatırımcı olan kişi, birçok iş fikrini destekleme girişiminde bulunmuştur. 50 yaşlarında olan bu firma yöneticisi ile yaklaşık 50 dakika süren görüşme gerçekleşmiştir. Bu görüşme esnasında görüşmenin yarısında bozulan ses kayıt cihazından dolayı, görüşmenin kalanı not alınarak gerçekleştirilmiştir.

K5: Yöneticilerin karar verme davranışını incelemeye yönelik veri toplamak amacı ile yapılan görüşme iki firmanın “Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı” ile yapılmıştır. Söz konusu kişi 35 yıllık yönetim tecrübesine sahip, 55 yaşında, Sanat Okulu mezunu ve her iki firmanın stratejik kararlarını veren ve yönetiminden sorumlu olan kişisidir. Bu kişi ile yapılan görüşme yaklaşık 1 saat sürmüştür.

K6: Verileri toplamak için görüşülen kişi Kastamonu Entegrenin bünyesinde yer alan üç fabrikanın genel direktörüdür. Asıl mesleği orman mühendisliği olan yönetici, işletme alanında yüksek lisans yapmış, 53 yaşında ve 32 yıllık iş tecrübesine sahiptir. Bu iş tecrübesini yaklaşık son 20 yılını yönetici olarak gerçekleştirmiştir. Çalışanlarının motivasyonuna verdiği önemle bilinen bu yönetici ile yaklaşık 45 dakika süren bir görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşme ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir.

K7: Yöneticinin karar verme davranışını incelemek için firmanın “Yönetim Kurulu Başkanı” ile görüşme yapılmıştır. Görüşülen kişi firmanın ortaklarından biri olup, firmaya kuruluşundan itibaren başhekimlik yapmıştır. Son bir 1,5 yıldır firmanın “Yönetim Kurulu Başkanlığı” yürütmektedir. 15 yıllık yönetim tecrübesine sahip olan yönetim kurulu başkanı, 45 yaşında olup, tıp fakültesi mezunudur. Söz konusu kişi firmada bulunduğu konum itibarıyla üst düzey yönetici olması, firmanın kuruluşundan beri karar verme süreçlerinde aktif ve etkin bir şekilde rol alması, şuan bulunduğu pozisyon neticesinde karar verme merkezinde etkin olması ve yeterli bir yönetim tecrübesine sahip olması onunla görüşme için tercih edilmesinin temel nedenlerindendir. Bu kişi ile yaklaşık 40 dakika süren bir görüşme yapılmıştır.

EK 3: Görüşme Formu

Size soru olarak yöneltilecek durumlarla ilgili olarak yaşadığınız benzeri deneyimler, geçirdiğiniz süreçleri yönetim yazınıza katkı sağlayacağını da düşünerek cevaplamanızı arz ediyorum. Görüşme bilginizi ölçmeye yönelik değil, fikrinizi almaya yönelik olarak yapılmaktadır.

Görüşmenin başlama saati:

Görüşmeye katılan kişinin;

Yaşı:

Eğitim Seviyesi:

Yönetici olarak deneyim süresi:

Bir karar verici olarak konumu: Firma sahibi / Yönetici

Faaliyet gösterilen sektör:

Firmanızdan ve kendinizden biraz bahseder misiniz?

Genel kanı yöneticilerin rasyonel karar verici olduğu ve buna göre yöneticilerin, olası tüm alternatifleri bildiği; her bir alternatifin uygulanmasının sonuçlarını bildiği; bu sonuçlar için iyi organize edilmiş bir tercihler kümesine sahip olduğu; sonuçları karşılaştırmak ve hangisinin tercih edildiğini belirlemek için hesaplama yeteneğine sahip olduğu, farz edilir.

- 1) Bu açıdan baktığınızda kararlarınızda rasyonel olduğunuzu düşünüyor musunuz?
- 2) Karar verirken sorunu ortaya koyma ve çözüm alternatifi geliştirmede kullandığınız bir yönteminiz var mı?
- 3) Önemli bir karar verme durumunda kaldığınız zaman birbirine yakın alternatifleriniz olduğunda nasıl davranırsınız? “en iyi” olduğunu düşündüğünüz alternatifi nasıl seçersiniz?

Sezgiyi bilinçaltında çalışan birincil algı biçimi olarak nitelendirdi ve sezgisel insanların, belirli olayları ya da durumları kendi bilinçdışı bilgilerini kullanarak tahmin edebileceklerini söylenir. Sezgisel karar verme nedenini bilmeden bilmek olarak tanımlanır. Çoğu zaman insanların karar verirken sezgilerini kullandıklarını söylenir.

- 4) Sezgilerin bilinç ve akıldan mahrum sübjektif yargılar olduğu, dolayısıyla karar vermenin rasyonel bir şey olması, yönetimde sezgilerin değil, aklın egemen olması gerektiği konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 5) Karar verirken iç sesinizi dinler misiniz?
- 6) Karar verirken mantığınız ile iç sesiniz çeliştiğinde hangisini dinlersiniz?
- 7) Yönetim deneyiminiz artıkça karar vermeniz sezgiseldik ve rasyonellik bağlamında nasıl değişmiştir.
- 8) “Bazen nedenini bilmeden verdiğim kararlar oluyor, neden böyle olması gerektiğini bilmiyorum ama böyle olması gerektiğini hissediyorum” diyen biri için ne düşünürsünüz sizin de böyle karar verdiğiniz olmuş mudur?

Sezgi ve Rasyonellik ikileminde sorulan sorular.

- 9) Karar verme sürecinde kararların doğruluk derecesinde sezgilerini mi yoksa mantığın mı daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

Karar vermede ve problem çözmede kullanılan zihinsel kısa yollardır. Zihinsel kestirme, akla daha kolay gelen başka bir özellik tarafından hedef dayalı değerlendirmedir.

- 10) Kararlarınızı üzerinde çok uzun düşünerek ve hesaplayarak mı yoksa hiç düşünmeden hızlı bir şekilde, aklınıza ilk düşen fikirle mi verirsiniz. Hangi karar durumlarında çok uzun düşünürsünüz hangi karar durumlarda düşünmeden hızlı bir şekilde karar verirsiniz?

Duygu: Duygu veya duygular, doğrudan bir kişiye veya herhangi birşeye karşı yönlendirdiğimiz kızgınlık, mutluluk, üzüntü gibi güçlü hislerdir.

Duygu durumu: İnsanın iyi/götü hissetme gibi genel ruh halidir.

- 11) Karar verme sürecinde içinde bulunduğunuz ruh halinizin (kendinizi iyi/kötü hissetmeniz) kararlarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?
- 12) Karar verirken duygularınızın etkisinde kalır mısınız?
- 13) İş ve çalışma hayatınızda karar verirken sizi en çok endişelendiren nedir?

- 14) Kriz gibi plan dışı gelişmelerin olduğu ve hızlı karar vermenin gerektiği dönemlerde karar verme stratejiniz nasıldır. “Belirsizlik zamanlarında sezgisel, istikrarlı dönemlerde ise rasyonel davranmak gerekir” yargısına katılır mısınız?
- 15) Risk durumunda nasıl karar verirsiniz?
- 16) “Yanlış karar bile kararsızlıktan iyidir” varsayımı kıt kaynakları yönetmek durumunda olan yöneticiler için de doğru mudur?
- 17) Sizi kaybet mi daha çok üzere, yoksa kazanmak mı daha çok sevindirir?
- 18) Karar verirken kesin kayıplar söz konusu olduğunda mı yoksa kesin kazançlar söz konusu olduğunda mı daha fazla risk alırsınız?
- 19) İş ve çalışma hayatında karar verirken sizin için öncelik mevcut olanımı korumaktır yok, yoksa daha fazlasını mı kazanmaktır?
- 20) Bir problemin veya durumun size sunuluş şekli vereceğiniz kararı etkiler mi?
- 21) Karar verirken (örneğini rakiplerinizin durumu, ya da geçen seneki durumunuz) referans noktalarınız olur mu? Kararlarınızda bu gibi referans noktalarının bağlayıcı bir özelliği var mıdır?
- 22) İş ve çalışma hayatınızda verdiniz bir kararınızın yanlış olduğunu gösteren bazı işaretler olmasına rağmen o karara bağlılığınızı sürdürür müsünüz? Sürdürürseniz neden? Sürdürmezseniz neden?
- 23) Verdiğiniz kararların başarılı olması veya başarısız olmasında sizin rolünüzün ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- 24) Yöneticilerin kendine aşırı güvenmeleri veya aşırı iyimser olmalarının yanlış kararlar vermesine neden olup olmayacağı konusunda ne düşünüyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ömer KARADEMİR

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı	2014
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Ticaret ve Turizm Fakültesi/Büro Yönetimi Öğretmenliği	2009
	Anadolu Üniversitesi/İşletme Fakültesi/İşletme Bölümü	2014
Lise	Ayvalık Ticaret Meslek Lisesi	2003

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2011- Halen	Kastamonu Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2009-2011	Toprak Mahsulleri Ofisi	Memur

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

- Armağan, M. V., Karakulle. İ. & Karademir, Ö. (2020) Sağlık Çalışanlarının İş Tatmininin Sağlanmasında Duygusal Zekanın Aracılık Rolü, V. YAVUZ, , Editör., *Güncel İletişim Çalışmaları*, (ss 127-145) Ankara: Efe Akademi Yayınevi
- Tutar, H., Karademir, Ö., Guler, S. & Tutar, S., (2019) *Management of Innovations in Education: Students Satisfaction and Career Adoptability*. Marketing and Management of Innovations, 4, 321-335
- Karademir, Ö., Karakulle, İ. & Armağan M. V. (2019). *Girişimcilerin Başarısızlık Nedenleri: Yiyecek ve İçecek Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*, Researcher: Social Sciences Studies (RSSS) 7(2), 115-131

4. Karakulle İ., Karademir, Ö. & Armağan, M. V. (2019) *Finansal Okuryazarlık: Türkiye’de Hazırlanan Lisansüstü Tezlere Yönelik Teorik Bir İnceleme* Econdor International Academic Journal 3(1), 99-114
5. Karakulle, İ., Karademir, Ö. & Armağan, M. V. (2019) *İş Stresinin Çalışanların Kariyer Algıları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma*, International Journal Of Management And Administration, 3(6), 205-2224
6. Karademir, Ö., Karakulle, İ. & Armağan M. V. (2019), *Sosyal Medya Kullanan Tüketicilerin Algıları Üzerine Bir Araştırma: Instagram Örneği*, Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(4), 1-14
7. Tengilimoğlu, D., Karademir, Ö. & Tuzlukaya, Ş (2014) *The Relationship Between Employee’s Silence Behaviour and the Perceived Organizational Culture,: A Fieldwork on Office Employees*, IMDA, International Management Development Association, Twenty Third World Business Congres, Proceeding Book, Atilim University, June 24-28, Ankara. p.101-109
8. Karademir, Ö. & Karakulle, İ. (2013) *Bilgi Toplumunda Sekreterlik Mesleğine Genel*, Bakış Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Özel Sayı
9. Balaban, Ö., & Karademir, Ö. (2017) *İnsan Kaynakları Yönetimi Programında Okuyan Lisans Ve Önlisans Öğrencilerinin Kariyer Gelecek Algıları Üzerine Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi İle Kastamonu Üniversitesi Karşılaştırması*, International Congress on Politic, Economic and Social Studies
10. Karademir, Ö., Karakulle, İ. & TUTAR, S., (2018). *Yenilenebilir Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Fayda-Maliyet Analizi Üzerine Bir Araştırma*, Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi.