

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü

ISL 404 Örgütsel Davranış Dersi

Doç.Dr.H. Ebru ERDOST ÇOLAK

Karar Verme

- - Ünsal SIĞRI ve Sait GÜRBÜZ (Editörler) (2015), Örgütsel Davranış, Beta yayınları, içinde s. 340-365
- - Tamer KOÇEL, (2018), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, s. 133-167
- - HBR's 10 Must Reads,(2013), Doğru Karar Almak, Optimist Yayın dağ., içinde "Karar Almanın Gizli Tuzakları" s. 7-33

Akış:

- Kavramsal çerçeve
- Karar tipleri / sınıflandırması
- Karar süreci
- Karar verme sürecini etkileyen faktörler
- Karar verme yöntemleri
- Karar vermede tuzaklar

KARAR,

- Bir 'seçim'i (tercihi) ifade eder.

* Kişinin, grubun ya da kurumun birden fazla seçenek arasından bir tanesini seçme sürecidir.

- Yöneticiliğin temelidir.
- Yönetimsel bir işlev ve örgütsel bir süreçtir.
- 'Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan işler topluluğu, süreç olarak ele alınabilir'.

Karar Sınıflandırmaları

- Sezgiye / yargıya / sorun çözmeye dayalı karar
- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve grup kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik altında verilen kararlar

Karar verme süreci:

- Amaç belirleme veya sorun tanımlama
- Amaç ve sorunları irdeleme, öncelikleri belirleme
- Çözüm alternatiflerinin belirlenmesi
- Geliştirilen alternatiflerin irdelenmesi
- Seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma

Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler

- İyi kararlar verebilme kaygısı
- Kararların çevresi
- Kararlarda zaman etmeni
- Kararların iletilmesi
- Karar vermede psikolojik faktörler

toplumsal ortam / özdeşleştirilen dış gruplar/ yansıtma/ dış dünyayı basit bir bütün olarak algılama/ kavramaya ilişkin miyopluk/ fazla basitleştirilmiş neden sonuç ilişkileri/ kişilik – değer ve inançlardaki farklılıklar

- Höristik

temsil edici höristik / kullanılabilirlik höristiği / uyarılama höristiği

- Karar vermede RASYONELLİK önemli bir yere sahiptir.
- * Rasyonellik; aklın kurallarına dayanan, ölçülü, ussal, hesaplı olarak tanımlanmaktadır.
- March ve Simon'ın 'kısıtlı rasyonellik' kavramı, bireyin veya grubun karar verirken tüm alternatiflerden ve bilgiden haberdar olamayacakları varsayımına dayanır.
- Long tarafından ele alınan 'bağlamsal rasyonellik' ile karar verilirken o anki şartların karar davranışlarını değiştirebileceği varsayılmaktadır.
- 'Uyumlu rasyonellik' kavramı ile, birlikte çalışma ve tecrübeler ile öğrenmenin rasyonellik üzerine etkisi vurgulanmaktadır.

Karar Verme Yöntemleri

- Belirsizlik altında karar verme
- Belirlilik altında karar verme
- Risk altında karar verme

* Gruplarda karar verme

- Beyin fırtınası
- Delphi tekniği
- Nominal grup tekniği

- Karar teorisinde belirsizlik, oluşması muhtemel alternatiflerin / sonuçların olup olmayacağına ilişkin herhangi bir istatistiki bilgiye sahip olmama durumunu yansıtmaktadır.
- Risk altında karar verme belirsizlik perdesinin kısmen kalktığı ortamı yansıtmaktadır. (Örnek; firmaların yeni bir ürünü piyasaya sürmeden önce yaptıkları pazar araştırmaları)

* Karar teorisinde kişilerin riske karşı tutumu :
riski seven / riskten kaçınan / riske kayıtsız

Altı Şapkalı Düşünme Tekniği (Edward de BONO)

Altı şapkalı düşünme tekniği, bireye, bir konu üzerinde sistematik olarak farklı açılardan düşünebilme becerisi kazandırmayı amaçlar.

Altı şapkalı düşünmede **altı farklı bakış açısını simgeleyen farklı renklerde şapkalar** vardır.

- Beyaz şapka
- Kırmızı şapka
- Siyah şapka
- Sarı şapka
- Yeşil şapka
- Mavi şapka

- **Beyaz şapka**, bilgiyi tarafsız bir temelde ele alır.
- **Kırmızı şapka**, ön sezilere dayalı, olaylara duygusal tepki vermeyi temel alır.
- **Siyah şapka**, olaylara eleştirel ve karamsar yönden bakışı simgeler.
- **Sarı şapka**, olaylara iyimser ve yapıcı yönden bakış gösterir.
- **Yeşil şapka**, olaylara yeni ve farklı çözüm yolları bulmayı, yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmeye dayalı düşünmeyi ifade eder.
- **Mavi şapka**, olayları tüm olası yönleriyle gören ve değişkenleri değişkenleri kontrol altında tutan bakış açısını simgeler.

Karar Vermede Tuzaklar

Hammond, Keeney ve Raiffa'nın incelediği karar vermede düşülebilecek tuzaklar:

- Çıpa tuzağı
- Statüko tuzağı
- Batık maliyet tuzağı
- Teyit edici kanıt tuzağı
- Çerçvelendirme tuzağı
- Tahmin etme ve öngörüde bulunma tuzakları
 - Kendine fazla güvenme tuzağı
 - İhtiyatlılık tuzağı
 - Anımsama tuzağı

- **Çıpa tuzağı**, zihnin bir karar üzerinde düşünürken, aldığı ilk enformasyona orantısız büyüklükte ağırlık vermesini, başlangıçtaki izlenimler, tahminler ya da verilerin daha sonraki düşünce ve hükümlere çıpa atmasını ifade eder.
- **Statüko tuzağı**, karar alıcıların statükoyu sürdüren alternatifler lehine güçlü ön kabullerine işaret eder.
- **Batık maliyet tuzağı**, eski tercihler artık geçerliliklerini yitirmiş gibi görüldüğünde bile tercihin onları haklı çıkartacak şekilde yapılmasıdır.

- **Teyit edici kanıt tuzağı**, gelecekle ilgili belirsizliği gidermeden karar verememe durumunu ifade etmektedir. Başka firmaların bu durumda nasıl karar verdiği ve sonuçta neler elde ettiği üzerine odaklanılmaktadır. Ancak diğer firmaların şartları ihmal edilmektedir.
- **Çerçvelendirme tuzağı**, sorunun tanımlanma şeklinin yapılacak tercihleri derinlemesine etkileyebilmesidir.

- **Tahmin etme ve öngörüde bulunma tuzakları,** belirsizlikle mücadelede tahminin yeri ve tahminin doğruluğu ile ilgili geribeslemelerin önemine değinir.
- Çoğu kişi öngörüde bulunma konusunda başarılı olmasa da, öngörüsünün doğruluğu konusunda kendine fazla güvenmeye yatkındır.
- Öngörüde bulunanları bekleyen bir başka tuzak da, aşırı dikkatlilik ve ihtiyatlılık tuzağıdır.
- Bireyler, gelecek olaylara ilişkin öngörülerini genellikle geçmiş olaylara ilişkin anılarına dayandırdığından, dramatik olayların – bellekte güçlü iz bırakmış olayların- aşırı etkisi altında kalmak mümkündür.

- ‘Karar alma sürecinin her aşamasında yanlış yorumlar, önkabuller ve beynin diğer oyunları tercihleri etkileyebilir.
- Çok karmaşık ve önemli kararlar çarpıtmalara en açık olanlardır; çünkü çok sayıda insandan gelen çok sayıda varsayımı, çok sayıda tahmini ve çok sayıda katkıyı içerirler. Mesele ne kadar önemliyse, psikolojik tuzaklara düşme riski de o kadar yükselir.
- Zihnin çalışma tarzının içine yerleşmiş çarpıtmaların kökünü kazıyamıyor olsanız bile, karar alma sürecinize, düşüncelerinizdeki hataları açığa çıkartacak testler ve disiplin ekleyebilirsiniz’.

Önerilen Kaynak(lar):

- - Ünsal SIĞRI ve Sait GÜRBÜZ (Editörler) (2015), Örgütsel Davranış, Beta yayınları, Güncellenmiş 3. Baskı, İstanbul, içinde s. 340-365
- - HBR's 10 Must Reads,(2013), Doğru Karar Almak, Optimist Yayın Dağ.
- Tamer KOÇEL, (2018), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 17. Baskı, İstanbul
- Halil CAN; Ö.A. Azizoğlu, E.M. Aydın (2011); Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara