

ÇALIŞANLARIN KARAR VERME SÜRECİNDE YANILSAMA VE ALDANMALAR

M.Murat YAŞLIOĞLU, Yrd. Doç. Dr.
murat@yaslioglu.com, İstanbul Üniversitesi,

Duygu TOPLU, Arş. Grv.
duygut@istanbul.edu.tr, İstanbul Üniversitesi,

Ömer ŞAP, Doktora Öğr.
omersap@me.com

Özet: Bu çalışmanın temel amacı çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerini belirlemektir. Karar verme süreci hiçbir zaman kolay değildir ve insanların yapılarından kaynaklanan kısıtlarla çoğu zaman bozulmalara maruz kalır. Bu süreçte yaşanan bir çok yanılsama ve aldanma kararlarımızın etkinliğini azaltmaktadır. Bu eğilimler bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi, örgütün kendisinden, çevreden, bireylerin ilişkileri ve çıkarlarından da kaynaklanabilir. Bu doğrultuda çalışmada, bir işletmede çalışmakta olan bireylerin karşılaştıkları durumlar hakkında karar vermeleri durumunda rasyonellikten uzaklaşabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak, kişilerin bazı yanılsama ve aldanmalar yaşayacakları düşüncesi ile çalışanların daha çok hangi tür yanılsama ve aldanmalar ile karşı karşıya kaldıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Anahtar Kelimeler: Karar Verme Süreci, Yanılsama, Aldanma, Eğilimler.

DISTORTIONS AND DECEPTIONS IN DECISION MAKING PROCESS

Abstract: Main purpose of this study is to examine the effects of possible "biases" on employees. Decisions are never simple to make and they sometimes go wrong because of human shortcomings. Errors in decision making can arise from the cognitive biases we all have as human beings and these biases reduce the efficiency of our decisions. These biases, which distort the way people collect and process information, can also arise from interactions in organizational settings, where judgment may be colored by self-interest that leads employees to perpetrate more or less conscious deceptions. Accordingly, people can easily walk away from rationality when they have to make a decision in an organization, thus this study reveals what type of distortions and deceptions that employees may face with in a decision making process.

Keywords: Decision Making Process, Distortions, Deceptions, Biases.

İ.GİRİŞ

İnsan yaşamı boyunca bir takım davranışlara yönelmekte, bu davranışlar ise bir takım nedenler sonucu ortaya çıkmaktadır. Karar alma yaşamı anlamlandıran ve düzenli devamlılığı için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Yaşamamızda bu derece önemli yeri olan karar almanın, işletme yönetimindeki yeri ve önemi ise, kaçınılmazdır. Yine işletme yönetiminde de işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, ilerleyebilmesi, gelecekte önemli bir yere sahip olabilmesinde karar almanın, özellikle optimum (en uygun) kararların önemli bir rolü vardır. Karar sürecinde tüm insanlar yanılsama ve aldanmalara maruz kalırlar, bu yanılsama ve aldanmaların temel sebebi ise eğilimlerdir (bias). "Eğilimler" insanlığın kendileri için yarattığı kısa yolların bir sonucudur, fakat kabul etmek gerekir ki bu kısa yollar ve kestirme düşünme biçimleri olmaksızın insanların varlıklarını sürdürebilmesi mümkün değildir (Kahneman, 1991).

II. KARAR VERMEDE EĞİLİMLER

İnsan beyni yapısı ve işleyişi itibariyle çok karmaşık bir organdır; zaman ilerledikçe ve bilim geliştikçe insanlığı beynin işleyişini daha da fazla anlamaktadır. Fakat beyin rasyonel karar veren bir organ değildir, aksine yaradılışı itibariyle kararları irrasyonel verme eğilimindedir (Roxburgh, 2003). Binlerce yıllık gelişiminde zaman zaman kendini yanıltacak ve aldatacak kısa yollar, basit algılar, yanlış alışkanlıklar kısacası "Eğilimler" edinmiştir (Lowell, 2003). Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir (Thompson, 2006). Burada insan davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği bu ve benzeri eğilimler, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır. Klasik karar modeli mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuştur fakat karar verme süreci karar verenin kendinden kaynaklanan birçok yanılsama ve aldanma ile bulanmaktadır (Russell, 2003). Bu süreci daha sağlıklı bir hale getirmek ancak kararları etkileyen bu eğilimlerin varlıklarını kabul etmekle başlar. Karar verme süreci esas itibariyle psikolojik bir süreçtir ve zihinsel çabaları içerir, karar vermenin fiziksel yanı ise daha çok bilgi toplama öğrenme sürecindeki çabalardan oluşmaktadır. Karar verme süreci; amaç, amaca ulaşmak için gereken araçlar, uygunluğu belirlemeye yarayacak olan standartlar, istenen ve istenmeyen sonuçların karşılaştırılması, davranışa geçmek için istek ve irade gibi öğelerden oluşmaktadır (Baransel, 1979). Literatürdeki belli başlı iki karar modelinden tarihi bakımından daha önceye rastlayan Adam Smith'in 18. yüzyıl Klasik Ekonomisi doğrultusunda oluşan "Rasyonel-Ekonomik Karar Modeli" ya da "Ussal-İktisadi Karar Modeli"; daha yeni olan diğer model ise Nobel Ödülü sahibi Herbert A. Simon'ın ortaya koyduğu "Yönetimsel Karar Modeli"dir (administrative model). Ussal-İktisadi Karar Modeli ideal kararın nasıl olduğunu gösteren, günün özünü koşullarında pek gerçekçi sayılmayan, norm koyucu bir modeldir; kararın nasıl verildiğinden çok, nasıl verilmesi gerektiğini göstermektedir (Simon, 1991). Bir sorunu çözmek ve tatmin edici bir sonuca ulaşmak için öncelikle sorunun tanımlanması gerekir, fakat daha bu noktada dahi karar verme ortamının unsurları bireylerin sorunu yapısını tanımlaması

bozucu ve engelleyici olmaktadır. Karar vericiyi bu duruma sürükleyen unsurlar, iç ve dış unsurlar olmak üzere gruplandırılabilir. İç unsurlar karar vericinin tecrübe ve bilgi eksikliğinin yanı sıra ikinci bölümde bahsedilecek olan eğilimlerdir. Dış koşullar ise karar ortamında bulunan unsurlara bağlıdır ve belli başlı üç grupta toplanabilir : belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma (Koçel, 1998).

Gerçek hayatta karar vericiler çok nadir olarak maliyet ve fayda dengesini kurabilirler ve yine çok nadiren mevcut duruma karşı gelerek birden fazla seçeneği göz önünde bulundurarak karar verme yetisine sahiptirler (Beach, 1990). Kararlar genellikle hızlı bir şekilde bir amaca yönelik olarak verilir ve temel olarak başarısızlık olasılığını en aza indirmeye yönelik önlemler içerirler. İnsan davranışı ister kendini, ister organizasyonu, isterse çevre etmenlerinden herhangi birini korumaya ve/veya herhangi birinin durumunu iyileştirmeye yönelik bu girişiminde eğilimler gösterecektir; göstermek zorunluluğundadır (Russell, 2003).

Davranış ekonomisi (Behavioral economics) teorisi bizlere göstermektedir ki tüm insan davranışları başta "Aşırı İyimserlik", "Kayıplardan Kaçınma Eğilimi" ve "Aşırı Güven" olmak üzere birçok evrensel eğilimden etkilenmektedir. Sonuçları bazen işletmenin batmasına dahi neden olabilecek karar hataları doğurmaktadır, bu eğilimlerin en belirgin sonuçlarından biri de vekâlet teorisinde yer alan "Asil-Vekil Sorunu"dur (Jensen ve Meckling, 2001).

II. 1. Kayıplardan Kaçınma Eğilimi

Kayıplardan kaçınma eğilimi ilk olarak 1979'da Kahneman ve Tversky tarafından ortaya atılmış bir kavramdır (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu kavram ilk olarak literatürde "Davranış Finansı (Behavioral Accounting)" kavramı altında incelenmiştir. Temelinde bireylerin kayıplardan, aynı miktardaki kazanca oranla daha fazla etkilenecekleri varsayımı yatmaktadır. Dayanak noktası Tversky ve Kahneman'ın ortaya attığı "Beklenti Teorisidir". Kayıplardan kaçınma eğilimi fazla olan karar vericileri refahlarındaki azalmaya karşı, yükselmelerden daha hassas olma eğilimindedirler. Bu gibi bireyler mevcut durumu koruma eğilimindeki kişilerdir ve aynı oranda risk almaktan da kaçınırlar (Rabin, 1998). Kayıplardan kaçınma eğilimi birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar riskin olmadığı durumlarda kayıptan kaçınma eğilimi, riskten kaçınma eğilimi ve var olan durumu koruma eğilimidir. Riskin olmadığı durumlarda sahip olunan herhangi bir varlığı kaybetme korkusu ağır basmaktayken, riskten kaçınma eğiliminin olduğu durumlarda ise kazançları dahi feda etmek suretiyle her koşulda daha az riskli seçeneğin seçilmesi söz konusudur. Kayıplardan kaçınma eğiliminin en önemli etkilerinden biri de var olan durumu korumaya olan eğilimdir. Bireyler olası kayıplardan kaçınmak için var olan durumu koruma eğilimindedirler (Nathan ve Kahneman, 2005; Rabin ve Thaler, 2001; Kahneman, Knetsch ve Thaler, 1991).

II. 2. Aşırı Güven Eğilimi

Kişilerin aşırı güven eğilimi yatırım kararları gibi stratejik kararlarda ortaya çıktığında çok büyük tahribatlar verebilir. Yöneticiler kendilerini yine kendi aşırı güven eğilimleriyle kandırır ve yatırımlarında başarısızlıkla karşılaşır (Burke, 1972). İnsanlar özellikle tam hâkim olmadıkları konular veya kavramlar üzerinde karar verirlerken ve/veya yargıda bulunurlarken daha büyük ölçüde aşırı güven eğilimi göstermektedirler (Lichtenstein ve Fischhoff, 1977). Sorun hakkında daha bilgili ve tecrübeli hale geldikçe daha az oranda aşırı güven eğilimi sergilemektedirler. Özetle denebilir ki aşırı güven çoğunlukla kişilerin uzmanlıkları dışında yargıda bulunduklarında ortaya çıkar. Karar alıcılar bir konuda ne kadar bildiklerinden çok, ne kadar bilmediklerini iyi hesap etmek zorundadırlar, aksi takdirde aşırı güven eğilimiyle karar vermeleri kaçınılmazdır (Janay, 1998). Aşırı güven eğilimine neden olan etmenler; kişilerin üstünlük kuruntusu, kişilerin tesadüfi olaylar üzerinde kontrollü olma inancı, kişilerin sadece sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yeteneği, kişilerin geçmişteki kararlarını değerlendirmelerindeki öznellik gibi içsel etmenlerdir ve bunlar kişilerde aşırı güven eğiliminin oluşmasına neden olmaktadır (Russo ve Edward, 1992).

II. 3. Sosyal Mübadele ve Sosyal Mübadelede Güce Eğilimi

Mübadele "En az iki birey arasında oluşan, somut veya değil, az veya çok ödüllendirici ya da maliyetli olan eylemdir"(Ekeh, 1974). Sosyal mübadele bu fikri hissettiğimiz anda her zaman her yerde gözlenebilir bir süreçtir. Mübadele tarafları arasında kimi zaman güç dengesizlikleri baş gösterir ve kararlar güç dengelerinden bağımsız değildir. Kişinin kendi lehine kullanacağı bu güç dengesizliği, kendi çıkarlarını gözetmeye yönelik bir karar aşamasında işletme dâhilinde bu kararın alınmasına sebep olacaktır. Günlük hayatta ve iş hayatında çok sık olarak karşımıza çıkan bu durum eğilimlerin neredeyse en zor ortadan kaldırılanıdır Zira kendisine manevi olarak borçlu olduğunu hisseden kişi diğer aktörden bir karşılık beklemektedir, karşılık alamadığı durumlarda ise o kişiye karşı düşmanlık beslemeye başlaması çok büyük olasılıktır; bu durumu her iki mübadele aktörü de istemeyeceğinden bu güç ilişkilerinin ortadan kaldırılması çok zordur (Blau, 1960; Blau, 1970).

III. ÇERÇEVELEME ETKİSİ

Bir uyarıcı farklı bakış açılarıyla veya farklı sunuş biçimi ile birbirlerinden çok farklı zihinsel simgeler yaratmakta kullanılabilir. Zihin aynı durumların farklı sunumları ile kıyaslama referans noktaları değiştirilerek yanıltılabilir ve/veya

yönlendirilebilir. Bu nedenle karar verme durumlarında seçenekler sunulmuş biçimlerine bağlı olarak bakış açılarımızı değiştirecektir (Steven, Deborah ve Tricia, 1998; Tversky ve Kahneman, 1981). Bazı araştırmacılar çerçeveleme etkisini insan yaradılışının ve düşünme sistematığının bir zaafı olarak görürken (Arkes, 1991); kimi ise karar verme sistematığına "sığ" bir bakış açısı olarak yorumlamakta, bireylerin daha derinlemesine düşündüğünde bu eğilimden kurtulabileceklerini savunmaktadır (Bloomfield, 2006).

IV. ALGIDA SEÇİCİLİK

Bir uyarana daha önce o uyarana dair bir tecrübe veya bilgiye sahip olunması durumunda daha kolay algılanır duruma gelmektedir. Dolayısı ile insanlar önceki tecrübeleri ve önceleri edindiği bilgiler vasıtası ile algısal kısa yollar geliştirmektedirler. Uyarın sayısı, önceden o uyarana ait bilgi veya tecrübe edinilmiş olması ve performans arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Karar verme sürecinde uyarın sayısı arttıkça, uyarılara ait önceden bilgi sahibi olmak karar verme performansını büyük ölçüde arttırmaktadır (Lawrence ve Coles, 1954; Gummerman, 1971). Belirsizlik durumlarında algıları uyarının etkisinden çok uyarılanın tutumları, ilgi alanları, tecrübeleri ve geçmişi doğrultusunda yaptığı "eğilimli" yorumlar etkilemektedir (Daft ve Weick, 1984). Yöneticilerin profesyonel geçmişleri problemleri ele alma şekillerini ciddi şekilde etkilemektedir. Algıda seçicilik kavramı yönetim biliminde ilk olarak Dearborn ve Simon tarafından ele alınmıştır. Daha sonra yapılan birçok araştırma ile algısal seçiciliğin yönetim ve karar verme üzerine etkileri incelenmiş ve kabul edilmiştir (Bunderson ve Sutchcliffe, 1995; Walsh, 1988).

V. KENDİNİ HAKLI ÇIKARMA DUYGUSU

Kendini haklı çıkarma duygusu; bireylerin, meydana gelen sonuçları değerlendirirken başvurdukları bir çeşit kendilerini veya egolarını koruma mekanizmasının sonucudur. Genellikle insanlar kendilerinin başarılı olduğunu gösteren sonuçları bireysel becerilerine bağlarken, kötü sonuçların nedenlerini dışsal etmenlere bağlama eğilimindedirler. Başka bir deyişle, kişiler başarılarının sonuçlarını üstlenirler fakat başarısızlıklarını kendi kontrolleri dışındaki kişiler ve/veya etmenlerde ararlar. İnsanlar hatalı bir şeyler yaptıkları zaman da kendilerini haklı çıkartmak ve egolarını korumak için aynı eğilimi göstermektedirler (Campbell ve Sedikides, 1999). Gündüsel kendini haklı çıkarma duygusu, bireylerin kendilerini olumlu görmek istedikleri için başarılı sonuçları kendilerine mal ederken başarısız olanları başkalarına veya başka etmenlere yüklemekte olduklarını varsaymaktadır (Bradley, 1991). İnsanlar kişisel değerlerini korumak ve geliştirmek zorundadırlar bu sebeple kendi öz saygılarını sağlama almak için kendini haklı çıkarma duygusu gösterirler.

VI. GERİ GÖRÜŞ YARGISI

"Geri görüş yargısı" veya günlük adıyla "Ben zaten demiştim/Başından beri biliyordum" etkisi kişilerin, belirsizlik içeren bir olayın sonuçlarını aldıklarında sanki en başından beri sonucu tahmin ediyor ya da biliyor olduklarını zannetmeleri durumunu ifade etmektedir (Holzl ve Kircher, 2005). Geri görüş yargısının etkileri; güven, alternatif seçimi, miktar tahminleri, politik olaylar, medikal araştırmalar, bilimsel deneyler, ekonomik kararlar, otobiyografik hafıza, genel kültür gibi birçok alan üzerinde test edilmiş, araştırılmış ve kabul edilmiştir (Hertwig, Hoffrage ve Fenselow, 2003).

VII. ÇALIŞANLARIN KARAR VERME SÜRECİNDE YAŞADIĞI YANILSAMA VE ALDANMALARA YÖNELİK ARAŞTIRMA

VII. 1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın sorunsalı çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerini belirlemektir. Karar vermede mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir. Burada insan davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği bu ve benzeri eğilimler, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır (Thompson, 2006). Bir işletmede çalışmakta olan bireylerin karşılaştıkları durumlar hakkında karar vermeleri durumunda rasyonellikten uzaklaşabilecekleri düşüncesinden yola çıkılarak, kişilerin bazı yanılsama ve aldanmalar yaşayacakları düşüncesi ile bu yanılsama ve aldanmaların ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçların bir işletmede çalışan kişilerin karar vermede durumunda kaldıklarında yaşadıkları yanılsama ve aldanmalar karar verme eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu eğilimlerin kişilerin herhangi bir sorun ya da karar verilmesi gereken bir durum ile karşılaştıklarında farkında olmadan düşecekleri yanılsama ve aldanmaları dikkate almaları açısından bir yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Diğer bir yandan çalışanların daha çok hangi tür yanılsama ve aldanmalar ile karşı karşıya kaldıkları bu eğilimlerin nelerden kaynakladıkları konusunda yöneticilere ve işverenlere fikir verebileceği öngörülmektedir. Ayrıca eğilimler sonucu oluşan bu hataların kararlar üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır. Çalışmanın ikincil amacı ise literatür doğrultusunda oluşturulmuş olan soru formunun geçerliliğinin denenmesidir.

VII. 2. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada kişilik ile ilgili değişkenler ele alındığından, araştırma bireysel düzeyde ele alınacaktır. Konu ile ilgili bilgi edinebilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Soru formu karar vermede kayıplardan kaçınma, aşırı güven, sosyal mübadelede güç, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma duygusu ve geri görüş yargısı gibi yedi farklı eğilime ilişkin literatürden yola çıkılarak hazırlanmıştır (Kanheman, Tversky, 1979; Russo, Edward, 1992; Blau, 1964; Baldwin, 1974; Steven, Deborah vd., 1998; Smith, Levin, 1996). Ayrıca ankete katılan kişiler hakkında bilgi edinebilmek amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir. Anketi oluşturan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi ile test edilmiş, daha sonra değişkenlerin boyutlarının belirlenmesi ve soru formlarının doğruluğunun test edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların hangi eğilimlere maruz kaldıklarını ortaya koymak amacıyla uygulanan soru formu sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı analizlerden geçirilmiştir. Sonuçlar yorumlandıktan sonra işletme için önemleri tartışılarak olası sonuçlarına değinilmiştir.

VII. 3. Veri Analizi

Anketteki tüm ölçekler, "1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum" olmak üzere beş basamaklı bir skala üzerinden değerlendirilmiştir. Veriler SPSS for Windows 17.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmaya ilişkin soru formları katılımcılara çevrimiçi yollar aracılığıyla ulaştırılmıştır. Söz konusu çalışmaya katılan 250 kişi çalışmakta oldukları iş yerlerinde yönetici pozisyonunda bulunmakta ve en az bir astı yönetiyor olmak durumundadırlar. Elde edilen 250 anketten 8 tanesi eksik yanıtlardan dolayı geçersiz kabul edildiğinden veriler 242 anket üzerinden analize tabi tutulmuştur.

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, 242 katılımcının 125'inin (%51) 30 yaşından küçük olduğu, 91'inin (%37) 31 ve 40 yaşları arasında olduğu, 17'sinin (%7) 41 ve 50 yaşları arasında olduğu, 9'unun (%4) ise 51 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Katılımcıların 121'inin (%50) üniversite mezunu olduğu, 102'sinin (%42) yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu ve 19'unun (%8) da lise mezunu olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında katılımcılara kaç yıldır iş hayatında çalıştıkları da sorulmuş olup söz konusu bilgiye ilişkin yüzdelik değerler; katılımcıların 119'u (%49) 6 yıldan kısa süredir, 82'si (%33) 7-14 yıldır ve 41'i (%18) 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

Ölçeklere ait içsel tutarlılıklar Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Kayıplardan kaçınma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,720, aşırı güven eğilimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,739, sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,729, kendini haklı çıkarma duygusu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,790, geri görüş yargısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,816, algıda seçicilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,789'dur. Cronbach Alpha değerinin 0,60 ve 0,80 arasında olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmekte, güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeklerin güvenilirlik değerleri artmaktadır (Kalaycı, 2008:405). Buna göre tüm ölçekler oldukça güvenilir kabul edilebilir.

Ölçeklere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında en düşük değerin kendini haklı çıkarma duygusu eğiliminde ve en büyük değerin de kayıplardan kaçınma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin ortalamaların anlamlı olup olmadığı test etmek amacıyla tek örneklem t-testi yapılmıştır (Orta nokta= 3). Ölçeklere ilişkin değerler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

Karar verme eğilimi	N	Ortalama	Standart Sapma
Kendini haklı çıkarma duygusu	242	2,66**	0,472
Algıda seçicilik	242	2,89**	0,489
Aşırı güven eğilimi	242	3,11	0,547
Sosyal mübadelede güce eğilim	242	3,53**	0,526
Geri görüş yargısı	242	3,57**	0,611
Kayıplardan kaçınma eğilimi	242	3,64**	0,632

Katılımcıların karar vermede yaşadığı yanılsama ve aldanmalardan kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimi ortalama değerin altında kaldığından yöneticilerin karar verirken en az kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimlerinde yanılsama düştükleri görülmektedir. Bunun yanında aşırı güven eğiliminin de ortalama değere çok yakın bir değer aldığından karar verme sırasında varlık göstermediği varsayılabilir. Ayrıca aşırı güven eğilimi dışındaki tüm eğilimler için ortalamadan anlamlı derecede farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların birer yönetici olarak en çok sosyal mübadelede güç ve güce eğilim, geri görüş yargısı eğilimlerini göstermekte olduğu, karar verirken yöneticilerin düştükleri yanılsama ve aldanmanın kayıplardan kaçınma eğilimi olduğu belirlenmiştir.

Çerçeveleme etkisi eğilimine ilişkin inceleme ise katılımcılara iki farklı soru yöneltilerek gerçekleştirilmiştir. Çerçeveleme etkisi ölçebilmek amacıyla katılımcılara aynı problem iki farklı şekilde sunulmuştur. Pozitif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla aşağıdaki ifadeler verilmiş ve bir tedaviyi uygulamak durumunda kaldıklarında hangisini seçecekleri sorulmuştur;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, 2/3 ihtimalle kimse kurtulamayacaktır.

Benzer şekilde negatif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla da aşağıdaki ifadeler verilmiştir;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 400 kişi hayatını kaybedecektir.
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle herkes ölecektir.

Negatif ve pozitif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla bu iki durumdan başka bir de karar durumuna ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu soruda katılımcıların bir karar ile karşı karşıya kaldıklarında aşağıdaki iki durumdan hangilerini seçecekleri sorulmuştur.

- Kesin olarak 250 dolar kazanmayı (A seçeneği),
- %25 ihtimalle 1000 dolar kazanmayı, %75 ihtimalle hiç bir şey kazanmamayı (B seçeneği).

Negatif çerçevelemeyi ölçmek amacıyla da;

- Kesin olarak 750 dolar kaybetmeyi (A seçeneği),
- %75 ihtimalle 1000 dolar kaybetmeyi, %25 ihtimalle hiç bir şey kaybetmemeyi tercih edecekleri sorulmuştur (B seçeneği).

Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda, birinci soruda birinci durum için katılımcıların 152'si (%63) A tedavisini tercih edeceklerini ve ikinci durum için de 150'si (%62) B tedavisini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. İkinci soruda ise birinci karar için katılımcıların 145'i (%60) A seçeneğini, ikinci karar için de 170'i (%70) B seçeneğinin tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Burada her iki sorudaki her iki durumda da A ve B seçenekleri arasında hiç bir fark yoktur ancak cümlelerin sunuş biçiminden dolayı katılımcılar çerçeveleme etkisine maruz kalmakta ve aynı şeyleri ifade etmesine rağmen sorulara farklı cevaplar vermektedir. Olumlu çerçeveleme uygulanan gruptaki katılımcıların çoğunluğu A tedavisini ve A seçeneğini, yani "garanti" seçeneği tercih ederken; negatif çerçevelemenin uygulandığı gruptaki katılımcıların çoğunluğu "riskli" seçeneği yani B tedavisini ve B seçeneğini tercih etmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların her iki soruya da vermiş olduğu yanıtlar değerlendirildiğinde 69'unda (%28) çerçeveleme etkisinin görülmediği, geri kalan çoğunluğun her iki sorudan en az birinde çerçeveleme etkisine maruz kaldığı belirlenmiştir. Her iki soru için de çerçeveleme etkisi gözlenen katılımcı sayısı ise 70'tir. (Tüm katılımcıların %29'u)

Yöneticilerin karar vermede yaşadığı yanılsama ve aldanmaların neler olduğunu belirlenmesi amacıyla yapılmış olan çalışmada ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda faktör analizinden faydalanılmış (Principal Axis Factoring) söz konusu altı farklı eğilime ilişkin ölçek analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerinin tümünün KMO değerleri kabul edilen seviyede bulunmuştur. Kayıplardan kaçınma eğilimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranı %53,5'tir ve ifadeler tek boyut altında toplanmıştır.

Tablo 2: Kayıplardan Kaçınma Eğilimine İlişkin Faktör Analizi

Kayıplardan Kaçınma Eğilimi	Faktör Yükleri
1. Paramı riske atıp çok kazanacağıma, az riskli fakat düşük getirili bir yatırımı tercih ederim.	0,652
2. Vereceğim kararların kötü sonuçlanması beni korkutur.	0,627
3. Kaybetme ihtimalim çok yüksek ise o yarıya girmem.	0,614
4. Getirisi çok daha az dahi olsa kaybetme ihtimalinin en düşük (minimum) olduğu seçenek, bence en cazip seçenektir.	0,539
5. Çalıştığım işyerini risk altına atmaktan ne koşulda olursa olsun kaçınıyorum.	0,435
KMO Değeri	0,748 (p<0,001)
Açıklanan Varyans	% 53,500

Aşırı güven eğilimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre 11 ifadeden oluşan ölçek iki faktöre ayrılmıştır. İfadelerden beş tanesi bir faktör altında toplanmış ve bu ifadelerin ölçmek istedikleri duruma göre faktörün adı "Kişilerin Üstünlük Kuruntusu" olarak tanımlanmıştır. Geri kalan altı ifade ise diğer faktör altında toplanmış ve bu faktöre de "Tesadüfi Olaylar Üzerinde Kontrollü Olma İnancı" adı verilmiştir. İfadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Aşırı Güven Eğilimine İlişkin Faktör Analizi

Aşırı Güven Eğilimi	Kişilerin üstünlük kuruntusu	Tesadüfi olaylar üzerinde kontrollü olma inancı
Kendi performansımın iş arkadaşlarımdan çok daha üstün olduğu inancındayım	0,805	
Kariyerimde ilerleme konusunda kendimi herkesten daha şanslı görüyorum		0,664
İkili ilişkiler konusunda, iş arkadaşlarımdan arasında en iyisi olduğumu söyleyebilirim	0,630	
Çalıştığım iş yerinde her konuya hakim olduğum inancındayım		0,554
Yönetim işinde kader diye bir şey olamaz, sadece kötü yönetim vardır		0,819
Karar vericilerin tüm olasılıkları tasarlayacak ve düşünebilecek kapasitede yaratıldığına inanırım		0,799
Nedenleri bilinen her olayın, tüm sonuçları da kestirilebilir		0,541
Herkesten daha dürüst bir insan olduğumu söyleyebilirim	0,803	
Benimle aynı mevkideki yöneticilerin büyük çoğunluğundan daha başarılı olduğuma inanıyorum	0,653	
Kararlarımda her zaman haklı olduğuma inanırım	0,624	
Her şey kişinin kendi elindedir, rastlantı diye bir şey yoktur		0,810
KMO Değeri	0,736 (p<0,001)	
Açıklanan varyans	% 59,400	

Sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre ise söz konusu ölçek 0,752 KMO değerine sahip olup, ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucu açıklanan varyans oranının da %60,718 olduğu görülmüştür.

Tablo 4: Sosyal Mübadele ve Sosyal Mübadelede Güce Eğilim Ölçeği Faktör Analizi

Sosyal mübadele ve sosyal mübadelede güce eğilim	Kişisel Yükümlülük	Minnettarlık
Beni kararlarımda her zaman destekleyen birisini, onun kararları ne olursa olsun desteklerim	0,879	
Çok kez iyilik ettiğim birisinden, bir anlaşmazlık durumunda veya karar verme aşamasında, beni desteklemesini beklerim	0,809	
Bana iyilik etmiş birisine her koşulda güvenirim	0,796	
Bana faydası dokunan bir kişiye minnettarlığımı bir şekilde mutlaka gösteririm		0,808
Bir iyilik karşısında, kendimi bana iyilik eden kişiye karşı her zaman borçlu hissederim		0,795
Bana birkaç kere karşılıksız faydası olmuş birisinden daha fazla bir şey istemeye çekinirim		0,678
Her iyiliğin karşılığını, bir şekilde, mutlaka öderim		0,538
Bana karşılıksız iyilik etmiş birisinin kararlarını desteklemeyi bir borç bilirim		0,508
KMO Değeri	0,752 (p<0,001)	
Açıklanan Varyans Değeri	% 60,718	

Algıda seçicilik ölçeğine ilişkin KMO testi değeri 0,725 olup yapılan faktör analizi sonucunda ölçek üç faktöre ayrılmıştır. Ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranı ise %55,355'dir. Algıda seçicilik ölçeği ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5: Algıda Seçicilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Algıda seçicilik	İnanç Kalıpları	Değer Yargıları ve Önyargılar	Profesyonel Tecrübe
Hiçbir birey birbirinden çok farklı değildir, dolayısıyla insan bir diğerinin ne kastettiğini ve ne söylediğini net bir biçimde anlamakta zorluk çekmemelidir	0,792		
Kararlarımı verirken sadece tecrübelerime güvenirim	0,547		
Bir şey apaçık ortada ise üzerine karar verirken fazla araştırmak vakit kaybı olacaktır	0,469		
Kimi zaman ön yargılarımın kararlarımı etkilediğini itiraf edebilirim		0,746	
Kimi zaman sadece görmek istediğimi görür, duymak istediğimi duyarım		0,740	
Kararlarımı sadece bireysel değer yargılarım doğrultusunda veririm		0,544	
İlgisiz olduğum bir konuda karar verirken, tecrübeli olduğum konuya nazaran çok daha temkinli davranırım, konuyu enine boyuna araştırırım			0,767
Yıllardır tecrübe edindiğim işimle ilgili karar verirken, birilerine danışmaya veya çok araştırma yapmaya gerek duymam			0,739
KMO Değeri	0,725 (p<0,001)		
Açıklanan Varyans Oranı	%55,355		

Algıda seçicilik ölçeğine ilişkin ifadeler üç faktör altında toplanmıştır. Algıda seçicilik eğilimini ifade eden sekiz ifade üç faktör ile açıklanmakta olup söz konusu faktörler, “İnanç Kalıpları”, “Değer Yargıları ve Önyargılar” ve “Profesyonel Tecrübe” olarak adlandırılmıştır.

Kendini haklı çıkarma duygusuna ilişkin ölçek ise beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçekler ilişkin KMO test değeri 0,675 olup yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörün toplam açıklayıcılık oranı %57,133’tür.

Tablo 6: Kendini Haklı Çıkarma Duygusu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Kendini Haklı Çıkarma Duygusu	Kendini Sorumlu Tutma	Hatayı Başka Nedenlerde Arama
%100 başarı beklenen bir proje başarısız olursa, hata bende olmasa dahi, tüm hataları üstlenirim	,871	
Grup çalışmamızın sonucu izleniyorsa, olası bir başarısızlık durumunda, hatayı her zaman üzerime alırım	,652	
Başarı her zaman ortaklaşadır, bireysel başarımla hiçbir zaman grubunkini aşmamıştır		,600
Öncülüğünü yaptığım projelerdeki herhangi bir başarısızlık genellikle diğer proje üyelerinden kaynaklanmaktadır		,805
Kararlarımdaki kötü sonuçların çoğu şanssızlıklardan kaynaklanmaktadır		,657
KMO Değeri	0,675 (p<0,001)	
Açıklanan Varyans Oranı	%57,003	

Kendini haklı çıkarma duygusu karar vermede yaşanan yanılsama ve aldanmalardan biridir. Bu eğilime ilişkin ölçekteki ifadeler iki faktör altında toplanmış olup ifadelerin açıklamalarına göre faktörler, “Kendini Sorumlu Tutma” ve “Hatayı Başka Nedenlerde Arama” olarak adlandırılmıştır.

Geri görüş yargısı eğilimi ölçeğine ilişkin KMO test değeri 0,676’dır ve ölçekteki ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ve ifadelere ilişkin değerler ve faktör yükleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Geri Görüş Yargısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Geri Görüş Yargısı	
Genel olarak, sonuçları önceden tahmin etme yeteneğim oldukça yüksektir	,814
Çalıştığım departman ile ilgili bir kararın sonuçları alındığında, çoğunlukla daha karar aşamasında sonuçları tahmin ettiğimi fark etmişimdir	,779
İlgili olduğum bir konuyla ilgili sonuçlar açıklandığında, sonuçları sıklıkla önceden tahmin ettiğimi fark ederim	,774
“Başından beri biliyordum” veya “Ben size demiştim” cümlelerini sık sık kullanmışımdır	,651
KMO Değeri	0,676
Açıklanan Varyans Oranı	%58,016

VIII. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerde karar vermenin son derece önem arz ettiği açıktır. Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir ve insanlar karar verme süreci içerisinde mutlaka dış etmenlerden etkilenecek, bu dış etmenler karar verme sürecindeki rasyonelliği kısıtlayacaktır. Bu bakış açısıyla çalışmada bireylerin karar verme sürecinde yaşadıkları yanılsama ve aldanmalar üzerine yoğunlaşmış ve karar verici konumunda çalışmakta olan bireylerin karar vermedeki rasyonelliklerini sınırlandıran eğilimler göz önüne alınmıştır. Bu amaçla, çalışanların işleri üzerinde karar verirken yaşadıkları yanılsama ve aldanmalarına ilişkin eğilimlerinin belirlenmesine yönelik çalışma yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, karar vermede yaşanan yanılsama ve aldanmalardan kendini haklı çıkarma duygusu ve algıda seçicilik eğilimi çalışanların karar verme sürecinde en az etkilendikleri eğilimlerdir. Kişilerin kendi başarılarını üstlenmesi fakat başarısızlıklarını kendi kontrolleri dışındaki kişi veya etmenlerde araması anlamına gelmekte olan kendini haklı çıkarma duygusu ile kişinin daha önceki profesyonel tecrübelerinin etkisinde kalarak karar verme sürecinde bu doğrultuda karar vermesi anlamına gelen algıda seçicilik eğiliminin ankete dahil olan katılımcıların karar verme sürecinde etkisinin az olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında kişide uzmanlığa ve tecrübeye bağlı olarak gelişen aşırı güven eğiliminin de karar verme üzerinde etkili olduğu ancak diğer eğilimlere kıyasla bu çalışmadaki katılımcılarda daha az görülmekte olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, yöneticilerin karar verme sürecinde en çok etkili olduğu belirlenen eğilim kayıplardan kaçınma eğilimidir. Bu eğilim genel anlamda kişinin kayıplardan, aynı miktardaki kazançla daha fazla etkileneceği varsayımına dayanmaktadır. Bu çalışmada da kişilerin karar verirken riskin olmadığı durumda kayıptan kaçınma eğilimi ve riskin olduğu durumda ise riskten kaçınma eğilimi gösterdikleri bulunmuştur. Araştırmaya dahil olan katılımcıların birer yönetici olarak en çok kayıplardan kaçınma eğilimi ve ardından sosyal mübadelede güce eğilim ve geri görüş yargısı eğilimlerini gösterdikleri tespit edilmiştir. Karar vermede çerçeveleme etkisini ölçmek amacıyla yapılan inceleme sonucunda ise katılımcıların büyük çoğunluğunun çerçeveleme etkisine maruz kaldıkları ve bir karar verirken onun sunuluş biçiminin son derece önemli olduğu görülmüştür. Çerçeveleme etkisi, bir uyarının farklı bakış açıları veya farklı sunuş biçimiyle birbirinden çok farklı zihinsel simgeler yaratması anlamına gelmektedir. Kişilerin çerçeveleme etkisine maruz kalmalarının sebebi bir karar verirken farklı bakış açılarıyla yaklaşamamaları veya derinlemesine düşünmemeleridir. Sonuç olarak, yöneticilerin karar vermede yaşadıkları yanılsama ve aldanmaların son derece önemli olduğu açıktır. İşletmeler için hayati önem taşıyan kararları vermekte olan kişilerin kararlarını verirken bu eğilimlerin etkisinde kaldıklarının bilincinde olması gerekmektedir. Örneğin; eğer bir yönetici çerçeveleme etkisine maruz kalmamak için derinlemesine düşünmesi ve olayı farklı bakış açılarıyla yorumlaması gerektiğinin bilincinde olursa kararlarını verirken daha dikkatli olacaktır. Çalışmanın bir diğer sonucu da, karar verme eğilimlerine ilişkin ölçeğin test edilmesidir. Altı farklı eğilimden oluşan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olup gelecekte yapılacak olan çalışmalarda kullanılarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçların bir işletmede çalışan kişilerin karar vermede durumunda kaldıklarında yaşadıkları yanılsama ve aldanmalar karar verme eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu eğilimlerin kişilerin herhangi bir sorun ya da karar verilmesi gereken bir durum ile karşılaştıklarında farkında olmadan düşecekleri yanılsama ve aldanmaları dikkate almaları açısından bir yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Diğer bir yandan çalışanların konusunda yöneticilere ve işverenlere fikir verebileceği öngörülmektedir. Ayrıca eğilimler sonucu oluşan bu hataların kararlar üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Arkes, H.R. "Costs and Benefits of Judgment Errors: Implications for Debiasing", *Psychological Bulletin*, 110, 1991, p.p.486-498.
- Baransel, A. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1979.
- Beach, L.R. Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts, Chichester UK: Wiley, 1990.
- Baldwin, D. A. "Power and Social Exchange", *The American Political Science Review*, 72(4) Aralık, 1974.
- Blau, P. M. Exchange and power in social life, New York, 1964, p.p. 88-90.
- Blau, P.M. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, 35(2), 1970, p.p.201-218.7
- Bloomfield, A.N. "Group Size and The Framing Effect: Threats to Human Beings and Animals", *Memory & Cognition*; 34(4), 2006, p.p. 929-937.
- Bradley, G.W. "Self-serving Biases in The Attribution Process: A Re-examination of The Fact or Fiction Question", *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1978, p.p.56-71.
- Bunderson, J.S., Sutcliffe, K.M. "Work History and Selective Perception: Fine-tuning What We Know", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1995, p.p.458-464.
- Burke, R. J. "Why Performance Appraisal Systems Fail", *Personnel Administration*, 1972, p.p.32-40.
- Credit Union Directors Newsletter, Explore Biases to Improve Strategic Decision Making, Credit Union National Association Inc., September 2005.
- Campbell, W. K., Sedikides, C. "Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration", *Review of General Psychology*, 3, 1999, p.p. 23-43.

- Daft, R.L., Weick, K.E. "Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, 1984, p.p. 284-295.
- Ekeh, P.P. *Social Exchange Theory – The Two Traditions*, London, 1974, p.p. 166-187
- Gummerman, K. "Selective Perception and the Number of Alternatives", *The American Journal of Psychology*, 84(2), 1971, p.p.173-179.
- Hertwig, R., Hoffrage, U., Fenselow, C. "Hindsight Bias: How Knowledge and Heuristics Affect our Reconstruction of Past", *Memory*, 11(4/5), 2003, p.p.357-377.
- Hölzl, E., Kircher, E. "Causal Attribution and Hindsight Bias for Economic Developments", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 2005, p.p. 167-174.
- Janay, A. K. "Overconfidence: A Concept Analysis", *Nursing Forum*; 33(2) Academic Research Library, 1998, p.p.18-27
- Jensen, M., Meckling, W. H. "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs, and Ownership Structure, Michael C. Jensen, A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms", Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- Kahneman, D., Tversky, A. "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47(2), pp. 263–92, 1979.
- Kahneman, D. "Judgement and Decision Making", *Psychological Science*, 2(3), 1991, p.p. 142-144.
- Kahneman, D., Knetsch, J., Thaler, R. "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Cease Theorem," *Journal of Political Economy*, 98, 1998, pp.1325–1348
- Katz, E., Blau, P. M., Brown, M. L., Strodtbeck, S. L. "Leadership Stability and Social Change: An Experiment with Small Groups", *Sociometry*, 20(1), 1957, p.p. 36-50.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, p.p. 55-56, 1998.
- Lawrence, D. H., Coles, G. R. "Accuracy of Recognition With Alternatives Before and After the Stimulus", *Journal of Experimental Psychology*, 47, 1954, p.p. 208-214.
- Lowell, B. "Strategic Minds at Work", *McKinsey Quarterly*, 2, 2003, pp.4-6
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B. "Do Those who Know More Also Know More About How Much They Know?", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1977, p.p.159-183.
- Nathan, N., Kahneman, D. "The Boundaries of Loss Aversion", *Journal of Marketing Research*, 42, 2005, pp.119–128.
- Rabin, M. "Psychology and Economics", *Journal of Economics Literature*, 36, 1998, pp.11- 46.
- Rabin, M., Thaler, R. H. "Anomalies: Risk Aversion", *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 2001, p.p.219-232.
- Roxburgh, C. "Hidden Flaws in Strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2, 2003, pp.26–39.
- Russell, F. K. "Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 4(5), 2003, p. 440.
- Russo, J., Edward, P. J. H. "Schoemaker, Managing Overconfidence", *Sloan Management Review*; 33(2), 1992, p.p. 7-17.
- Simon, H. "Organizations and Markets", *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 1991, p. 28.
- Smith, M., Levin, I. P. "Need For Cognition and Choice Framing Effects", *Journal of Behavioural Decision Making*, 9, 1996, p.p. 283–290.
- Steven, K. J., Deborah, F., Tricia, J. Y., Eric K. "Choices and Opportunities: Another Effect of Framing on Decisions", *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 1998, p.p. 211-226.
- Thompson, E. "Take a Good Long Look at Bad Decisions", *Credit Union Executive Newsletter*, January 9, 2006
- Tosun, K. *İşletme Yönetimi Birinci Cilt*, p. 23, Savaş Kitap ve Yayınevi: Ankara, Kasım 1992.
- Tversky, A., Kahneman, D. "The Framing of Decisions and Psychology of Choice", *Science*, 211 (4481), 1987, p. 453-458.
- Walsh, J.P. "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, p.p. 873- 896.

