

Karar sürecinde mevcut durumla önceden karşılaşılan durumlar arasındaki örüntü değerlendirilir. Özellikle çevik karar alınmasını gerektiren konularda deneyim bu yönüyle yol göstericidir. Deneyimin olumlu etkisi yaşantının üzerine düşünüldüğünde ve öğretici içselleştirildiğinde ortaya çıkar. Bireysel davranışın kuruma etkisini değerlendirmede kurum belleği önemli rol oynar. Kurum belleğindeki rutin ve alışılmadık durumlar, uygun davranış tekrar eden ve konulara esnek yaklaşmayı gerektiren yöntemlere ihtiyaç duyar. Uygun davranış normunun benimsenmesinde nudge müdahaleleri, koçluk sürecindeki aydınlanma anına benzer bir süreç yaşatır. Kişi, davranış zorlaştıran gelişim alanını keşfeder ve davranış değişikliğini kolaylaştıran nudge tasarımlarıyla deneyimsel bir öğrenme sürecinde aktif rol alır.

Kaynak dergisinin “Karar Vermenin Psikolojisi” sayısında yer alan “Karar Verme Üzerine Bilişsel Modeller ve İş Hayatına Yansımaları” yazısı, çevik karar anında deneyimin rolünü değerlendiriyor. İlgili bölümü aşağıda okuyabilirsiniz. Kaynakça ve yazının tamamına <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=544> linkiyle ulaşabilirsiniz.

Çevik Karar Anında Deneyimin Rolü

Handan Odaman Uşaklıgil, Baltaş Grubu, Akademik Çalışmalar

Deneyimlerin biriktiği yer: Kurum belleği

“Tanınırlık”(Recognition) veya “tanınırlığa dayanan karar verme modeli” (recognition-primed decision making) Gary A. Klein tarafından, 1989 yılında öne sürülmüştür. Adından anlaşılacağı üzere model, karar alıcının içerisinde bulunduğu durumu, önceki deneyimlerine dayanarak tanıyabilmesi ve sonuca yönelik aksiyon almasını ifade eder. Klein’in belirttiği üzere; mevcut durumu tanıyabilen deneyimli kişi, o durumda hangi hedeflerin elde edilebilir olduğunu değerlendirerek hareket eder ve her hareketin sonucunu hızla analiz ederek, sırayla yeni kararlarla durumu en iyi şekilde yönetmeyi başarır. Yani deneyim, faydasız yollara saparak zaman kaybetmeyi önler ve değişime karşı en etkin kararları alarak durumu yönetmeyi sağlar.

Hızla değişen koşullar kurumların geleceğini şekillendirmede kritik rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla, bilgi sahibi olmak kadar, sahip olunan bilginin mevcut koşullara uyumu da kararların başarısını etkiler. Bu doğrultuda deneyim, karar vericilerin farklı koşullar altındaki iş yapış biçimlerini olabildiğince içselleştirmesine olanak sağlamaktadır.

Bir kişinin belleği, ona kimliğini kazandıran zihinsel kapasitesiyse; kurumların bellekleri de onları tanımlayan yegâne kimlikleridir. Zihninizde bir aile canlandırın. Eğer ebeveyn çocuğuyla kurduğu diyaloglarda, örneğin açık uçlu sorularla, çocuğunun kendi yaşantıları üzerinde daha fazla düşünce geliştirmesini sağlamışsa; o çocuk büyüdüğünde bu yaşantılarına dair daha erken yaşta gelen veya daha fazla bilgi içeren anılar hatırlar⁵. Kurum belleği de benzer süreçlerden geçerek çalışanın zihninde işlenir, zenginleşir. Dolayısıyla, kurumlar kurum belleğini aktarmakta özenli olmalıdırlar. Çalışanın kendi çıkarımlarını yapabildiği karar anları; hem çalışan tarafından daha iyi hatırlanır, hem de kurum belleğinde daha iyi konumlandırılır. Bu, özellikle kurum içinde yürütülen koçluğun; kurum kültürü kadar, karar alma stratejilerini aktarmakta da ne derece önemli rol oynayacağını gözler önüne sermektedir.

“Kurumsal örgütlenmede karar verme paradigması”

Huber ve McDaniel, kurumların örgütlenişini karar veren sistemler olarak tanımlamayı tercih etmekte. Bir başka deyişle, bir kurumdaki temel eylemi karar almak olarak görmekteler ve kurumların örgütsel desenlerini şekillendirmeleri için belirledikleri birtakım kılavuz ilkeler mevcut. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:

1. “Problemin tanımı, kurumun genel durumu ve izlenmesi gereken tutuma ilişkin yaşanabilecek bilgi eksikliğinin yaratacağı kayıpları önlemek amacıyla karar verme yetkisini hiyerarşik bir yapıda düzenleyin.” Böylelikle merkezileşen bir karar alma sürecinin ürünlerinin gözlemleneceğini söyleyebiliriz.
2. “Karşılaşılan durumların karmaşıklığıyla orantılı olarak, karar almaya yetkin birimlerde bilgi çeşitliliğini sağlayın.”
3. “Rutin kararların alınışına yönelik katı ve rutin olmayan kararlara yönelik esnek süreçlerin işlediği ikili bir yapı oluşturun.”

Kurumların kendilerini öncelikle karar veren sistemler olarak tanımlamaları bir tercih meselesidir; fakat bu ilkelerin her kurumun işine yarayacak bir karar verme sürecini özetlediğini düşünüyorum. Bir kurumun zihin haritasında her koşula uygun başarılı kararlar alabilmeyi sağlayacak yolların olması; hem analitik, hem de deneysel süreçlerin rol oynadığı farklı modellerin adaptasyonunu gerektiriyor. Sonuç olarak, kurumunun başarısı için karar alma yetkisine sahip kişi veya kişilerin gerektiğinde hem katı, hem de esnek bir sistemin uygulayıcısı olmaları zorunlu gözüküyor.