



STRATEJİK YÖNETİMDE DAVRANIŞSAL DÖNEM

BELİRSİZ ZAMANLARDA DOĞRU KARAR ALMANIN ANAHTARI

EMRE DOĞRU



İş hayatında başarılı olmanın yolu doğru kararlar almaktan geçiyor. Kariyerimizin başında ya da sonunda, büyük ya da küçük bir şirkette, ister kendi işimizi kurmuş isterse profesyonel olalım, hepimiz bizi hedeflerimize daha hızlı ulaştıracak kararlar almak için çaba sarf ediyoruz. Çünkü aldığımız kararlar ne kadar doğru olursa - ya da diğerlerinden ne kadar az yanlış olursa - kariyerlerimizin ve hayatlarımızın da o kadar daha iyiye gideceğini biliyoruz. Ünlü yatırımcı Warren Buffett'ın ortağı ve Bill Gates'in "gördüğüm en geniş çaplı düşünür" diye tanımladığı Charlie Munger, bu fikri çok basit ama güçlü bir şekilde ifade ediyor: "Bizim gibi insanların çok zeki olmaya çalışmak yerine, aptallık etmeyerek bu kadar kazanç elde etmiş olması gerçekten inanılmaz."

Dürüstçe konuşacak olursak, herkesin Charlie Munger kadar kazanması mümkün olmayabilir. Ancak rakiplerine göre nasıl olup da daha az aptallık ettiğini anlamaya çalışmakta fayda olduğu kesin. Bunun için de gerek bireysel, gerekse kurumsal düzeyde "Nasıl daha iyi karar alırız?" sorusu üzerine ciddiyle eğilmemiz gerekiyor. Davranışsal strateji yaklaşımı ve çözüm önerileri bizlere bu açıdan önemli bir fırsat sunuyor.

HEPİMİZ STRATEJİSTİZ!

Bu yazı, kendi şirketinin (ya da çalıştığı kurumun) daha doğru stratejik kararlar almasını amaçlayan kişiler için yazıldı. İnsanın böyle bir amacının olması için illâ CEO olmasına gerek yok. Çünkü kıdemimiz ne olursa olsun, bir kurumdaki varlık nedenimiz nihayetinde sorumluluk alanımızla ilgili kararlar almak ve onları uygulamak. Dahası, bu kararlardan yola çıkarak izlenen stratejiler sadece çalıştığımız kurumun başarısını değil kişisel geleceğimizi de etkiliyor. Bu açıdan bakıldığında her birimizin birer stratejist olduğunu söylemek pekâlâ mümkün! Demek ki kurumsal ve kişisel düzeydeki kararların kalitesini artırarak, kendimize yapacağımız en kıymetli yatırımlardan biri olabilir.

Bu yatırımı yaparken önerdiğim yöntem, son dönemde önemi giderek artan davranış bilimlerini stratejik yönetim alanına uygulamak olacak. Davranışsal ekonomi olarak adlandırılan, ekonomi ve psikolojinin bir araya gelmesinden oluşan disiplin temel olarak insan davranışlarının nedenlerini araştırıyor. 2002 yılında Daniel Kahneman'ın, 2017 yılında ise

Richard Thaler'in Nobel Ekonomi Ödülü almasıyla beraber artık insanların "çıkar maksimizasyonunu hedefleyen rasyonel varlıklar" olduğu varsayımının tek başına yeterli olmadığı kabul ediliyor. Zira insanın duygusal ve irrasyonel motivasyonları da aldığı kararları etkiliyor. İşte davranışsal ekonomi, bir taraftan insanların nasıl karar aldıklarını incelerken, diğer taraftan daha doğru kararlar almalarının nasıl mümkün olacağı ile ilgili çözüm önerileri de sunuyor. Bu çözümlerden faydalanmak isteyen birçok şirket ve kamu kurumu (Türkiye'de Ekonomi Bakanlığı dâhil olmak üzere) davranışsal ekonomi bölümlerini çöktan kurdu bile.

Peki davranışsal ekonomi ile şirket stratejileri arasındaki ilişki nereden kaynaklanıyor? Bu sorunun aslında çok açık, ancak bir o kadar da göz ardı edilen bir cevabı var: Şirketlerdeki stratejik kararları insanlar alıyor da ondan. Dolayısıyla, insanların kararlarını etkileyen fikir ve yöntemler şirket stratejilerini de doğrudan etkiliyor. Yöneticilerin kriterleri, inançları, duyguları ve diğer karar alıcılarla olan sosyal ilişkileri karar alma süreçlerine yön veriyor. Bu süreçleri geliştirmek, kişisel ve kurumsal kararlarımızın kalitesini artırarak daha bilinçli tercihler yapmamızı sağlayabilir. Böylece hedeflere ulaşma yolunda doğru bir adım atmış oluruz. Bu nedenle davranışsal ekonominin stratejik yönetim alanına yapacağı katkıları incelemek yeni fırsat kapılarını aralayabilir. Yazının geri kalanını okuma kararını aldıysanız, davranışsal stratejinin heyecan verici dünyasına hoş geldiniz.

VUCA DÖNEMİ VE STRATEJİK DÜŞÜNCE

Stratejik düşünce genellikle satranç ile özdeşleştirilir. Gerçekten de satranç, rakibin hamlelerini önceden tahmin etmeyi ve buna karşı hamleler yaparak sürekli olarak farklı oyun akışlarını hesap etmeyi gerektirir. Böylece dinamik bir oyun içerisinde rakipler karşılıklı hamleler yaparak üstünlüğü ele geçirmeye çalışırlar. Ancak satrancın kendine ait değiştirilemez kuralları vardır. Örneğin bir filin nasıl hareket edeceği önceden bellidir. Ya da satranç tahtasındaki karelerin sayısını değiştiremeyiz. Bu nedenle satranç rasyonel yöntemlerle öngörülebilir bir risk hesaplama sistematığına sahiptir.

Günümüz dünyasında strateji geliştirmek ve uygulamak ise risk hesaplamalarının ötesine geçmiş durumdadır. Bugün iş dünyasının yaşamını şekillendiren en önemli faktörü anlamak için “risk” ile “belirsizlik” arasındaki farkları tespit etmek gerekiyor. Risk, tanımı gereği gerçekleşmesi muhtemel bir olayla ilgili olasılık içeriyor. Belirsizlik ise öngörülemeyen, dolayısıyla olasılıksal olarak hesaplanamayan durumları ifade ediyor. Örneğin satrançta oyun esnasında oyun tahtasına o güne kadar hiç bilinmeyen birkaç başka taş daha eklenmesi öngörülebilir bir risk değil. Bu nedenle yöneticiler ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, sektörel birçok belirsizliği anlamak ve şirketlerini buna göre hazırlamak durumundalar. Bu açıdan bakıldığında, stratejik düşünce poker ile daha uyumlu görünüyor.

Belirsizliğin temel etken olduğu bu döneme Soğuk Savaş’ın bitmesiyle beraber hayatımıza askeri bir terim olarak giren VUCA adı veriliyor. Volatile (Kırılgan), Uncertain (Belirsiz), Complex (Karmaşık) ve Ambiguous (Muğlak) olarak tarif edilen bu dönemde stratejik planlama yapmak giderek önemini yitirirken, alınan kararların doğruluğunu test etmek zorlaşıyor. 1970’lerde ortaya çıkan ve uzun süre hâkim strateji akımı olan “stratejik planlama” ekolü, kesin hedefler ve yöntemler içerdiği için belirsizlik dönemi ile uyum sağlamıyor. Çünkü VUCA döneminde yapılan resmî planlar kurum içi ve dışı faktörlerin etkisi ile geçerliliğini kısa sürede yitirebiliyor. Planlama ekolüne alternatif olarak Mintzberg tarafından geliştirilen “ortaya çıkan” (emergent) strateji yaklaşımı ise şirketlerin belli bir hedef için hamleler yapması neticesinde stratejilerinin kendiliğinden oluştuğu fikrini savunuyor. Ancak belirsizlik karşısında şirket kararlarının ne kadar tutarlı olacağı bir hayli tartışmalı. Michael Porter’ın başta “tasarım” ekolünden faydalanarak geliştirdiği endüstri analizi, şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamını beş temel parametreden yola çıkarak (alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame edilebilirlik tehdidi, yeni oyuncu tehdidi ve rakipler) analiz etmeye yarıyor. Fakat günümüzde inovasyonun bütün sektörlerle etki etmesiyle Porter’ın analizinin statik kaldığı yorumları yapıyor. Buna karşılık, David Teece tarafından geliştirilen ve şirketin organizasyonel yetkinlikleri ile çevresel faktörler arasında dinamik bir yapı kurmayı hedefleyen “dinamik yetkinlikler” (dynamic capabilities) yaklaşımı halen teoriden uygulamaya geçme aşamasında.

Özetle, bugüne kadar geçerli olan stratejik yönetim ekollerini hesaplanabilir risklere yönelik rasyonel çözümler üretiyordu. Fakat gerek stratejilerin doğruluğu gerekse uygulamada yaşanan sorunlar nedeniyle sürekli sorgulanıyordu. Bu nedenle, belirsizliğin genel ilke olduğu VUCA döneminde karar alma

süreçlerimizi daha yakından inceleyen yeni yöntemlere ihtiyacımız var. Davranışsal ekonomi bu açıdan önem taşıyor.

DAVRANIŞSAL EKONOMİ: DOĞRU KARARLAR İÇİN DÜRTÜLMEK

Grafik 1’de bazı Avrupa ülkelerinde nüfusun organ bağışına onay verme oranlarını gösteriyor.

Grafikten de görüleceği üzere sarı ile işaretlenen Danimarka, Hollanda, Birleşik Krallık ve Almanya’da organ bağışına onay verme oldukça düşük oranlarda iken, mavi ile işaretlenen Avusturya, Belçika, Fransa, Macaristan, Polonya, Portekiz ve İsveç’te çoğunlukla yüzde 90’ların üzerinde. İnsan bu grafiğe bakınca ister istemez iki grup arasındaki farkı oluşturan nedenleri anlamaya çalışıyor. Ancak ilk bakışta bariz bir neden bulmak zor. Üstelik, Almanya ve Avusturya gibi coğrafi ve kültürel olarak da yakın olan iki ülke arasındaki büyük fark oldukça çarpıcı. Bu sorunun cevabı, bu ülkelerdeki kamu politikası yapıcılarının davranışsal ekonomi biliminden faydalanmış olması. Organ bağışını artırmak isteyen ülkelerde organını bağışlamak istemeyenlerin form doldurması gerekirken (opt-out), sarı ile işaretlenen ülkelerde organ bağışlamak için onay formu doldurulması gerekiyor (opt-in). Yani yukarıdaki farkı “hiçbir şey yapmama durumunda” sonucun ne olduğu belirliyor. Organ bağışının yüksek olduğu ülkelerde, hiçbir şey yapmamanız durumunda organınızı bağışladığınızı kabul ediliyor. Çünkü davranışsal ekonomiye göre, insanların kendilerine sunulan tercihleri değiştirmek için harekete geçme oranları oldukça düşük. Richard Thaler’in ifadesiyle, “Hiçbir şey yapmamakta oldukça iyiyiz.”

Davranışsal ekonomi çalışmalarından faydalanarak başka alanlarda da insanların davranışlarını değiştirmek mümkün. Örneğin “Şehrinizdeki 10 kişiden 9’u vergisini zamanında ödüyor.” mektubu alan mükelleflerin vergilerini kısa sürede ödedikleri, kendi isimlerine hitaben “Otopark cezanızı ödememek size pahalıya patlar.” mesajını alan araç sahiplerinin ödemeyi yaptıkları, çocuk obezitesinin engellenmesi için okullardaki menü seçeneklerinde değişiklikler yapıldığı, sınav dönemlerinde öğrencilere hatırlatıcılar gönderilmesinin eğitime devamlılığı sağladığı tespit edilmiş. 2010 yılında İngiltere hükümetine bağlı Behavioural Insights Team’in, 2015 yılında ise Obama yönetiminin Beyaz Saray’da davranış bilimleri ekipleri kurması bu konuya verilen önemi gösteriyor. Ülkemizde ise 2017 yılında Ekonomi Bakanlığı bünyesinde “davranışsal kamu politikaları” çalışmaları başladı.

ÖZETLE

DURUM

Kıdemimiz ne olursa olsun, bir kurumdaki varlık nedenimiz nihayetinde sorumluluk alanımızla ilgili kararlar almak ve onları uygulamaktır. Kurumsal ve kişisel düzeydeki kararların kalitesini artırmanın yolu ise son dönemde önemi giderek artan davranış bilimlerinin stratejik yönetim alanına uygulamaktır.

YÖNTEM

Belirsizliğin genel ilke olduğu VUCA döneminde karar alma süreçlerimizi daha yakından inceleyen yeni yöntemlere ihtiyacımız var. Davranışsal ekonomi bu açıdan önem taşıyor. Davranışsal ekonomi, bir taraftan insanların nasıl karar aldıklarını incelerken, diğer taraftan daha doğru kararlar almalarının nasıl mümkün olacağı ile ilgili çözüm önerileri de sunar. Ve davranışsal ekonominin stratejik yönetim alanına yapacağı katkıları incelemek yeni fırsat kapılarını aralayabilir.

BUGÜN İŞ DÜNYASINI ŞEKİLLENDİREN EN ÖNEMLİ FAKTÖRLERİ ANLAMAK İÇİN “RISK” İLE “BELİRSİZLİK” ARASINDAKİ FARKLARI TESPİT ETMEK GEREKİYOR.

Yukarıdaki çalışmaların çıkış noktası aslında çok temel bir tespite dayanıyor: İnsanlar sadece rasyonel nedenlerle karar veren canlılar değil. Davranışlarını sosyal ve duygusal birçok faktör etkiliyor. (Örneğin şehrinizdeki 10 kişiden 9’unun vergisini zamanında ödemesinin kişinin üzerindeki etkisi sosyal baskı ilkesinin bir sonucu). Eğer insanların karar verdikleri ortama müdahalelerde bulunursak, daha iyi kararlar vermelerini ve böylece hem kendileri hem de çevreleri için daha faydalı davranışlar göstermelerini sağlayabiliriz. İşte bu müdahalelere “dürtme” (Nudge) deniyor. Thaler’a Nobel Ekonomi ödülünü getiren çalışma, dürtmenin kullanım alanlarını inceliyor.

Dürtme ile davranışları olumlu yönde değiştirmek için insanların karar verdikleri ortamı değiştirebilecek onlarca özel müdahale çeşidi var. Genel olarak amaçlanan kararları vermeleri için o seçeneğe ulaşmanın kolay olması, ilave bir çaba gerektirmemesi (organ bağıışı örneği gibi), sosyal etki yaratması, doğru zamanda uygulanması gibi ilkeler kullanılabilir. Bu ilkelerden yola çıkarak önce hedef

davranışın belirlenmesi, sonrasında ise o davranışa yol açması muhtemel dürtmelerin oluşturulması gerekiyor. Burada önemli olan nokta, dürtmenin insanların başka tercihler yapmasını engellemeyecek olması. Yani bireylerin özgür iradelerine müdahale edilmezken, onların daha iyi kararlar almasına yardımcı olunuyor. Bu yapılırken ekonomi ve psikoloji bilimlerinden faydalanarak sonuçta bireylerin tercihi bırakılan bir “karar mimarisi” (decision architecture) oluşturuluyor.

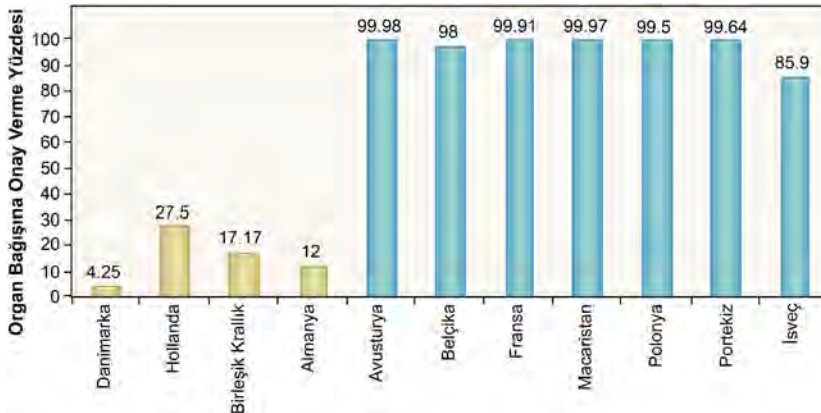
Peki karar mimarisi sayesinde şirketlerin daha doğru kararlar almasını ve stratejiler oluşturmasını sağlayabilir miyiz?

DAVRANIŞSAL STRATEJİ: HEM KİŞİSEL, HEM KURUMSAL

Davranışsal strateji, bilişsel ve sosyal psikoloji ilkelerinin stratejik karar alma süreçlerinde uygulanmasını ve şirket yönetimlerinde pratik olarak hayata geçmesini sağlayan strateji ekolünü ifade ediyor. Böylece insanın algısını, duygularını ve sosyal ilişkilerini daha iyi kavrayarak stratejiyi daha uygulanabilir hâle getirmeyi amaçlıyor. Bir örnekle ifade etmeye çalışalım:

1951 yılında ABD’de bir grup üniversite öğrencisi Solomon Asch tarafından düzenlenen bir psikoloji deneyine katılmayı kabul eder. Şekil 1’e bakan katılımcılardan soldaki kartta gösterilen sütuna en yakın olanı seçmeleri istenir. Deneyin görünürdeki amacı, deneklerin kendilerine gösterilen şekillerle ilgili doğruluk testini yapmaktır. Ancak bir kişi dışında diğer bütün denekler aslında deneyin bir aktörüdür. Deneyin asıl amacı ise kişinin topluluk içerisindeki hâkim fikre şahsen katılmasa bile sadece sosyal kaygılar nedeniyle uyum gösterme davranışını anlamaktır. Aktör olanlar farklı denemelerde A diyerek aynı yanlış şekli seçerler. Gerçekten deneye tabi olan katılımcıların tavırları ise sosyal uyumluluk konusunda bize ilgi çekici bulgular verecektir. Sonuçlar, denek katılımcıların yüzde 75’inin en az bir kez yanlış olduğunu bile bile diğer aktörlerin söylediği cevabı kabul ettiğini göstermektedir. Üstelik araştırmanın sonunda deneyin gerçek amacı açıklanınca denekler, yanlış olduğunu bile bile grup ile çatışmaya girmemek ya da tek başlarına kalmamak için ortak karara uyum gösterdiklerini kabul etmişlerdir.

Yukarıdaki deneyde ortaya çıkan grup dinamiğinin şirketlere yön veren “strateji odalarında” yaşanmadığını hangimiz iddia edebilir? Üstelik tam da VUCA olarak tarif ettiğimiz belirsizlik dönemlerinde, stresin ve baskının arttığı ortamlarda stratejik kararlar alınırken liderlerin bilişsel yanılgıları, duyguları



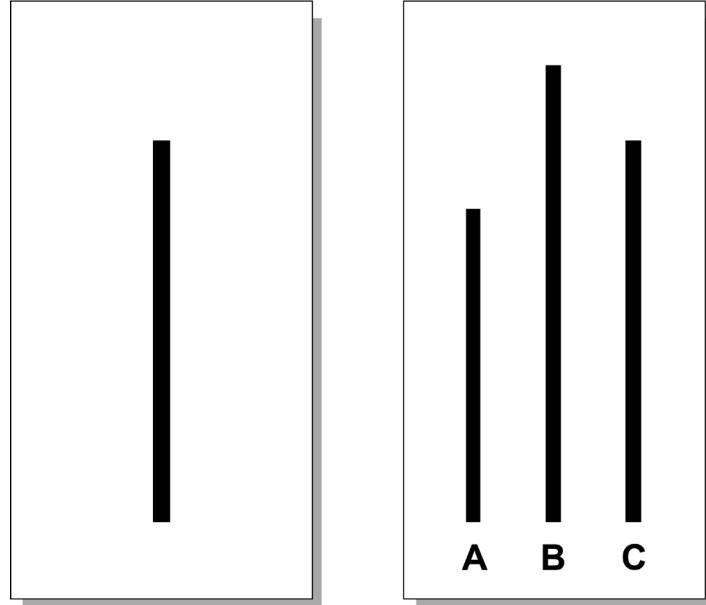
GRAFİK 1 | KAYNAK: JOHNSON & GOLDSTEIN (2003), DO DEFAULTS SAVE LIVES?, SCIENCE, VOL. 302

ve varsayımlarının belirleyici olduğu göz önünde bulundurulursa. Milyarder yatırımcı ve Bridgewater Associates fonunun yöneticisi Ray Dalio, iyi karar almanın önündeki iki temel engelin kişinin egosu ve kör noktaları (blindspots) olduğunu söylüyor. Bu engellerle başa çıkmak şirketlerin sürdürülebilir başarısı için hayati önem taşıyor. Aksi takdirde Kodak ve Nokia gibi değişen dünyaya ayak uyduramama ya da son dönemde Volkswagen ve Goldman Sachs vakalarında tanık olduğumuz gibi skandallar yaşanmasına neden olabiliyor. İşte davranışsal strateji, liderlerin doğru kararları almak için önce kendi düşünce sistemlerinde, sonra da kurumsal karar alma süreçlerindeki hataları gidermeleri için pratik yöntemler sunuyor.

Tabii bu yöntemleri uygulamak sanıldığı kadar kolay değil. Zira liderlerin strateji geliştirirken yapılabilecek hataları gidermek için öncelikle kendi bilişsel yanlıgılarını fark etmeleri gerekiyor. İşte kurumsal düzeyde yanlış karar vermeye yol açabilecek yanlıgılardan bazıları:

- **Kendine aşırı güven.** İşlerin iyi gittiği durumlarda alınan kararların risklerinin yeteri kadar değerlendirilmemesi.
- **Kişisel motivasyonlar arasındaki farklar.** Kişilerin belli bir kararı savunurken aslında kurumsal hedefi gözetmiyor olmaları.
- **Teyit edicilik.** Varsayım ve inançlara dayalı olarak çoktan verilmiş bir kararı sadece teyit edecek verileri değerlendirmek.
- **Kayıptan kaçınma.** Bir karar alırken riskler eşit derecede olsa da kayıp ihtimalinin karar üzerinde daha büyük etkiye sahip olması.
- **Statüko yanlıgısı.** Mevcut durumun kolay kolay değişmeyeceğini varsaymak (Çoğunlukla sektördeki inovatif bir gelişmeyi ya da rakibin bir hamlesini görememeye neden olur).
- **Yanlış nedene atıf.** Yaşanan bir başarısızlığın kök nedenini göz ardı etmek için aslında sonuca etki etmeyen bir konuyu gündeme getirmek.
- **Grup Düşüncesi.** Bireylerin grup içerisinde karar alırken hâkim görüşe uyum gösterme ve bu nedenle farklı fikirlerin tartışılmaması durumu.

Yukarıda örnekleri verilen bilişsel yanlıgılar, şirket yöneticilerinin ve hatta yönetim kurullarının aldığı kararların kalitesini doğrudan etkileyebilecek kadar önemli. Peki bu yanlıgıları gidermek için ne yapılabilir? 2002’de Nobel Ekonomi Ödülünü alan bir başka psikolog ve “Hızlı ve Yavaş Düşünme” kitabının yazarı Daniel Kahneman, karar verici kişilerin bilişsel yanlıgıları hakkında açıkça konuşabiliyor olmasının bunları giderme ihtimalini artırdığını öne sürüyor. Zira strateji sanıldığı aksine bir defada alınan kesin bir karar olmaktan ziyade, rasyonel ve



ŞEKİL 1

duygusal birçok faktörün etki ettiği bir sürecin yönetilmesini gerektiriyor. Bu nedenle kişilerin düşünme biçimlerindeki kör noktaları fark etmeleri önem taşıyor. Ancak bu sanıldığından çok daha zor. İnsan beyni, kısa yoldan çözüme ulaşma ve daha az düşünerek daha hızlı sonuçlara varmaya göre programlanmış. Bu anlaşılabilir bir durum, çünkü her gün aldığımız binlerce kararın (araba kullanırken, yemek yaparken, ya da alışık olduğumuz herhangi bir işi yaparken) her birini yukarıdaki kriterlere göre değerlendirecek hareket etmemiz mümkün olmaz. Ancak strateji alanındaki düşünme biçiminin tam da bu kısa yollardan ve yanlıgılardan arındırılması gerekiyor. Bu sefer de kişisel farkındalık olsa bile, işin içine kariyerler ve egolar giriyor.

Kısaca, bireysel düzeyde yanlıgılarımızla ilgili farkındalık sahibi olmak ve bunları olabildiğince engellemeye çalışmak faydalı olabilir. Ancak şirketlerin stratejik kararları sadece bireylerin bu konudaki yeterliliğine ve samimiyetine bırakılmayacak kadar önem taşıyor. Peki şirketler stratejik karar süreçlerinde bir yandan bireylerin fikirlerinden yararlanırken diğer taraftan onların yanlıgılarını en aza indirebilir mi?

ŞİRKETLER İÇİN DAVRANIŞSAL KARAR ALMA SÜREÇLERİ

Kuşkusuz şirketler karar kalitelerini artırmak için çeşitli süreçler geliştiriyor ve uyguluyorlar. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri bu açıdan önem taşıyor. Ancak burada önemli bir nokta var: Günümüzde şirketlerde geçerli olan birçok kural ve süreç, belirsizliklerin az olduğu ve bireylerin rasyonel olarak karar aldığı varsayımına

dayanıyor. Oysa yukarıda da ele aldığımız gibi belirsizliklerin arttığı bir dönemden geçiyoruz ve bireyler sadece rasyonel kararlar almıyorlar. Bu durumda, şirketlerin mevcut kurumsal yapılarının dayandığı iki temel varsayımın geçersiz olması, onların üreteceği kararların kalitesini hayli düşürüyor. Sonuçlar malum.

Bu duruma bir çözüm bulmak için şirketlerimizin karar alma süreçlerini davranışsal stratejinin ilkelere göre yeniden gözden geçirmek gerekiyor. Bunu yaparken de dürtme tekniklerinden faydalanarak doğru karar mimarisinin oluşturulmasına ihtiyaç var. Söz gelimi, yönetim kurulunda alınacak bir kararda “grup düşüncesi” yanılığının etkili olmaması için herkesin kendi fikirlerini önce yazılı olarak ifade etmesi ve alınacak kararlar ilgili tartışmanın yazılı fikirlerden yola çıkarak yapılması bir ilke haline getirilebilir. Ya da “teyit edicilik” yanılığını en aza indirmek için, strateji odasında iki grubun birbirinin argümanını kanıta dayalı şekilde irdelemesi istenebilir. “Statüko yanılığını” sorgulamak içinse, şirketin bulunduğu sektörün dinamikleri ve oyuncuların hareketleri ile ilgili olasılık dahilinde olmayan ancak gerçekleşmesi durumunda büyük etki yaratacak olayların senaryo bazında tartışılması sağlanabilir. (Araştırmacı Nassim Nicholas Taleb bu olaylara Siyah Kuğu adını veriyor).

Ne yazık ki elimizde her şirkete uyabilecek genel geçer kurallar yok. Zaten öyle olsa idi, bütün şirketler aynı kalitede kararlar alır ve rekabet avantajı ortadan kalkardı. Ancak davranışsal strateji her kararın kendine özgü koşullarına, şirketin mevcut yapısına ve kültürüne göre uyarlanabilecek bazı öneriler sunuyor. Davranışsal karar süreçlerini tasarlamak için aşağıdaki adımları gözden geçirmek gerekiyor:

1. Ne tür bir karar alıyoruz? Alınan bütün kararlar davranışsal müdahaleler gerektirmiyor olabilir. Bunun yanı sıra, her kararın bilişsel bir yanılığa gebe olduğunu söylemek de mümkün değil. Bu nedenle alınacak kararların türü çok önemli. Geri dönüşmesi çok zor bir yatırım kararı mı alıyoruz, yoksa belli aralıklarla gözden geçirilerek zaman

içerisinde şirket stratejisini etkileyecek bir performans değerlendirmesi mi?

2. Hangi yanılıklar karar kalitesini etkileyebilir?

Kararın türünü belirledikten sonra, bu kararın alınacağı süreci ve dahil olacak kişileri gözden geçirmemiz gerekiyor. Böylece kurumsal yapıyı ve kültürü göz önünde bulundurarak o konuyla ilgili doğru karar almanın önündeki muhtemel engelleri tespit edebiliyoruz. Karar hakkındaki hedefler net mi, kişileri teşvik eden unsurlar ile hedefler uyumlu mu, karar aşamasına katılacak tarafların yetkinlikleri ve tutumları nedir gibi sorular oldukça önem kazanıyor.

3. Karar kalitesini artırmak için hangi müdahaleler yapılabilir?

Alınacak kararlar ilgili muhtemel yanılıklar tespit edildikten sonra dürtme teknikleri kullanılarak karar alma sürecine davranışsal çözümler getirmek mümkün olabilir. Örneğin karar sürecindeki kontrol mekanizmasını güçlendirmek, karara katılacak kişilerin kendi muhtemel bilişsel yanılıkları hakkında konuşmalarını teşvik etmek, kararı almak için hangi bilgiye ihtiyaç duyulduğu üzerine yoğunlaşmak gibi müdahaleler işe yarayabilir.

4. Değerlendirme: Yapılan müdahaleler işe yaradı mı yoksa halen geliştirilmesi gereken kısımlar var mı? Bu değerlendirme sayesinde sürekli olarak iyileştirme yapmak ve çalışan kısımları kurum kültürüne dahil etmek mümkün olabilir.

DAVRANIŞSAL STRATEJİ, şirketlerin yönetim mekanizmalarında kendine yer bulmaya başladı. Son dönemde yapılan çalışmalar stratejinin bireysel ve sosyal boyutuna özellikle vurgu yapıyor. Ancak halen elimizde sihirli bir değnek yok. İnsana dair bir konuda olması da beklenemez zaten. Yine de şirketlerdeki kararların daha doğru alınması için bireysel ve kurumsal düzeyde iyileştirmeler yapmamızı sağlayan yöntemler mevcut. Bu yazıda öne sürdüğüm gibi bunu iki seviyede yapmak mümkün. Birincisi, bireylerin bilişsel yanılıklarının farkına varmasını ve düzeltmeye çalışmasını sağlayarak. İkincisi ise, şirketlerin kurumsal yapılarını ve karar alma süreçlerini davranışsal strateji bakışıyla tekrar tasarlayarak. Her iki yöntem de kararların ve şirketlerin kendine özgü koşullarına göre uyarlanmalı. Kolay iş değil. Ancak belirsizliğin hâkim olduğu VUCA dönemlerinde doğru stratejileri kurmaya, üstelik strateji ile uygulama arasındaki kopukluğu gidermeye yarayacaksa, kaçırılmayacak bir fırsat olduğu kesin. ☺

EMRE DOĞRU, StratejiCo. Yönetici Ortağıdır. Stratejik yönetim ve kurumsal ilişkiler alanlarında danışman ve araştırmacı olarak çalışmaktadır.

DAVRANIŞSAL EKONOMİ ÇALIŞMALARINDAN FAYDALANARAK BİRÇOK ALANDA İNSAN DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİRMEK MÜMKÜN.