

Yönetici Kararlarının Yarısı İki Yılda Bir Rafa Kalkıyor

*Kendinden emin olmak, kararın doğru
çıkacağıının kanıtı değil.*

Aşırı Güven Yanılgısı

TANIM

Bir kararın doğru çıkacağına dair öznel güven, kararın gerçekte doğru çıkma olasılığını aşıyor. Buna güven doğruluk farkı deniyor.

YALNIZCA ACEMİLERDE DEĞİL

Yanılgı klinisyen, yönetici, uzman ayrımı yapmıyor. Meta analizler, deneyimli karar vericilerde de görülüyor.

NASIL ÖLÇÜLÜYOR

Araştırmacılar, kişinin belirttiği güven düzeyini kararın gerçek isabet oranıyla karşılaştırıyor.

Miller, Spengler ve Spengler (2015); Nutt (1999)

356 Karar, Yirmi Yıllık Araştırma

ÖRNEKLEM

ABD ve Kanada'da orta ve büyük ölçekli kurumlarda üst düzey ve orta kademe yöneticilerin aldığı gerçek kararlar izlendi.

BAŞARI ÖLÇÜTÜ

Karar iki yıl boyunca sürdürülüp tam uygulandıysa başarılı sayıldı. Kararların yarısı bu ölçütü karşılamadı.

ÇÖZÜMÜ DAYATMAK

En sık görülen örüntü: çözümü tepeden dayatmak, alternatif arayışını erken kesmek, kararı uygulatmak için gücü kullanmak.

Nutt (1999), Academy of Management Executive

Neden Kendi Yanılgımızı Göremiyoruz

BAŞKASINDA KOLAYCA GÖRÜRÜZ

Bir başkasının önyargılı ya da fazla emin davrandığını fark etmek nispeten kolaydır.

KENDİMİZDE GÖREMEYİZ

Aynı yanılgıyı kendi kararımızda tanımak çok daha zordur; içeriden bakış kör nokta yaratır.

GÜVENİ KANIT SANIRIZ

Zihin, kendi iç gözlemine nesnel bir veri gibi işler; emin hissetmek haklı olmak sanılır.

BİLMEK BAĞIŞIKLIK SAĞLAMİYOR

Yanılgının varlığını bilmek bile, kişiyi kendi kararında aynı hataya düşmekten korumuyor.

Pronin, Lin ve Ross (2002), *Personality and Social Psychology Bulletin*

$$R=0,22$$

Güven ile doğruluk arasındaki genel ilişki bu kadar zayıf. Klinik yargılarda bu ilişki $r=0,15$ 'e kadar düşüyor; bellek görevlerinde $R=0,35$ 'e çıkıyor.

Jin, Verhaeghen ve Rahnev (2022); Miller, Spengler ve Spengler (2015)

Güven, Doğruluğun Kanıtı Değil

SANILAN

BULUNAN

Kendinden emin biri genelde haklıdır.



Güven ile doğruluk arasındaki ilişki genel olarak zayıf.

Deneyim arttıkça kararlar otomatik olarak isabetli olur.



Deneyim güveni büyütüyor ama doğruluğu aynı oranda büyütüyor.

Bu yanlış yalnızca acemilerde görülür.



Uzmanlarda da görülüyor.

Miller, Spengler ve Spengler (2015); Jin, Verhaeghen ve Rahnev (2022)

Günlük Hayatta Karşılığı Ne

KARAR ANINDA FARK EDİLMEZ

Güven duygusu karar anında en yüksek noktadadır. İsabet oranı ancak sonuçlar ortaya çıktıkça anlaşılır.

PİŞMANLIK YANILGININ KANITI DEĞİL

Yanlış çıkan bir kararın ardından hissedilen pişmanlık, o an bilinçli biçimde yanlış düşünüldüğü anlamına gelmez.

AYNI TAKTİK TEKRAR SEÇİLİYOR

Nutt'ın verisinde başarısız taktikler kararların üçte ikisinde yeniden kullanılmıştı; bu eğilim kurumların dışında da görülür.

Nutt (1999), Academy of Management Executive

Güveni Denetlemenin Dört Yolu

Aşırı güveni azalttığı gösterilen az sayıda teknikten ikisi burada: karşıt kanıt arama ve katılım.

- 1** Kararını vermeden önce, onun neden yanlış çıkabileceğine dair en az iki gerekçe yaz.
- 2** İlk mantıklı gelen çözümde durma; en az bir alternatifi daha değerlendir.
- 3** Kararı tek başına dayatmak yerine, ilgili kişileri sürecin başında katılıma davet et.
- 4** Zaman baskısı hissettiğinde bunu durup bakma işareti say, hızlandırma işareti değil.

Koriat, Lichtenstein ve Fischhoff (1980); Nutt (1999)

Kaynaklar

Nutt, P.C. (1999), Academy of Management Executive

Koriat, Lichtenstein ve Fischhoff (1980), Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory

Miller, Spengler ve Spengler (2015), Journal of Counseling Psychology

Jin, Verhaeghen ve Rahnev (2022), Psychonomic Bulletin & Review

Pronin, Lin ve Ross (2002), Personality and Social Psychology Bulletin

Kendinden Emin Olmak, Haklı Olmanın Kanıtı Değil

*Kararı iyi yapan şey güvenin derecesi değil,
sorgulanmış olmasıdır.*