

Citation: Şimşek, N.O. & Akgün, A.E. (2019), Stratejik Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi: Kavramsal Bir Çalışma, BMIJ, (2019), 7(4): 1641-1656 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1191>

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİNDE SEZGİNİN ÖNEMİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Nazife ORHAN ŞİMŞEK¹

Ali Ekber AKGÜN²

Received Date (Başvuru Tarihi): 25/07/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/09/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2019

ÖZ

Örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin aldıkları stratejik kararlarla yakından ilişkili olması ve iş hayatının önemli bir parçasını oluşturan stratejik karar verme işleminin günümüz dinamik şartlarına bağlı olarak daha karmaşık bir yapıya bürünmesi sezginin karar verme sürecindeki önemini artırmıştır. Buna rağmen sezginin stratejik karar verme sürecine ne şekilde etki ettiği ve ne gibi sonuçlar doğurduğu konusunda gerek nitel gerek nicel çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı sezgi kavramını ana hatlarıyla incelemek; stratejik karar verme sürecinde sezginin etkin bir yönetsel araç olduğunu teorik olarak sunmak; sezgi kavramına ait öncüllerin stratejik karar verme performansı ve hızı üzerindeki etkisini ve sonuçlarını gösteren kavramsal bir model önermektir. Çalışmanın ilk bölümünde epistemolojik bakış açısıyla ele alınmış sezgi kavramının temel özellikleri açıklanmış, ardından stratejik karar verme eyleminin tanımı ve önemine değinilerek sezgi kavramına vurgu yapan çalışmalar kronolojik olarak incelenmiştir. Son olarak yapılan çalışmalardan yola çıkarak kavramsal bir model önerilmiş ve çalışma sonuç ve öneriler kısmıyla tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sezgi, Önseziler, Stratejik Karar Verme Süreci, Epistemoloji

JEL Kodları: M10, M30

THE SIGNIFICANCE OF INTUITION IN STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS: A CONCEPTUAL STUDY

ABSTRACT

The importance of intuition in decision making process has inevitably increased owing to the objectives of organizations such as protection of their existence and acquirement of sustainable competitive advantage in relation to strategic decisions. Additionally, the strategic decision-making process as a crucial part of business life, has become more complicated depending on today's dynamic conditions that have brought intuition into the forefront. However, the number of either qualitative or quantitative studies of how intuition affects strategic decision-making process is fairly limited. Based on this idea, the main aims of this study are to scrutinize the concept of intuition; to present theoretically that intuition is an effective managerial tool in strategic decision-making process and to propose a conceptual model that explains the effect of the main antecedents of intuition on strategic decision-making performance and speed. In the first part of the study, the basic features of intuition discussed from the epistemological point of view are revealed; secondly definition and significance of strategic decision-making process are emphasized, and then the studies of intuition in strategic decision-making process are reviewed chronologically. Finally, a conceptual model based on those studies is proposed and the study is concluded with conclusion and recommendations parts.

Keywords: Intuition, Foresight, And Strategic Decision-Making Process, Epistemology

JEL Codes: M10, M30

¹ Öğr. Gör., Beykent Üniversitesi, nazifeorhan@beykent.edu.tr

² Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, aakgun@gtu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-9065-6457>

<https://orcid.org/0000-0001-5922-3266>

1. GİRİŞ

Soyut, aynı zamanda doğası gereği açıklanamaz bir olgu olan sezgi; başta psikoloji olmak üzere birçok disiplinde farklı bakış açıları ile ele alınmış ve bu kavram üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Westcott, 1968; Mintzberg, 1976; Vaughan, 1979; Agor, 1989; Shapiro ve Spence, 1997; Crossan, Lane ve White, 1999; Dane ve Pratt, 2007). Yönetim ve organizasyon alanındaki önemi ise 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başları itibariyle dünya genelinde baş gösteren ekonomik, politik ve sosyal değişim ve gelişimlere bağlı olarak artmaya başlamıştır. Bu kritik değişim ve gelişimler sonucu, sadece örgüt yapıları değil aynı zamanda bakış açıları da değişmiş böylece örgütlerin ana hedefi verimli ve etkili olmaktan ziyade gittikçe artan küreselleşme ve rekabet karşısında varlıklarını koruyabilmek olmuştur (Singhal, Agarwal ve Mittal, 2011; Hana, 2013). Örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin aldıkları stratejik kararlarla yakından ilişkili olması ve iş hayatının önemli bir parçasını oluşturan stratejik karar verme işleminin günümüz dinamik şartlarına bağlı olarak daha karmaşık bir yapıya bürünmesi ve karar vericiler için bir takım baskı nitelikli faktörlerin (yüksek belirsizlik, karmaşıklık, zaman baskısı, birden fazla benzer alternatif vb.) varlığı karar verme sürecini daha da zorlaştırmıştır (Agor, 1989). Özellikle, karar karmaşıklığı ve belirsizlik düzeyi arttıkça karar vericilerin rasyonel karar verme araçlarından ziyade (Weiss, 1986; Agor, 1986; Dean ve Sharfman, 1993; Miller ve Ireland, 2005; Dijksterhuis, Bos, Nordgren ve van Baaren, 2006) sezgilerini kullandıkları ve buna bağlı olarak karar verme hızının olumlu yönde etkilendiği ve etkin kararlar alabildikleri yapılan bazı çalışmalarla vurgulanmıştır (Nutt, 1998; Sonenshein, 2007; Daft, 2009). Etkili stratejik kararlar verebilmek için rasyonel planlama veya veri analizlerinin tek başına yeterli olmadığı gerçeği, karar vericileri deneyimlerine bağlı olarak geliştirdikleri zihinsel kısa yolları kullanmaya ya da hislerine dayanarak içlerinden gelen sese güvenmeye itmiştir (Raidl ve Lubart, 2000; Sadler-Smith ve Shefy, 2004).

Elde edilen bu tip bulgulara rağmen sezgi yeteneğinin ve gücünün hala yeteri kadar ilgi görmemesinin temel nedeni, sezginin rasyonaliteden uzak, mantığın dışında gerçekleşen bir süreç olarak algılanması ile ilişkilendirilse de Barnard'ın (1976) da vurguladığı gibi aslında derinlerde bir yerde akıl yürütme işlemi hep vardır. Sezgi kavramının tam olarak ne olduğu ve hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan karar verme sürecindeki önemine dair yapılan çalışmaların yetersiz oluşu, sezgi kavramına ait araştırma kapsamının genişletilmesi ihtiyacını açıkça göstermektedir. Bu çalışma, literatürdeki ilgili boşluğa istinaden özellikle sezgi kavramına odaklanarak; sezginin stratejik karar verme sürecindeki rolüne ilişkin

literatüre katkı sunmayı amaçlamıştır. Aynı zamanda sezgi ile stratejik karar verme performansı ve stratejik karar verme hızı arasındaki ilişkilere işaret edilmiş; bu ilişkiler sonucunda örgütsel performansın artacağı görüşünden yola çıkarak kavramsal bir model önerilmiştir. Bu ilişkilere ek olarak; karar karmaşıklığı değişkeninin, sezgi ve stratejik karar verme performansı ile stratejik karar verme hızı arasında düzenleyici (moderatör) bir etkiye sahip olduğu varsayımıyla söz konusu etki de modele dâhil edilmiştir.

2. SEZGİ: EPİSTEMOLOJİK AÇIDAN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

2.1. Sezginin Tanımı

Özellikle felsefe, matematik ve psikoloji alanının temel kavramlarından biri olan sezgi, bilginin doğrulanmasında ve sonuca doğrudan ulaşmada kullanılan en önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmiştir (Reber, Walkenfeld ve Hernstadt, 1991; Bruner 1977). Bilginin nereden geldiği, neyi ifade ettiği ve nasıl elde edildiği ile ilgili merak edilen sorulara cevap arayan bilgi felsefesi olarak da bilinen epistemoloji (Audi, 2003) bilginin kaynağı üzerinde dururken Descartes, Kant, Bergson ve Husserl gibi önemli filozoflar da sezgi kavramını epistemolojik bakış açısıyla ele almış ve benzer tanımlarda bulunmuşlardır.

Salt bilgiye ulaşmanın başında sezginin geldiğine inanan Descartes, sezgiyi “hayal gücünün aldatıcı bir yargısı değil, dikkatli bir zihnin anladığı şeye dair hiçbir kuşku bırakmayacak kadar belirgin ve net kavrayışı” ya da “akıl ışığından doğmuş dikkatli bir zihnin açık algısı” (Descartes, 1628, çev. 2016, s.35) olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra; sezginin birdenbire ortaya çıkan ve belirli bir bilgiyi elde etmek için kullanılan entelektüel bir araç olduğuna vurgu yapmıştır.

Kant’a göre bilgiyi kavrama dönüştüren şey zihindir ve bilginin ana kaynağını ise deneyimler oluşturur. Temelinin hislerden oluştuğunu düşünen Kant, sezgiyi istenilen bilgiye ulaşmayı sağlayan bilişsel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda bilgiye erişmek için gerekli olan kaynak materyale sezgi aracılığıyla ulaşıldığına inanan Kant, sezginin birdenbire değil belirli bir süre zarfında ortaya çıktığını ifade etmiştir (Öktem, 2000).

Bergson ise hayatı akıl ve bilim yoluyla anlamının mümkün olmadığını; bunu mümkün kılan tek şeyin içsel bilgi aracı olarak da bilinen sezgi olduğunu dile getirmiştir. Sezgiyi zihinden ayrı olarak gören Bergson, sezgiyi durağan olmayan gerçekliği anlamak için gerekli olan bir bilgi aracı olarak tanımlamış ve sezginin aniden ya da tesadüfi biçimde ortaya çıkmadığını aksine uzun bir süreç sonucunda ortaya çıktığını savunmuştur (Westcott, 1968).

Son olarak Husserl, bilgiyi edinmek için önemli bir araç olmasına rağmen sezginin tek

başına yeterli olmadığını ve bilgiyi elde etmek için sezgi ve algının bir arada olması gerektiğine işaret etmiştir (Özdemir, 2012). Bunun yanı sıra, Kant ve Bergson gibi sezginin uzun ve karmaşık bir süreç sonucunda ortaya çıktığına ve bilginin özüne ulaşmayı sağlayan bir çeşit yöntem olduğuna vurgu yapmıştır (Öktem, 2000, s.185).

2.2. Sezginin Temel Özellikleri

Mantıksal bir çıkarım yapmadan doğrudan sonuca ulaşabilme ve yeni bir fikir bulabilme süreci (Hammond, 1996) veya “farkına varmadan bilinçaltında kayıtlanmış bilgiler sayesinde karşılaşılan durumun özünü kavramaya yarayan karmaşık bir olgu” (Khatri ve Alvin, 2000, s.62) olarak tanımlanan sezgi kavramına ait mevcut literatürde yer alan diğer tanımlamalar ve açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda ilgili kavram hakkında bir görüş birliği olmamakla birlikte; tanımlamalarda kullanılan “bilinçaltı, bilinçdışı, kapasite, yetenek, beceri, içine doğma, iç ses, içgüdüsel duygu, doğrudan bilme/tanıma, açıklanamazlık” gibi birçok ortak anahtar kelimenin olduğu dikkat çekmektedir (Westcott, 1968; Barnard, 1976; Mintzberg, 1976; Isaack, 1978; Vaughan, 1979; Simon, 1987; Goldberg, 1983; Isenberg, 1984; Agor, 1986; Rowan, 1986; Eisenhardt, 1989; Burke ve Miller, 1999; Sinclair ve Ashkanasy, 2005; Miller ve Ireland, 2005; Dane ve Pratt, 2007; Dörfler ve Ackerman, 2012).

Sezginin temel özelliklerini ortaya koyabilmek için sezgi ve rasyonellik arasındaki ilişkiden başlayacak olursak, sezgi konusunda önemli çalışmaları olan Osho'nun da ileri sürdüğü gibi sezgi bilinmeyen olma fikrine dayanan bir çeşit histir. Bilinmeyen şeye ulaşmak mümkündür fakat bilinmeyen şeyi mantık çerçevesinde açıklayabilmek imkânsızdır (Osho, 2001). Başka bir deyişle “bilinen ve bilinmeyen” şeylerle meşgul olan bilinçli zihin, sezgiyi reddedip görmezden gelirken; sezgi, bilinçli zihnin ulaşamadığı bilinmeyen şeylerle de ilgilenir ve adeta bilinmeyenden bilinene doğru direkt bir sıçrama yaratır. Bu tip durumlar “kant ve sonuç arasında var olan büyük bir boşluk” şeklinde tanımlanabilir (Pretz, 2011, s.18). Bunun temel nedeni, sonuca doğrudan ulaşabilen kişilere bunu nasıl başardıkları sorulduğunda sebebini açıklayamamalarına bağlanabilir. Özetle “bilinemez” olması sezginin temel özelliklerinin başında gelmektedir (Osho, 2001).

Sezginin bir diğer özelliği de bilinenin aksine sadece dâhilere özgü olmayan, doğuştan gelen ve herkeste var olan içsel bir yetenek oluşudur. Önemli düzeyde bilgi gerektiren problemlerin çözümüne sınırlı bilgi ile hızlı ve doğrudan ulaşabilme sürecini içinde barındıran sezgi, herkes tarafından günlük hayatta dahi kullanılabilir (Westcott ve Ranzoni, 1963; Behling ve Eckel, 1991). Sezginin bu özelliği birçok teorisyen tarafından da doğrulanmakta

ve sezginin herkes tarafından eşit olarak ulaşılabilir olduğu fakat kullanım hızı ve sıklığı konusunda farklılıklar yaşandığı savunulmaktadır (Westcott ve Ranzoni, 1963; Reber, Walkenfeld ve Hernstadt, 1991).

Sezginin temel özelliklerinden bir diğeri de “bilinçaltında gerçekleşen” ve “ihtiyaç halinde otomatik olarak devreye giren bir tür mekanizma” olarak işlev görmesidir (Vaughan, 1979; Agor, 1986; Khatri ve Alvin, 2000; Betsch, 2008). Farkında olmadan uzun süreli bellekte kayıtlanan örtük bilgi ve geçmiş deneyimlere bağlı olarak sonuca hızlı biçimde ulaşabilen sezgi, özellikle karar verme sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Sezgi aynı zamanda bir düşünme süreci olup bu süreçte girdi otomatik olarak sağlanırken; çıktı ise karar verme ya da yargıda bulunma işlemini kolaylaştırmaya yarayan içgüdüsel duygu ya da hisler olarak kendini gösterir (Betsch, 2008).

3. STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE SEZGİ ODAKLI ÇALIŞMALAR

Epistemolojik bakış açısıyla ele alınan sezgi kavramı ve temel özellikleri genel hatlarıyla incelendikten sonra bu bölümde ise stratejik karar verme nedir ve niçin önemlidir sorularına cevap aranacak ve aynı zamanda stratejik karar verme sürecinde sezginin önemine vurgu yapan çalışmalar kronolojik olarak ele alınacaktır.

3.1. Stratejik Karar Verme: Tanımı ve Önemi

1950’lerin sonlarına doğru hayatımıza giren stratejik yönetim kavramı hızlı değişim ve gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan rekabet karşısında örgütlerin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak stratejiler geliştirmek, bunları hayata geçirmek ve sonuçlarını kontrol etmek adına geliştirilen bir yönetim tekniğidir (Freeman, 1984; Barry, 1986; Bryson, 1988; Ansoff, 2007). Yönetim faaliyetlerinin hemen hemen her aşamasında yer alan karar verme eylemi, özellikle stratejik kararların alınması gerektiği durumlarda karar vericiler için daha da zorlayıcı nitelikte olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976; Elbanna ve Child, 2007; Shepherd ve Rudd, 2014).

Performansın üst seviyeye çıkarılmasını, etkin ve verimli bir ortamın oluşturularak karlılığın artırılmasını, aynı zamanda örgüt ve çevresindeki ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan stratejik kararlar (Hofer ve Schendel, 1978; Schwenk, 1988) ise; doğası gereği belirsizliğin yüksek ve koşulların oldukça riskli olduğu durumlarda kurumların uzun vadeli gelecek yönelimlerini belirlemede önemli bir rol oynar (Dean ve Sharfman, 1993; Amason,

1996; Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998). Bu özelliklerden yola çıkarak stratejik karar verme eylemi, karar vericilerin sahip oldukları bilgi birikimini, deneyimlerini ve gerektiğinde hislerini ve içgüdülerini devreye sokarak örgütlerin uzun vadede geleceklerini şekillendiren yapılandırılmamış ve rutin olmayan karmaşık niteliğe sahip geniş kapsamlı kararları hayata geçirme davranışı olarak tanımlanabilir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Boulding, 1994; Schwenk, 1995). Alınan stratejik kararların uygulanması ve sonuçlarının denetlenme süreci ile ilişkilendirilen stratejik karar verme süreci ise örgütlerin stratejilerinin tasarımı ve planlanması gibi eylemleri kapsar (Cray, Mallory, Butler ve Wilson, 1998; Nutt, 1999; Elbanna ve Child, 2007). Bu bağlamda stratejik karar verme sürecinin etkin biçimde yürütülmesi, bir örgütün ana dinamiklerine etkide bulunan örgütsel performansı artırmakla kalmayıp aynı zamanda küresel rekabet ve pazar paradoksları karşısında örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Miles ve Snow, 1978; Daft, 2000; Andrews, George ve Richard, 2006; Meier, Laurence, George ve Richard, 2007).

3.2. Sezgi Odaklı Çalışmalar ve Stratejik Karar Verme

Karar verme sürecinde sezginin önemine ilk değinenlerden biri olan Barnard (1976), mantıksal ve mantıksal olmayan mental süreçler arasında yer alan farklılıkları incelediği “Yöneticilerin Fonksiyonları” adlı kitabında sezgiyi, kişinin farkında olmadan edindiği deneyimler sayesinde sonuca doğrudan ulaşmasına yardımcı olan anlaşılması güç bir his” olarak ifade etmiştir. Barnard (1976), öncüllerini bilgi ve deneyimin oluşturduğu sezgi sayesinde karşılaşılan problemlerin hızlı biçimde çözüldüğüne ve örüntü tanıma işleminin çok çabuk gerçekleştiğine dikkat çekmiştir. Aynı zamanda yapmış olduğu araştırmalarla yöneticilerin, önceden belirlenen amaç ve hedeflere bağlı olarak kararlarını analitik düşünme yöntemlerini kullanarak aldıklarını fakat kısıtlı zaman diliminde ve belirsizlik içeren durumlar söz konusu olduğunda ise önsezilerini kullanarak hızlı biçimde karara vardıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Barnard (1976), daha etkin kararlar alabilmek için her ne durum da olursa olsun rasyonel karar verme işleminin tek başına yeterli olmadığını; bu nedenle yöneticilerin sezgilerini de kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütlerde planlama ve yönetme fonksiyonlarını yerine getirirken insanların sağ ve sol beyinlerinin ne şekilde çalıştığını analiz etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada Mintzberg (1976), yönetim alanında çoğunlukla arka plana atılan ve önemsenmeyen sağ beynin önemine vurgu yapmıştır. Mintzberg, bu çalışmasında sezgiyi “içsel olarak bilinen fakat sözlü olarak aktarılamayan şey” (Mintzberg, 1976, s.51) şeklinde tanımlamış ve ana kaynağı temel

deneyimler olan sezgi sayesinde yönetim faaliyetlerinin daha etkin olabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca yaptığı çalışma sonucunda yöneticilerin, yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken daha çok beynin sağ bölümünde faaliyet gösteren sezgilerini kullandıklarını; planlama fonksiyonlarını yerine getirirken ise daha çok beynin sol bölümünde faaliyet gösteren analitik becerilerini kullandıkları bulgusuna ulaşmıştır.

Rasyonellik ve sezgi kavramlarının ne şekilde tanımlandığını anlamak amacıyla Carl Jung ve Chester Irving Barnard tarafından ortaya konulan “Yönetimsel Sezgi” isimli çalışmayı irdeleyen Denhardt ve Dugan (1978), sezginin kaynağının içsel deneyim olduğunu ve karar verme sürecinde daha çok rasyonelliğin mi yoksa sezginin mi kullanılması gerektiğinin bazı koşullara göre değişkenlik gösterebileceği sonucuna varmışlardır. Buna ek olarak; karar verme süreci esnasında karmaşıklık ve belirsizlik düzeyi yüksek ise sezginin daha etkili olduğuna vurgu yaparlarken, karar verme sürecini etkileyen koşulların durağan ve tahmin edilebilir olduğu durumlarda ise rasyonelliğin daha etkili olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar alırken sezgilerine ne derece güvendikleri ve yönetim faaliyetleri için sezgisel becerilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda araştırma yapan Isenberg (1984), sezginin tesadüfi bir tahminde bulunma süreci ya da rasyonalitenin tam tersi bir şey olmadığı; aksine hem analizde hem de uygulamada kapsamlı deneyimlere dayanan bir süreç olduğunu dile getirmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi sezginin ana kaynağını “geçmiş deneyimler” oluştururken sezginin sonucunda ise “hızlı problem çözme” ve “örüntü tanıma” gerçekleşmektedir. Yaptığı bu çalışma ile Isenberg (1984), yöneticilerin karar verirken hem sezgilerini hem de analitik becerilerini aynı anda kullandıkları sonucuna varmıştır.

Sezgi kavramı ile ilgili literatüre önemli katkılar sağlayan Agor (1986), sezgiyi hem gerçekçi hem de içgüdüsel bazı ipuçları içeren bir dizi girdi kaynağının nihai ürünü olarak tanımlamış ve sezgi sayesinde hızlı ve etkin kararlar alınabileceğine, buna bağlı olarak da yönetimsel verimliliğin artacağına vurgu yapmıştır. Yaptığı araştırmalar sonucunda örgüt yönetimi açısından sezgiyi etkili bir araç olarak gören ve bu bağlamda kullanan üst düzey yöneticilerin özellikle stratejik kararlar alırken sezgilerini kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Elde ettiği bulgular sonucunda, sezginin kullanılmasını zorunlu kılan bazı koşulların olduğunu belirtmiş ve söz konusu koşulları ise;

- Yüksek belirsizlik düzeyi
- Eldeki değişkenlerin bilimsel olarak tahmin edilebilme düzeyinin düşük oluşu
- Karar verilecek konu ile ilgili yeterli örneğin olmayışı
- Gerçeğe dayalı veri miktarının düşük oluşu
- Analitik verilerin işe yaramadığı durumların söz konusu oluşu
- Birbirine yakın birden fazla alternatif çözümün oluşu
- Zamanın sınırlı oluşu
- Doğru karara varabilmek için karar verici üzerine uygulanan baskı

şeklinde sıralamıştır (Agor, 1989, s.9).

Yöneticilerin sezgisel becerilerini fark etmelerini sağlayarak sezgilerine güvenmeleri konusunda yöneticileri teşvik etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada Rowan (1986), sezgiyi bilinç seviyesinin hemen altında yer alan bilinç katmanından gelen ve rasyonel düşünce olmaksızın elde edilen bilgi olarak tanımlamıştır. Rowan'a göre, sezginin ana kaynağını "hisler, geçmiş deneyimler ve örtük bilgi" oluştururken, sonucunu ise "yaratıcılık, öğrenme, çabuk karar verme ve etkin yönetim" oluşturmaktadır. Yaptığı bu çalışma sonucunda, önsezilerin ve içgüdüsel duyguların güçlü birer yönetim aracı oldukları, sezgisel düşünmenin karar verme sürecini hızlandırdığı ve yöneticilere yaratıcı ve yenilikçi çözümler sağladığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak sadece mantıklarını değil aynı zamanda sezgilerini de kullanan yöneticilerin iş dünyasında karşılaştıkları karmaşık problemlerle baş etme konusunda daha başarılı oldukları sonucunu elde etmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak ise karşılaşılan zorluklara otomatikman cevap verebilmek ve etkin biçimde karar alabilmek için yöneticilere içlerinden gelen sese bağlı olarak ortaya çıkan birtakım uyarıcı sinyalleri ihmal etmeyip onlara güvenmeleri konusunda önerilerde bulunmuştur.

Karar verme sürecini mantıksal ve mantıksal olmayan süreçler açısından irdeleyen ve sezgisel süreçlerin ne şekilde gerçekleştiği ve nasıl geliştirilebileceği konusunda incelemeler yapan Simon'a (1987) göre sezgi, tanıma yoluyla gerçekleşen hızlı cevap verebilme kapasitesidir. Bu çalışmasıyla Simon (1987), kaynağı uzun süreli bellekte depolanmış bilgilere dayanan ve aniden bireyin dikkatini çeken ipuçlarından oluşan sezgi sayesinde karar verme eyleminin çok hızlı gerçekleştiği sonucuna varmıştır.

Dinamik ve aynı zamanda yüksek belirsizlik düzeyinin hâkim olduğu koşullarda yönetici takımların nasıl hızlı kararlar alabildiklerini ve bu alınan hızlı kararlarla firma performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu bulmaya çalışan Eisenhardt (1989), sezginin kaynağının geçmiş deneyimlerden oluştuğunu ve sezgi sayesinde kararların etkin ve hızlı biçimde alınabildiğine vurgu yapmıştır. Yaptığı çalışmada hızlı karar verebilen karar vericilerin değişimlere daha kolay adapte olabildikleri ve buna bağlı olarak da daha yüksek performans sergileyebildikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca genel kanının aksine çalışmada, karar vericilerin sahip olduğu bilgi miktarının fazla oluşunun karar verme sürecini yavaşlatmadığı tam tersine süreci hızlandırdığı ve sezgilerini kullanarak

önsezilerine güvenen yöneticilerin daha etkin kararlar verebildikleri anlaşılmıştır. Bunlara ek olarak; sahip olunan alternatif sayısının, karar verme hızına etkide bulunduğu sonucuna varılmış ve alternatif sayısı arttıkça karar verme hızının da doğru orantılı olarak arttığı gözlemlenmiştir.

Burke ve Miller (1999) ise sezgiyi geçmiş deneyimlere ve bazı hissi verilere dayanan bilişsel bir sonuç olarak tanımlamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda, deneyim, his ve iç görü kaynaklı sezgi sayesinde yaratıcılığın arttığı ve kararların daha hızlı alınabildiği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda sezginin kullanılması ile birlikte karar verme işleminin hızlandığını, nihai kararın iyileştiğini, kişisel gelişime katkı sağladığını ve firmaların kültür ve değerleriyle uyumlu kararların verilmesini kolaylaştırdığını dile getirmişlerdir. Sezginin stratejik karar verme performansı ve hızına olan olumlu etkisine ilişkin yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki önermeler ileri sürülmüştür.

Önerme-1: *Sezgi, stratejik karar verme performansı ile pozitif ilişkilidir.*

Önerme-2: *Sezgi, stratejik karar verme hızı ile pozitif ilişkilidir.*

Stratejik karar verme sürecinde sezgisel sentezin örgüt performansına olan etkisini araştıran Khatri ve Alvin (2000), sezgiyi irrasyonel bir süreç olmaktan ziyade geçmiş deneyimlere dayanan ve bilinçaltında depolanan bilgilerden elde edilen karmaşık bir olgu olarak tanımlamışlardır. Yaptıkları araştırma ile edindikleri bulgular sayesinde sezgisel sentezin, örgütsel performansa olan etkisinin karar verme sürecinde içinde bulunulan çevresel koşullara göre değiştiği sonucuna varmışlardır. Dinamik koşulların hâkim olduğu bir karar verme sürecinde belirsizliğin de vermiş olduğu etkiyle sezgiye güvenerek alınan kararların daha başarılı olduğu ve buna bağlı olarak örgütsel performansın arttığı gözlemlenirken daha durağan koşulların hâkim olduğu bir karar verme sürecinde ise tam tersi bir sonuç elde edilmiştir.

Sezgi sayesinde alınan hızlı ve etkin stratejik kararların yönetsel verimlilik ve örgütsel performansa olumlu katkı sağladığı düşüncesinden yola çıkarak aşağıdaki önermeler ortaya atılmıştır.

Önerme-3a: *Stratejik karar verme performansı örgütsel performans ile pozitif ilişkilidir.*

Önerme-3b: *Stratejik karar verme hızı örgütsel performans ile pozitif ilişkilidir.*

Karar verme sürecinde hem rasyonalite hem de sezginin yer aldığı bir model geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmada Sinclair ve Ashkanasy (2005), sezgiyi bilinçli muhakeme yapmadan sonuca direkt ulaşmayı sağlayan bilişsel ve duyuşsal öğelerden oluşan bir bilgi süreci olarak tanımlamışlardır. Sinclair ve Ashkanasy'ye (2005) göre temelini deneyimlerin ve örtük bilginin oluşturduğu sezgi sayesinde örüntü tanıma işlemi çok hızlı gerçekleşmekte ve karar verme süreci daha etkin ve başarılı olmaktadır. Yaptıkları bu çalışma ile belirsiz ve sürekli değişen çevresel koşullar altında ve karmaşıklık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda alınan kararlarda sezginin etkili bir

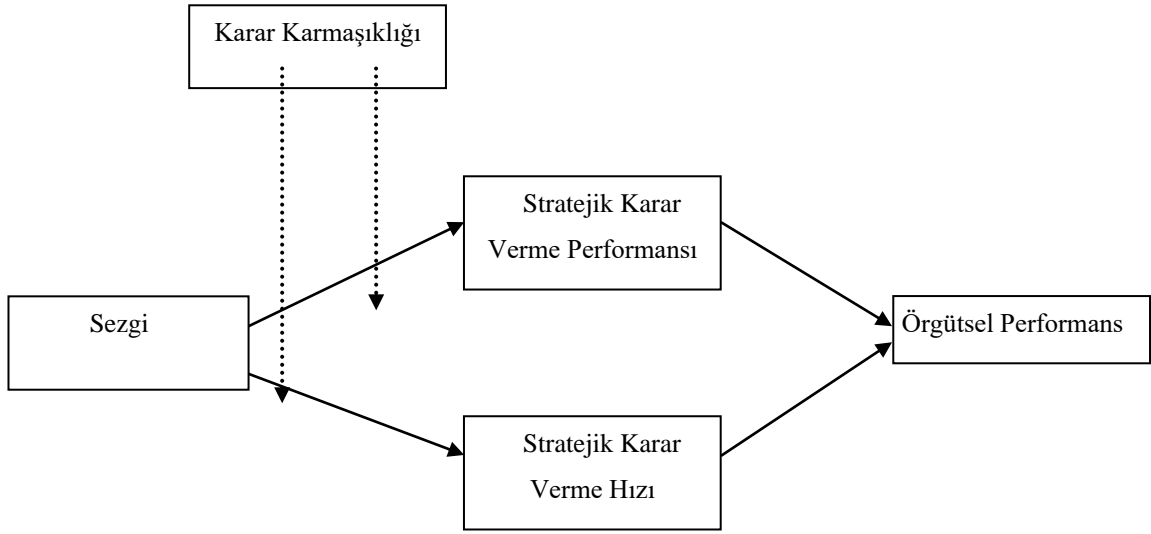
yönetim aracı olduğu; sezgisel karar vermenin ise i) problemin özellikleri, ii) kararın özellikleri, iii) kişisel yatkınlık ve iv) karar verilen konu olarak dört önemli faktörden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Miller ve Ireland (2005) yaptıkları çalışmada sezgiyi, bir muhakemenin ya da seçimin farklı deneyimler, yeni bilgi kombinasyonları ve kesinlikle doğru olduğu konusunda duyulan güçlü hislerin bir sentezini içinde barındıran bilinçaltı bir süreç ve geçmişte elde edilen deneyim ve yaklaşımlar sayesinde benzer durumlarla karşılaşıldığına otomatik olarak cevap verebilmeyi sağlayan bir hüner olarak tanımlamışlardır. Ayrıca sezgi sayesinde örüntü tanıma işleminin çok hızlı biçimde gerçekleştiğine ve karar verme işleminin çok daha etkili yapıldığına, buna bağlı olarak da sezginin stratejik karar verme sürecinde etkili bir araç olduğuna vurgu yapmışlardır.

Karar karmaşıklığını oluşturan faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin verilen karar verme sürecinde ne gibi etkiler yarattığı konusunda deneysel bir çalışma yapan Weiss (1982) yaptığı çalışma ile alternatif sayısı, zaman kısıtı, bilgi birikimi ve kişisel deneyim gibi faktörlerin kararın yapısına etki eden faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alternatif sayısının az, bilgi birikiminin fazla olduğu durumlarda karar vericilerin kararlarını daha çok analitik yöntemlere başvurarak aldıkları görülürken alternatif sayısı ile kişisel deneyimin fazla, zamanın ve karar verilecek konu hakkında bilgi birikimin az olduğu durumlarda ise karar vericilerin sezgisel zihinlerini kullanarak hızlı ve etkin biçimde karar aldıkları anlaşılmıştır. Benzer bulgulara ulaşan Dijksterhuis, Bos, Nordgren, and van Baaren (2006) yaptıkları çalışmada, karar vericilerin karmaşık yapıda bir kararla karşılaştıklarında daha çok sezgilerini kullanmaya eğilim gösterdikleri ve bunun sonucunda da daha yaratıcı çözümler geliştirerek karar verme performansının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Bu bulgulardan yola çıkarak karar verme sürecinde etkili faktörlerden biri olan karmaşıklık düzeyine ilişkin aşağıdaki önermeler ileri sürülmüş ve tüm önermeleri kapsayan kavramsal model Şekil 1’de sunulmuştur.

Önerme-4a: *Karar karmaşıklığı düzeyi arttıkça sezgi ile stratejik karar verme performansı arasındaki ilişki pozitif yönde artar.*

Önerme-4b: *Karar karmaşıklığı düzeyi arttıkça sezgi ile stratejik karar verme hızı arasındaki ilişki pozitif yönde artar.*



Şekil 1. Kavramsal Model

Yukarıda kronolojik olarak sunulan çalışmalar incelendiğinde, genel anlamda sonuca doğrudan varmayı sağlayan içgüdüsel duygular olarak ifade edilen sezgi, mantıksal bir çıkarım yapmadan bilgiye doğrudan ulaşma yeteneği veya bilinçli zihnin ötesinde gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fields, 2001, s.19). Farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen sezginin “bilinçdışı bir süreç” olduğu konusunda ortak bir görüşün hâkim olduğu (Isenberg, 1984; Simon, 1987; Agor, 1989; Khatri ve Alvin, 2000; Miller ve Ireland, 2005) ve aynı zamanda Tablo 1’de sunulan benzer öncül ve sonuçları içerdiği açıkça görülmektedir (Westcott, 1968; Mintzberg, 1976; Isaack, 1978; Vaughan, 1979; Goldberg, 1983; Isenberg, 1984; Agor, 1986; Rowan, 1986; Eisenhardt, 1989; Burke ve Miller, 1999; Sinclair ve Ashkanasy, 2005; Miller ve Ireland, 2005; Dane ve Pratt, 2007; Dörfler ve Ackerman, 2012).

Tablo 1. Sezginin Öncülleri ve Sonuçları

Öncüller	Sonuçlar
➤ Geçmiş deneyim	➤ Yaratıcılık
➤ Örtük bilgi	➤ Hızlı örüntü tanıma
➤ Hisler	➤ Hızlı ve etkili karar verme
➤ Duygusal ipuçları	➤ Yönetimsel verimlilik
➤ Gerçeklere dayalı ipuçları	➤ Etkin yönetim
➤ Ruh hali	➤ İnovasyon

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile sezgi kavramının kapsamlı tanımı yapılarak stratejik karar verme sürecindeki önemi teorik olarak açıklanmaya çalışılmış ve kavramsal bir model önerisinde bulunulmuştur. Mevcut literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede var olan belirsizlik ve karmaşıklığa bağlı olarak yöneticilerin sezgilerini daha güvenilir ve etkin bir karar verme aracı olarak kullandıkları, hızla değişen ve gelişen şartlar karşısında ise hızlı ve isabetli kararlar vererek örgütlerin başarısına önemli ölçüde katkı sağladıkları gözlemlenmiştir (Agor, 1986; Rue ve Byars, 2003; Dayan ve Elbanna, 2011). Bunlara ilave olarak; hem analitik hem sezgisel yeteneklerini kullanan karar vericilerin süreci daha iyi yönettikleri ve uyarıcı sinyal niteliğindeki iç seslerinden hareketle karşılaştıkları her türlü duruma karşı etkin çözüm önerileri buldukları anlaşılmıştır (Rowan, 1986).

Sezginin stratejik karar verme sürecinde önemli bir rol oynadığı gerçeği hemen hemen her çalışmada vurgulanmış olmasına rağmen yapılan araştırmaların çoğunun teorik olarak ele alındığı ve ampirik olarak test edilen çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu açıkça görülmekte olup, bu doğrultuda sezgi kavramını bütünüyle anlayabilmek, sezginin önemli bir yönetimsel araç olduğunu doğrulamak ve sezginin örgütlerin başarısında önem arz eden stratejik karar verme süreci üzerinde ne gibi etkileri olduğu konusunda bilimsel bulgular elde edebilmek için bu alanda yapılan ampirik çalışmaların sayısının artması literatüre önemli katkılar sunacaktır. Şekil 1’de yer alan kavramsal model içinde sunulan önermeler bu kapsamda ampirik olarak test edilebilir.

Bunlara ilaveten sezgi kavramına ait literatür incelendiğinde daha çok sezginin bireysel düzeyde ele alındığı (Burke ve Miller, 1999; Miller ve Ireland, 2005; Dane ve Pratt, 2007; Dörfler ve Ackerman, 2012) takım düzeyinde ele alınan çalışmaların (Dayan ve Elbanna, 2011; Dayan ve Di Benedetto, 2011; Elbanna, 2015; Ali, Badir, Dost, ve Afsar, 2016) sayısının yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. En önemlisi de yapılan çalışmaların çoğunda yazarların, sezgiyi tek boyutlu bir değişken olarak inceledikleri ve daha çok “hisler” üzerine yoğunlaştıkları dikkat çekmektedir (Dayan ve Elbanna, 2011). Fakat sezgi detaylı olarak irdelendiğinde aslında sezginin çok boyutlu bir kavram olduğu başka bir deyişle sadece duyuşsal yanının olmadığı aynı zamanda bilişsel yönünün de olduğu (Sinclair ve Ashkanasy, 2005; Carter, Kaufmann ve Wagner, 2017) görülmekte olup tüm boyutlarının birlikte ele alındığı araştırmaların yapılması literatüre oldukça önemli katkı sağlayacaktır.

Son olarak “Düşünmeden Düşünebilme Gücü” adlı kitapta Gladwell (2005)’in de dile getirdiği gibi sınırlı bilgiyle isabetli kararlar alabilmede sezginin yadsınamaz önemi dikkate alınarak ve geçmiş deneyimlere dayanan sezgisel karar verebilmenin bir üstünlük olduğuna inanarak kurumların çalışanların duygusal farkındalıklarını arttırmaları ve sezginin gücünü kavrayabilmeleri adına çalışanlar için çeşitli eğitim ve seminer düzenlemeleri de ayrıca ele alınması gereken önemli konulardan biri olarak düşünülebilir (Sinclair, Ashkanasy ve Chattopadhyay, 2010).

KAYNAKÇA

- Agor, W. H. (1986). The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, 14 (3), 5–18.
- Agor, W. H. (1989). Introduction, in W. H. Agor, ed., *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ali, Z., Badir, Y. F., Dost, M. ve Afsar, B. (2016). The Dynamics of Expert and Team Intuition in NPD Projects: The Role of Environmental Turbulence and Expert Power. *The Journal of High Technology Management Research*, 27 (1), 10-20.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Team. *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 24–144.
- Andrews, R., George A. B. ve Richard M. W. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Public Administration Review*, 66 (1), 52–63.
- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management Classic*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230590601>
- Audi, A. (2003). *Epistemology, a Contemporary Introduction to the Theory of Knowledge*. 2nd Edition New York and London: Routledge.
- Barnard, C. I. (1976). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barry, B. W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Non-profit Organizations*. St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Behling, O. ve Eckel, N. L. (1991). Making Sense out of Intuition. *Academy of Management Executive*, 5 (1), 46–54.
- Betsch, T. (2008). The Nature of Intuition and its Neglect in Research on Judgment and Decision-making, in Plessner, H., Betsch, C., Betsch, T. eds., *Intuition in Decision-Making*. Taylor and Francis Group, New York, London, 3–22.
- Boulding, W. (1994). Understanding Managers' Strategic Decision Making Process. *Marketing Letters*, 5 (4), 413–426.
- Bruner, J. (1977). *The Process of Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, L. A. ve Miller, M. K. (1999). Taking the Mystery Out of Intuitive Decision-Making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99.
- Carter, C. R., Kaufmann, L. ve Wagner, C. M. (2017). Re-conceptualizing Intuition in Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 38(2), 80-95.
- Cray, D., Mallory, R., Butler, J. H. ve Wilson, C. (1998). Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three Types of Strategic Decision Making in Organizations. *Journal of Management Studies*, 25(1), 13–39.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 522–537.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. 7th Edition, Mason: South-Western College Publishing,
- Daft, R. L. (2009). *Management*. Ninth Edition. Vanderbilt University, South-western, Cengage Learning.
- Dane, E. ve Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision-Making. *Academy of Management Review*, 32 (1), 33–54.
- Dane, E. ve Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends in G. P. Hodgkinson, J. K., Ford, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley-Blackwell, A John Wiley and Sons, Ltd, Publication, 24 (1), 1–40.
- Dayan, M. ve Di Benedetto, A. (2011). Team Intuition as a Continuum Construct and New Product Creativity: The Role of Environmental Turbulence, Team Experience, and Stress. *Research Policy*, 40 (2), 276-286.

- Dayan, M. ve Elbanna, S. (2011). Antecedents of Team Intuition and its Impact on the Success of New Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (1), 159–174.
- Dean, J. W. Jr. ve Sharfman, M. P. (1993). Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 587-607.
- Denhardt, R.B. ve Dugan, H.S. (1978). Managerial Intuition. Lessons from Jung and Barnard. *Business and Society*, 19 (1), 26–30.
- Descartes, R. (1628), çev. (2016). *Akıl Yönetimi İçin Kurallar*. E. Sunar (Çev.). 3. Baskı: Say Yayınları, İstanbul.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. ve van Baaren, R. B. (2006). On Making the Right Choice: The Deliberation-without Attention Effect. *Science*, 311(5763), 1005–1007. doi:10.1126/science.1121629
- Dörfler, V. ve Ackermann, F. (2012). Understanding Intuition: The Case for Two Forms of Intuition. *Management Learning*, 43 (5), 545–564.
- Dutta, D. K. ve Thornhill, S. (2008). The Evolution of Growth Intentions: Towards a Cognition-Based Model. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307–332.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elbanna, S. ve Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Elbanna, S. (2015). Intuition in Project Management and Missing Links: Analysing the Predicating Effects of Environment and the Mediating Role of Reflexivity. *International Journal of Project Management*, 33, 1236-1248.
- Fields, A. F. (2001). *A Study of Intuition in Decision-Making Using Organizational Engineering Methodology*. A Dissertation Submitted to Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship of Nova South-Eastern University.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Goldberg, P. (1983). *The Intuitive Edge: Understanding and Developing Intuition*. Los Angeles, J. Tarcher.
- Hammond, K. R. (1996). *Human Judgment and Social Policy*. New York: Oxford, University Press.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82–96.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Isaack T. S. (1978). Intuition: An Ignored Dimension of Management. *Academy of Management Review*, 3 (4), 917–922
- Isenberg, D. J. (1984). How Senior Managers Think. *Harvard Business Review*, 62 (6), 81–90.
- Khatri, N. ve Alvin, H.N. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57–86.
- Meier, K. J., Laurence J. Jr., George A. B. ve Richard M. W. (2007). Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357–377.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill
- Miller, C. C. ve Ireland, R. D. (2005). Intuition in Strategic Decision-making: Friend or Foe in the Fast-paced 21st Century. *Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*, 54, 49–58.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–275.

- Nutt, P. C. (1998). How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. *Management Science*, 44(8), 1148–1166.
- Nutt, P. C. (1999). Public-Private Differences in the Assessment of Alternatives for Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 305–349.
- Osho (2001). *Intuition, Knowing Beyond Logic*. St.Martin's Griffin
- Öktem, U. (2000). Descartes, Kant, Bergson ve Husserl'de Sezgi. *Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 159–188. Erişim Tarihi 19 Ekim 2018, <http://dtcdfdergisi.ankara.edu.tr/index.php/dtcf/article/view/1669>
- Özdemir, O. (2012). Psikiyatride Tanıya Yardımcı Bir Araç: Sezgi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, (3), 283-284. DOI: 10.5350/DAJPN2012250315
- Papadakis, V. M, Lioukas, S. ve Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19, 115–147.
- Pretz, J. E. (2011). Types of Intuition: Inferential and Holistic, in M. Sinclair, ed., *Handbook of Intuition Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Raidl, M. ve Lubart, T.I. (2000). An Empirical Study of Intuition and Creativity. *Imagination, Cognition, and Personality*, 20(3), 217-230.
- Reber, A. S., Walkenfeld, F. F. ve Hernstadt, R. (1991). Implicit and Explicit Learning: Individual Differences and IQ. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 17, 888–896.
- Rowan, R. (1986). *The Intuitive Manager*. Boston, Little, Brown and Co.
- Rue, L.W. ve Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. 10th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Sadler-Smith, E. ve Shefy, E. (2004). The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 76–91.
- Schwenk, C. R. (1988). *The Essence of Strategic Decision-Making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21 (3), 473–475.
- Shapiro, S. ve Spence, M.T., (1997). Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework. *Business Horizons*, 40(1), 63–68.
- Shepherd, N. G. ve Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340–364.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57–64.
- Sinclair, A. ve Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition Myth or a Decision-making Tool? *Management Learning* 36(3), 353–370.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., and Chattopadhyay, P. (2010). Affective Antecedents of Intuitive Decision-Making. *Journal of Management and Organization*, 16(3), 382–398.
- Singhal, P., Agarwal, G. ve Mittal, M.L. (2011). Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions. *International Journal of Business, Science and Applied Management* 6 (3), 15–42.
- Sonenshein, S. (2007). The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sense Making-Intuition Model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening Intuition*. Garden City, N. Y. Anchor Press, Doubleday, Anchor Books.
- Weiss, J. A. (1986). Coping with Complexity: An Experimental Study of Public Policy Decision-Making. *Journal of Policy Analysis and Management* 2(1), 66–87.
- Westcott, M. R. ve Ranzoni, J. H. (1963). Correlates of Intuitive Thinking. *Psychological Reports*, 12, 595–613.
- Westcott, M. R. (1968). *Toward a Contemporary Psychology of Intuition: A Historical, Theoretical and Empirical Inquiry*. New York: Holt, Rinehart and Winston.