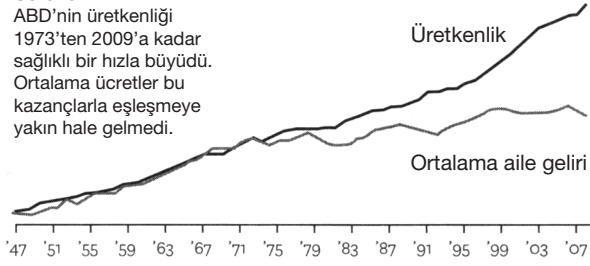


Başarısızlığa odaklan

Ücretler

ABD'nin üretkenliği
1973'ten 2009'a kadar
sağlıklı bir hızla büyüdü.
Ortalama ücretler bu
kazançlarla eşleşmeye
yakın hale gelmedi.

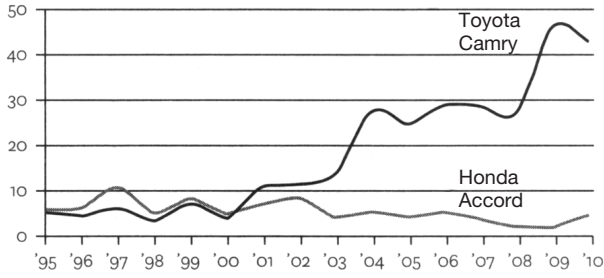


Kaynak: Ekonomi Politikası Enstitüsü

Toyota'nın pedal sorunları

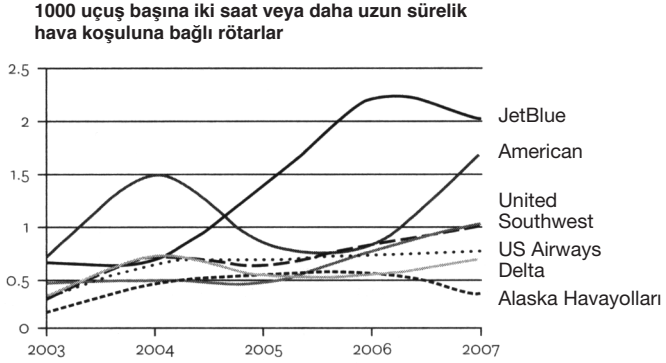
Uyarı işaretleri açık bir şekilde harekete geçmeye çağırırsa da, süreç veya ürün tasarımlarındaki hatalar çoğu kez ihmal edilir. Küçük başarısızlıklar ne kadar bir facia olmadan gerçekleşirse, yöneticiler o kadar kayıtsız hale gelirler.

Hız kontrolüyle ilgili müşteri şikâyetlerinin yüzdesi



Kaynak: Ulusal Karayolu Trafîği Güvenlik İdaresi

JetBlue'nun pist derdi



Kaynak: Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Ulaştırma İstatistikleri Bürosu

Tartışmayı Yapılandırmak

Liderler, karar verme olayını iki alt gruba ayırarak, çoğu zaman, insanların tartışmaya girmekte kendilerini daha rahat hissettikleri bir ortam yaratabilirler. Araştırmacılar özellikle, bizim “nokta-karşı nokta ve “entelektüel bekçi köpeği” adını verdiğimiz, iki yaklaşımı öneriyorlar. İlk üç adım her iki teknik için de aynıdır.

Nokta-Karşı Nokta

Entelektüel Bekçi Köpeği

<p>Ekip iki alt gruba ayrılır.</p> <p>A alt grubu tavsiyeyi, temel varsayımı ve önemli destekleyici verileri ayrıntılarıyla anlatarak bir teklif geliştirir.</p> <p>A alt grubu teklifi yazılı ve sözlü şekillerde B alt grubuna sunar.</p>	<p>Ekip iki alt gruba ayrılır.</p> <p>A alt grubu tavsiyeyi, temel varsayımı ve önemli destekleyici verileri ayrıntılarıyla anlatarak bir teklif geliştirir.</p> <p>A alt grubu teklifi yazılı ve sözlü şekillerde B alt grubuna sunar.</p>
<p>B alt grubu bir veya iki alternatif hareket planı oluşturur.</p> <p>Alt gruplar teklifleri tartışmak ve bir dizi ortak varsayım üzerinde mutabakat aramak üzere bir araya gelirler.</p> <p>Bu varsayımlara dayanarak, alt gruplar çeşitli seçenekleri tartışmayı sürdürürler ve bir dizi ortak tavsiye üzerinde mutabakat sağlamaya çabalarlar.</p>	<p>B alt grubu bu varsayımlar ve tavsiyelerle ilgili ayrıntılı bir eleştiri geliştirir. Bu eleştiri yazılı ve sözlü şekillerde sunar. A alt grubu bu geri beslemeye dayanarak teklifini düzeltir.</p> <p>Alt gruplar bu düzeltme-eleştiri-düzeltilme döngüsünü bir dizi ortak varsayımında birleşene kadar sürdürürler.</p> <p>Sonra, alt gruplar bir dizi ortak tavsiye geliştirmek için birlikte çalışırlar.</p>

Karar alımının yeni manzarası

Eski karar alma yaklaşımları son zamanlarda, teknolojideki iyileşmeler ve yeni araştırmalar sayesinde çoğaldı. Fakat her yaklaşımın hem faydaları hem de eksiklikleri var.

	Küçük grup süreci	Analitik	Otomasyon	Nörobilim
	Çok az insanla etkin kararlar alır	Karar alımını desteklemek için veri ve niceliksel analiz kullanır	Karar süreçlerini otomatikleştirmek için karar kuralları ve algoritmalar kullanır	Karar alımına ışık tutan beyin araştırmalarından ders alır
Faydaları	Kararlara dair zamansız yakınsama ihtimali yoktur Net sorumluluklar atanabilir Çok sayıda alternatif incelenebilir	Kararların doğru olma ihtimali daha yüksektir Bilimsel yöntem kesinlik ekler	Hız ve uygunluk Karar kıstasları nettir	Karar alıcılar duygusal beyni ne zaman kullanacaklarını bilir Rasyonel beyni daha etkin bir performans göstermek üzere eğitir Bireysel karar alımı fazla değerlendirilmiştir
Uyarıcı mesajlar	Tartışma normları duygusal değil rasyonel olmalıdır Tartışmadan sonra herkes aynı gemiye binmelidir	Yeterince veri toplamak zor ve zaman alıcı olabilir Doğru varsayımlar çok önemlidir	Geliştirmesi zordur Karar kıstasları değişebilir	Beyin halen çok az biliniyor

(devam)

	Davranışsal ekonomi	Önsezi	Kitlelerin bilgeliği
Faydaları	Ekonomik davranışa ve düşünmeye dair araştırmayı kararlara dahil ediyor	Karar almak için insanın sezgilerine ve deneyimlerine dayanıyor	Kararları veya girdileri büyük gruplardan almak için anketler veya pazarlar kullanıyor
Uyarıcı mesajlar	Önyargılara ve irrasyonel alanlara ışık tutar Kararları belli bir yöne doğru dörtebilir Bu alandaki bulgular halen nokсандır Bağlam ve üslup, kararları manipüle etmek için kullanılabilir	Kolay ve hiç veri gerektirmiyor Bilinçdışı, seçenekleri tartmakta etkin olabilir Tipik olarak en uygun olmayan karar yaklaşımı Karar alıcılar kolayca bağlamın etkisi altında kalabilirler	Meseleye yakın olanlar, gerçeği bilme konusunda iyi konumlanmışlardır Kitle temelli kararlar çok uygun olabilirler Kitlenin üyeleri birbirlerini etkilememelidir Sürekli katılımcı bulmak zordur

Sonuç: Her bir kilit meselenin ele alınmasını sağlayan somut bir plan; kritik stratejik meselelerin çözümüyle doğrudan bağlantılı, sürekli güncellenen bir bütçe ve sermaye planı; ve her yıl daha fazla sayıda, daha hızlı ve daha iyi kararlar.

